



Référentiel des expertises CHSCT

Charte des bonnes pratiques professionnelles des experts CHSCT

Préambule

La loi (article L4614-12 du Code du Travail) définit les deux situations qui permettent aux CHSCT de solliciter un expert agréé :

1° Lorsqu'un **risque grave**, révélé ou non par un accident du travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel est constaté dans l'établissement ;

2° En cas de **projet important** modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail. Les plans de réduction d'effectif (Plans de Sauvegarde de l'Emploi, Plans de Départs Volontaires, fermetures de sites ...) entrent dans ce cas de figure du *projet important*.

La loi ne précise ni les finalités, ni le contenu des expertises. En revanche, les pratiques professionnelles et la jurisprudence ont fait émerger un **consensus sur ce que doit être le positionnement de l'expert** : il s'agit surtout d'impulser, favoriser, renforcer, les démarches de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail, principalement en aidant le CHSCT à être acteur, à exercer les prérogatives que lui confère la loi. Ainsi, l'expert est à la fois conseil du CHSCT et acteur dans le chaîne de prévention.

Bureau Syndical 2016 du SEA-CHSCT

Mme Catherine ALLEMAND (**Syndex**) ; M. Jean-Luc BIZEUR (**ORSEU**) ; M. François COCHET (**SECAFI**) ; M. Dominique DUBESSAY (**3E Conseil**) ; M. Arnaud EYMERY (**DEGEST**) ; M. Dominique LANOË (**ISAST**) ; M. Franck MARTINI (**CATEIS**) ; Mme Valérie PEROT (**AEPACT**) ; M. Denis MAILLARD (**Technologia**) ; M. Sébastien RIEU (**Physiofirm**) ; M. Stéphane ROOSE (**IMPACT-Etudes**)

Quel que soit le cadre juridique, les expertises CHSCT portent sur les risques professionnels (risques pour la santé et / ou la sécurité au travail), sur les conditions de travail, la politique de prévention de l'entreprise et, de plus en plus, sur la qualité de vie au travail.

Fort de l'expérience de ses adhérents, le SEA, Syndicat des Experts Agréés CHSCT, a élaboré le présent **référentiel des expertises CHSCT** qui est le socle commun des bonnes pratiques professionnelles construites progressivement durant des milliers de missions.

Avertissement :

Le *référentiel* est un document de synthèse, socle commun fédérateur, qui rassemble les principes d'action et les bonnes pratiques communs à la profession des experts CHSCT. Il a une visée pédagogique, sans valeur réglementaire, d'où le sous-titre de *charte*.

Le référentiel n'est pas un guide méthodologique à usage interne des experts ou des acteurs de l'entreprise impliqués dans une expertise CHSCT, un tel document ayant plutôt vocation à être spécifique à chaque cabinet d'expertise.

Dans la rédaction du référentiel, nous privilégions le pluriel « *les expertises* », plutôt qu'un singulier donnant l'illusion de l'uniformité.

Le présent document porte sur les seules expertises CHSCT réalisées dans le cadre légal. Il existe d'autres types de prestations portant sur les conditions de travail, ne relevant pas de l'expertise légale, et qui renvoient à des pratiques différentes selon les cabinets.

Sommaire

Introduction - Objet et finalité de l'expertise CHSCT 3

1. Construire l'intervention 6

- 1.1. Caractériser l'expertise à partir des faits générateurs 6
- 1.2. Apprécier le contexte social 10
- 1.3. Définir la méthodologie, les travaux à réaliser, le budget temps et les délais 11
- 1.4. Echanger autour de la lettre de mission 13

2. Produire la mission 14

- 2.1. Information préalable des salariés 14
- 2.2. Analyse documentaire 14
- 2.3. Entretiens 16
- 2.4. Analyse du travail 17
- 2.5. Enquête par questionnaire 17
- 2.6. Élaboration des préconisations 18
- 2.7. Les fondements théoriques de l'expertise 19

3. Restituer les résultats 20

- 3.1. En préambule 20
- 3.2. Le rapport écrit 20
- 3.3. Les autres livrables 22
- 3.4. Réunion préparatoire de restitution 23
- 3.5. Appui à l'expression des élus suite à l'expertise 23
- 3.6. Réunion plénière de restitution 24

4. Fin de mission, suivi et évaluation 25

- 4.1. Fin de mission et suivi 25
- 4.2. Effets de la mission sur les situations de travail 25
- 4.3. Effets de la mission sur le dialogue social 26

Introduction : Objet et finalité de l'expertise CHSCT

Le **droit à expertise à la demande des CHSCT** a été créé, en même temps que les CHSCT, Comités d'Hygiène Sécurité et Conditions de Travail, par la loi du 23 décembre 1982, la dernière des **lois Auroux**. Cependant, les expertises n'ont vraiment débuté qu'en 1994, après la loi Aubry du 31 décembre 1991¹ et la publication du 1^{er} décret d'agrément en février 1994.

Pour l'essentiel, le cadre réglementaire a été maintenu pendant une vingtaine d'années, permettant ainsi aux parties prenantes (représentants du personnel dans les CHSCT, directions d'entreprises, médecins du travail, experts ...) de construire des compétences et des pratiques contribuant à la prévention des risques professionnels et à l'amélioration des conditions de travail. Des évolutions législatives récentes (LSE en 2013, loi Rebsamen en 2015, loi El Khomri en 2016) ont complété et revu le dispositif d'expertise : précision sur le droit à expertise en cas de PSE, ajout de l'expertise pour l'Instance de Coordination des CHSCT (ICCHSCT), encadrement des délais d'expertise et des délais de recours par les directions.

