



# L'APPORT DE L'EXPERTISE AU TRAVAIL SYNDICAL ET AU DIALOGUE SOCIAL

Une étude coordonnée par Henri Vacquin - sociologue

## RÉALISATION :

Emmanuel Couvreur - sociologue  
Denis Maillard - politiste  
Denis Poitrey - expert en relations sociales  
Constance Redureau - psychologue

Décembre 2013



# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>page 2</b>
<b>Le retour du travail</b>	4
Le refoulement du travail	5
L'irruption des RPS	5
Endiguement de l'expertise ?	6
<b>Le questionnement de «l'expert»</b>	6
<b>Méthode de l'enquête</b>	7
<b>L'importance accrue du CHSCT</b>	9
<b>I. Des constats partagés</b>	<b>page 10</b>
<b>1. Choix de l'expert : les consignes ne passent plus !</b>	11
<b>2. Le succès d'une expertise dépend surtout de la qualité du cahier des charges</b>	12
<b>3. Appropriation et accompagnement, limites de l'expertise</b>	14
La restitution et la communication en direction des salariés	14
L'appropriation des enseignements de l'expertise par les élus	15
L'accompagnement à la mise en place des recommandations contenues dans le rapport d'expertise	16
<b>II. Des questions en partage</b>	<b>page 18</b>
<b>1. L'absence d'expert dessert-elle l'entreprise ?</b>	19
<b>2. Qu'est ce qu'être expert ?</b>	21
L'expert comme « traducteur »	22
Le salarié est-il le meilleur expert de son travail ?	23
<b>3. Qu'est ce que l'expertise révèle du travail syndical ?</b>	24
La demande d'un cadrage de départ	24
Le risque de dépossession	24
L'évitement du conflit	25
<b>4. La technique conforte-t-il le politique ?</b>	26
<b>5. Le prix d'une expertise est-il celui du dialogue social ?</b>	27
<b>Conclusion</b>	<b>page 30</b>
<b>1. Une vision clarifiée du rôle de l'expertise</b>	31
Au centre des expertises, le rôle du CHSCT	31
Expert et expertise, acteur et objet singuliers des relations sociales	32
L'expertise, une intervention dans le cadre de la loi	32
Utilité de l'expertise	33
<b>2. Les pistes d'évolution de l'expertise</b>	34
Le débat autour du cahier des charges : prévoir dès l'amont les conditions de restitution et de suivi	35
Le déploiement : éviter les effets «tunnel»	35
La restitution à l'ensemble du personnel : l'enjeu crucial	36
Mise en œuvre et partage d'expérience	37
<b>Synthèse générale</b>	38
<b>Grille d'entretien (indicative)</b>	39
<b>Les relations à l'expertise et aux experts et l'appréciation</b>	40



## **Introduction :** **les raisons d'une étude**

L'étude que nous allons lire est le fruit d'un contexte, d'une réflexion et d'une rencontre. Le contexte est celui d'une décennie qui a vu les analyses sur le travail, la santé et la prévention des risques professionnels faire un retour assumé parmi les acteurs du monde de l'entreprise. De l'accident d'AZF en 2001, entraînant dans son sillage la mise en place du document unique d'évaluation des risques (DU) puis la reconnaissance d'une obligation de sécurité de résultat de la part de l'employeur en 2002, à la signature, à l'été 2013, d'un accord interprofessionnel sur la qualité de vie au travail (QVT), en passant par les crises suicidaires chez Renault ou France Télécom, en 2007 et 2009, ces 10 à 12 dernières années ont été riches d'analyses fouillées sur l'organisation du travail, la souffrance, les risques psychosociaux (RPS) ou le rôle dévolu au dialogue social et aux organisations syndicales. Durant ce laps de temps, les cabinets d'expertise ont été largement mis à contribution. Ce qui n'était qu'une activité annexe au champ de l'entreprise, en appui aux représentants du personnel, est venu régulièrement prendre la première place sur la scène sociale à l'occasion de tous ces événements.

## Le « retour » du travail

On l'aura compris, si la décennie passée a été celle d'une certaine « redécouverte » du travail et de ses mutations par les acteurs syndicaux, les managers et les observateurs de tous ordres, cette réappropriation s'est faite le plus souvent sous le signe de la souffrance, de la pénibilité et des effets néfastes du travail sur la santé physique et surtout mentale des salariés. Les organisations syndicales chargées de représenter et de défendre les intérêts des salariés ne pouvaient rester insensibles à ce surgissement qui n'a pas manqué de remettre en cause également leurs pratiques. Chacune à sa façon a alors replacé la question des conditions et de l'organisation du travail ou celle des RPS, au cœur de son action revendicative. Sur fond d'une réforme de la représentativité (2008) qui induit fatalement chez les syndicats une recherche d'audience électorale au plus près des salariés, il s'agit désormais de se mettre ou de se remettre en situation d'écouter la parole de ceux-ci, voire de la susciter. C'est ici naturellement que la pratique syndicale interroge l'expertise. Celle-ci peut être, au choix, soit un vecteur de l'influence électorale pour qui sait s'en servir, soit un obstacle sur le chemin de la parole laborieuse ; les experts, en effet, n'auraient-ils pas trop confisqué la parole sur le travail ?

C'est ici également que l'époque rencontre une réflexion. Celle de Technologia, un cabinet d'experts en risques liés au travail, agréé pour intervenir auprès des Instances représentatives du personnel (IRP), notamment le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Au cours de ces années, Technologia a été partie prenante de toutes ces grandes crises que nous venons d'évoquer. Elles ont scandé le développement du cabinet et lui donnent aujourd'hui une place et un rôle, peut-être une utilité, particuliers qu'il est de sa responsabilité de penser. Dans une période où les corps intermédiaires (syndicats, partis, élus de tous ordres) sont radicalement remis en cause, une telle irruption sur la scène sociale et médiatique ne pouvait manquer de poser question : quelle place, au moins symbolique, occupe un tel « tiers préventeur » dans l'entreprise ? Notamment dans un moment de critiques portant la suspicion autant sur les savoirs experts ou surplombants que sur les intermédiations institutionnalisées ?

C'est précisément autour de ces interrogations que se noue la rencontre début 2012 avec Henri Vacquin<sup>1</sup>, sociologue, parfait connaisseur de l'entreprise comme des organisations syndicales et coordonnateur de cette étude. Curieux de découvrir un cabinet dont il entend de plus en plus parler et désireux, en ce qui concerne Technologia, de recueillir les analyses d'un acteur historique des relations sociales en France, Henri Vacquin lance une discussion qui va très vite prendre la forme de questions, parfois iconoclastes, sur le rôle et l'utilité de l'expertise telle qu'elle se pratique au sein d'un dialogue social relativement codifié. Puisque la loi place cet expert aux côtés des élus, quel est son apport réel au travail syndical et à celui des représentants du personnel ?

Ainsi, sensible à la pertinence du législateur qui, dès la Libération, a tenté de mettre pouvoir et contre-pouvoirs « à égalité de dignité » dans leurs relations au sein de l'entreprise, Henri Vacquin n'en interroge pas moins un demi-siècle d'histoire de l'expertise (comptable puis des conditions de travail). Qu'en est-il de la réalisation effective de cette volonté initiale ? En quoi la mutation des valeurs dans la cité, puis dans le travail et l'emploi, depuis deux générations, surdétermine-t-elle les comportements patronaux et syndicaux ? Et quel en est l'impact sur le type d'expertise qui est réalisé aujourd'hui ?

Après des années de pratique, qu'il s'agisse de celle d'Henri Vacquin ou de celle d'un cabinet d'expertise, le constat est là : la reconnaissance du fait syndical n'est toujours pas la vertu dominante des directions d'entreprise. Mais la réciprocité syndicale, que les organisations héritent également du passé, permet-elle d'accorder, a priori, toute sa place à un tiers qui soit mutuellement reconnu de part et d'autre du seul fait qu'il est appuyé par la loi ? En quoi, par ailleurs, les changements organisationnels intervenus depuis les années 70, comme par exemple l'individualisation du travail (initiative essentiellement patronale), interrogent-ils l'absence de tradition de négociation syndicale sur le terrain de l'organisation du travail ? Et en quoi précisément, l'expertise comble-t-elle ce manque de tradition, pourtant implicitement considérée comme acquise ?

---

1. Henri Vacquin, Mes acquis sociaux (Paris Le Seuil 2008) et l'article de la revue « Métis » : [http://www.metiseurope.eu/1-expertise-cache-sexe-du-delabrement-syndical\\_fr\\_70\\_art\\_29726.html](http://www.metiseurope.eu/1-expertise-cache-sexe-du-delabrement-syndical_fr_70_art_29726.html)

## • Le « refoulement » du travail

Ces réflexions seront alors l'occasion de revenir à plusieurs reprises avec Henri Vacquin tant sur les mutations du travail et de l'emploi dans les quarante dernières années que sur des analyses qu'il a présentées par ailleurs et que l'on retrouve aussi chez des auteurs comme Bruno Trentin dont la traduction de son maître-livre *La Cité du travail*<sup>2</sup> a été l'un des événements intellectuels de ces dernières années dans le domaine qui nous retient ici. À l'issue des événements de 1968 et dans les premières années de 1970, les réorganisations lancées à l'initiative du patronat concernent directement le travail, notamment à travers ce que l'on a appelé l'« enrichissement des tâches » et la remise en cause du taylorisme. Ce débat semble alors totalement échapper aux acteurs syndicaux qui en sont les grands absents. Pourtant, l'enrichissement des tâches aurait pu être un enjeu majeur des relations sociales. Ne conduisait-il pas en droite ligne à l'individualisation des salariés, des activités et des rémunérations telle qu'on la connaît aujourd'hui ? Certes, cette individualisation a rencontré un écho chez les salariés. Rarement dans les IRP et les organisations syndicales. Les réflexes revendicatifs issus des Trente Glorieuses ne consistaient-ils pas à négocier le rachat des nuisances du travail sous la forme de primes spécifiques ; ce que l'on a pu appeler par ailleurs le « syndicalisme de la feuille de paye » ?

Par la suite, les lois Auroux ont certes apporté un appui à ces mêmes IRP. Pourtant, si l'on reprend les interrogations qui nous ont guidés jusqu'ici, on est là encore en droit de se demander en quoi le lien du syndicalisme à ses mandants a souffert de la mutation du travail et de l'emploi face à laquelle le syndicalisme a été, d'une certaine manière, impuissant ? Et en quoi l'expertise telle qu'elle se pratique (depuis ces mêmes lois Auroux) permet de retisser ce lien en facilitant l'implication du personnel comme acteur de la restauration d'un travail porteur de sens pour l'individu comme pour le collectif de travail ? Faute d'une présence intellectuelle, et certainement militante, les réflexions sur l'organisation du travail n'ont-elles pas été monopolisées par le patronat et sous-traitées aux experts ?

## • L'irruption des RPS

Du point de vue historique, les conversations avec Henri Vacquin ont permis également d'éclairer le présent, notamment à travers la question du surgissement des risques psychosociaux. Pourquoi aura-t-il fallu que ce soit par l'émergence du concept de harcèlement à la fin des années 90<sup>3</sup>, puis par la nomination des RPS et, dramatiquement, par la médiatisation des suicides au travail entre 2007 et 2010, que directions et syndicats soient contraints de les prendre en charge, après des décennies de préférence pour la question de l'emploi sur celle du travail et de son contenu ? Un autisme mutuel, pourrait-on dire, que l'expertise s'est alors trouvée en situation de dissiper. Quoi qu'il en fût, l'irruption des RPS suscita alors des interrogations chez chacun des acteurs, notamment en ce qui concerne la volonté du mouvement syndical de se remettre en situation de « penser le travail » dans son ensemble.

De fait, les RPS sont venus interroger de manière paroxystique ce qu'était devenu le travail à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle. Si le travail a alors fait son retour, c'est avant tout par l'intermédiaire de la santé et des risques encourus par les salariés, c'est-à-dire au moyen des experts constitués pour cela. La question des RPS telle qu'elle a été mise en scène, par des cabinets comme Technologia et d'autres, n'a-t-elle pas détenu une puissance de dévoilement qui, sans doute pour la première fois dans les relations de travail, touchait l'intimité de la relation de pouvoir ? Quelles valeurs le travail et la relation de travail dans l'entreprise portent-ils ? Et de quelle manière ont-elles été mises en cause par les crises suicidaires depuis 2007 ? C'est autour de ces questions, nous semble-t-il, que se noue désormais le rapport entre l'expertise et le travail syndical.

Un bilan des années de pratique des expertises, impliquant directions, syndicats et cabinets, ne s'impose-t-il pas aujourd'hui ? A moins d'estimer que faire payer ainsi ces interventions par l'employeur ne soit l'équivalent des fameuses « primes de nuisance » qui permettaient autrefois au syndicalisme, comme aux directions, « d'acheter » les nuisances plutôt que de les résoudre... Une question qui renvoie moins au cadre de la loi qu'aux réflexions nécessaires sur l'aménagement à négocier de la pratique des expertises ; pour que l'intervention d'un tiers expert soit impliquante pour tous, personnel compris.

2. Bruno Trentin, *La Cité du travail – le fordisme et la gauche* (Paris, Fayard, 2012).

3. Voir à ce sujet le livre pionnier de Marie-France Hirigoyen : *Le harcèlement moral – la violence perverse au quotidien* (Paris, La Découverte, 1998)

## • Endiguement de l'expertise ?

Dans ses travaux universitaires, Paula Cristofalo explique l'autonomisation des experts vis-à-vis des organisations syndicales par un double mouvement. Il se serait d'abord agi pour eux de répondre aux critiques patronales mettant en cause leur « neutralité » en se professionnalisant et en se légitimant, notamment à travers l'appellation « d'experts non patronaux », puis en obtenant l'agrément CHSCT. Ensuite, il se serait agi également de trouver une parade à la crise du syndicalisme dont les ressources, les militants et la légitimité s'amenuisent à partir du début des années 1970. Si cela est tout à fait juste, l'apport des réflexions d'Henri Vacquin nous semble indiquer qu'il manque toutefois une troisième dimension, propre à l'histoire du mouvement syndical dans son rapport au travail depuis la guerre jusqu'à il y a peu.

Dit autrement, l'expertise est à la mesure du rapport que le syndicalisme a entretenu avec le travail jusqu'à présent. Ainsi, si de refoulement en endiguement de l'expertise il devait y avoir, ceux-ci ne risquent-ils pas d'être à la hauteur du refoulement de la question du travail durant toutes ces années ?

*L'expertise (surtout CHSCT) telle qu'on la connaît aujourd'hui ne s'est pas seulement imposée en vertu d'une faiblesse des syndicats via la construction d'un marché légitime. C'est la nature même de la relation des syndicats au travail depuis une quarantaine d'années qui a construit l'expertise telle qu'elle s'est déployée dans les années 90.*

## Le questionnement de « l'expert »

Voilà l'ensemble des questions – parfois abruptes – qui se posent à nous et que nous nous proposons, sinon de résoudre, au moins de mettre en relief dans les pages qui suivent. Ainsi, plus qu'un débat sur « la place de l'expert » ou « le rôle des IRP », Technologia et Henri Vacquin entendent conduire, à travers la présente étude, une réflexion sur le sens, les conditions et la portée d'une expertise utile au dialogue social et susceptible de mettre les partenaires sociaux en situation de jouer leur rôle de contre-pouvoir dans l'entreprise. Cette étude vise donc à comprendre l'apport de l'expertise au travail syndical et au dialogue social.

Au moment où elle paraît, notre étude s'inscrit aussi dans un contexte politique et intellectuel marqué par un intérêt accru pour les conditions de l'expertise. La loi dite de sécurisation de l'emploi, votée en juin 2013, redéfinit certains aspects de l'intervention de l'expert économique auprès du comité d'établissement (CE) et encadre le recours à l'expertise CHSCT en cas de projet touchant plusieurs établissements. Par ailleurs, à l'issue de la seconde conférence sociale qui s'est tenue à l'été 2013, le ministère du Travail a confié au professeur de droit social Pierre-Yves Verkindt la mission de faire, début 2014, des propositions sur l'évolution des CHSCT et notamment sur celle de l'expertise s'y rattachant. De leur côté, les partenaires sociaux s'interrogent sur l'éventuelle relance de la négociation en cours sur la modernisation des IRP. Enfin, sur le plan intellectuel, la période est évidemment marquée par les analyses contenues dans la thèse de doctorat de Mme Paula Cristofalo, soutenue en novembre 2011 et intitulée « *Syndicalisme et expertise – la structuration d'un milieu de l'expertise au service des représentants du personnel de 1945 à nos jours* ». Ces réflexions académiques sont venues renforcer trois dossiers importants consacrés à l'expertise sur les conditions de travail parus ces derniers mois, l'un dans la revue de l'IRES, l'autre dans le magazine en ligne « Métis » et le dernier dans « la Nouvelle Revue du Travail »<sup>4</sup>. Il existe donc bien aujourd'hui un questionnement à propos de « l'expert » auprès des IRP, auquel cette étude propose de contribuer.

4. Le dossier de la revue de l'IRES sur « Expertise, syndicalisme et conditions de travail » est disponible sur le site de la revue : <http://www.ires-fr.org/publications/la-revue-de-ires/531-la-revue-de-l-ires-n-74-2012-3> - Celui du magazine en ligne « Métis » consacré à l'expertise CHSCT est disponible sur <http://www.metiseurope.eu/> - La « controverse » consacrée par « La Nouvelle revue du travail » à « L'expertise CHSCT : quelle ressource pour le syndicalisme ? » est disponible sur : <http://nrt.revues.org/1294> .

