

## Rendre l'autre expert

*«Nous ne sommes pas psychologues, nous ne savons pas quoi dire aux salariés, nous ne sommes pas experts en risques psychosociaux »*

Très souvent, voici comment les élus du CHSCT s'adressent à nous quand ils sont confrontés à des symptômes de mal être au travail ou de mal vivre ensemble. Nous devons les aider et pour cela restaurer leur compétence en matière de conditions de travail et bien souvent leur confiance dans la capacité qu'ils ont d'agir. La confusion est à son comble, on le comprend, quand l'objet de leur appel concerne une plainte pour harcèlement, une tentative de suicide ou un suicide.

Les CHSCT sont habilités par le code du travail à enquêter lorsqu'un accident ou un événement se produit dans l'entreprise, qui signale un danger avéré et des risques potentiels pour les autres salariés. Certains CHSCT sont bien rodés à cette pratique, notamment en milieu industriel, d'autres le sont moins. Tous les nouveaux élus bénéficient d'une formation quand ils obtiennent un mandat de représentant du personnel mais, si bien conçue soit-elle, les apports de ces formations restent forcément théoriques.

La mission du CHSCT est avant tout une mission de prévention. Mais cette instance est le plus souvent confrontée au curatif dans l'urgence et les notions de danger, de facteurs de risques et d'actions de prévention se brouillent sous la pression de l'événement qui déstabilise plus ou moins le CHSCT en fonction de la gravité des atteintes subies par les salariés. Quand les symptômes ou les accidents sortent du registre connu de la santé physique, les difficultés de fonctionnement de l'instance et du dialogue social apparaissent au grand jour. Faute de capacités à réagir efficacement, la tentation de l'instrumentalisation par les partenaires sociaux guette cette instance. Or le CHSCT devrait fonctionner comme un groupe de travail, sollicité chaque fois que c'est nécessaire, pour analyser les dysfonctionnements où les questions qui ont à voir avec les conditions de travail des salariés.

### **Que devient le rôle du cabinet d'expertise dans un tel contexte ?**

**Rendre l'autre expert**, veut dire pour nous, que toute intervention doit se concevoir comme un accompagnement pédagogique, une formation action pour le CHSCT qui fait appel à nous. Et quand nous disons CHSCT nous disons bien : élus et direction. En effet, la mission d'un consultant intervient au coeur du dialogue social et bien souvent, il faut le reconstruire à la lumière des événements et des difficultés qui motivent notre présence auprès de cette instance.

L'expertise, au sens de compétence ou de « capacité à », convoquée pour enquêter dans l'entreprise est partagée par les élus et les consultants qui s'engagent dans la mission. Les élus ont une connaissance de l'entreprise, une mémoire des événements, une proximité vécue des composantes du dialogue social, une connaissance « du dedans ». Les consultants disposent d'une compétence méthodologique en matière d'analyse et de compréhension des systèmes humains, de la centralité du travail et une mémoire des différents cas de figures acquise par leur expérience. C'est une connaissance « du dehors » qui viendra enrichir le travail d'analyse avec des expériences vécues dans d'autres situations de travail.

Le CHSCT est une instance de régulation des rapports sociaux dans l'entreprise au même titre que le comité d'entreprise et les délégués du personnel. Ces représentants du personnel ont chacun dans leur domaine le pouvoir de faire entendre la voix des salariés. La position de l'expert, extérieur au système social de l'entreprise, peut rendre les élus experts en leur livrant les clés de fonctionnement de la réalité dans laquelle ils sont inclus et attendus pour rétablir des échanges avec la direction. Les rendre experts, c'est leur donner une connaissance distanciée des jeux d'acteurs auxquels ils sont associés, des jeux de pouvoir dans lesquels ils évoluent. Plus les gens sont interdépendants, plus on a besoin de leur capacité d'adaptation et d'implication et plus on est obligé de s'interroger sur ce qu'ils sont, sur ce qu'ils vivent au travail et pas simplement sur leurs pouvoirs.

Renaud Sainsaulieu dans une conférence sur la sociologie d'entreprise en 1998 nous disait :

*« La dynamique culturelle qui apparaît à travers l'identité de métier de chacun fait référence à ce à quoi pensent les salariés quand ils sont en obligation de rapports de travail, quelles sont leurs valeurs et leurs identités collectives ? Entre aussi en ligne de compte la problématique de la reconnaissance. On peut être reconnu de différentes manières : par le résultat d'une œuvre, comme appartenant à un service, comme ayant une trajectoire, comme quelqu'un qui dit non, qui est capable de s'opposer, etc. Il y a aussi une dynamique de la reconstitution des identités de groupes qui apparaît comme un complément nécessaire aux analyses en termes de pouvoir. Car, plus on est interdépendant plus on s'interroge sur ce que pense l'autre. Si l'on est dominant on s'impose à l'autre, mais si on est en interdépendance on est obligé d'adopter une position inter-culturelle, c'est-à-dire de prendre en compte ce qui est important pour l'autre. Ceci débouche sur un certain degré de cohésion sociale. Une culture construit de la cohésion sociale, voire de la solidarité ou de la déchirure. On voit bien aujourd'hui comment dans de nombreux secteurs d'activité les salariés vivent forcément le deuil d'une culture professionnelle antérieure. »*