Les expertises CHSCT s'exercent dans le cadre d'un agrément ministériel, confié à la Direction Générale du Travail, qui facilite pour les CHSCT la démarche de recours à l'expert, favorise la construction et la lisibilité d'une offre de services stable, et évite les contentieux sur le choix de l'expert.

L'expertise CHSCT est justifiée par le *droit des représentants du personnel à disposer d'une information autonome* de l'employeur. Sans information

¹ La loi Auroux prévoyait l'expertise CHSCT en cas de risque grave. La loi Aubry de 1991 a étendu le droit à expertise aux consultations en cas de *projet important*.

indépendante et autonome, la pratique de la prévention et de la négociation dans l'entreprise perd beaucoup de sa portée. L'expertise concrétise ainsi le droit pour les IRP d'avoir un *point de vue différent de celui de l'employeur*.

L'expertise CHSCT *contribue à réduire l'asymétrie des connaissances* entre les directions et les représentants du personnel. Elle permet aussi d'**apporter des compétences et contribue à une dynamique de prévention**. Elle doit permettre de renforcer le dialogue social sur les questions du travail et de la santé des salariés.

Les expertises contribuent à la transformation des représentations sur le travail. Elles incluent un travail de diagnostic, d'explicitation et de reformulation des problématiques sous un jour nouveau. Il s'agit ainsi de changer la représentation des acteurs sur le travail, ce qui est une première étape qui rend possible le changement. Pour ce faire, les expertises favorisent la compréhension de la complexité des situations du travail et la visibilité des compétences requises.

Les expertises CHSCT visent l'enclenchement d'un processus, d'une dynamique de changement. Un objectif majeur est **d'aider les CHSCT à être acteurs de prévention**, en les outillant, en renforçant le « pouvoir d'agir » de chacun de leurs membres, en les accompagnant dans le rendu d'avis motivés et porteurs de recommandations.

Les expertises sont, par elles-mêmes, des actions qui impliquent les salariés, des actions contributives à la qualité de vie au travail. Elles permettent en effet d'ouvrir des espaces d'expression.

Les expertises CHSCT contribuent à la prise de conscience du temps nécessaire pour la prévention : le temps d'analyse des problèmes, le temps de mise en œuvre des actions, le temps d'évolution des organisations, des cultures et des comportements ...

1. Construire l'intervention

1.1. Caractériser l'expertise à partir des faits générateurs

Toute demande d'expertise CHSCT faisant référence au cadre légal doit s'appuyer sur des faits générateurs clairement identifiés. Nous donnons ci-dessous les situations les plus fréquentes couramment admises au titre des événements déclencheurs d'une expertise CHSCT (liste non exhaustive).

Pour l'expertise dite « *risque grave* », qui est à l'initiative des représentants du personnel, les faits générateurs peuvent être :

- des alertes d'un service santé au travail, de représentants du personnel ou de salariés eux-mêmes ;
- des événements accidentels ou supposés tels (accident, presque-accident, arrêt de travail, suicide ou tentative de suicide ...) ;
- l'apparition ou la découverte de nouveaux dangers (amiante, produit chimique, machine avec risque mécanique ou électrique ...) ;
- des données sociales (absentéisme, maladie professionnelle, turn over ...) établissant un accroissement du risque ;
- des indicateurs attestant d'une dégradation de la production : retards dans la production, problèmes qualité, augmentation des rebuts, plaintes clients, etc.
- des situations de non-respect d'obligations réglementaires de l'employeur : Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels, conformité d'installations techniques etc.

Dans tous les cas, conformément à la jurisprudence, il appartient au CHSCT (et non à l'expert) d'établir le risque grave, en s'appuyant sur ses propres constats et recueils d'informations, avant de désigner l'expert.

Pour l'expertise dite « *projet important* », qui est liée au processus de consultation du CHSCT (obligation de l'employeur - article L 4612-8), la réglementation cite plusieurs domaines pouvant faire l'objet de l'expertise : transformation importante des postes de travail, changement de l'organisation

du travail, modification des cadences et des normes de productivité, introduction de nouvelles technologies. Mais c'est principalement la jurisprudence qui a précisé les **motifs ouvrant droit à expertise** ainsi que les conditions qualifiant la notion « *d'importance* » :

- réorganisation, fusion / absorption, externalisation
- restructuration des process ou méthodes de production
- changement dans le mode de gestion des salariés (évaluation des salariés, modes de management, ...)
- déménagement, réaménagement (nouveaux espaces de travail)
- introduction d'une nouvelle technologie ou d'un nouvel outil (système informatique, équipement lourd, chaîne de production ...)

Le cas des expertises réalisées dans le cadre d'un PSE a été précisé par l'article L4614-12-1 du code du travail.

L'expert a une obligation de conseil sur la demande exprimée par les représentants du personnel au CHSCT. Sans verser dans l'analyse juridique, il échange avec eux sur la capacité de leur demande à aboutir et à produire des résultats pour les salariés et le CHSCT lui-même. L'expert doit aussi contribuer à la crédibilité du CHSCT en dissuadant de demandes insuffisamment étayées qui fragiliseraient l'instance.