## Méthode de l'enquête

L'expertise dont nous cherchons à préciser les contours recouvre l'ensemble des interventions de tiers auprès des élus représentants du personnel. Il s'agit essentiellement de l'expertise économique et financière auprès des CE et de l'expertise agréée auprès du CHSCT, et dans certains cas de l'intervention d'avocats. L'expertise « à la française » est caractérisée en effet par une « expertise commerciale de services » auprès des élus et non pas des organisations syndicales. C'est-à-dire une expertise financée par l'entreprise ou l'IRP et chargée d'éclairer et d'informer les élus dans leurs relations avec l'employeur. Ce dernier est en effet détenteur de savoirs, d'informations, de compétences et bien évidemment, en tant que « patron », du pouvoir ; il apparaît alors « juste » que les élus et les IRP puissent eux aussi se doter de ressources comme l'employeur pour jouer un rôle de manière plus équilibrée. C'est le sens de la démocratie sociale en France. Dans les faits, ces élus sont la plupart du temps des syndicalistes engagés dans des carrières au sein de leurs organisations respectives. Ils ont, pour beaucoup d'entre eux, de multiples mandats : à la fois délégués du personnel, délégués syndicaux, membres du CHSCT ou du CE. De plus, leur élection ou leur désignation au sein d'une IRP répond à la stratégie politique de l'organisation à laquelle ils appartiennent. Le maniement de l'expertise par ces instances devrait logiquement y répondre. C'est ainsi qu'il y a sens à parler de l'apport de l'expertise au travail syndical comme au dialogue social.

C'est pourquoi, aussi, nous avons choisi de nous adresser à des élus presque tous syndiqués mais aussi à des fédérations et des confédérations. Débordant du monde strictement syndical, nous sommes allés également à la rencontre de DRH, d'un inspecteur du travail, d'un chercheur et de plusieurs observateurs de la vie et du dialogue social.

Nous avons voulu par la même occasion avoir le regard de certains de ces « experts ». Ce sont ainsi 48 entretiens semi-directifs, permettant de centrer le discours des personnes interrogées autour de thèmes définis dans une grille d'entretien annexée à ce document, qui ont été menés. Ces interviews se sont déroulées entre juin et octobre 2013 au moyen d'une équipe de quatre personnes : sociologue, psychologue, spécialistes des ressources humaines, de la communication et de l'histoire syndicale, coordonnée par Henri Vacquin. Il va sans dire que nos interlocuteurs ne sont pas tous des « clients » de Technologia et que la quasi-totalité ont travaillé avec différents cabinets d'experts, tant au niveau du CE que du CHSCT, ce qui leur donne une vue d'ensemble. De ce point de vue, nous n'avons pas indiqué le nom des cabinets cités par ces personnes, préférant analyser la fonction d'expertise dans son ensemble.

1. Membre **CGT** du **CHSCT** dans une entreprise de l'industrie agro-alimentaire ;
2. Membre **CGT** du **CE** dans une entreprise de l'industrie agro-alimentaire ;
3. Délégué **CGT**, membre du **CE** et du **CHSCT** dans une entreprise de télécommunication ;
4. Déléguée **CGT**, ancienne permanente de **fédération**, déléguée du personnel, membre du **CE** dans une institution de prévoyance ;
5. Délégué du personnel **CGT**, membre du **CE** et secrétaire du **CHSCT** dans une institution de prévoyance ;
6. Délégué du personnel **CGT**, membre du **CE** et secrétaire adjoint du **CHSCT** dans une institution de prévoyance ;
7. Membre **CGT** (ex-CFDT) du **CHSCT** dans une institution de prévoyance ;
8. Déléguée fédérale **FO** aux questions juridiques ;
9. Secrétaire fédéral **FO** à la santé et la sécurité ;
10. Secrétaire fédéral **FO** à la formation syndicale ;
11. Délégué **CGT**, secrétaire du **CE** et secrétaire adjoint du **CHSCT** dans une institution financière ;
12. Déléguée **CFDT**, secrétaire du **CHSCT** et secrétaire adjointe du **CE** dans une institution financière ;
13. Secrétaire national confédéral **CFDT** ;



14. Secrétaire fédéral **CFDT** ;
15. Secrétaire confédéral **CFDT** ;
16. Délégué du personnel **CFDT** et secrétaire du **CHSCT** dans un organisme de prévoyance ;
17. Secrétaire **SNJ** du **CHSCT** dans une entreprise de presse ;
18. **Délégué syndical central CFDT** dans une entreprise de l'industrie automobile ;
19. **Délégué syndical central CFDT** dans une entreprise du secteur aérien ;
20. **DRH** d'une unité régionale dans une entreprise de télécommunication ;
21. **Délégué fédéral CFDT** ;
22. **Délégué syndical CFDT** dans une entreprise de construction ;
23. **DRH** et président d'une association de **DRH** dans une entreprise de l'industrie chimique ;
24. **Inspecteur du travail** ;
25. Formateur **fédéral FO** ;
26. Délégué syndical central **Unsa-CGC** dans une entreprise de télécommunication ;
27. Déléguée syndicale **FO**, déléguée du personnel et secrétaire du **CHSCT** dans une entreprise de la grande distribution ;
28. Secrétaire adjoint **CFDT** du **CHSCT** dans une entreprise de conseil ;
29. Secrétaire général d'un **syndical national CGC** ;
30. Délégué syndical central **CGT** dans une entreprise de l'industrie automobile ;
31. Responsable de département dans un cabinet d'expertise ;
32. **Consultante** sénior dans un **cabinet d'expertise** ;
33. **Consultante** dans un **cabinet d'expertise** agréé **CHSCT** ;
34. **Consultante** dans un **cabinet d'expertise** agréé **CHSCT** ;
35. **Consultante** dans un **cabinet d'expertise** agréé **CHSCT** ;
36. **Consultant** indépendant et ancien responsable d'un cabinet d'expertise ;
37. Responsable syndical **FO** et secrétaire du **CHSCT** dans une entreprise de l'industrie chimique ;
38. **Délégué syndical central SUD** dans une entreprise de télécommunication ;
39. **Avocat** en droit social ;
40. Responsable syndical **CGT**, secrétaire du **CE** et membre du **CHSCT** dans un centre d'action sociale ;
41. Délégué du personnel **CGT**, membre du **CE** et du **CHSCT** dans un centre d'action sociale ;
42. Secrétaire fédéral **FO** ;
43. **Chercheur** en sciences sociales ;
44. **Délégué général** d'une association spécialisée sur le dialogue social ;
45. Secrétaire **non syndiqué (ex-CFDT)** du **CHSCT** dans une entreprise de télécommunication ;
46. Préventeur et ancien membre **CFDT** du **CHSCT** dans un organisme de protection sociale ;
47. Membre du groupe **CGT** du conseil économique, social et environnemental (**CESE**) ;
48. Secrétaire **national CFE-CGC**.

## L'importance accrue du CHSCT

Nous sommes conscients qu'il n'existe pas une expertise «en soi» mais de multiples formes ; que l'expertise sur les conditions de travail ne ressemble pas à l'expertise économique et que l'une ne peut être rabattue sur l'autre. C'est donc plutôt à une «fonction d'expertise» auprès des IRP que s'attache cette étude. Néanmoins, si notre échantillon couvre à peu près le spectre syndical, celui des fonctions et des mandats liés à cet engagement, un biais est toutefois à noter : la prééminence chez les élus de membres du CHSCT. Cet effet involontaire est vraisemblablement dû à la nature de l'enquêteur, un cabinet d'expertise agréé CHSCT. Ce biais doit être cependant relativisé par la nature des échanges issus de quasi-totalité de nos entretiens : s'agissant de l'expertise dans son ensemble (c'est-à-dire s'adressant autant au CE qu'au CHSCT – cela était systématiquement précisé plusieurs fois au cours de la conversation), les entretiens se sont rapidement orientés sur l'activité du CHSCT et les marges de manœuvre que celui-ci offre. En effet, comme le remarque un de nos interlocuteurs, depuis 1945 « l'analyse économique s'est développée du fait des obligations légales. Mais sur les conditions de travail, c'est un champ plus récent...<sup>5</sup> ». En effet, à côté du flot routinier des relations sociales qu'incarne souvent l'activité du CE, l'irruption des troubles psychosociaux et l'attention récente portée aux questions d'organisation du travail vient faire du CHSCT le socle à partir duquel mettre en débat le travail. Les syndicalistes dans leur ensemble estiment donc disposer avec le CHSCT d'un levier pour peser sur les décisions et faire évoluer des projets. Ainsi, les célèbres arrêts Snecma en 2008 et Fnac en 2012<sup>6</sup>, ont-ils montré que la santé, la sécurité et les conditions de travail étaient bien au centre du débat social dans l'entreprise. De plus, la responsabilité pénale de l'employeur pouvant être engagée, le CHSCT s'avère être une force et l'expertise une arme qui n'ont sans doute pas encore révélé tous leurs secrets... On note d'ailleurs depuis quelques temps, l'existence de « contre-expertises » à l'initiative de l'employeur ; preuve s'il en est de l'importance accordée à l'expertise elle-même.

C'est donc pour de « bonnes raisons » que cette étude penche, à son corps défendant, plus naturellement vers l'expertise CHSCT et en souligne la dynamique. Toutefois, cette étude interroge la « posture » de l'expert d'une manière générale. À la suite de quelques constats largement partagés entre tous les acteurs, elle s'attachera à poser les questions de fond que révèle l'expertise.

Un autre aspect de cette étude doit également être signalé tant il en accuse une des limites : le fait que notre interrogation parte essentiellement des critiques adressées aux expertises, à leurs lacunes ou à leurs insuffisances telles que les acteurs syndicaux ou patronaux les portent spontanément. C'est là un trait propre à l'approche de l'expertise dans notre pays : en souligner les limites plutôt que d'en voir les apports. Il n'y a pas eu par exemple, depuis 1993, de valorisation des réussites de l'expertise CHSCT. Comme si celle-ci n'avait été la plupart du temps que défensive et qu'elle avait dû modeler son rôle sur la perception que les acteurs syndicaux ont souvent d'eux-mêmes. Cette tendance se renforce aujourd'hui d'un soupçon supplémentaire depuis que certains cabinets, connus pour leur proximité avec les directions, ont obtenu l'agrément leur permettant d'intervenir comme expert CHSCT. Cette situation pousse-t-elle à une harmonisation de l'expertise ou contraint-elle les cabinets concernés à un « politiquement correct » lié à d'autres activités d'accompagnement des directions ? Cette vision déprimée de l'expertise CHSCT n'est pas la nôtre. Celle-ci tient, en revanche, au fait que, contrairement à l'Ordre des experts comptables qui a réussi au fil du temps à définir le rôle et la place de l'expert auprès du CE, il n'y a jamais eu de réflexion globale sur l'apport de l'expertise CHSCT et sur sa dimension de régulation dans l'entreprise comme dans les relations sociales en général. En quoi, par exemple, les entreprises qui ont connu de telles expertises seraient-elles différentes si celles-ci n'avaient pas eu lieu ? Quel est donc l'apport général de l'expertise au dialogue social ? C'est à un tel bilan que cette étude voudrait apporter une contribution.

5. Délégué fédéral CFDT.

6. Cour de cassation, chambre sociale, audience publique du 5 mars 2008, N° de pourvoi 06-45888, où pour la première fois un projet de réorganisation peut être suspendu pour des raisons touchant à la sécurité des salariés – Cour d'appel de Paris du 13 décembre 2012, Pôle 6, chambre 2, n°12/00303 dans lequel le juge estime que l'employeur doit prévoir précisément les impacts d'une réorganisation sur la santé physique et mentale de ses salariés.

## I. Des constats partagés

À l'issue de cette enquête, trois constats largement partagés par l'ensemble des acteurs syndicaux et des observateurs apparaissent nettement. Fondés essentiellement sur les entretiens, ils recourent aussi les commentaires des analystes et des chercheurs. S'ils ont un intérêt descriptif indéniable, ces constats valent surtout par les questions que les syndicalistes et les experts doivent désormais se poser sur le fondement des démarches d'expertise engagées par les IRP. Ce sera l'objet de notre seconde partie.

## 1. Choix de l'expert : les consignes ne passent plus !

Les premières questions qui se posent à l'observateur, s'agissant d'une expertise demandée par un CE ou un CHSCT, concernent la nature de la connaissance que les acteurs ont de ce « droit » et la manière dont leur choix se porte sur tel ou tel intervenant. Comment l'idée vient aux IRP et comment les cabinets d'experts viennent à elles ? Non sans raison, le sens commun attribue à ces cabinets des relations de proximité avec telle ou telle organisation syndicale. Cette proximité « politique », voire ces partenariats affichés, faciliteraient la connaissance, la reconnaissance et la légitimité du cabinet auprès des élus. Il serait recommandé, conseillé, pourquoi pas obligatoire, de passer commande à tel cabinet si l'on appartient à telle organisation syndicale.

Les recherches de Paula Cristofalo ont montré comment la structuration d'un marché de l'expertise, à partir du début des années 1970 et surtout depuis les lois Auroux, a obligé les principaux cabinets d'experts à étendre leur « clientèle » au-delà de leur proximité idéologique d'origine. Ainsi, si ces cabinets ont encore besoin d'une reconnaissance confédérale ou fédérale pour avoir accès aux élus dans les IRP et se faire connaître d'eux (notamment à travers les congrès ou la presse syndicale), ils ont surtout besoin d'une reconnaissance la plus large possible, venant de l'ensemble des organisations. C'est donc directement aux IRP que ces cabinets s'adressent. Cette communication dessine peu à peu un paysage où l'étiquette syndicale ne préjuge en rien la relation avec un cabinet particulier.

Pourtant, les discussions menées avec des représentants fédéraux montrent une volonté de recommander à leurs élus ou leurs syndicats certains cabinets plutôt que d'autres. Lorsque l'on demande quels sont les critères qui permettent d'orienter le choix, les réponses sont relativement claires, permettant d'établir une hiérarchie de la proximité historique à la compétence technique puis au respect d'une politique fédérale : « D'abord, nous avons des liens traditionnels avec tel ou tel expert ; deuxièmement, on voit les experts fonctionner et on sait ceux qui sont bons ; troisièmement, on ne recommande que ceux que l'on connaît et avec qui on est en contact ; quatrièmement, il faut que l'expert ait une taille critique pour intervenir dans les grands groupes [...] ou au niveau européen [...]. Les petits cabinets ne sont pas à la hauteur ; enfin, il faut être sûr que le cabinet ne va pas nous amener là où on ne veut pas aller<sup>7</sup>. » Cette dernière remarque semble indiquer la définition d'une orientation politique que l'on retrouve souvent dans d'autres fédérations : « Certains cabinets, c'est nient ! Car ils vont toujours dans le sens de l'employeur, pour minimiser les problèmes vis-à-vis de l'entreprise<sup>8</sup>. » Plus prosaïquement, un de nos interlocuteurs précisera : « La fédération CGT recommande le cabinet avec lequel elle travaille<sup>9</sup>. »

Au rebours de ce tableau, n'y a-t-il pas une différence entre les stratégies partenariales affichées et la réalité des choix réalisés par les syndicalistes au sein des IRP ? L'autonomie syndicale, fortement marquée en France, est évidemment une composante de cette prise de distance. Pourtant, la réalité n'est-elle pas plus cruelle ? A travers ces entretiens, n'a-t-on pas affaire à une certaine solitude du syndicaliste en entreprise ? L'un d'entre eux résume cette situation : « Un collègue connaissait un cabinet et on avait lu un article dans un magazine, on l'a donc choisi<sup>10</sup>. » Le choix du cabinet va reposer pour une partie sur des critères relationnels où se mêlent affectif et certitude de partager une même culture : « Tout de suite [l'expert] a parlé aux IRP, présentant un côté terrain. Il connaît le monde des syndicats, un côté chaleureux, un même langage. C'est ce qui a fini de convaincre la majorité. Il a su s'adapter à chaque groupe syndical, mais il a su fédérer tout le monde<sup>11</sup>. »

“ Un collègue connaissait un cabinet et on avait lu un article dans un magazine, on l'a donc choisi. „

7. Secrétaire fédéral FO.

8. Secrétaire fédéral CFDT.

9. Membre CGT du CHSCT dans une entreprise de l'industrie agro-alimentaire.

10. Responsable syndical CGT, secrétaire du CE et membre du CHSCT dans un centre d'action sociale.

11. Préventeur et ancien membre CFDT du CHSCT dans un organisme de protection sociale.

L'affinité que l'on peut avoir avec son expert ne suffit cependant pas pour l'adoubé totalement. Ce sont les critères pratiques de qualité et de soutien qui font finalement la différence : « En 2007, il y a trois établissements qui ont fusionné. On a travaillé avec d'autres experts mais ce n'était pas suffisant. Un élu connaissait quelqu'un chez [un autre cabinet], le résultat était satisfaisant <sup>12</sup>. » La relation avec l'expert et sa pérennité sont donc avant tout liées à la qualité du travail sur le terrain, plus qu'à la conformité à une politique ou une recommandation fédérales : « Je ne suis pas pour autant marié avec quelqu'un ; ce qui compte c'est la qualité de l'expertise rendue et la qualité des hommes <sup>13</sup>. »

Si les consignes, pourrait-on dire, ne passent plus et si chaque IRP est ainsi renvoyée à elle-même, c'est bien la question d'une stratégie syndicale tant au niveau d'une entreprise que d'une branche qui est ainsi posée. Nous en discuterons dans la seconde partie.