C'est notamment le cas du secteur public qui subit depuis quelques années la loi de la rentabilité, l'emprise de la gestion et où l'on constate une augmentation inquiétante des symptômes liés à la souffrance au travail.

C'est cette forme de connaissance de l'entreprise que nous souhaitons mettre à disposition des partenaires sociaux et des salariés pour enrichir les débats qui devront forcément aboutir à un compromis, qui dans le cadre des prérogatives du CHSCT devra porter sur les conditions de travail en lien avec l'organisation du travail et les modes de gestion des ressources humaines.

L'analyse du travail doit pouvoir s'inscrire dans une compréhension du système social que constitue tout groupe humain amené à poursuivre ensemble un objectif commun. Toute enquête aura ainsi pour but de fournir à l'entreprise une lecture approfondie des dynamiques sociales et culturelles de son fonctionnement, pour proposer ensuite des clés pour l'action. Le diagnostic de la situation s'établira à partir d'une lecture compréhensive et systémique des modes d'organisation, des relations de pouvoir et des cultures de métier. Les fonctionnements collectifs y sont appréhendés à travers les capacités d'action de coopération entre acteurs et les identités collectives.

Il s'agit de déboucher sur une analyse à visée opérationnelle permettant de faire de la prospective. Établir le diagnostic du système social, c'est mettre en lumière les indicateurs concernant les potentialités de changement.

Diagnostiquer, c'est littéralement voir à travers. Le diagnostic sociologique va créer une lucidité nouvelle sur la réalité quotidienne en mettant au jour ce qui n'est pas immédiatement visible et en mettant en perspective des champs d'analyse qui font habituellement l'objet d'investigations séparées. En effet, on va progresser petit à petit vers une compréhension globale et systémique en éclairant des données, les unes par les autres : données de fait - les règles et les modes de fonctionnement - données culturelles - les représentations et les systèmes de valeurs et le vécu relationnel.

Ce choix méthodologique présente plusieurs avantages.

- Se placer dans une optique prospective oriente la réflexion vers le registre de la prévention et de l'anticipation du danger.
- Aborder l'événement sous l'angle global du système social dans lequel il s'inscrit, ouvre le champ des actions possibles de manière plus large et permet de replacer un symptôme individuel dans le registre collectif de l'organisation du travail.
- Le débat stérile autour des problèmes personnels du salarié se trouve ainsi disqualifié au profit d'un retour vers les conditions de travail et leur impact sur la santé des salariés, seul registre de responsabilité de l'entreprise.
- La démarche d'enquête recouvre en elle même une dynamique participative et la restitution du diagnostic constitue un moment clé de ce processus participatif. Cette étape est très importante parce que c'est la légitimité du diagnostic qui va autoriser son utilisation dans le choix des modalités d'introduction du changement qu'il soit technique, organisationnel ou social.

**Rendre l'autre expert** c'est donner aux acteurs de l'entreprise les ressources pour régénérer les régulations sociales. Par régulations sociales, il faut entendre nouvelles règles du jeu élaborées par le système social à côté de la règle prescrite, pour permettre au système de fonctionner dans sa réalité sociale et pallier les déficiences possibles de la règle malgré les contingences qui font pression sur le système et les contraintes qui surgissent en permanence. Ces régulations ressenties comme des écarts par rapport à la règle sont souvent repérées comme des dysfonctionnements de l'organisation. Il y a lieu alors, avant toute tentative de suppression de ces dysfonctionnements de comprendre leur origine et le pourquoi de leur existence afin de déceler en eux ce qui est la part de la régulation. En effet celle-ci est un phénomène dynamique collectif d'adaptation au changement sur lequel il convient de s'appuyer si l'on veut déclencher un processus de changement.

**Rendre l'autre expert**, c'est rétablir l'équilibre des forces, des moyens et des ressources entre les partenaires sociaux en leur apportant une connaissance issue de l'analyse du discours des salariés et une analyse partagée des difficultés au travail. On ne peut envisager une politique de prévention réellement mise en œuvre et efficace sans créer ou recréer un espace de débat sur le travail humain.

**dominique demaret**