Pour anticiper ce travail de conseil et de sécurisation de la demande, un **contact préalable entre expert et représentants du personnel en amont** de toute désignation est souhaitable. Durant ce contact préalable, l'expert peut solliciter les représentants du personnel (a minima : le secrétaire du CHSCT) sur les sujets suivants :

- Pour une expertise *risque grave* : la liste des informations nécessaires pour caractériser le risque grave et préparer la lettre de mission. Ce travail préalable est d'autant plus nécessaire s'il n'y a pas de dommage avéré attestant du risque grave ;
- Pour une expertise *projet important* :
 - le document d'information qui a été fourni au CHSCT par la direction sur le projet qui déclenche l'expertise,
 - l'écart perçu par les représentants du personnel entre la situation actuelle et la situation future projetée, et les problématiques ainsi posées,

- la proportion de salariés concernés, le nombre de suppressions de postes, ...
- les études et les rapports (éventuels) qui mettent en lumière des risques associés au projet.

L'échange préalable avec l'expert permet par ailleurs de recueillir les dates et contraintes clefs pour le déroulement de la mission, les questions de calendrier étant d'autant plus cruciales si d'autres instances (CE, CCE ...) sont consultées sur le même projet.

Dans le cadre de son analyse de la demande, l'expert contacte les parties prenantes à fin de les rencontrer et de recueillir leurs points de vue sur la mission qui lui est confiée.

Dans le cadre de son obligation de conseil, l'expert peut attirer l'attention des représentants du personnel sur les facteurs facilitants de l'expertise :

- Une expertise votée à l'unanimité a plus de poids vis-à-vis des interlocuteurs internes et externes.
- La question de l'implication des salariés dans l'expertise mérite aussi d'être partagée entre l'expert et les représentants du personnel.
- Les modalités de restitution doivent être envisagées dès le début de la mission.

Au titre des points de vigilance, l'expert peut souligner :

- la nécessité de qualifier l'importance du projet par ses effets potentiels sur les conditions de travail (importance qualitative et quantitative, nombre et part des salariés concernés sur le périmètre)
- le besoin de clarifier et préciser le périmètre si la demande initiale couvre un périmètre très (trop) étendu qui risque de ne pas pouvoir être correctement couvert dans la mission. Inversement, l'expert peut être amené à conseiller un élargissement du périmètre si la demande initiale ne concerne qu'un tout petit nombre de salariés, voire un seul salarié, alors que la problématique posée est plus générale.
- l'urgence à démarrer la mission, en particulier si on se situe dans un contexte de délai contraint (projet important, délais préfix ayant commencé à courir),

Mentionnons également que l'expert est fondé à refuser une mission si les conditions de réalisation interdisent, de fait, de répondre correctement à la demande des représentants du personnel (délais trop courts, accès impossible aux informations ou aux interlocuteurs clefs ...).

Le cas spécifique des PSE L4614-12-1

La durée de la mission CHSCT est encadrée dans des délais préfix tributaires, selon la réglementation, du nombre de licenciements prévus.

Les méthodes d'intervention et l'articulation avec l'expert-comptable du CE, sont à définir au cas par cas, afin que l'expert CHSCT participe pleinement à la dynamique de négociation du PSE en apportant à la réflexion ses investigations sur les problématiques de conditions de travail, santé et sécurité.

Le cas spécifique des Instances de coordination des CHSCT :

Il s'agit d'une modalité particulière de réalisation de l'expertise « projet important » ou PSE qui peut s'appliquer à tous les motifs et types de projets. La mise en place d'une ICCHSCT est faite à l'initiative de l'employeur, mais les représentants du personnel peuvent la demander si cela paraît utile pour la cohérence des analyses.

L'ICCHSCT est conçue comme un dispositif de simplification (en remplacement d'expertises parallèles pour plusieurs CHSCT), mais il faut être vigilant (dès la préparation de la mission) pour qu'elle n'ait pas comme effet d'éloigner l'expert des situations de travail à examiner, ni des CHSCT qui restent les institutions pérennes en charge de la prévention.

L'expertise pour une ICCHSCT change le rapport à l'expertise, à savoir les relations entre l'expert et les représentants du personnel, ce qui doit être mis en discussion et traité dès le lancement de l'expertise. Le fait que cette instance n'ait pas une existence préalable à la demande d'expertise complique l'analyse de la demande et sa disparition à la fin de la mission de l'expert rend difficile toute appréciation des suites de l'expertise.

1.2. Apprécier le contexte social

Les experts prennent connaissance des caractéristiques générales de l'entreprise (activités, sites, effectifs ...) et apprécient :

- le niveau de dialogue social
- la culture syndicale, le contexte syndical et le rôle des Délégués Syndicaux
- le niveau de « maturité » des élus CHSCT : novices / expérimentés ; recours réguliers ou non aux expertises CHSCT ...
- Le niveau de maturité de l'entreprise en matière de prévention

Ces éléments d'appréciation du contexte vont déterminer des choix méthodologiques et orienter les modalités de la mission.

Il est nécessaire de rencontrer les représentants du personnel au CHSCT (de préférence : au cours d'une réunion avec l'ensemble des représentants), puis la direction, afin d'écouter toutes les parties, de comprendre le projet et son contexte, d'avoir le point de vue des deux parties sur la demande du CHSCT et la démarche d'expertise à engager.