## 2. Le succès d'une expertise dépend surtout de la qualité du cahier des charges

Si le choix de l'expert n'est pas fait selon des critères exclusivement politiques ou idéologiques, celui-ci est cependant là pour répondre à une demande qui s'exprime dès les premiers temps de la relation. À quel moment, dans quelles conditions et pour quelles raisons une IRP fait-elle appel à un expert ? Si la question de la stratégie syndicale se lit une nouvelle fois dans cette interrogation, il s'agit également de savoir comment se met en forme une expertise. Sur ce point, il y a unanimité entre tous, syndicalistes et experts : le succès d'une expertise se noue dès le départ, dans la construction de la problématique à traiter et l'établissement du cahier des charges.

« Si la mission est bien amorcée, il n'y a pas de raison qu'elle ne se déroule pas correctement » affirme une consultante. Un secrétaire fédéral CFDT lui emboîte le pas, tout en nuancéant le propos en ce qui concerne l'aspect sur-mesure que revêt ce travail préalable : « La mauvaise expertise, c'est quand on n'a pas pris le temps de qualifier la demande ; vu l'explosion des cabinets, il y a un risque de reproduction d'études réalisées ailleurs, de copier-coller. » Dans les entreprises enfin, les élus plébiscitent cette phase amont en ce qu'elle permet à l'expert de les conseiller : « L'expert nous conseille sur les choses à ne pas faire ; ne pas se lancer dans quelque chose si on n'est pas sûr de gagner <sup>14</sup>. » Ou encore : « On rencontre l'expert sans savoir quand et quel type d'expertise il faudra lancer. On prépare la résolution avec l'expert et notre avocat ; on évite ainsi d'aller en justice <sup>15</sup>. »

**Pourtant, si la phase amont est tellement importante pour la réussite de l'expertise et la possibilité de mettre en œuvre les recommandations, le cadrage n'implique-t-il pas aussi un travail avec l'employeur ? C'est pourtant lui, ensuite, qui devra mettre en œuvre le fruit de l'expertise, notamment au travers des préconisations et plans d'actions.**

Quelle est la place de l'employeur dans cette phase de cadrage ? Personne n'en parle vraiment. Sans doute parce que le mandatement émane d'un choix ou d'un vote auxquels il ne participe pas. Pourtant, si la phase amont est tellement importante pour la réussite de l'expertise et la possibilité de mettre en œuvre les recommandations, le cadrage n'implique-t-il pas aussi un travail avec l'employeur ? C'est pourtant lui, ensuite, qui devra mettre en œuvre le fruit de l'expertise, notamment au travers des préconisations et plans d'actions.

12. Délégué du personnel CGT, membre du CE et secrétaire du CHSCT dans une institution de prévoyance.

13. Délégué syndical CFDT dans une entreprise de construction.

14. Délégué du personnel CGT, membre du CE et secrétaire du CHSCT dans une institution de prévoyance.

15. Délégué CGT, secrétaire du CE et secrétaire adjoint du CHSCT dans une institution financière.

Chaque entretien démontre donc la richesse et la centralité de cette première phase. Tout peut être prévu et discuté, notamment les modalités d'appropriation et de restitution comme nous le verrons plus loin. Entre les deux, il y a pourtant un point qui semble souvent rester aveugle aux experts et dont souffrent les élus : le déficit de relation tout au long du déroulement de la mission. Alors que tous s'accordent à dire que le travail préparatoire, avec des relations de proximité, est primordial pour un bon déroulement de la mission, celle-ci est souvent conduite sans relation suivie avec ceux qui l'ont commandée et avec qui l'expert a travaillé au départ. Tout se passe comme si, dès le cadre fixé, l'expert « s'autonomisait » des élus. Deux choses semblent ici en cause : le statut même de l'expert qui le place facilement en surplomb de l'entreprise, et sa volonté de garder un équilibre entre les parties. On peut aussi ajouter l'aspect pratique de certaines missions qui consistent, notamment dans le cadre du CE, à travailler sur pièces et donc facilement « en chambre ».

Quoi qu'il en soit, les élus expriment une forme de manque : « *C'est cette proximité [tout au long de la mission] qui crée un esprit de confiance*<sup>16</sup>. » Plus abruptement, l'un de nos interlocuteurs déclare à propos d'une mission CHSCT : « *Les experts n'ont pas assez considéré le travail fait en amont avec le CHSCT. Cela s'est remarqué lorsqu'ils ont demandé à plusieurs reprises des documents qui avaient été pourtant donnés en amont. Preuve que le travail que nous avons fait avant n'avait pas été exploité. [...] Lors de l'enquête terrain, il y a donc eu un « effet tunnel » durant lequel on s'est senti exclus. Durant cette phase, on manque de visibilité sur ce qui se passe ; on aurait aimé davantage pouvoir suivre ce qui sortait. À ce moment-là, on ne voit plus trop l'expert*<sup>17</sup>. »

La marge de manœuvre est donc étroite entre volonté de contrôle sur l'expert que l'on mandate et recherche d'une relation de proximité dont on a besoin. Cette ambivalence est exprimée sous forme d'interrogation par l'un de nos enquêtés qui sous prétexte de qualité met en cause cette proximité : « *Depuis que l'on travaille [avec ce cabinet] c'est toujours la même personne qui est intervenue. On se demande si cela est bon. Cela a un côté positif car il connaît l'entreprise mais on a toujours son regard, son ressenti à lui. Nous, ce dont on a besoin, c'est d'un regard extérieur. En prenant toujours la même personne, on a le risque d'une perte d'objectivité*<sup>18</sup>. » Et d'une perte de contrôle par la même occasion. C'est ce que redoute un inspecteur du travail : « *Attention à ne pas prendre d'initiatives à la place des instances qui préfèrent déléguer pour ne pas avoir à affronter directement les problèmes. Les élus se désresponsabilisent en faisant appel à un tiers.* » Chacun son rôle donc, c'est ce que nous rappelle cet élu : « *Le CHSCT a connu deux expertises avec un même cabinet : la première s'est bien passée mais à la seconde, le cabinet a commencé à être agressif vis-à-vis de la direction. Autant l'expert doit être neutre, on n'attend pas de l'expert qu'il dise ce qu'on peut savoir par nous-mêmes. Autant on est capable de faire des tracts, d'être violent. Ce n'est pas le travail de l'expert*<sup>19</sup>. »

Peut-être est-ce le moment de souligner ici la différence de nature entre les expertises. Si, au fil du temps, l'expertise économique s'est normalisée faisant entrer peu à peu les aspects économiques et financiers dans la culture des élus et des syndicalistes, celle-ci ne met généralement pas en cause le management et n'a pas pour objet d'interroger le travail. L'expertise CHSCT, pour sa part, est d'une autre nature et, selon qu'elle porte sur un projet important modifiant les conditions de travail ou sur un risque grave, n'empêche pas les mêmes effets. Dans le cadre d'une réorganisation, on est clairement dans un différentiel de temporalité qui rappelle l'expertise conduite par le CE : la plupart du temps, le management prépare à son niveau un projet qu'il dévoile lorsque celui-ci lui paraît prêt à être déployé. En revanche, les IRP doivent, dès ce moment, se l'approprier et rendre le plus rapidement possible un avis que l'employeur ne considère que comme un passage obligé dans le déploiement de son projet. Le dialogue est réduit à sa plus simple expression formelle ; l'expertise court alors le risque de cet « effet tunnel » et d'une certaine agressivité vis-à-vis de l'employeur.

---

16. Délégué du personnel CGT, membre du CE et secrétaire du CHSCT dans une institution de prévoyance

17. Préventeur et ancien membre CFDT du CHSCT dans un organisme de protection sociale

18. Délégué du personnel CGT, membre du CE et secrétaire du CHSCT dans une institution de prévoyance

19. Délégué CGT, secrétaire du CE et secrétaire adjoint du CHSCT dans une institution financière.

Tout autre apparaît l'expertise pour risque grave, qu'il s'agisse de harcèlement, d'accidents, de tentatives de suicide, de la dégradation des relations de travail etc. Celle-ci est généralement bien acceptée par l'ensemble des parties. Face à une situation difficile, elle vient en effet directement jouer un rôle de régulation. C'est alors la qualité relationnelle avec l'ensemble des parties tout au long de l'expertise qui devient primordiale et permet de faire évoluer des situations de travail dégradées et les projets mal préparés (on pense par exemple ici à un certain nombre d'aménagements de lieux de travail ou de déménagements d'entreprises). Cette qualité relationnelle est également essentielle lorsque l'intervention a lieu à la suite d'un choc traumatique qui laisse les parties particulièrement démunies. L'expertise tourne donc à vide si l'enjeu est de montrer que l'expert ou même l'instance sont susceptibles d'exercer un pouvoir plus important que celui de la direction. Prestataire ? Partenaire ? Tiers ? Conseil ? Révélateur ?... C'est bien la définition du rôle de l'expert au cours de la mission qui est en jeu ici. Mais aussi celle des limites de son intervention.

***C'est alors la qualité relationnelle avec l'ensemble des parties tout au long de l'expertise qui devient primordiale et permet de faire évoluer des situations de travail dégradées et les projets mal préparés.***

### 3. Appropriation et accompagnement, limites de l'expertise

Qu'ils soient membres d'une IRP, d'une organisation syndicale ou consultants, tous nos interlocuteurs s'accordent sur trois limites intrinsèques à l'expertise telle qu'elle se pratique aujourd'hui dans les entreprises : la restitution et la communication en direction des salariés ; l'appropriation des enseignements de l'expertise par les élus ; l'accompagnement à la mise en place des recommandations contenues dans le rapport d'expertise. À chaque fois, il est bien précisé, comme nous venons de le signaler, que s'il s'agit de phases aval, elles se conçoivent néanmoins dès la préparation de la mission : « *On ne sait pas comment faire sortir l'expertise du seul environnement CHSCT. Dès le cadrage, on regarde si la restitution peut se faire devant le personnel* <sup>20</sup>. » Ce point est important, ne serait-ce que parce que chacun comprend qu'il s'agit en bout de course d'étapes à la fois cruciales et nécessitant la construction d'un rapport de force avec l'employeur. Reprenons-les.

#### • La restitution et la communication en direction des salariés

« *La communication de l'expertise doit être négociée [avec la direction] dès le départ* <sup>21</sup>. » Cette conviction est unanimement partagée. En effet, s'agissant surtout d'une expertise CHSCT sur l'organisation du travail, dans la mesure où les salariés se sont à la fois prêtés au jeu des entretiens et que le rapport qui en est issu concerne directement leur vie au travail, il paraît évident que la communication au sein de l'entreprise est une étape cruciale. Elle n'en connaît pas moins certaines limites à la fois pratiques et relationnelles.

« *On arrive bien à remonter les problèmes à la direction mais la question de la communication descendante reste très difficile* <sup>22</sup>. » On parle ici du lien que des élus entretiennent avec leurs mandants. Ce qui paraissait évident durant des années [le lien du représenté avec son représentant] s'est désormais brouillé : « *On est en moyenne 10 adhérents chez FO, 15 à la CGT et 10 à la CFDT. Pour 1070 salariés dans l'usine. Mais en réalité, avec mon collègue on est vraiment que deux pour militer. Dans l'organisation syndicale, les autres ont adhéré davantage pour profiter des heures ou d'autres encore pour se tenir au courant mais, en vrai, ils ne souhaitent pas mettre leur carrière en danger* <sup>23</sup>. » La situation décrite ici ne reflète pas forcément celle du syndicalisme dans son ensemble ; les résultats des élections professionnelles ont d'ailleurs montré que plus de 42% des salariés avaient voté en moyenne entre 2009 et 2013, reflétant aussi l'attractivité d'organisations chargées de négocier et de défendre les intérêts des salariés.

20. Membre CGT du CHSCT dans une entreprise de l'industrie agro-alimentaire.

21. Responsable syndical FO et secrétaire du CHSCT dans une entreprise de l'industrie chimique.

22. Secrétaire adjoint CFDT du CHSCT dans une entreprise de conseil.

23. Responsable syndical FO et secrétaire du CHSCT dans une entreprise de l'industrie chimique.

Pour autant, les problèmes de militants induisent les problèmes de communication : « Il n'y a pas de volontaire pour distribuer les tracts [qui rendent compte d'une expertise]. Quand je suis à l'une des entrées de l'usine, je ne peux pas être à l'autre <sup>24</sup>. » Derrière une question relativement simple de communication, nos interlocuteurs ne posent-ils pas une autre question ? Un problème essentiel adressé au syndicalisme : sa force et sa présence auprès des salariés.

En dépit de l'engagement quotidien de centaines de syndicalistes dans les entreprises, notre enquête n'enregistre-t-elle pas, comme nous le mentionnions plus haut, une relative « solitude » de ces mêmes syndicalistes ? À cet élu qui explique qu'avec deux personnes pour vraiment militer dans l'usine, il ressent comme un vrai problème « l'absence d'union locale avec un manque de soutien au niveau du travail syndical <sup>25</sup> », s'ajoute cet autre qui reprend l'histoire des relations sociales dans son entreprise : il y a 30 ans, « on avait des moyens supérieurs à ce que prévoyait le Code du travail. Suffisamment d'heures de délégation qui permettaient d'être dans les ateliers. On avait les moyens d'être ensemble, il y avait de la convivialité. Quand on avait une intervention syndicale, on avait la capacité de retranscrire la réalité et les besoins des salariés. On pouvait échanger sur la vraie vie, le réel du travail. » Il note un changement à la fin des années 80 : « Il y avait une stratégie claire [de la direction] pour reprendre la main, pour reprendre le pouvoir et déposséder les organisations syndicales. A l'orée des années 2000, il déplore « la disparition du droit syndical. [...] J'ai divisé par deux le temps passé près des salariés. On a tout centralisé au niveau national. » Il constate aussi « la disparition des temps de repos collectifs. Ça ne s'arrête plus ! Et sur les lignes de montage, il y a moins de collectif <sup>26</sup>. » Derrière la question de la restitution se profile celle de la possibilité d'entretenir un lien de proximité avec les salariés. Ne serait-ce que pour bien les connaître. De cela, les organisations syndicales souffrent mais sont conscientes.

Chacun s'organise alors selon ses moyens, sa culture, son temps : « On fait des mini-réunions de bureaux ; on va dans les bureaux et on répond à toutes les questions. Ça prend du temps <sup>27</sup> » ; « On a transmis l'intégralité du rapport à tout le monde mais par la suite on a fait des synthèses sous forme de tracts qu'on a diffusés par fax dans les établissements <sup>28</sup> ».

### • L'appropriation des enseignements de l'expertise par les élus

Si la restitution pose au syndicalisme des questions de fond et des problèmes techniques, l'appropriation par les élus des enseignements de l'expertise semble aussi délicate et interroge une nouvelle fois la position de l'expert.

Les élus mettent d'abord en avant une série de critiques concernant le langage et la technicité des rapports. Ceux-ci sont écrits par des experts qui parfois prennent soin de mettre, entre eux et la réalité, des barrières qui risquent de les éloigner de celle-ci : « Il faut s'adapter à des IRP qui n'ont pas forcément un bon niveau scolaire <sup>29</sup> » ; « Il est nécessaire que l'expert emploie un langage accessible <sup>30</sup> ». Cela est souligné par cette élue CGT qui insiste sur le fait que le mouvement syndical a toujours valorisé la culture car il est constitué de nombreux autodidactes ou de personnes qui n'ont pas de rapports sereins avec le système scolaire. « Or, tous les consultants, les experts, sont généralement des gens qui ont fait des études, possèdent des diplômes. [...] Ils doivent pouvoir raconter aux salariés l'histoire de leur entreprise et de ce qu'ils vivent d'une manière qui soit compréhensible par eux. »

24. Idem.

25. Responsable syndical FO et secrétaire du CHSCT dans une entreprise de l'industrie chimique. 26. Délégué syndical central CGT dans une entreprise de l'industrie automobile.

27. Délégué CGT, ancienne permanente de fédération, déléguée du personnel, membre du CE dans une institution de prévoyance.

28. Responsable syndical CGT, secrétaire du CE et membre du CHSCT dans un centre d'action sociale.

29. Délégué syndical CFDT dans une entreprise de construction.

30. Membre CGT du CHSCT dans une entreprise de l'industrie agro-alimentaire.



Cette dimension d'exclusion joue dans les deux sens comme le souligne ce chercheur : « *L'expert est à son tour exclu s'il n'utilise pas le même discours que celui qui l'a nommé.* » Il en va ici de la possibilité d'appropriation au-delà du silence poli ou des remerciements contraints qui accueillent la remise d'un rapport incompréhensible ou illisible. Cela demande donc du temps.