Cette phase de rencontres préparatoires détermine toute la mission :

- des choix importants sont décidés en début de mission,
- le devoir de formation des élus et l'obligation de conseil auprès des acteurs sociaux s'exercent dès les premiers contacts,

1.3. Définir la méthodologie, les travaux à réaliser, le budget temps et les délais

Les aspects à intégrer dans le plan de travail des expertises, sont les suivants :

- Analyse de la documentation. La demande et l'analyse de documentation se font de préférence en deux phases : une phase préalable (avec des documents génériques sur l'entreprise et des documents d'ensemble sur le projet ou la situation à examiner), une phase plus précise qui s'appuie sur les premières investigations.
- Entretiens de cadrage : entretiens avec des personnes ressources ou entretiens institutionnels, entretiens exploratoires
- Contacts directs avec des salariés
- Contacts intermédiaires avec les partenaires sociaux (représentants du personnel et direction). Ils sont nécessaires pour la conduite de la mission et pour la pédagogie de l'action de l'expert
- Élaboration des préconisations
- Travaux et réunions de restitution

Les **techniques disponibles**, à activer selon la problématique et les champs disciplinaires à couvrir, sont notamment (liste non exhaustive, évolutive et variable selon les cabinets d'experts) :

- Entretiens individuels
- Entretiens collectifs, groupes de travail
- Observations et caractérisation de situations de travail
- Questionnaires
- Mesures de paramètres d'environnement (bruit, poussières, lumière, espaces ...)
- Analyse de données ...

Il est fréquent de devoir procéder à des **arbitrages** durant la définition de la méthodologie et l'élaboration du plan de travail et, parfois, en cours de mission :

- Arbitrages entre les différents postes de travail à analyser, choix de la durée et de la localisation (géographique et temporelle) des observations
- Choix des interlocuteurs

- Ajustement du niveau de détail de la documentation et des données demandées, en cohérence avec les investigations de terrain, en cohérence avec ce qui est disponible dans l'entreprise.

Ces arbitrages supposent des contacts intermédiaires, fluides, avec les représentants du personnel au CHSCT et avec la direction.

Pour le repérage et le choix des salariés à rencontrer, diverses pratiques sont disponibles, selon les situations et ce point est souvent débattu :

Le **volontariat des salariés** est un impératif déontologique, mais l'interprétation pratique de cette notion doit être précisée dans la lettre de mission. Le choix des interlocuteurs peut par exemple être fait par « appel à volontaires ». Le volontariat peut aussi se traduire par un droit de refus : refus de rencontrer l'expert, refus d'aborder une thématique particulière.

Les **contraintes temporelles** sont à intégrer dans les choix méthodologiques. Par exemple :

- l'expert doit alerter sur les délais nécessaires, par expérience, pour l'organisation des accès aux sites et des entretiens, pour la réponse aux questionnaires, pour la coordination entre les acteurs, pour la maturation de la réflexion des acteurs de l'entreprise (sur les sujets sensibles en matière de risques psychosociaux, sur les préconisations, ...)
- pour la préparation de la mission, l'éloignement ou l'isolement de certains sites ou interlocuteurs peut conduire à proposer des contacts téléphoniques de cadrage,
- les délais courts contraignent à cibler plus vite et plus précisément les interlocuteurs,
- en cas de PSE, les délais doivent s'inscrire dans la procédure de consultation du CE.

L'expert doit **quantifier** le volume de travail à prévoir pour atteindre les objectifs de l'expertise, et ce au plus près de la réalité de chaque situation. Il est d'usage de distinguer les tâches « de terrain » qui se réalisent chez le client (entretiens, observations), des temps d'analyse et de rédaction réalisées hors du site, les tâches administratives

La coordination entre l'expert et les partenaires sociaux (représentants du personnel au CHSCT, délégués syndicaux, direction ...) et (le cas échéant) entre experts (CE / CHSCT, entre consultants) doit être dimensionnée, en incluant la phase préparatoire et la phase de clôture de la mission.

Le budget temps peut intégrer la possibilité d'ajuster en cours de mission certains postes (en fonction du nombre de réunions, en cas d'interlocuteurs externes qui ne sont pas certains en début de mission, etc). En cours de mission, il arrive que les parties conviennent de la nécessaire prise en compte de certains aléas qui conduisent à des ajustements nécessaires des temps impartis, avec ajustement de la facturation.

1.4. Echanger autour de la lettre de mission

Un document récapitulatif est établi (diversement nommé selon les usages : *lettre de mission, convention, modalités d'intervention* ...) qui peut faire l'objet d'une discussion avant et / ou après la désignation formelle par le CHSCT.

Ce document permet de clarifier les enjeux de l'expertise et les moyens nécessaires à sa réalisation. Il fait l'objet d'échanges entre l'expert et les représentants du personnel au CHSCT ainsi qu'entre l'expert et l'employeur. Ces échanges ont pour objectif, éventuellement avec quelques ajustements, d'établir les modalités de réalisation de l'expertise qui seront mises en œuvre. La qualité de ces échanges favorise l'efficacité et la pertinence de l'intervention de l'expert.

2. Produire la mission

Nous donnons ici les pratiques communes relatives aux méthodologies et aux techniques les plus répandues.