Ce temps, les élus ne l'ont pas tous : « *On n'a pas le temps de s'approprier l'expertise à cause des nombreuses missions à côté et du peu de temps disponible*<sup>31</sup>. » C'est en effet un véritable investissement : « *On a passé trois jours en groupe de travail à analyser le rapport d'expertise afin de réussir à impliquer les acteurs sur leurs rôles*<sup>32</sup>. » On rejoint ici la dimension politique ou stratégique que l'on évoquait plus haut. Celle-ci regarde alors les élus dans leurs relations entre eux ou entre les instances, et dans celles qu'ils entretiennent avec la direction : « *Il y a toujours une discussion entre le secrétaire et le secrétaire adjoint du CHSCT puis une discussion plus large avec les élus de même tendance puis avec tout le CHSCT. À ce moment-là, on s'ouvre vers l'expert, on lui pose des questions. Puis on fait un retour vers le CHSCT avec les conseils de l'expert*<sup>33</sup>. » Là encore, chacun sa culture et ses méthodes de travail : « *Chez nous, le travail d'appropriation se fait en commission de suivi avec la direction*<sup>34</sup>. »

À chaque fois, cependant, est mise en question la possibilité de traduire les constats et les analyses en plan d'actions tant syndicales que managériales : « *Le questionnement des salariés amène souvent les bonnes questions mais laisse aussi parfois les militants démunis, ne sachant quoi faire de ces constats et par quel bout prendre les analyses*<sup>35</sup>. » C'est ici que l'on touche le mieux aux limites de l'expertise telle qu'elle existe actuellement : comment changer les choses et faire du constat des revendications négociables ?

Cette interrogation nous ramène forcément aux remarques initiales concernant le cadrage de la mission. Il s'agit, là encore, de prendre des engagements et de s'accorder sur une méthode qui vont au-delà du moment présent et de fixer, dès le départ, ce qui n'interviendra pourtant qu'à la fin de l'expertise. Il ne s'agit pas de définir au départ ce qui sera dit à la fin, mais bien de penser la mission de telle sorte qu'on envisage d'emblée les manières de l'achever. La restitution et le temps consacré au travail sur les recommandations doivent donc être discutés, voire négociés. Ils deviennent de cette façon le moment essentiel de la mission, permettant à l'expert de faire passer les acteurs du constat au réel. Ce réel sera aussi celui de la mise en œuvre du plan d'actions. Là encore, on touche aux limites de l'expertise.

### • **L'accompagnement à la mise en place des recommandations contenues dans le rapport d'expertise**

Deux aspects sont à prendre en compte ici. Le premier concerne le rôle de l'expert dans la recommandation de préconisations jugées parfois décevantes ou irréalistes ; le second questionne les besoins d'accompagnement et donc la poursuite du rôle ou l'effacement de l'expert auprès des élus : à quel moment celui-ci laisse-t-il la place à un travail syndical autonome ?

C'est d'abord la formulation et la pertinence des recommandations qui sont mises en cause : « *Il s'agit d'un gros rapport très bien fait avec un gros travail sur l'histoire de l'entreprise. Mais les préconisations ne tiennent que sur deux pages à la fin. Ça fait "cheap" par rapport à toute l'analyse*<sup>36</sup>. » Manque de travail de la part de l'expert ? Mauvaise préparation au moment du cadrage ? Attentes disproportionnées de la part des élus ?... « *On attendait des préconisations moins générales avec des modalités de mise en œuvre afin de se les réapproprier*<sup>37</sup> »

---

31. Responsable syndical FO et secrétaire du CHSCT dans une entreprise de l'industrie chimique.

32. Secrétaire non syndiqué (ex-CFDT) du CHSCT dans une entreprise de télécommunication.

33. Déléguée CGT, ancienne permanente de fédération, déléguée du personnel, membre du CE dans une institution de prévoyance.

34. Délégué CGT, secrétaire du CE et secrétaire adjoint du CHSCT dans une institution financière.

35. Secrétaire national confédéral CFDT.

36. Préventeur et ancien membre CFDT du CHSCT dans un organisme de protection sociale.

37. Idem.

À ce type de mise en cause, certains consultants répondent en mettant en avant les contraintes du cadre réglementaire ainsi que des problèmes de méthode ou tout simplement le décalage entre « l'attente que les élus nourrissent vis-à-vis des experts et ce que les experts réalisent vraiment ». De plus, « l'agrément CHSCT nous oblige à mettre une vingtaine de pages de rappels en annexe, à proposer des pistes, donner des préconisations, alors que les échanges permettraient de dialoguer et de les [les élus] aider à sortir eux-mêmes les préconisations et, de ce fait, à pouvoir mieux s'en saisir et agir ». Le cadre réglementaire accentue-t-il le côté extérieur ou surplombant de l'expert vis-à-vis du corps social sur lequel il travaille ? Les consultants interrogés à cette occasion ont le sentiment d'avoir à proposer ex abrupto des solutions qu'ils détiendraient de par leurs observations. N'est-ce pas l'inverse qui devrait se mettre en place ? C'est l'avis d'une de leurs collègues : « Il faut arriver à être expert sans être juge [...]. Le travail n'est pas réussi s'il n'a pas été saisi par les élus. Un rapport d'expertise n'est pas une solution mais un outil pour y accéder. » En ce qui concerne les préconisations, « il vaut mieux créer un moment de réflexion et permettre aux élus de les construire avec nous ». Peut-on alors dire que plus ceux qui reçoivent la restitution du rapport seront capables de contribuer à la réflexion sur les préconisations, plus celles-ci auront une chance de se voir appliquées ? C'est ce que suggère cet autre consultant : « Les réunions les plus profitables sont celles où les récepteurs sont tellement sollicités par nous que cela ressemble plus à une coopération qu'à une séance de restitution passive. D'expérience, je crois que dès que les personnes sont investies dans la réception du travail, les risques de rejet sont bien moindres <sup>38</sup>. » Ainsi, l'expert doit savoir s'effacer pour « laisser si besoin les dirigeants, les élus, les syndicalistes ou le médecin du travail projeter leurs idées et définir ce dont ils ont besoin pour avancer <sup>39</sup> ». Sur cela, tous s'accordent : « Comment dépasser le constat ? Ce n'est pas qu'aux experts de dépasser. Il y a un champ de travail commun entre experts et donneurs d'ordre <sup>40</sup> ». Encore ne parle-t-on ici que de situations non totalement bloquées pour lesquelles le travail de l'expert arrive à « féconder les situations de travail ». Ce n'est pas toujours le cas.

**“ Le travail n'est pas réussi s'il n'a pas été saisi par les élus. Un rapport d'expertise n'est pas une solution mais un outil pour y accéder. ”**

La présence de l'expert doit-elle se sentir au long cours ? Un accompagnement est-il alors imaginable ? Ne le réclament-ils pas tous ? « Je me rends compte au fur et à mesure des expertises qu'il y aurait besoin d'accompagner plus loin cette expertise et les élus <sup>41</sup>. » Ou encore : « Il y a une rupture brutale quand l'expert s'en va. On a l'impression d'être lâché dans le grand bain. » Toutefois, tous sont soucieux de distinguer le travail technique de son utilisation politique. C'est le rôle du travail syndical. C'est ici que l'on rencontre une autre instance dont nous n'avons pour le moment que trop peu parlé sauf pour en souligner l'absence lors du cadrage : la direction. Quelles questions, les uns et les autres, posent-ils à l'expertise ?

38. Responsable de département dans un cabinet d'expertise.

39. Idem.

40. Délégué fédéral CFDT.

41. Secrétaire non syndiqué (ex-CFDT) du CHSCT dans une entreprise de télécommunication.

## II. Des questions en partage

Les constats posés dans la première partie font le point sur les conditions de possibilité d'une expertise, montrant à la fois de quelles forces l'expertise est porteuse et soulignant ses limites. À chaque fois cependant, des questions se posent sur les relations entre le travail syndical et l'expertise et sur cette notion même « d'expert ». C'est donc sous la forme de quatre interrogations essentielles que nous poursuivons notre étude.

## 1. L'absence d'expert dessert-elle l'entreprise ?

Depuis le début de cette étude, nous postulons, puisque la loi le permet, que l'expertise est un apport à l'entreprise et une richesse pour le dialogue social. Que se passerait-il si nous inversions cette proposition ? Que manquerait-il alors à l'entreprise et au dialogue social si l'expertise n'avait pas lieu ?

L'exercice d'inversion de la proposition, s'il n'est pas inutile, indique en réalité que si l'expertise est vue par l'ensemble des acteurs comme un gain de la démocratie sociale, la présence des experts continue de poser question plus de soixante ans après leur « invention ». Sous les acquiescements, ne lit-on pas des appréhensions ? « *L'expertise, c'est un plus !* », nous affirme ce DRH. Pourtant, les expertises restent trop nombreuses, trop chères, sans qualité... Bien entendu, aucun syndicaliste ne partage cette critique. D'ailleurs, chacun note que « *pour la direction, l'expertise n'est pas un élément favorable : elle refuse le regard extérieur*<sup>42</sup> ». Pourtant, rapidement, dans la discussion avec des responsables syndicaux ceux-ci font part de leurs doutes sur l'apport de l'expertise : « *L'expertise est large et ambivalente ; son apport est douteux*<sup>43</sup>. » Et encore : « *L'expertise CHSCT est un outil (...) : comment on transforme un rapport en stratégie syndicale*<sup>44</sup> ? »

Si ce questionnement, qui fonde la raison d'être de cette étude, est tout à fait légitime, il nous met cependant sur la piste de la nature particulière des relations de pouvoir dans l'entreprise. On a affaire à deux instances (syndicale et patronale) qui se regardent de face et partagent symétriquement les mêmes préventions à propos d'un objet qui les unit pourtant : l'expertise...

On touche ici à la nature des relations sociales telles qu'elles se sont institutionnalisées après la Seconde Guerre mondiale et perdurent depuis : entre directions et syndicats, la reconnaissance a-t-elle eu lieu ? Les acteurs ne sont-ils pas susceptibles de co-construire en permanence des situations de blocage qu'il revient (ou non) à un tiers de venir dénouer ? Tous s'accordent par exemple à reconnaître l'inadaptation des procédures d'information-consultation qui poussent chacun à jouer sur un différentiel de temporalité pour entrer dans un jeu essentiellement binaire : dévoiler au dernier moment ses projets, puis faire durer le plus longtemps possible les délais de leur mise en œuvre. Si la loi de sécurisation de l'emploi s'est donné comme objectif d'apporter une réponse à ce type de blocage, elle n'offre pas non plus de solutions définitives en rendant, par exemple, les expertises beaucoup plus contraintes. De la même manière, les différences de temporalité se compliquent aujourd'hui d'un nouvel élément. On s'aperçoit en effet, de plus en plus souvent, qu'un plan d'action concernant un projet n'est pas encore appliqué qu'une nouvelle réorganisation se profile déjà.

De fait, si l'exercice du pouvoir engendre un contre-pouvoir de même nature, alors directions et syndicats n'ont-ils que les interlocuteurs qu'ils méritent ? C'est dans ce jeu que vient s'insérer l'expert : il est celui dont la présence interroge les rôles de pouvoir et de contre-pouvoir dans l'entreprise. À rebours de ce que beaucoup de directions reprochent à la présence des experts, ce n'est pas tant l'expertise qui crée du conflit que la situation qui peut être au départ conflictuelle.

Son rôle est alors de rééquilibrer des situations par nature déséquilibrées. Si le rapport entre les parties est souvent conflictuel, il ne l'est pas toujours. On l'a remarqué, les expertises demandées par le CHSCT dans le cas d'un risque grave permettent le plus souvent de partir d'un accord entre les parties. Le rapport entre elles se tend au contraire lorsque la relation d'emploi se dégrade dans le cadre, par exemple, de suppression d'effectifs.

C'est en remettant, pour ainsi dire, « à égalité de dignité » direction et élus, que l'expertise offre à ces derniers de nouveaux pouvoirs : celui de comprendre et celui d'influencer. C'est d'ailleurs ainsi qu'au fil du temps la loi a instauré des expertises économiques puis des expertises sur les conditions de travail. L'idée, au départ, est de permettre de comprendre l'environnement économique dans lequel évoluent les entreprises pour ne pas s'y opposer vainement.

---

42. Délégué syndical central CFDT dans une entreprise de l'industrie automobile

43. Secrétaire national confédéral CFDT

44. Secrétaire fédéral FO

Ainsi, à partir des années 1950, on espère que la présence des CE accompagnés de leurs experts économiques permettra au mouvement syndical de ne pas confondre ce qu'il appelle alors « exploitation de la classe ouvrière » avec ce que recouvre le « compte d'exploitation » d'une entreprise... Si l'exemple est forcé, il est tiré d'une histoire vécue et dit bien l'effort qui est demandé après-guerre aux représentants du personnel dans le cadre des CE. À côté de ce « droit de comprendre », qui cherchait à apaiser les tensions sans permettre de modifier vraiment les projets des directions, va se mettre en place un « droit d'influencer ». C'est essentiellement l'œuvre des lois Auroux qui créent le CHSCT et l'expertise sur les conditions de travail dont la jurisprudence est venue peu à peu renforcer les pouvoirs.

Cette influence, bien que réelle, ne serait-ce que par la mise en cause de la responsabilité pénale des dirigeants, prend une forme bien particulière et surtout modeste dans le cadre d'une expertise. Elle se tient précisément à la hauteur de l'interrogation portée par l'expert sur les rôles de pouvoir et de contre-pouvoir dans l'entreprise.

Qu'est-ce alors qu'une expertise ? Essentiellement deux choses : une nomination et un mouvement. Expliquons-nous.

Les choses n'existent que d'être nommées. L'expertise, notamment CHSCT (ce qui explique d'ailleurs les raisons de son importance aujourd'hui), est ce lieu de nomination des problèmes de telle manière qu'ils puissent être entendus par tous. Cette nomination est donc une révélation. C'est en cela que le langage, utilisé pour décrire les situations de travail et que de nombreux élus mettent en cause dans les expertises, est fondamental ; nous y reviendrons. Cette « nomination-révélation » entraîne immédiatement un mouvement puisqu'en déplaçant les grilles de lecture habituelles des problèmes, elle amène les parties à prendre position. Comme le dit cet élu : « *Finalemment, l'expertise est révélatrice de l'état de manque de dialogue social dans l'entreprise* <sup>45</sup>. » Entendons-nous bien, ce n'est pas l'état formel de fonctionnement ou de dysfonctionnement du dialogue social qui rend l'expertise nécessaire. Celle-ci est de toute manière un droit dont les élus peuvent se saisir quand ils le jugent utile. C'est son effectivité, sa présence qui, en remettant « à égalité de dignité » les parties, soulignent à la fois la nature « bancaire » d'un dialogue et permettent de l'enrichir ou de le rééquilibrer.

C'est d'ailleurs ce que souligne cet expert : « *Là où le syndicalisme est inexistant, comme dans les boîtes high-tech qui ont grandi très vite, le CHSCT est très faible et la violence s'exprime directement entre salariés ou contre eux-mêmes comme dans les crises suicidaires. L'intérêt de l'intervention d'un expert est de permettre de réguler cette violence ; de l'inscrire dans un lieu fait pour ça et dans le cadre normal du dialogue et de la polémique entre salariés et direction* <sup>46</sup> » C'est précisément ici que s'enracinent les questions de l'apport de l'expertise au travail syndical et de ce que signifie « être expert ».

***Les choses n'existent que d'être nommées. L'expertise, notamment CHSCT (ce qui explique d'ailleurs les raisons de son importance aujourd'hui), est ce lieu de nomination des problèmes de telle manière qu'ils puissent être entendus par tous.***

45. Délégué syndical central CFTD dans une entreprise du secteur aérien.

46. Responsable de département dans un cabinet d'expertise.

## 2. Qu'est-ce qu'être « expert »?

« Il y a un travail d'expertise à faire sur l'expertise, c'est évident », nous confiait un syndicaliste durant notre enquête. Ce travail s'y attelle et des travaux universitaires ont récemment éclairé des pans historiques de l'institutionnalisation de l'expertise depuis la Seconde Guerre mondiale.

Paula Cristofalo, par exemple, a bien montré comment les organisations syndicales se sont d'abord servi de l'expertise pour expliciter les « tromperies » des patrons, lisibles dans l'analyse des comptes. (Et qu'il y avait donc bien sens à parler d'un « compte d'exploitation de la classe ouvrière » ...) Puis, les années courant de 1968 aux lois Auroux ont vu se mettre en place, grâce à des militants associatifs issus du monde syndical, une expertise moins financière et davantage tournée vers les conditions et l'organisation du travail. Enfin est venue l'époque de la professionnalisation telle que nous la connaissons aujourd'hui, avec cette séparation entre le monde technique des experts et le monde politique des syndicats. Ces deux mondes sont bien évidemment poreux et communiquent harmonieusement. Toutefois, ils désignent désormais deux sphères qu'il n'est plus possible de rabattre l'une sur l'autre.

Reste une question qui va nous occuper dans les lignes suivantes : que signifie être en « position d'expert », c'est-à-dire être dépositaire de savoirs et de ressources susceptibles d'éclairer une prise de décision ? Dans le cas de l'entreprise, l'expert, par sa lecture des comptes ou de l'organisation du travail, est censé connaître sur l'autre (l'entreprise, les salariés, la direction) quelque chose que celui-ci ignore, méconnaît voire dissimule. On voit donc bien en quoi l'expertise est délicate lorsqu'elle touche aux ressources humaines et au travail.