Il n'y a ni standard ni pratique commune entre les cabinets d'expertise sur la manière d'agencer les tâches et sur la part respective des différentes techniques au sein d'une expertise. La diversité même des demandes qui peuvent s'inscrire dans les prévisions de la loi et les contextes propres à chaque situation empêchent toute approche trop normative.

2.1. Information préalable des salariés

L'existence de l'expertise doit être connue dans le périmètre concerné. Il est donc nécessaire de procéder à une information des salariés, ce qui est de la responsabilité du CHSCT. L'expert est en appui des représentants du personnel pour rédiger une note d'information sur l'expertise, incluant une information sur le cabinet et mentionnant en particulier ses engagements déontologiques.

Cette information préalable des salariés (contenu, modalités de diffusion ...) peut être discutée lors d'une réunion de lancement de l'expertise avec le CHSCT.

2.2. Analyse documentaire

Les **documents standards, légaux**, relatifs aux conditions de travail sont les suivants : PV de CHSCT, bilans sociaux, DUER, plans de prévention, rapports médecine du travail, rapports annuels au CHSCT, registres obligatoires. Pour les rapports annuels, la pratique la plus fréquente consiste en une demande sur 3 ans.

On peut ajouter les documents suivants au titre de la **demande générique** en début d'une expertise CHSCT :

- fichier du personnel sur le périmètre de l'expertise (âge, ancienneté, postes occupés, localisation, absentéisme, maladie, accidents du travail),

- organisation de l'entreprise avec détail sur le périmètre de l'expertise (organigrammes, fiches de poste, ...),
- accords sociaux,
- plans d'implantation, cartographie générale des processus,
- plan de formation,
- travaux liés à la santé au travail (enquêtes RPS, QVT, climat social, etc.)

Viennent ensuite les documents et données qui permettent de caractériser l'activité de travail : horaires, plannings, objectifs, résultats, tableaux de bord, procédures, consignes ... La liste précise est en général établie après les entretiens exploratoires avec des interlocuteurs opérationnels.

La demande de documentation est faite au plus tôt : pour partie dès le début de l'expertise, si possible avant les entretiens et observations. L'expert peut demander des documents au fil de l'eau, par exemple suite à des informations recueillies en entretien.

L'analyse documentaire porte sur le contenu (travail prescrit, traces sur le travail réel, statistiques sociales ...), sur la qualité de la documentation fournie (qualité des études d'impact du projet, accessibilité de l'information ...). L'analyse documentaire est systématiquement croisée avec les informations recueillies par d'autres canaux (entretiens, observations, questionnaires ...).

L'expert est garant de la **confidentialité des documents** et données recueillies : traitement anonyme, confidentialité des sources. L'expert ne transmet les documents reçus ni aux représentants du personnel, ni aux salariés, ni à la direction. En revanche, l'expert peut en utiliser des éléments dans son rapport.

D'une manière générale, il est utile de clarifier le statut de confidentialité de chaque document. Il faut rappeler que les membres du CHSCT sont eux aussi soumis à un cadre de confidentialité, ce qui peut fluidifier les échanges entre l'expert et le CHSCT.

2.3. Entretiens

Quelles que soient les modalités d'identification des interlocuteurs (qui sont définies dans la lettre de mission, cf ci-dessus), on retiendra que c'est l'expert qui fournit les critères de choix, tant pour des entretiens individuels que pour des entretiens collectifs.

Le respect de **la confidentialité des propos** est un principe déontologique qui doit être rappelé en début d'entretien.

La planification des entretiens (horaire, lieu, durée ...) dépend notamment :

- des enjeux et de la problématique de la mission,
- des contraintes d'activité de l'entreprise, en particulier pour les activités qui requièrent une présence continue,
- des contraintes de disponibilité des consultants.

Les entretiens individuels et collectifs sont complémentaires :

- **L'entretien individuel** favorise la libre expression sur les situations de travail telles qu'elles sont vécues. Il permet au salarié, par exemple, de mêler ses propos sur les activités qui lui sont confiées, sa trajectoire professionnelle, ses sentiments sur sa vie au travail, ses besoins pour l'équilibre vie privée / vie professionnelle ... à charge pour l'expert de demander ou d'extraire les données factuelles et de tirer de l'ensemble de l'entretien des éléments d'analyse resitués. Dans un entretien individuel, l'expert peut s'ajuster finement à son interlocuteur ou affiner ses questions en fonction de ce qui a déjà été recueilli en cours d'expertise.
- **L'entretien collectif** exige une préparation spécifique : objectif du groupe, méthode d'animation, critères de composition du groupe ... Il permet de mettre en débat le travail entre pairs et de progresser ainsi dans la compréhension des situations de travail. L'entretien collectif est souvent très efficace pour élaborer des propositions d'action.

2.4. Analyse du travail

L'analyse du travail est une démarche employée par de nombreuses disciplines (ergonomie, psychologie, organisation, gestion RH, didactique professionnelle...). Chacune de ces disciplines a des méthodes et techniques diverses et produit des résultats de nature différente. L'étude du travail, sous ses diverses formes, est depuis longtemps reconnue comme indispensable pour de très nombreuses activités dont l'expertise CHSCT. La mise en relief du travail réel des salariés et /ou de l'écart entre ce travail réel et le travail prescrit est dans de nombreuses situations d'expertise un apport important dans le diagnostic de l'expert.

Il revient à l'expert CHSCT de choisir dans son équipe pluridisciplinaire, la ou les techniques les plus adaptées pour contribuer au diagnostic des conditions de travail ou des risques professionnels.

Les diverses techniques d'analyse du travail nécessitent, comme pour les entretiens, le respect par l'expert de principes déontologiques, par exemple : préserver la confidentialité, non perturbation de l'activité observée,... Certaines situations de travail sensibles, par exemple en présence d'usagers, nécessitent également le respect des droits de ceux-ci. Il revient à l'expert d'adapter sa technique d'observation à ces multiples contraintes en s'adaptant à chaque contexte de terrain.

2.5. Enquête par questionnaire

L'enquête par questionnaire présente l'avantage important d'associer directement les salariés à l'expertise et de leur donner un moyen d'expression sur le travail. Des taux de participation très élevés peuvent être observés dans ces contextes.

Cette méthode est adaptée à des périmètres importants. La taille de l'échantillon et le traitement du questionnaire doivent permettre de ne pas identifier les répondants. La place du questionnaire dans une expertise est variable selon les missions et selon les cabinets d'experts.

Une enquête par questionnaire n'est faisable qu'avec la participation active de la direction car elle requiert un accès au fichier du personnel. L'expert est garant de la protection des données individuelles qui ne sont pas fournies à l'entreprise (ni à la direction, ni aux représentants du personnel).

2.6. Élaboration des préconisations

Toute expertise doit inclure des préconisations :

- pour les représentants du personnel au CHSCT afin qu'ils soient force de propositions.
- pour l'employeur car c'est lui qui dispose des leviers d'action et porte la responsabilité en matière de santé et de sécurité des salariés.

Il est parfois nécessaire de proposer certaines préconisations sans attendre la fin de l'expertise, soit en fonction de leur urgence éventuelle, soit afin de favoriser les négociations qui peuvent avoir leur calendrier propre (cas des PSE).

Les préconisations issues d'une expertise sont diverses (et ne peuvent aucunement être normalisées) sur les thématiques, le niveau de précision, l'échéance temporelle, la forme rédactionnelle ... en cohérence avec :

- la grande diversité des situations de travail et des problématiques à l'origine des expertises,
- l'évolution continue des connaissances et savoir-faire en matière de prévention,
- la vie des entreprises,
- l'expérience et la spécificité des cabinets d'expertise.

Les experts sont confrontés à une demande forte de la part des CHSCT, mais aussi des directions pour des **recommandations opérationnelles**, adaptées au contexte de chaque entreprise, qui ne se limitent pas à des généralités, y compris une première réflexion sur des plans d'action. L'expert est **force de propositions**, sans se substituer aux acteurs internes de la prévention. L'observation de nombreuses expertises montrent que cet objectif d'opérationnalité des préconisations est d'autant mieux atteint que l'expertise aura pu se dérouler dans un climat apaisé et coopératif entre toutes les parties.

Les préconisations peuvent être classées par thèmes et priorisées. Certaines préconisations sont destinées au fonctionnement interne du CHSCT.

Lorsque des standards, normes ou préconisations externes (INRS, ANACT, ministère du travail, centres de recherche ...) sont disponibles et pertinents sur une thématique rencontrée, l'expert y fait référence au titre du transfert de connaissances et en intègre les éléments essentiels parmi ses propres préconisations.

2.7. Les fondements théoriques de l'expertise

S'agissant d'un référentiel de bonnes pratiques, nous n'insistons pas ici sur les aspects théoriques de l'expertise. Mentionnons cependant deux composantes de notre **socle commun** d'experts CHSCT :

- **La nécessaire proximité avec le travail réel** (« le terrain »). L'accès aux situations réelles de travail doit toujours être recherché dans l'expertise CHSCT, de manière directe par observations (de préférence) ou indirecte (à défaut).
- **La pluridisciplinarité**, en réponse à la complexité et la diversité des situations de travail. Les analyses s'enrichissent de la diversité des techniques et des outils. D'une manière générale, dans une situation donnée, plusieurs disciplines sont légitimes et susceptibles d'être mobilisées (impossibilité de la normalisation disciplinaire). Il faut d'ailleurs noter que les experts sont issus de différentes disciplines : sciences sociales, management, psychologie du travail, ergonomie, économie, ingénierie ... L'appréciation et le choix des disciplines à faire intervenir est de la responsabilité des experts (non des représentants du personnel ou de la direction). La pluridisciplinarité est plus difficile à mettre en œuvre lorsque les délais sont très contraints.

Un modèle ou une référence théorique peut avoir sa place dans une démonstration. Dans un but de pédagogie et de transfert, il est alors nécessaire d'explicitier les définitions essentielles ou les principales notions utilisées. La théorie doit rester au service de la démonstration.

3. Restituer les résultats

3.1. En préambule

La restitution est une phase essentielle dans laquelle la diversité des missions d'expertise et la diversité des cabinets s'expriment pleinement.

La restitution vise plusieurs objectifs : l'appropriation des résultats (par la discussion avec les parties prenantes, au sein du CHSCT), la transmission de connaissances et de données mobilisées ou acquises durant l'expertise, l'engagement dans l'action (travail sur les préconisations, rôle de conseil de l'expert).