Ainsi, de qui ou de quoi l'expert auprès des IRP s'autorise-t-il ? C'est bien évidemment le droit du travail qui consacre à l'origine la possibilité pour les élus de recourir à des ressources expertes. Les missions économiques ayant été accordées, après la guerre, de manière exclusive aux experts comptables, ceux-ci n'ont pas eu à prouver une légitimité ou une technicité que le conseil de l'Ordre garantissait par ailleurs. Ils ont dû néanmoins mener des batailles judiciaires pour garantir l'effectivité de ce droit d'intervention et imposer leurs expertises aux directions. Les experts CHSCT n'ont pas eu à mener le même combat. Après une décennie (1983-1993) durant laquelle l'absence de légitimité institutionnelle des experts a généré de nombreux contentieux, la transposition d'une directive communautaire de 1989 a créé en 1993 un agrément permettant d'intervenir auprès des élus. Cet agrément garantit ainsi aux directions comme aux élus la compétence et la reconnaissance de l'expert.

La fiction réglementaire n'est toutefois pas assez solide pour garantir l'expertise des acteurs. De quoi sont-ils précisément experts ? Du travail ? Des spécialités permettant de l'observer (ergonomie, psychologie, sociologie etc.) ? D'un domaine particulier relevant d'une branche ou d'un secteur d'activité ? Les questions restent posées. À cela s'ajoutent les doutes que font naître chez les syndicalistes l'agrément donné récemment à des cabinets jusqu'ici connus pour travailler à la demande des directions ; et les doutes qui perdurent dans les directions vis-à-vis de cabinets jugés trop proches des organisations syndicales et considérés à ce titre comme « militants ». La fiction réglementaire est donc nécessaire (afin de s'accorder sur un minimum de standards communs) mais certainement pas suffisante.

Au-delà de l'agrément ou de l'appartenance à un ordre, l'expert ne s'autorise-t-il pas, surtout, de l'autorité que lui reconnaît celui qui le nomme et lui demande d'intervenir ? Cette reconnaissance le chasse alors de sa position de surplomb dont nous avons parlé à plusieurs reprises. Elle le remet au niveau de ceux qu'il est venu écouter. Elle suppose donc l'humilité de celui qui aide à décrypter et non l'arrogance de celui qui sait.

***Au-delà de l'agrément ou de l'appartenance à un ordre, l'expert ne s'autorise-t-il pas, surtout, de l'autorité que lui reconnaît celui qui le nomme et lui demande d'intervenir ? Cette reconnaissance le chasse alors de sa position de surplomb. Elle le remet au niveau de ceux qu'il est venu écouter.***

Il y a certes une légère différence entre les experts selon qu'ils travaillent pour le CE ou pour le CHSCT. Aux yeux des acteurs ce n'est pas non plus la même chose : au niveau du CE, « on est dans une macroanalyse qui ronronne, on est dans le confort de l'analyse des comptes. On ne met pas le doigt sur ce qui fait mal. On a besoin d'une analyse poussée sur certaines lignes de compte pour savoir pourquoi. C'est une certification des comptes sans plus. Cette expertise est imposée faute de compétence des élus pour orienter l'expertise<sup>47</sup>. »

L'expert est ici davantage technique et analytique. L'expertise CHSCT n'exige-t-elle pas plus de proximité et de présence ? Le travail de l'expert réside plus dans l'interrogation des salariés que dans celle des chiffres.

Cette contrainte de l'expertise CHSCT n'est pas sans poser deux problèmes essentiels qui reviennent sans cesse dans les entretiens et les commentaires.

### • L'expert comme « traducteur »

Tel DRH nous dit : « L'expert est celui qui interprète les mots de la direction en langage salarié » et tel autre élu s'exclame, parlant de sa direction : « Souvent on est entendu mais pas écouté. On ne parle pas le même langage. On ne se comprend pas !<sup>48</sup> » L'expert serait donc au centre d'un jeu de langage dont il doit connaître et respecter les règles. Il est une sorte de traducteur. Il est donc dépositaire d'une parole qui doit être protégée.

Ce faisant, on est bien au cœur de ce qui posait problème dans la première partie à de nombreux élus : le langage et les mots utilisés. S'il n'est pas ce traducteur, l'expert n'exclut-il pas autant qu'il s'exclut lui-même ? On l'écouterait alors silencieusement, on le remerciera poliment mais à quoi aura-t-il servi ? Cela posé, on s'aperçoit heureusement que de nombreux élus écoutent de moins en moins religieusement les paroles de l'expert. Qu'ils expriment à son endroit les exigences qu'il est naturel d'avoir vis-à-vis d'un professionnel. Le jeu de langage que nous avons repéré est aussi un jeu de miroir : s'il s'agit de traduire « les mots de la direction en langage salarié », chacun peut-il aussi retrouver dans ses propres mots le reflet de ce qu'il est ? Ne peut-on pas dire alors que l'expertise réussie est un moment particulier où les acteurs s'entendent mutuellement mais aussi où ils se voient eux-mêmes ?

On est donc à mille lieues d'un savoir surplombant qui viendrait ex cathedra expliquer aux acteurs ce qu'ils ignorent sur eux-mêmes. La plupart du temps, comme nous le confient des consultants, « les directions tout comme les élus savent quelle est la situation en interne ». Certes, mais encore s'agit-il de décrire cette situation dans un langage où tous se reconnaissent. De fait, l'expertise est le moment d'une révélation favorisant une analyse du travail réel qui ne pouvait sans doute pas avoir lieu dans l'état des relations sociales. À ce titre, il est nécessaire de relativiser ce savoir préexistant des acteurs. C'est d'ailleurs ce qu'attendent de nombreux élus qui expliquent avec leurs mots : « Le rapport d'expertise permet de dire des choses via une tierce personne sans que nous soyons jugés en interne<sup>49</sup>. » Mais ce n'est pas tant de « protection » que parlent les élus que de la possibilité de traduire leurs préoccupations dans un autre langage. Jugent-ils ce rapport « indépendant » ou « expert » ? Certes, mais le but est qu'il soit aussi lisible par la direction afin qu'il serve de levier pour une évaluation des conditions de travail. C'est là l'autre effet de révélation de l'expertise : une qualité d'information sans filtre qui permet parfois au management supérieur de comprendre mieux qu'à travers des reportings réguliers ce qui se passe réellement dans son entreprise et comment elle fonctionne. Cela étant, la reconnaissance d'une puissance de nomination à travers l'expertise se redouble d'un problème qui vient jouer contre elle : qui est finalement le meilleur expert du travail ?

**Une qualité d'information sans filtre qui permet parfois au management supérieur de comprendre mieux qu'à travers des reportings réguliers ce qui se passe réellement dans son entreprise et comment elle fonctionne.**

47. Délégué syndical central CFDT dans une entreprise du secteur automobile.

48. Déléguée CGT, ancienne permanente de fédération, déléguée du personnel, membre du CE dans une institution de prévoyance.

49. Responsable syndical CGT, secrétaire du CE et membre du CHSCT dans un centre d'action sociale.

## • *Le salarié est-il le meilleur expert de son travail ?*

C'est presque devenu un cliché : le salarié serait le meilleur expert de son travail et il n'y aurait, après tout, qu'à le regarder ou l'écouter et lui permettre de s'exprimer pour le remettre en possession de ses moyens d'action. Dans un tel schéma, l'expert, par sa capacité à capter la parole des salariés, est alors naturellement soupçonné d'être un obstacle à cette réalisation ou à la possibilité des syndicalistes de se mettre à leur écoute. Encore faut-il approfondir cette notion « d'expert de soi-même ».

On est loin du temps où Fernand Pelloutier, l'initiateur des bourses du travail à l'origine du mouvement syndical, souhaitait permettre au prolétaire d'acquérir « la science de son malheur ». C'était une des tâches qu'il assignait aux défenseurs des salariés. N'est-ce pas ce genre d'idées également qui était à l'origine de la notion d'expertise : permettre à la classe ouvrière de comprendre les lois de l'économie à travers l'analyse des comptes puis les lois du travail à travers l'ergonomie naissante et la sociologie ? Nos interlocuteurs sont plus nuancés que nous ne l'annonçons d'entrée : « *Le salarié est le meilleur expert de lui-même mais il ne sait pas parler de son travail*<sup>50</sup> » ; « *Le salarié connaît mieux que le militant ce qu'il fait ; dans leur isolement, la plupart des salariés n'ont pas conscience de ce qu'ils font. Ils ont besoin de discuter pour expliciter ce qu'ils font*<sup>51</sup> ». Y a-t-il alors concurrence entre les syndicalistes et les experts pour ce recueil de l'expression des salariés sur leur travail ?

***À l'issue des transformations dont le travail a été l'objet ces trente dernières années, il n'est plus possible de dire, pour paraphraser une formule célèbre : « le salarié fait un travail sans savoir le travail qu'il fait », mais plutôt : « le salarié sait le travail qu'il fait sans pouvoir lui donner un sens ou une perspective globale ».***

À l'issue des transformations dont le travail a été l'objet ces trente dernières années, il n'est plus possible de dire, pour paraphraser une formule célèbre : « le salarié fait un travail sans savoir le travail qu'il fait », mais plutôt : « *le salarié sait le travail qu'il fait sans pouvoir lui donner un sens ou une perspective globale* ». Quelle connaissance plus large manque-t-il au salarié pour qu'il puisse articuler son travail avec celui des autres ? Comment prendre du recul ? Comment accéder à l'ensemble des données ? Comment les mettre en perspective dans un contexte de multitude où se pressent des centaines voire des milliers de salariés, dans un contexte de conflictualité ou de temporalité extrêmes, de déresponsabilisation, de fatigue ?...

Il y a là un déplacement dans l'ordre de la représentation. Qu'il s'agisse de l'expert ou du syndicaliste, ceux-là mêmes qui avaient « la science du malheur » des autres, aucun d'entre eux ne peut plus être dans l'unique posture du savoir ou de la lutte, mais bien plutôt dans une attitude d'écoute et d'humilité. Mais cela suppose évidemment de redessiner leurs rôles respectifs. Si humilité il doit y avoir, celle-ci ne peut toutefois s'enraciner que dans une somme de connaissances socio-techniques à jour, que seul un cabinet d'expertise est susceptible de mobiliser. Surtout en ce qui concerne la France, pays dans lequel la complexité des réglementations et des normes requiert la spécialisation.

Avant de s'interroger sur ce que l'expertise nous dit du travail syndical, glissons un mot sur le métier d'expert lui-même. En quoi l'expertise nous parle-t-elle également des pratiques de l'expert ? Parce que la réflexion sur l'expertise, par tout ce qu'elle met à jour de la mutation du travail et de l'emploi dans les trente dernières années, interroge également les experts eux-mêmes sur leur mode d'organisation et de management. C'est ce qui ressort des entretiens avec les consultants. Quelle est la spécificité de la pratique managériale des organismes d'expertise ? Les directions, on l'a vu, rechignent parfois à considérer l'expert comme un professionnel qui devrait être traité comme tel. Mais comment s'élaborent les pratiques professionnelles dans les cabinets ? Quelles sont les pratiques de capitalisation et de formation, de suivi des consultants ? Cette question reste souvent entière.

50. Secrétaire fédéral FO.

51. Délégué syndical central CGT dans une entreprise de l'industrie automobile.



### 3. Qu'est-ce que l'expertise révèle du travail syndical ?

La question posée à l'organisation du travail dans les cabinets d'expertise est parallèle à celle qui se pose aux organisations syndicales. Avant d'aller plus loin, interrogeons un peu les méthodes, les pratiques et l'organisation du travail syndical. Leurs évolutions sont visibles à travers les mutations du travail et de l'emploi dans les quarante dernières années et la manière dont ces dernières ont impacté les IRP. La centralité des délégués du personnel tels qu'ils avaient été promus par le Front populaire n'a-t-elle pas été battue en brèche par une survalorisation des CE à partir des années 1950-1960 ? Ainsi, la possibilité de mettre en relation directe les salariés avec leurs syndicats qui posait, de cette manière, la primauté du travail syndical, n'a-t-elle pas été refoulée par une approche plus économique mais, partant, plus désarmante pour les organisations syndicales ? N'est-ce pas précisément ce qu'entérine alors la montée en puissance du CHSCT à partir de la fin des années 1990 : la possibilité de retrouver des marges de manœuvre et des leviers d'action sur l'organisation du travail, sans que ne soit pourtant menée une réflexion de fond sur le travail de l'organisation syndicale ? C'est cet aspect du syndicalisme que permet de mettre en lumière la pratique de l'expertise.

Reste à comprendre alors ce que l'expertise dévoile du champ syndical contemporain. Et partant, ce que la pratique syndicale laisse deviner du rôle exact des experts et de la stratégie de leur utilisation. C'est à partir des critiques et des remises en cause que se lisent le mieux les rapports entretenus entre les deux. Celles-ci prennent plusieurs traits que l'on retrouve largement dans les entretiens réalisés.

#### • La demande d'un cadrage de départ

Beaucoup d'expertises sont essentiellement réactives. Or, « l'équipe [syndicale] doit savoir ce qu'elle veut et ce qu'elle veut faire de l'expertise <sup>52</sup> ». Ainsi, « l'expertise dans des situations dramatiques n'est pas bonne, pas assez structurée <sup>53</sup> ». De la même manière, « les expertises n'ont aucun intérêt s'il n'y a pas de co-construction <sup>54</sup> ». On retrouve sans doute dans ces verbatim ce que l'on évoquait, en première partie, sur la nécessité de cadrer la mission au plus près des besoins. Pourtant, la critique ne porte-t-elle pas plus loin qu'une simple demande de cadrage ? Peut-on parler de « démission intellectuelle et politique » face au recours systématique à l'expertise tel que cela est souligné ici ? « L'expertise est une arme, faut-il l'utiliser ? » demandait l'un de nos interlocuteurs. Entre l'état des lieux de départ, le diagnostic et la constitution des solutions, « à chaque étape on valide, on partage et on voit si on passe à la phase suivante <sup>55</sup> ». Evidemment, ce type de méthode suppose des délais moins contraints que ceux généralement en vigueur.

#### • Le risque de dépossession

De fait, l'impréparation syndicale met l'IRP aux prises avec un risque de dépossession que l'on relève toutefois dans toute les relations de « conseil » : « Les élus doivent avant tout comprendre le sujet pour lequel ils sont conviés à donner leur avis. Sinon il y a un risque d'être dépossédé par les données de l'expert et par manque de maîtrise du sujet <sup>56</sup>. » Celui qui détient la connaissance exerce en effet un pouvoir difficile à contrôler. Ce n'est pas tant le savoir qu'il s'agit de maîtriser que les principes et les valeurs, sur lesquels s'appuie celui qui détient le savoir, qui doivent être interrogés.

C'est moins la dépendance au savoir qui semble accusée ici qu'une dépendance aux experts à qui on s'en remettrait pour agir vraiment. En effet, « le lien avec l'expert doit nous être utile syndicalement. Or, il y a souvent une confusion sur le rôle de l'expert. On survalue le rôle de l'expert : "L'expert va nous trouver quelque chose" ou "J'attends que l'expert stoppe tout cela" <sup>57</sup> ».

52. Délégué fédéral CFDT.

53. Délégué syndical central CFDT dans une entreprise de l'industrie automobile.

54. Délégué syndical central CGT dans une entreprise de l'industrie automobile.

55. Secrétaire national confédéral CFDT.

56. Délégué syndical CFDT dans une entreprise de construction.

57. Secrétaire fédéral FO.

N'est-ce pas précisément cette situation qui donnerait, en contrepartie, le sentiment aux directions d'une omniprésence des experts et des expertises ? À cela s'ajoute aussi la rotation des équipes syndicales et des managers. Face à cette situation, les cabinets sont-ils en situation d'assumer d'être les « mémoires » de l'entreprise ? De fait, leurs équipes sont pérennes et interviennent souvent à plusieurs reprises dans la même entreprise. Cela n'est pas forcément négatif. Mais encore une fois, pour nos interlocuteurs, c'est au syndicat d'assumer cette situation : « *Le travail de l'expert, c'est une photo à un instant donné ; par rapport aux autres expertises précédentes il y a des choses qui demeurent et d'autres qui évoluent*<sup>58</sup> », explique cette élue. Son collègue renchérit : « *J'ai appris l'utilité de l'expertise CHSCT en lisant les minutes du procès [pour harcèlement] : les juges disaient que la direction n'avait rien fait malgré les alertes des experts. Il y avait donc des alertes dans ces rapports. Il fallait tous les lire et les mettre en relation*<sup>59</sup>. »

### • L'évitement du conflit

Les entretiens ne dessinent-ils pas peu à peu un syndicalisme enclin à externaliser son rôle de contre-pouvoir ? La judiciarisation des relations sociales et la présence accrue des avocats auprès des élus ne jouent-elles pas un rôle de substitut à certains déficits syndicaux en la matière ? C'est un DRH qui exprime le mieux et de façon symétrique cette incarnation du contre-pouvoir de l'extérieur de l'IRP. Il explique en effet que les directions perçoivent l'expert comme « *une machine de guerre [contre elles] avec une nostalgie du CHSCT d'avant où l'on parlait des vrais problèmes*<sup>60</sup> ». De cette manière, les syndicalistes ne se cantonnent-ils pas dans une forme d'évitement du conflit qui entretient les relations sociales dans l'état où elles se trouvent depuis longtemps ? Les IRP rendent un avis que les employeurs n'écoutent pas... L'expertise apparaît alors comme un moyen d'être intégré à la stratégie de l'entreprise sans en assumer la responsabilité : il est toujours possible de se désengager vers le « tiers-expert » face à d'éventuels effets lors de la mise en œuvre de cette stratégie.