La restitution contient deux composantes indissociables : l'oral et l'écrit.

Le rapport d'expertise est un support et une référence pour la prévention.

3.2. Le rapport écrit

Un livrable obligatoire et attendu, à adapter aux interlocuteurs.

Le rapport écrit est l'objet de nombreuses réflexions professionnelles sur ses finalités, son architecture, sa place et son utilité dans l'expertise, son format, l'articulation avec les autres phases de restitution ... L'art du rapport d'expertise n'est en rien figé.

Cela étant, il faut souligner que le rapport écrit est **le livrable incontournable** d'une expertise CHSCT :

- Obligatoire, en particulier au regard de l'agrément ministériel, pour tracer ce qui a été fait et formaliser les conclusions. Il n'y a pas d'expertise sans rapport écrit.
- Attendu par les parties prenantes, internes (CHSCT, salariés ayant été impliqués dans l'expertise, management ...) et parfois externes (inspection du travail, CARSAT ...)

- Nécessaire pour rassembler et transmettre les informations recueillies, nourrir un raisonnement, argumenter des conclusions, s'adresser à un public inaccessible autrement que par écrit.
- D'une manière générale, le contenu et l'architecture du rapport doivent être ajustés, de la manière la plus pédagogique possible, au contexte et aux lecteurs du rapport. Par exemple, dans le cas d'une expertise risque grave dans un secteur peu connu dans l'entreprise, il est souvent utile d'expliquer et de détailler ce que font réellement les salariés exposés au risque grave.

Le contenu incontournable du rapport est le suivant :

- Contexte
- Rappel de la méthodologie (de la demande initiale à l'expertise telle qu'elle a été réalisée)
- Analyses, incluant les données et les traces du travail nécessaires au raisonnement qui conduit au diagnostic et aux avis d'expert
- Préconisations

La restitution des **verbatim** et des **photos** est cadrée par la déontologie : anonymat (auteur non reconnaissable, accord préalable pour prendre la photo, photo floutée), respect des personnes (ni propos ni photo dégradant ou insultant).

Par ailleurs, une bonne pratique consiste à procéder au choix des verbatims et des photos avec discernement pour illustrer des situations, sentiments ou opinions significatifs, contribuant à l'analyse.

Ensuite, tout est ouvert ... et on constate **une grande diversité de pratiques** selon les situations d'expertise, les enjeux, les finalités, selon les CHSCT et selon les cabinets :

- La description de l'organisation et des métiers de l'entreprise peut être un prérequis lorsque cela fait partie des enjeux de l'expertise, ou lorsque la nécessité s'impose pour comprendre les données recueillies ou les préconisations,
- La restitution de l'analyse du travail, avec un point de vue sur l'analyse des risques professionnels, est toujours nécessaire, mais elle peut prendre des formes et des niveaux de complétude et de détail extrêmement variables: le rapport nourrit un raisonnement et n'a aucune obligation d'exhaustivité,

- En cas de projet important, la reformulation (paraphrase, commentaire ...) du projet de la direction est parfois un des enjeux de l'expertise.

La restitution doit rendre compte fidèlement des travaux réalisés durant l'expertise. Mais le rapport n'a pas d'exigence de systématisme ou d'uniformité de volume ou de style. Il est par exemple possible que l'effort rédactionnel soit déséquilibré selon les services examinés, en cohérence avec les arbitrages faits sur l'affectation des temps d'expertise.

Concernant la forme (Word ou PowerPoint, nombre de pages, place des graphiques, des photos ou des vidéos, ...), il existe une grande diversité de pratiques selon les missions et selon les experts. Il convient de rester ouvert pour choisir au cas par cas la solution la mieux adaptée pour répondre à la demande dans les coûts et les délais impartis avec les ressources disponibles.

Le rapport d'expertise est parfois remis en **plusieurs versions** (provisoire, finale,...). En cas de contrainte forte sur les délais d'une expertise *projet important*, il est parfois nécessaire de rendre un document intermédiaire permettant au CHSCT de rendre un avis avant fourniture du rapport complet. Les missions dans le cadre des PSE requièrent souvent ce type de livrable intermédiaire.

3.3. Les autres livrables

Le rapport est parfois accompagné des documents suivants (pratiques variables, en particulier selon les enjeux et la taille de l'expertise) :

- Des documents de travail fournis en cours d'expertise : message d'information aux salariés, note méthodologique en préparation d'un groupe de travail, note préliminaire d'exploitation d'un questionnaire ...
- Une note de synthèse, qui peut aussi être intégrée dans le rapport lui-même,
- Des supports de présentation pour la réunion de restitution
- Un plan d'action qui définit des priorités et favorise le suivi de la mise en œuvre

Certains de ces documents peuvent être intégrés (par exemple en annexe) dans le rapport complet en version finale.

3.4. Réunion préparatoire de restitution

Une réunion préparatoire de restitution avec les élus est **un usage professionnel systématique**.

Il est aussi parfois proposé, selon les missions et selon les experts, une réunion préparatoire avec la direction.

L'objectif est pédagogique (accompagner la remise du rapport écrit) et opérationnel (préparer la réunion plénière). Les participants peuvent être plus larges que les seuls élus au CHSCT : membres du CE, médecin du travail, salariés experts du projet ou du domaine traité etc. De même, lorsqu'elle a lieu, la réunion préparatoire avec la direction peut impliquer des responsables et acteurs qui ne sont pas nécessairement présents en réunion plénière (directeur général, chefs de service ...).