À cet évitement du conflit, cet avocat en droit social apporte un élément qui permet d'aller plus loin encore en montrant que pour de nombreuses entreprises, l'expertise est le révélateur pour toutes les parties de l'impossibilité du conflit : « *Une entreprise est filiale d'un groupe international. Les dirigeants français n'ont pas d'informations d'où le non-sens de ces attaques [que représentent les expertises] alors qu'ils ont les mains liées. Alors, soit ils ont l'information mais ne veulent pas la partager puisque l'actionnaire fait ce qu'il veut ; soit ils ne l'ont pas et ne peuvent pas la communiquer.* » C'est aussi ce que soulignent certains consultants lorsqu'ils expliquent que souvent « *l'expertise permet aux directions de mettre en avant leur propre absence de marge de manœuvre* ». En ce sens, trop d'expertises à charge pourraient aussi être considérées comme une non-assistance à directions en danger...

À l'inverse, dans les grandes organisations, l'expertise peut aussi permettre aux directions opérationnelles de remonter de l'information au niveau du groupe ou au niveau international. L'information du haut management sort ainsi le travail réel de son invisibilité forcée dans ce type d'organisation. C'est particulièrement vrai dans le domaine des risques graves. On peut ainsi penser que le mangement « éclairé » est celui qui sait tirer profit d'une information issue de l'expertise et non filtrée par les strates hiérarchiques inférieures dont la mission de reporting ne concerne pas cette dimension.

Existe-t-il des méthodes syndicales qui permettraient aux salariés et aux IRP de ressaisir un pouvoir d'action plutôt que d'être condamnés à « *un enfermement dans une solitude sans colère*<sup>61</sup> » ? À quelles conditions l'action syndicale peut-elle apprendre de l'expertise ? On le voit, le débat sur la place de l'expert et son apport au travail syndical est salutaire. Mais avant d'analyser quelle pourrait être la redéfinition-articulation des rôles de chacun, reposons encore une fois l'interrogation qui s'est imposée au départ : l'expertise n'est-elle forte que de la faiblesse des syndicats et du rôle que ceux-ci lui ont confié en lui sous-traitant la prise en charge de la question du travail ? C'est uniquement à partir de la réponse à cette question que pourront se mettre en place des solutions.

58. Déléguée CFTD, secrétaire du CHSCT et secrétaire adjointe du CE dans une institution financière.

59. Déléguée CGT, secrétaire du CE et secrétaire adjoint du CHSCT dans une institution financière.

60. DRH et président d'une association de DRH dans une entreprise de l'industrie chimique.

61. Délégué syndical central CGT dans une entreprise de l'industrie automobile.

## 4. Le technique conforte-t-il le politique ?

Nous aimerions souligner que le réalisme de notre questionnement à l'égard du syndicalisme d'aujourd'hui n'est pas pour autant une critique de celui-ci. La pratique quotidienne de l'expertise met nécessairement les consultants en relation avec un grand nombre d'élus et de militants engagés au service des salariés. Nous avons aussi rencontré au cours de notre étude beaucoup de syndicalistes investis dans la recherche de stratégies innovantes qui articulent au mieux l'expertise et le travail syndical. Ils représentent un renouveau porteur d'espoir. Ainsi cet élu explique-t-il : « *On est sur un échiquier. Le cabinet d'expert est une pièce. Importante. Mais c'est nous qui menons le jeu* <sup>62</sup>. » Cependant, n'est-il pas symptomatique de constater le décalage entre les stratégies imaginées au niveau fédéral ou confédéral et la difficulté de les faire vivre dans les entreprises ? À cet égard, le ressenti de l'apport de l'expertise est d'autant plus positif que l'on est proche du terrain. Sans doute les fédérations et les confédérations qui posent la question de cet apport et de l'utilité de l'expertise au travail syndical, gagneraient-elles à organiser un suivi régulier des expertises et à demander aux experts eux-mêmes de mieux les alimenter à ce niveau.

Il s'agit donc avant tout de mettre en place une redéfinition de l'articulation du rôle de chacun. Ne revient-il pas aux experts de donner une cohérence, d'expliquer dans la durée et de faire le lien entre tous les événements vécus par une entreprise ? Cela suppose certainement un moindre recours à des expertises événementielles ou réactives, en échange d'une possibilité de recourir régulièrement à des « expertises de prévention » (pour les CHSCT notamment) qui laissent une place plus large à l'accompagnement des IRP. D'ores et déjà, certains imaginent cette évolution : « *Il ne faudrait pas d'expertise en pleine crise de PSE car les délais sont très contraints, la prise en compte des "survivants" est problématique et cela se termine au mieux par des préconisations idéalistes. En cas de situations revendicatives fortes ou émotionnelles, cela rend difficile l'arbitrage entre la décision de l'employeur et le refus des salariés* <sup>63</sup>. » Sans aller jusqu'à une situation où l'absence de « tiers » laisserait la possibilité à des employeurs peu amènes de « licencier en paix », où se situerait alors l'intervention des cabinets ? Plus en amont. C'est le sens de l'évolution de la législation avec la loi de sécurisation de l'emploi. Parallèlement à la contraction des délais d'expertise, celle-ci devrait permettre la naissance d'une offre d'assistance à la négociation en cas de restructurations directement auprès des organisations syndicales.

De l'autre côté, ne revient-il pas aux syndicats d'encadrer ce travail de déchiffrement par une articulation proprement politique au niveau des fédérations, voire des confédérations ? Nos interlocuteurs le disent : « *On n'a pas de suivi fédéral des expertises sauf quand ça va mal* <sup>64</sup>. » Ou encore : « *En neuf ans, je n'ai jamais vu un rapport d'expertise !* <sup>65</sup> » Et enfin : « *On n'a pas encore d'idée précise sur une stratégie à mener sur les conditions de travail avec les cabinets de consultants* <sup>66</sup>. » On le voit, « *l'expertise est un apport dont personne n'a encore fait le bilan* <sup>67</sup> ». Dorment ainsi dans les tiroirs des IRP des centaines de rapports qui ne sont pas lus ensemble afin de donner un sens à l'évolution vécue par l'entreprise. Même chose du côté des cabinets d'expertise qui pèchent souvent par défaut de capitalisation de leurs connaissances acquises sur le terrain. Sans parler des fédérations dont les congrès encore trop centrés sur leurs seuls « partenaires » cherchent trop rarement à faire le point avec ceux-ci sur l'évolution de leur branche ou de leur secteur.

***Cette capitalisation serait donc salutaire si elle était assumée au niveau des cabinets : est-il possible d'imaginer des « entretiens de Bichat » de l'expertise ? Mais aussi au niveau des fédérations ou des syndicats centraux ou nationaux : est-il possible également de recenser auprès des IRP l'ensemble des expertises effectuées dans les entreprises constitutives de ces collectifs syndicaux, afin de demander aux cabinets concernés de venir présenter leur vision des évolutions en cours ?***

62. Déléguée CGT, secrétaire du CE et secrétaire adjoint du CHSCT dans une institution financière.

63. Secrétaire confédéral CFDT. 64. Secrétaire fédéral CFDT.

65. Déléguée fédérale FO.

66. Secrétaire fédéral CFDT.

67. Secrétaire national confédéral CFDT

Ce n'est qu'au prix de cet effort d'intelligence collective que les aspects techniques relevés par les expertises pourront venir féconder l'approche nécessairement politique du niveau syndical. Le principal problème des syndicats est alors de trier dans cette masse d'informations pour en comprendre les enjeux et les évolutions. Cela explique ce sentiment qu'ont les syndicalistes d'osciller entre accompagnement subi et résignation malheureuse. Cette capitalisation des expertises tendrait alors vers une vision plus globale des évolutions sociales. Poussons l'idée un peu plus loin : cette capitalisation ne doit pas reposer une nouvelle fois sur l'État ou la Direction centrale du ministère du Travail ; anonymisé, ce travail est censé mettre aux prises les experts et les acteurs du dialogue social entre eux dans ce qui fait la singularité de leurs rapports.

***Ce n'est qu'au prix de cet effort d'intelligence collective que les aspects techniques relevés par les expertises pourront venir féconder l'approche nécessairement politique du niveau syndical.***

Tout cela suppose par la même occasion une accélération de la professionnalisation et de l'autonomisation des cabinets telles qu'elles ont été repérées par Paula Cristofalo : c'est la condition pour que chacun parle avec tout le monde dans un monde syndical devenu plus concurrentiel mais où, comme le remarque cet inspecteur du travail, « ceux qui se servent le mieux du rapport d'expertise gagnent en général les élections ».

Cette structuration de l'offre des cabinets nous amène naturellement à évoquer la question économique de l'expertise qui est, comme on va le voir, une dimension éminemment politique.

## 5. Le prix d'une expertise est-il celui du dialogue social ?

« On s'est rendu compte il y a peu que le CHSCT a un pouvoir extraordinaire. C'est une arme parce c'est avec l'argent de l'employeur. <sup>68</sup> » Une telle affirmation condense en quelques mots l'ensemble des reproches qui peuvent être faits par les employeurs à l'expertise et principalement à celle déployée dans le cadre du CHSCT : son aspect conflictuel, son coût, son unilatéralisme ; ce sentiment finalement qu'avec l'expertise les élus ont un droit de tirage quasi illimité sur l'entreprise en toute irresponsabilité. Une opération par laquelle une IRP mandate un cabinet rémunéré par un employeur qui n'est pas à l'origine de cette demande...

La réalité est bien plus nuancée. Comme nous l'avons indiqué, le recours à l'expertise est aujourd'hui une source de réflexion pour les organisations syndicales qui s'accordent sur trois éléments de modération : la prudence à utiliser l'expertise dans des situations bien identifiées où celle-ci fait preuve d'un réel apport aux élus et s'articule avec une stratégie syndicale ; la préparation du cahier des charges en amont afin d'identifier ce que l'on en attend ; la volonté, enfin, de faire évoluer cette expertise dans le sens d'un plus grand accompagnement afin qu'elle fasse vraiment « bouger les choses ».

Sur un plan quantitatif également le recours à l'expertise n'est pas aussi massif que ce que l'on imagine intuitivement. Dans un colloque récent <sup>69</sup>, des chercheurs ont présenté quelques estimations : il y aurait 300 à 400 expertises CHSCT chaque année ; en fonction du nombre de jours facturés (entre 1 200 et 1 800 euros par jour), le coût d'une expertise varie de 30 000 à 100 000 euros. Des estimations émanant de la Direction générale du Travail ou de l'Anact donnent d'autres chiffres. Reprenant l'ensemble de ces données, un observateur aboutit « au chiffre de 1 200 expertises par an. Face à cela, rappelons qu'il existe aujourd'hui 24 000 CHSCT (dont 14 000 sont complètement actifs au sens où ils tiennent au moins les quatre réunions par an prévues par la réglementation). Cela signifie que sur une année, 5% des CHSCT bénéficient d'une expertise. Loin d'être généralisé, le recours à l'expertise apparaît donc plutôt comme exceptionnel <sup>70</sup> ».

68. Membre CGT du CHSCT dans une entreprise de l'industrie agro-alimentaire.

69. Colloque DIM-GESTES des 10 et 11 juin 2013. Les actes sont disponibles à cette adresse : <http://gestes.net/les-actes-du-colloque-international-dim-gestes-10-et-11-juin-2013/>

70. Martin Richer, « Les experts CHSCT sont-ils utiles » in [http://www.metiseurope.eu/les-experts-chsct-sont-ils-utiles\\_fr\\_70\\_art\\_29743.html](http://www.metiseurope.eu/les-experts-chsct-sont-ils-utiles_fr_70_art_29743.html)

Si cette estimation nous paraît un peu surévaluée, le volume ne se situant probablement pas au-delà des 800 expertises annuelles, un rapide calcul permet toutefois de conclure que le montant du « marché » de l'expertise atteint à peu près 60 millions d'euros par an. Un montant qui devrait sensiblement diminuer du fait de l'application de la loi de sécurisation de l'emploi qui crée des instances de coordination des CHSCT chargées d'organiser une expertise unique lorsque plusieurs établissements sont concernés par un même projet. Quoiqu'il en soit, ce chiffre doit être rapporté aux 3,8 milliards du marché du conseil en management ; il représente environ le coût de l'implémentation d'un logiciel de gestion dans une entreprise internationale. Le même exercice n'a malheureusement pas été encore réalisé en ce qui concerne l'expertise économique auprès des près de 40 000 CE en France.

***Ce chiffre doit être rapporté aux 3,8 milliards du marché du conseil en management ; il représente environ le coût de l'implémentation d'un logiciel de gestion dans une entreprise internationale.***

Toutefois, le rétablissement des faits n'a souvent que bien peu de prise sur le sentiment et le discours partisan lorsque l'on se situe, comme c'est le cas ici, au plus près des relations de pouvoir. Les critiques doivent donc être examinées. Elles mettent généralement en cause la partialité de l'expert et ses liens avec les organisations syndicales, donc la pertinence ou la qualité de son travail, sa nomination unilatérale et enfin le coût de l'expertise.

A la question de savoir « *Qu'est-ce qu'un bon expert ?* », ce DRH répond spontanément : « *L'expert d'une IRP est bon quand la direction dit qu'il est bon ! Et on se rend compte qu'il y en a des bons et des mauvais.* » Si de nombreux élus alertent sur ces experts qui se compromettent avec la direction, qui finiraient par dire « comme la direction » ou qui travailleraient sans discernement pour les uns et les autres, la remarque reste intéressante : il y aurait qualité de l'expert et de son travail lorsque la partie qui n'est pas à l'origine de la demande le reconnaît. Evidemment, nul n'est à l'abri de la manipulation ou du cynisme, mais les relations de confiance établies entre les experts et les élus mettent ceux-ci à l'abri d'un cabinet qui jouerait contre eux. Ce n'est donc pas parce que l'expert parle « comme » le patron que ce dernier confère une qualité au travail rendu, mais c'est parce que l'expert parle « au » patron » que celui-ci peut l'entendre. Cette vision de l'expert en traducteur que nous avons présentée plus haut suppose une relativisation, très réelle aujourd'hui, du militantisme des experts et du poids conféré à cette nomination unilatérale. La professionnalisation et la capacité de parler à toutes les parties et avec toutes les organisations syndicales, est en marche et devrait s'étendre encore. Nous l'avons déjà indiqué. Aujourd'hui, les experts ne sont-ils pas ces professionnels écoutant et discutant avec l'ensemble des parties ? Dans le cadre du CHSCT, cette « posture » est exprimée par la Direction générale du Travail sous le terme « d'équidistance ». Ce terme, on le sait, fait débat. Peut-être est-il préférable, à ce stade de notre démonstration, de parler d'équilibre ou, mieux, de reconnaissance mutuelle ?

Il n'en reste pas moins que l'expert se trouve dans une position originale. Son activité s'apparente à de la « contre-expertise » vis-à-vis d'un projet patronal. Toutefois, l'espace de l'IRP dans lequel il déploie cette activité ne le met pas en confrontation directe avec un autre expert de nature opposée. Au contraire, elle le place au centre d'un jeu d'acteurs avec lesquels il doit composer. En effet, sa nomination unilatérale par un des deux acteurs du dialogue social ne l'installe pas en contradicteur de l'autre acteur mais bien en tiers.

L'originalité et, partant, la fécondité de ce modèle ne tient-il pas au mode particulier de rémunération de l'expert ? La désignation d'un expert à l'initiative des élus, puis la rémunération de celui-ci par le seul employeur, n'expriment pas seulement la volonté du législateur de rééquilibrer les acteurs en présence, elles démontrent également sa « sagesse sociale ». Mandaté par l'un mais rémunéré par l'autre, le cabinet se trouve de facto en tiers entre les parties. Ainsi, en permettant l'introduction de ce « tiers » au sein de l'IRP, le Code du travail cherche à faciliter le dialogue social, voire à le « forcer » lorsque celui-ci paraît impossible. Ce système ne suppose pas la préexistence d'un dialogue social de qualité, mais part, au contraire, de la difficulté des parties à dialoguer. Le diagnostic de l'expert et ses recommandations, c'est-à-dire ce pouvoir de nomination et de traduction des problèmes, susceptibles d'être acceptées par tous, apparaissent alors comme les gages d'une possibilité de dialogue social. Ainsi en partant d'une éventuelle difficulté des parties à dialoguer, la procédure actuelle offre aux partenaires un objet - le rapport d'expertise - sur lequel ils pourront s'entendre, figurer leur conflit et initier un dialogue social de qualité. Encore une fois, l'expert rend directement compte d'une réalité sans le filtre habituelle de la hiérarchie ou un jeu de rôle imposé. Combien de Directions générales de grandes entreprises, à la lecture d'un rapport d'expertise, disent avoir appris quelque chose de nouveau sur leur propre organisation ? Les cas sont nombreux...

***La désignation d'un expert à l'initiative des élus, puis la rémunération de celui-ci par le seul employeur, n'expriment pas seulement la volonté du législateur de rééquilibrer les acteurs en présence, elles démontrent également sa « sagesse sociale ». Mandaté par l'un mais rémunéré par l'autre, le cabinet se trouve de facto en tiers entre les parties.***

Il n'en reste pas moins que dans la période actuelle de tensions dues à la crise et dans un pays comme la France où le dialogue social reste difficile, on ne rassure pas avec de la philosophie. Ne faut-il pas apporter quelques garanties supplémentaires qui permettent de respecter le fond vertueux du dispositif existant ?

Renforcer la qualité des experts semble être une demande générale de l'ensemble des acteurs. On l'a dit, la professionnalisation est en marche ; elle ne s'arrêtera pas. Encore faut-il s'entendre sur la signification de ce mot. La légitimité des cabinets d'expertise se tient entre l'académique et le professionnel, entre la recherche et l'application concrète de ces méthodes. Ne peut-on pas dès lors inciter les cabinets, comme on l'a déjà souligné, non seulement à faire preuve d'une plus grande capitalisation de leurs connaissances acquises sur le terrain des relations sociales, mais aussi, par là même, à plus d'innovation, notamment en termes de méthode ou de défrichage de nouveaux champs d'expertise ?

En ce qui concerne le CHSCT, la qualité de l'expert dépend de la reconnaissance qui lui est accordée par l'obtention d'un agrément. Les procédures d'agrément ne devraient-elles pas être revues dans le sens d'une plus grande prise en compte des qualités que les membres du CHSCT demandent à l'expert ? A savoir : sa capacité à travailler avec l'ensemble de l'instance lors de la phase de cadrage et dans un souci d'appropriation, mais aussi ses qualités de « traducteur » elles qu'on les a mises en avant précédemment ?

Enfin, dans la mesure où les employeurs sont amenés à financer l'expertise, n'est-il pas raisonnable qu'ils puissent connaître ce qu'ils vont devoir payer ? Notamment pour ramener à leur juste valeur les critiques portant sur le coût soi-disant exorbitant des expertises. Posé autrement, ne serait-il pas favorable à l'assainissement du climat social que la profession s'entende, au-delà du prix de journée fixé par les cabinets en relation avec la Direction générale du Travail, sur un déroulé type d'une mission d'expertise (notamment CHSCT) afin que, là encore, la transparence puisse avoir des effets vertueux ?

## Conclusion

Pour le législateur, l'expertise, quelle que soit la forme qu'elle prenne, avait pour objet de mettre à une meilleure égalité de compétence pouvoir et contre-pouvoir au sein de l'entreprise. Cet objectif garde aujourd'hui toute sa pertinence. Satisfait-il pour autant cette finalité ? On peut en effet se poser la question compte tenu de ce que sont devenus les conditions de travail, mais aussi l'équilibre du rapport de force entre patronat et syndicats après deux générations de mutation du travail et de l'emploi. Une question que notre étude n'élude pas.

Au terme de cette enquête et à défaut d'avoir répondu de façon exhaustive à l'ensemble des interrogations nées des entretiens menés avec près d'une cinquantaine d'acteurs, il nous semble désormais possible de faire émerger un certain nombre d'apports et de diagnostics partagés concernant la place de l'expert ou la supposée toute-puissance du CHSCT. Mais aussi de distinguer des pistes visant à faire de l'expertise un véritable apport pour le travail syndical et le dialogue social.

## 1. Une vision clarifiée du rôle de l'expertise

Le premier apport de notre étude tient à la place particulière qu'occupe aujourd'hui le CHSCT parmi les IRP et dans le champ des relations sociales, et donc l'expertise qui lui est rattachée. Nous avons, en introduction, remarqué cette place singulière pour la poser comme hypothèse. Cette dernière s'est révélée exacte. Si les élus et les syndicalistes ramènent à maintes reprises les discussions relatives à l'expertise vers le CHSCT, c'est que celui-ci tient désormais une place plus importante qu'auparavant dans les relations de pouvoir au sein de l'entreprise. Aux côtés de cette instance particulière, l'expert joue un rôle non moins singulier. La montée en puissance du CHSCT est à replacer dans la réflexion plus globale que nous avons commencée à esquisser sur l'articulation historique des IRP et du travail syndical.

### • Au centre des expertises, le rôle du CHSCT

S'il n'y a pas de démocratie sociale sans un contrepoids au pouvoir de l'employeur, il n'en existe pas non plus sans un lieu dédié à la confrontation de ces pouvoirs et sans une réalité commune sur laquelle débattre. L'expertise, on l'a dit, rétablit à certaines conditions un plus grand équilibre des pouvoirs et le rapport d'expertise peut offrir un cadre commun de compréhension de l'entreprise. Reste le lieu, que le CHSCT semble aujourd'hui le mieux à même d'incarner.

On l'a constaté, il existe désormais une autonomie du CHSCT et de ses élus tant vis-à-vis de la direction que des organisations syndicales elles-mêmes, dont certaines peinent à formuler des stratégies d'utilisation optimale de cette IRP. Cet épanouissement du CHSCT tient pour une part non négligeable à l'obligation de résultat en matière de santé et de sécurité que le droit a posée depuis 2002. L'expertise n'est donc pas seulement forte de l'éventuelle faiblesse syndicale, mais aussi de l'autonomie que le CHSCT tient de cette position singulière. On comprend mieux pourquoi les réflexions syndicales de réappropriation des problématiques liées aux conditions de travail ou à l'expression des salariés ne mettent pas toujours en première ligne le CHSCT.

En effet, cette place prise par l'IRP aura suscité bien des débats au sein des organisations syndicales. Quelle place pour le CHSCT dans la stratégie syndicale ? Le combat pour l'amélioration des conditions de travail participe-t-il d'un équilibre construit à partir d'un rapport de force ou procède-t-il, par exemple, d'une forme de co-construction avec les directions autour d'un mieux-être au travail dont le CHSCT serait l'épicentre ? Le CHSCT est-il avant tout une institution chargée de représenter le personnel ou un lieu de simple gestion, voire d'administration ad hoc, des questions liées aux conditions de travail ? N'appartient-il pas, enfin, à l'organisation syndicale elle-même de réinvestir directement le terrain, en interrogeant le travail, pour renouer le lien avec les salariés eux-mêmes dont on dit qu'il s'est distendu ? Nous reviendrons plus loin sur ces interrogations ; il n'en reste pas moins vrai que la parole des salariés est aussi le premier matériau des experts. Que faire alors de l'expert dans une stratégie syndicale et que faire de cette parole que ce dernier est mis en situation de capter et de rendre audible ?

*S'il n'y a pas de démocratie sociale sans un contrepoids au pouvoir de l'employeur, il n'en existe pas non plus sans un lieu dédié à la confrontation de ces pouvoirs et sans une réalité commune sur laquelle débattre.*



## • Expert et expertise, acteur et objet singuliers des relations sociales

L'expert n'est ni l'égal des parties au dialogue social, ni un médiateur ; il n'est pas un acteur interne à l'entreprise et n'a pas non plus vocation à s'y installer dans la durée. Il est un tiers. C'est-à-dire un intervenant qui n'a pas pour fonction d'être partie prenante, mais dispose cependant d'une position de parole et produit un objet distinct de ce qui relève habituellement de la production syndicale. Cette position de tiers le met donc en situation d'interroger l'interne en opérant des constats sur le travail, en questionnant et en mettant en lumière des pratiques propres à l'entreprise dans laquelle il intervient. De ce fait, il va produire un travail qui va faire sentir ses effets de multiples façons.

En effet, la méthode utilisée pour conduire l'expertise puis le rapport qu'il remet aux acteurs internes agit en quelque sorte comme un catalyseur de l'état du dialogue social au sein de l'entreprise. Cette catalyse provient surtout de la confrontation des acteurs avec l'objectivation produite par l'expert sur des situations liées au travail ou aux conditions de travail. Et donc de leur mise en débat immédiate. Ce processus, qui part de l'organisation du travail dans l'entreprise, touche également les acteurs en interrogeant le rôle de chacun.

De fait, direction et élus sont renvoyés à des questionnements qui leur sont propres. Ceux-ci touchent à leur rôle et à leur place dans l'entreprise, mais aussi au rôle et à la place de l'IRP dans laquelle ils sont élus, si l'on parle des syndicalistes. Ces débats concernent également l'état du dialogue social et les formes dans lesquelles celui-ci se déploie. Plus fondamentalement, le processus d'expertise les questionne enfin sur leur rôle dans les principales évolutions du travail et sur la place des salariés dans l'entreprise.

Tel que le décrivent majoritairement les élus rencontrés, ce travail d'objectivation est à la fois un enjeu pour les parties, mais fait aussi office d'objet de médiation en soi. Il s'agit, en effet, d'une objectivation permettant, selon les cas, une mise en débat, une discussion ou une confrontation sur le travail. C'est en cela que la langage et les mots utilisés sont importants. La réalité qu'ils décrivent est alors le socle de la polémique, de la dispute ou de la confrontation dans un lieu dédié.

Au bout du compte, et au-delà des débats syndicaux sur la place du CHSCT dans une stratégie politique, comme des appréciations qui peuvent être portées sur le travail de l'expert lui-même, il existe bien, pour la quasi-totalité des élus rencontrés, un « avant » et un « après » l'expertise. Ni l'entreprise ni les acteurs ne sont plus tout à fait les mêmes. C'est la ligne de force des entretiens : la reconnaissance du caractère performatif, et finalement positif, de l'intervention.

Cette situation ne provient pas seulement de la présence de l'expert ou de son travail d'objectivation, mais tient aussi au cadre dans lequel s'exerce l'expertise.

## • L'expertise, une intervention dans le cadre de la loi

L'objectivation séparant « l'avant » et « l'après » d'une expertise repose d'abord sur l'obligation faite à l'expert d'aider les parties à se mettre en conformité avec des dispositions relevant de la loi commune : rappeler les principales dispositions du Code du travail relatives au sujet traité, faire des propositions en matière de mise à jour du Document Unique d'évaluation des risques (DU), faire connaître l'état des connaissances et des bonnes pratiques sur le sujet etc. Tout cela renvoyant le cas échéant à la responsabilité juridique de l'employeur. Mais il y a plus.

Ce qui est plébiscité à travers l'expertise, c'est un cadre protecteur pour les parties, celui du Code du travail et de l'agrément ministériel. Ce cadre permet la construction d'un équilibre entre les pouvoirs qui va offrir des garanties à chacune des parties et doter l'expert à la fois de légitimité et d'autonomie.

Cet équilibre s'appuie sur trois piliers : en premier lieu, l'agrément accordé à l'expert par le ministère du Travail qui se révèle protecteur pour les parties en termes de qualité et d'encadrement réglementaire ; en second lieu, le respect de la prérogative des élus en matière de nomination de l'expert qu'encadrent, là aussi, la jurisprudence et cette possibilité offerte à l'employeur d'un recours judiciaire dans un cadre strict ; en troisième lieu, enfin, le financement de l'expertise par l'employeur une fois que les deux premières conditions sont remplies.

On comprend bien ce qui se joue dans cet encadrement par la loi : bien que commandée par les élus et rémunérée par l'employeur, c'est-à-dire faisant l'objet d'une transaction marchande, l'expertise ne se situe pourtant pas dans le cadre d'un contrat que passerait l'une des parties avec le cabinet agréé. Là encore, l'espace et le pouvoir du tiers sont garantis par trois éléments équilibrés : le mandatement par l'un, la rémunération par l'autre et un cadre législatif délimitant un espace à la pratique de l'expertise et à celui qui peut l'offrir.

Dans ce contexte, la loi prime sur le contrat. Pourtant, celle-ci ne s'oppose pas au contrat lui-même c'est-à-dire à la souplesse grâce à laquelle l'expertise va pouvoir se réaliser. En effet, les parties peuvent librement choisir d'aménager son cadre : quel est l'objet de la demande ? comment va-t-elle être formulée ? quelles seront les conditions de sa restitution ? comment travailler à la mise en œuvre des recommandations ?... On voit donc bien l'intérêt qu'il y a à laisser les parties travailler le plus en amont possible lors de la phase de cadrage de l'expertise.

Ces aménagements, lorsqu'ils sont librement décidés par les parties, sont rendus possibles non parce qu'ils procéderaient de la seule volonté de la partie la plus forte (l'employeur) mais parce que le droit au recours et le cadre même de l'expertise renforcent ipso facto la place du contre-pouvoir au sein de l'entreprise et participent, alors, à une forme de remise à égalité des acteurs. À cet égard, on peut penser que c'est le fait même d'être nommé par la partie la plus « faible » qui place immédiatement l'expert en position de tiers et non pas de résistance ou d'accompagnement. Le cadre légal qui offre à l'IRP une prérogative de nomination est donc essentiel ; à la condition que l'expert soit totalement indépendant (manipulations, conflits d'intérêt etc.).

### • *Utilité de l'expertise*

Un autre constat semble assez partagé parmi les élus interrogés. Celui d'expertises ayant fait office de leviers, parfois indispensables, pour mettre des questions « sur la table » et objectiver des situations ou pour bâtir des rapports de force et rééquilibrer l'interaction entre les parties. Ce rééquilibrage intervient, la plupart du temps, lorsque l'expertise vient conforter des positions prises par les élus mais que la direction refusait jusqu'ici de reconnaître, ou lorsque des situations ont pu être « nommées », y compris par certains niveaux hiérarchiques, alors que ces derniers n'y avaient pas porté attention ou pas voulu y porter attention.

Toutefois, d'autres sentiments existent aussi, assez largement partagés dans les entretiens : quelle est l'utilité d'expertises qui peinent à trouver une traduction concrète en termes d'améliorations réelles des conditions de travail pour les salariés ?

*Ce qui est plébiscité à travers l'expertise, c'est un cadre protecteur pour les parties, celui du Code du travail et de l'agrément ministériel. Ce cadre permet la construction d'un équilibre entre les pouvoirs qui va offrir des garanties à chacune des parties et doter l'expert à la fois de légitimité et d'autonomie.*

C'est dans cette question que viennent se loger les remises en cause de l'expertise tant de la part des organisations syndicales que des directions. Ces dernières doutent assez largement, on l'a vu, de la pertinence et de l'utilité même des expertises. N'est-ce pas d'ailleurs des expertises qui posent problème dont on parle le plus ? Ce faisant, elles mettent l'ensemble du dialogue social sous une injonction paradoxale : puisque nous ne voulons pas, ou ne pouvons pas, faire évoluer les conditions de travail, toute objectivation de ces conditions de travail deviendrait inutile...

Les positions des acteurs syndicaux sont quant à elles diverses. Certaines organisations s'accommodent de l'autonomie des CHSCT. Pour d'autres, il s'agit de s'emparer du contenu du travail des IRP pour en débattre avec les salariés eux-mêmes afin que ces derniers élaborent les conditions de la transformation de leur travail. Pour d'autres encore, les instances font simplement office de contre-pouvoir en renvoyant à la partie patronale la mise en œuvre des ajustements nécessaires, en vertu du pouvoir de direction et des obligations légales de l'employeur. Du seul point de vue des élus, l'expertise peut être considérée comme un complément de l'action syndicale mais elle ne s'y substitue jamais.

Cependant, quelles que soient les positions des uns et des autres, tous posent à un moment ou un autre la question de la restitution de ce « travail sur le travail » aux salariés. Cette question constitue en effet un enjeu, non seulement pour les IRP et les organisations syndicales mais également pour les directions. Dans le cadre de la conduite ou de l'accompagnement du changement et des mutations de leurs propres organisations, ces dernières peuvent élaborer des politiques de ressources humaines qui passent parfois par une instrumentalisation du corps social afin de contourner les prérogatives des instances. Le CHSCT est alors renvoyé à un simple rôle de « comité technique » où il n'est plus débattu du travail et de ses évolutions. La question de la transcription dans la vie quotidienne des salariés de ce qui a pu être objectivé lors des expertises devient alors la question centrale qui interpelle élus comme experts. À travers les expertises, c'est d'un « pouvoir d'agir sur le travail » dont ont désormais besoin syndicalistes et élus. Mais c'est également d'une nouvelle visibilité de leur propre entreprise dont ont besoin les directions.

**À travers les expertises, c'est d'un « pouvoir d'agir sur le travail » dont ont désormais besoin syndicalistes et élus. Mais c'est également d'une nouvelle visibilité de leur propre entreprise dont ont besoin les directions.**

Dépassant la froideur des indicateurs et l'émotion de la parole ou de la plainte, l'expertise objective pour les réconcilier trois dimensions essentielles du travail : l'expérience de la subjectivité qu'apportent la reconnaissance et l'identité de l'individu au travail ; l'expérience objective contenue dans la « fabrication » et les critères de performance ; enfin, l'expérience du collectif par le partage, la coopération et le fait qu'on ne travaille jamais seul ou pour soi. C'est en cela que l'expertise rend visible le travail dans toutes ses composantes. Ne porte-t-elle pas au fond d'elle-même la possibilité - donc institutionnalisée - de mettre en débat le travail?

## 2. Les pistes d'évolution de l'expertise

Il est difficile de ne pas faire le constat d'une appropriation déficiente de l'expertise tant de la part du syndicalisme que des directions d'entreprises. Manifestement, les vœux des législateurs successifs, quels qu'en aient été les acquis réels, sont encore loin d'avoir infléchi le poids de l'héritage du passé en termes de reconnaissance mutuelle entre patronats et syndicats. On constate toutefois que des progrès ont été réalisés en particulier dans certaines entreprises qui intègrent le résultat des expertises dans leurs plans stratégiques. C'est donc essentiellement le tableau d'ensemble qui reste incomplet.