Idéalement, la réunion préparatoire fait suite à une réunion intermédiaire (ou « point d'étape ») organisée avant la rédaction du rapport pour discuter des contenus et analyses.

3.5. Appui à l'expression des élus suite à l'expertise

Le rapport est l'expression de l'expert. L'expert peut aussi intervenir en conseil de l'expression des élus. Celle-ci peut prendre deux formes écrites et votées :

- Avis du CHSCT en cas d'expertise durant une consultation sur un projet important
- résolution du CHSCT après une expertise risque grave.

Dans les deux cas, il s'agit d'une délibération préparée en amont de la réunion plénière, puis ajustée en fin de réunion plénière (en suspension de séance) en fonction des derniers éléments survenus (en particulier, les réponses de la direction au diagnostic et préconisations de l'expert).

La plupart des experts proposent aux élus un appui à la rédaction de la résolution finale mise au vote du CHSCT. Il ne s'agit pas de faire à la place des élus. Il s'agit de développer au sein des CHSCT la notion d'avis circonstancié et

argumenté, avec un schéma classique qui peut être le suivant : analyse des risques, opportunités d'un projet, propositions d'améliorations.

Rappelons qu'il n'y a aucune obligation légale de conclure une consultation par un avis *positif (favorable)* ou *négatif (défavorable)*. Il n'y a pas de prescription réglementaire pour la terminaison des missions « risque grave ». Une résolution argumentée est un bon moyen pour le CHSCT de rassembler ses alertes et propositions.

3.6. Réunion plénière de restitution

Une réunion plénière de restitution doit être systématiquement prévue dès la lettre de mission. C'est un moment formel de vie de l'instance (organisation et animation de la réunion selon le règlement intérieur du CHSCT, la réunion donne lieu à un PV). Le plus fréquent est d'organiser la restitution durant une séance extraordinaire du CHSCT.

Une bonne plénière doit favoriser le débat entre élus et direction et favoriser la prise de décisions.

Il convient de trouver le bon équilibre entre les différentes dimensions de la réunion plénière :

- La restitution par l'expert de son travail, de ses conclusions et préconisations,
- La discussion, principalement entre la direction et les représentants du personnel, sur les problématiques soulevées et sur les préconisations, avec des interventions éventuelles de l'expert (si besoin).

4. Fin de mission, suivi et évaluation

4.1. Fin de mission et suivi

L'expert est parfois sollicité pour conseiller les parties sur la diffusion de l'expertise. Des présentations à d'autres publics peuvent être demandées par la direction ou les représentants du personnel : CE, CCE, autres CHSCT, conseil d'administration, encadrement, salariés du périmètre de l'etc.

L'expert doit rester attentif sur le PV de CHSCT de la réunion plénière finale et sur sa diffusion.

L'expert est parfois sollicité pour réaliser un état des lieux, un suivi de la mise en œuvre des préconisations ou un retour d'expérience du projet, 6 ou 12 mois après la fin de l'expertise (et parfois plusieurs années après).

Nous observons qu'il arrive que l'expert soit sollicité de manière paritaire pour une mission d'accompagnement après expertise.

4.2. Effets de la mission sur les situations de travail

L'évaluation des effets est un sujet difficile, qui sort du champ strict de l'expertise, mais qui est nécessaire dans une logique de continuité de la prévention et d'amélioration continue des expertises. Soulignons aussi que le résultat d'une action à court et moyen terme est dépendant d'un ensemble de facteurs et l'expertise n'est que l'un de ces facteurs.

Toutefois, l'expert dispose souvent d'indices. Exemples :

- Les élus rapportent que « *la direction a bougé* » quelques mois après une expertise
- Une direction annonce qu'elle met en œuvre les recommandations
- Une direction diffuse le rapport comme outil de travail à ses managers

- Une expertise est suivie de changements visibles dans le projet de réorganisation qui a été étudié, dans l'aménagement de locaux ou de postes de travail dans le périmètre de l'expertise
- On observe une montée en compétences des CHSCT au fil des expertises (positionnement du problème, repérage de risques et de problématiques, formulation de recommandations, etc...).
- De façon parallèle, on peut aussi parler de montée en compétences des membres de la direction, dont les formations initiales sont de haut niveau mais dont on sait que celles-ci laissent une place réduite aux sciences de l'homme en général et aux questions de santé au travail en particulier...

D'une manière générale, les expertises contribuent à faire progresser la prévention, en portant et en rendant visible la réglementation et les principes de prévention.

4.3. Effets de la mission sur le dialogue social

Les écarts de représentation sur le travail sont mis en discussion, ce qui permet de progresser vers des convergences de représentations sur le travail entre tous les acteurs internes et externes.

Les expertises centrent les débats en CHSCT sur les sujets de fond et ramènent aux missions du CHSCT. En cas de dialogue social tendu, l'expert, par son centrage sur les salariés et leurs conditions de travail, peut jouer un rôle facilitateur, voire de médiation.

Les expertises contribuent ainsi à la prise de conscience de l'utilité du dialogue social. Elles font progresser la qualité des processus et des dossiers d'information et de consultation en cas de projet important.

Contact
François COCHET
06 84 60 70 88