Ainsi en va-t-il de ce qui apparaît, en premier lieu dans l'étude, des insuffisances de l'élaboration du cahier des charges entre élus et experts, et de l'absence des directions durant cette phase de cadrage. Celle-ci surdétermine pourtant toute la suite du processus d'utilisation de l'expertise.

- **Le débat autour du cahier des charges : prévoir dès l'amont les conditions de restitution et de suivi**

Si la pertinence de la lettre de mission ainsi que la maîtrise de son élaboration ne doivent relever que du seul pouvoir des élus, un travail technique et d'échange sur le cahier des charges, regroupant tous les membres du CHSCT, à savoir les élus et la direction en relation avec l'expert, est l'une des pistes de réflexion les plus fécondes. Non seulement la direction fait partie de l'IRP mais, surtout, comment veut-on qu'elle mette ensuite en œuvre des orientations et des recommandations si rien n'est discuté avec elle dès le départ de l'expertise ? Une limite toutefois, celle de ne pas rogner les prérogatives des élus. En cas de blocage ou de dialogue impossible, c'est à eux que revient la décision.

Ainsi, la recherche négociée d'un cadrage d'amont doit permettre de couvrir, dès ce moment-là, les conditions de restitutions futures et les engagements précis quant aux pistes et aux modes de mise en œuvre consécutifs à cette restitution (incluant le suivi et les indicateurs de suivi). Cet ensemble d'éléments doit pouvoir faire l'objet d'une discussion et d'un partage lorsque sont débattues les conditions d'analyse de la demande. Cette méthode permettrait sans aucun doute d'éviter les blocages ou les situations de radicalité parfois constatées ensuite. C'est le cas de ces contre-expertises chargée de contrôler la qualité de l'expertise initiale.

Une telle démarche serait particulièrement utile en ce qui concerne l'enjeu fondamental de l'appropriation mutuelle de l'expertise par les élus et les directions. Sans cette appropriation, gageons que se perpétueront les us et coutumes de relations sociales où chacun avance masqué, dans le non-dit de la réalité des stratégies en cours. Un « non dit » dont personne n'a pourtant rien à perdre à ce qu'il soit nommé puisqu'il en va d'une obligation d'opérationnalité de la part de chaque acteur.

- **Le déploiement : éviter les effets « tunnel »**

Dans l'objectif d'une meilleure appropriation, les membres de l'IRP ne doivent pas être laissés en dehors de ce qui s'élabore, se dit, et s'objective dans l'entreprise au cours de la mission. Il s'agit bien d'un accompagnement qui peut prendre la forme d'une « formation-action » en situation impliquant les parties autour de l'expert lors de cette phase de déploiement.

L'étude montre nettement que l'appropriation de l'expertise possède aussi une dimension propre aux élus. Le discours des experts est difficilement appropriable mais surtout, nous dit-on simultanément, procède d'une sorte d'effet de tunnel où, après le cahier des charges, les experts ont tendance à disparaître dans leurs investigations sur le terrain.

À rapprocher ces deux aspects, n'y a-t-il pas là une question à poser à la pratique de l'expertise dans cette phase de diagnostic, permettant de dépasser les incompréhensions ultérieures des élus ?

Il serait ainsi utile de pratiquer des étapes d'avancement où les détenteurs des techniques mises en œuvre (ergonomes, psychologues, sociologues, juristes...) aient l'occasion de démystifier ce sur quoi se fondent leurs métiers. On perd certainement ici l'occasion d'une « formation-action » en situation qui contribuerait à combler un fossé entre la maîtrise qu'a la direction d'un certain nombre de ces savoirs et celle, cruciale, que n'ont pas suffisamment les élus. En matière d'expertise, « le chemin emprunté » est ainsi déterminant pour la qualité du rapport et son appropriation par les parties.

*Si la pertinence de la lettre de mission ainsi que la maîtrise de son élaboration ne doivent relever que du seul pouvoir des élus, un travail technique et d'échange sur le cahier des charges, regroupant tous les membres du CHSCT, à savoir les élus et la direction en relation avec l'expert, est l'une des pistes de réflexion les plus fécondes.*

## • *La restitution à l'ensemble du personnel : l'enjeu crucial*

Autre dimension déterminante de l'étude, celle des difficultés syndicales concernant la restitution à l'ensemble des salariés du diagnostic de l'expertise. Mais aussi de l'utilisation que les élus pourront faire des recommandations de l'expertise et de leur conversion en termes revendicatifs.

Ici se pose, aux élus, à la direction et aux experts, une question de bon sens qui est aussi une question éthique. Celle de savoir si, du fait d'avoir sollicité la parole des interviewés, il est possible de ne pas la leur rendre (sous une forme ou une autre) sans pour autant nuire à la prérogative de négociation syndicale et patronale ?

C'est dans le lien à ses mandants que le syndicalisme tient la clé de sa reconnaissance auprès des directions et ainsi sa capacité de régulation sociale. On ne choquera personne en disant qu'après deux générations de mutation du travail et de l'emploi, menée à l'initiative quasi exclusive du patronat, le lien du syndicalisme aux salariés s'est fortement détérioré. Il y a donc urgence à retisser ce lien tout autant pour le syndicalisme que pour l'efficacité de l'entreprise. Au moyen de l'expertise, le syndicalisme peut-il satisfaire à l'une de ses fonctions historiques qui était d'assurer la promotion de la parole des salariés ? Cela se pourrait. En effet, l'étape de la restitution nous apparaît comme une véritable opportunité de retisser les liens du syndicalisme à ses mandants. C'est aussi, par la même occasion, la possibilité d'instaurer un lien nouveau à la direction. À défaut d'imposer la restitution à l'ensemble du personnel dans le cadre légal de l'expertise, ne faut-il pas inciter à négocier, dès le cadrage de la mission, la possibilité de le faire ?

La question de la mise en débat des résultats de l'expertise apparaît dans notre étude comme une demande majeure. Comment comprendre que les salariés, les premiers concernés par le travail - ceux qui sont également les premiers sollicités et interrogés lors des expertises - soient, dans bien des cas, écartés des résultats ? C'est pourtant là, à nos yeux, l'enjeu majeur de l'expertise et la condition de la poursuite d'un travail syndical de qualité. Comme cela a pu être dit par l'un de nos interlocuteurs de manière un peu triviale, dans le cadre d'élections professionnelles serrées, le partage avec les salariés sur leur travail à partir des conclusions de l'expert apparaît comme un avantage électoral non négligeable. L'objectif que poursuit le syndicat, au moyen d'une restitution auprès des salariés et d'une discussion avec eux sur le travail, replace donc l'expertise au cœur de la stratégie politique de l'organisation. Cette discussion peut d'ailleurs s'appuyer sur des outils de communication nombreux et divers, et mobiliser aussi l'ensemble des compétences collectives pour sa réussite.

*La question de la mise en débat des résultats de l'expertise apparaît dans notre étude comme une demande majeure. Comment comprendre que les salariés, les premiers concernés par le travail - ceux qui sont également les premiers sollicités et interrogés lors des expertises - soient, dans bien des cas, écartés des résultats ?*

Nous proposons donc ici une réelle rupture avec les habitudes pour en soumettre l'idée, dans son éventuelle pertinence, aux élus, aux directions comme aux experts.

Avant de formuler des recommandations, l'expertise produit un diagnostic issu entre autres de la sollicitation d'un échantillon ou parfois de l'ensemble du personnel. Pourquoi dès lors ne pas instituer une restitution de ce diagnostic au personnel selon des formes à négocier, qui marquerait la reconnaissance et la responsabilité que la direction et les syndicats lui prêtent ? De plus, cette restitution élargie deviendrait ainsi une sorte de pré-diagnostic qui s'enrichirait des réactions du personnel. Cette méthode, que certains experts arrivent parfois à appliquer, serait alors impliquante pour les salariés et légitimerait la crédibilité de leurs diagnostics. Parce que le CHSCT est à l'origine de la démarche et qu'il en est, en même temps, le premier destinataire, c'est en sa présence qu'une telle restitution doit avoir lieu ; si toutefois le type de management de la direction n'est pas susceptible de constituer un frein à la liberté de parole du personnel. Cela ne peut s'apprécier que localement et au regard du contre-pouvoir syndical. On est donc une nouvelle fois renvoyé à la nature d'éventuels accords de méthode négociés dès l'amont du cahier des charges. Pour poursuivre sur notre proposition, les recommandations a posteriori du diagnostic définitif, enrichies de la restitution au personnel, seraient ensuite remises aux élus et à la direction afin de préserver leurs prérogatives de négociation.

## • Mise en œuvre et partage d'expérience

Nous atteignons l'étape ultime du processus d'expertise. En l'occurrence, ce qui échoit à la direction pour la mise en place d'un plan d'actions. C'est ici, aux yeux du personnel, que se joue l'essentiel de la crédibilité de l'expertise, du syndicalisme, et de la direction. Le plan d'actions est, en définitive, la traduction concrète du retour d'investissement qu'a fait l'entreprise en faisant appel à un expert. Il se doit donc d'être à la hauteur.

C'est à cette étape également que cesse la présence des experts. Une fois leur travail achevé, ceux-ci n'ont pas à s'ingérer dans le jeu des relations entre les syndicats et la direction. Notre étude n'en pointe pas moins une certaine « solitude » syndicale comme un après-coup de l'expertise. Celle-ci est souvent accompagnée d'un sentiment profond de déception devant la difficulté à traduire dans un plan d'actions des revendications issues des recommandations de l'expertise. Prêtons alors aux directions les meilleures intentions dans la prise en compte des risques psychosociaux, des conditions de travail ou la mise en œuvre des plans d'action. On l'a dit, la mutation des organisations et des conditions de travail, révélée à travers l'explosion des RPS dans les années 2000, interroge rien de moins que la nature intime du pouvoir hiérarchique. À partir de là, il faudra donc cheminer de plan d'actions en plan d'actions, en sachant profiter des points forts et des lacunes que le plan précédent aura révélés. S'ouvre alors un rôle nouveau pour l'expert qui pourra apporter aux élus comme à la direction son analyse des points forts et des points faibles de l'actualisation négociée de ces plans d'actions.

À la suite du diagnostic puis du plan d'actions, reste l'implémentation du plan d'actions. Pourquoi, là encore, ne pas convenir dès le début de l'expertise d'un principe de rendez-vous dans le temps (un an et demi ou deux ans après l'expertise) pour un bilan de cette implémentation. De cette manière, en travaillant sur le long terme, les parties se donnent des phases d'analyse commune. On peut même penser d'expérience que s'il n'existe pas de tels rendez-vous, les actions n'ont pas lieu.

Ces propositions n'épuisent pas tous les aménagements nécessaires à l'expertise. L'étude, on l'a vu, fait également signe vers un déficit de capitalisation locale, fédérale voire confédérale au sein du syndicalisme. Quels sont les acquis de l'expertise et en quoi pourraient-ils participer d'un enrichissement des orientations stratégiques du syndicalisme ?

Autre question qu'exprime l'étude : les interrogations quant aux finalités de chaque IRP. En quoi les fonctionnements actuels sont-ils conformes aux objets respectifs de chaque instance ? Ainsi, ne peut-on pas se demander si le rôle longtemps prépondérant du CE, par la séduction qu'il a exercée sur les militants, ne s'est pas déployé au détriment des délégués du personnel ou du CHS avant qu'il ne devienne le CHSCT vedette d'aujourd'hui ? Qu'en est-il de l'articulation existant actuellement entre IRP ? En quoi optimise-t-elle les nécessaires synergies du militantisme syndical ?

L'apport majeur de cette étude, on l'aura compris, tourne autour de l'importance que nous accordons à la définition, avec les directions, d'une méthode d'application de l'expertise dès l'amont de l'élaboration du cahier des charges. L'ensemble de nos questions pointe, comme cela est naturel, davantage les limites de l'expertise que ses acquis. En cela, nous sommes nous aussi victimes de cette illusion d'optique qui accorde plus d'importance aux expertises qui posent problème ou débouchent sur des contentieux, que sur celles qui bénéficient vraiment à l'entreprise et aux salariés. Missions à propos desquelles employeurs comme fédérations syndicales sont souvent muets. Cela fait pourtant déjà plus d'un demi-siècle que cette forme d'aide aux élus est présente dans l'entreprise en matière comptable ; État de droit oblige, elle existe depuis toujours en matière juridique mais depuis seulement trente ans en matière d'organisation du travail, enrichie depuis par les RPS. Une dernière question s'impose donc d'elle-même. L'expertise qui constitue une forme d'aide aux « maladies du travail » de l'entreprise, ne mériterait-elle pas des « entretiens de Bichat » mettant à contributions syndicats, direction, acteurs de l'expertise, médecins du travail et inspecteurs du même nom ? Sans doute est-il désormais temps de faire le bilan de ses acquis et des aménagements à lui apporter.

***A la suite du diagnostic puis du plan d'actions, reste l'implémentation du plan d'actions. Pourquoi, là encore, ne pas convenir dès le début de l'expertise d'un principe de rendez-vous dans le temps (un an et demi ou deux ans après l'expertise) pour un bilan de cette implémentation.***

## Synthèse générale

A l'issue de notre étude, une rapide synthèse reprenant les principaux apports de l'expertise peut être esquissée :

- Assurer le cadre légal qui attribue aux IRP la possibilité d'avoir recours à un expert agréé ou reconnu par l'ordre des experts comptables ;
- Reconnaître la « sagesse sociale » consistant à poser l'intervenant comme un « tiers » entre des élus qui nomment l'expert et des employeurs qui le rémunèrent ;
- Réduire l'incertitude que l'expertise semble faire peser sur les directions, notamment en matière de durée et de coûts ;
- Définir précisément ce que doit être une expertise auprès du CHSCT ;
- Prévoir le plus en amont possible, et avec l'ensemble des acteurs, les conditions de restitution et de suivi de l'expertise ;
- Eviter les « effets tunnel », condition de l'appropriation de l'expertise par les acteurs ;
- Favoriser la restitution aux salariés de ce qu'ils ont eux-mêmes dits à l'expert, selon des modalités qui appartiennent aux acteurs ;
- Favoriser la restitution au « haut management » des résultats de l'expertise ;
- Rendre possible une évaluation par un tiers de la mise en place du plan d'action un à deux ans après l'expertise ;
- Favoriser une meilleure capitalisation grâce à des « entretiens de Bichat » de l'expertise.

## Grille d'entretien (indicative)

### La personne qui s'exprime

Caractéristiques de l'entreprise : type d'entreprise, taille, secteur, activité...	Quel est votre statut ou votre mandat ? Quelles sont les principales étapes de votre « carrière » militante ou syndicale ?
Caractéristiques de l'IRP : nombre d'élus, listes syndicales, nombre de réunions, fonctionnement...	Quel en est le bilan ?
	Quel est l'enjeu de la période à votre niveau ?

### Le recours à l'expertise

Quelle est votre vision de  
l'expertise et des experts ?  
(d'une manière générale)

Quelle est, à vos yeux, la différence  
entre les différents types  
d'expertise ?

Au cours des 12 derniers mois,  
avez-vous eu recours à un expert ?

Dans quelles circonstances avez-  
vous fait appel à un expert ?

Quelles étaient les attentes ?

Comment avez-vous connu et  
choisi cet expert ?

Y a-t-il eu des débats autour  
de ce choix ?

Y a-t-il eu des discussions  
ou des négociations avec les  
représentants de la direction sur le  
bien-fondé du recours à l'expert ou  
du choix de l'expert en question ?

Quel bilan avez-vous tiré  
(vous personnellement / vous  
collectivement) de l'expérience de  
ce recours aux experts ?

Avez-vous connaissance  
d'expertises dont vous pouvez dire  
qu'elles vous ont beaucoup apporté  
ou beaucoup nui ?



## Les relations à l'expertise et aux experts et l'appréciation

Existe-t-il des liens privilégiés avec certains experts ?  
Sur quelles bases reposent ces liens ?

Faut-il renforcer les liens avec les experts ? / comment ? / sur quelles fondements ?

Vivez-vous avec les experts une relation équivalente à celle d'un client et d'un fournisseur ? Avez-vous le sentiment d'acheter quelque chose ?

Avez-vous discuté au préalable entre élus (ou avec votre organisation syndicale, ou avec l'expert lui-même) de ce que vous pouviez attendre de sa prestation ?

Avez-vous utilisé le rapport d'expertise pour faciliter la communication en interne au CE/ CHSCT ?

Au sein de l'entreprise ?  
Pour communiquer avec les salariés ?  
Avez-vous eu d'autres échanges avec l'expert à la suite de l'expertise proprement dite ?

Quels sont les manques ou les faiblesses de l'expertise ?

Quel est selon vous l'apport de l'expertise au travail syndical ?

Faut-il plus ou moins encadrer le recours à l'expertise ? (agrément...)

Existe-t-il un bilan fédéral / confédéral des recours à l'expert ?

Est-il possible de faire un état des lieux de l'expertise ?

**NOUS CONTACTER**  
**contact@technologia.fr**  
**www.technologia.fr**

Téléchargez l'application gratuite  
Technologia : [bit.ly/1fj3bd3](https://bit.ly/1fj3bd3)

