

Restructuration industrielle

Désamorçages chez DCNS

Une modification dans l'organisation générale d'une grande entreprise peut être source d'inquiétudes et de stress, et générer des conflits sociaux importants si ses conséquences sont sous-estimées. C'était le cas de DCNS, issu du rapprochement entre la Direction des constructions navales et le groupe Thalès. Au-delà de l'expertise, une formation-action a permis de dédramatiser le débat.

Lorsque Dominique Desmaret, qui travaille dans un cabinet d'expertise, notamment sur les problématiques de prévention des risques psychosociaux, est chargée d'expertiser le groupe DCNS (cf. encadré page suivante), fin 2007, le climat de l'entreprise est lourd. « Une entreprise d'État, où se déroulaient l'ensemble des carrières et où cohabitaient des ouvriers d'État, des militaires et des fonctionnaires, devient une structure à capitaux mixtes et change de convention collective, explique-t-elle. Un nouveau contrat de travail unique est lancé. Un grand nombre de conditions favorables à l'émergence de risques psychosociaux, aux conséquences éventuelles extrêmement

Face à de tels changements en profondeur, les CHSCT menaçaient de devenir des lieux d'affrontements entre la direction et les syndicats. La direction du site de Toulon demande alors au cabinet une étude sur l'impact du changement de statut sur la situation sociale et la santé mentale des salariés. À Brest, la direction avait mis en place, avec l'aide de la DRH du groupe, un questionnaire portant sur la vie au travail, dont les résultats mettaient en évidence des difficultés de communication et des problématiques de stress et d'inquiétude. « À l'issue de ce sondage, la DRH du site de Brest a mis en place un groupe de travail paritaire pour élaborer une politique de prévention des risques psychosociaux, décrit Dominique Desmaret. Les travaux n'aboutissant pas rapidement, j'ai proposé à la direction, pour débloquer la situation, une sensibilisation sur les risques psychosociaux à l'ensemble des cadres. Nous avons conçu cette sensibilisation comme une formation-action en construisant le module sur la base de la réalité des conditions de travail dans l'établissement de Brest. »

Acquérir un langage commun

Cette intervention a commencé par une série d'entretiens avec chaque niveau hiérarchique de façon à trouver dans leur réalité quotidienne les exemples de situations de travail porteuses de risques



lourdes (tensions collectives et individuelles, conflits sociaux, dépressions, tentatives de suicide, etc.) étaient donc réunies. Le climat était, d'après mes premières impressions, délétère dans les établissements de l'ex-DCN. »





Le groupe DCNS en chiffres

- Effectifs 2007 : environ 12 700 salariés.
- Chiffre d'affaires 2006 : 2,8 milliards d'euros.
- Activité : construction, maintenance et réparation de navires et d'équipements militaires navals ; également déconstruction, essais.
- Entreprise à capitaux mixtes, née du rapprochement entre l'ex-DCN (Direction des constructions navales, entreprise d'État) et le groupe Thalès, le 29 mars 2007.
- Participations au capital : État 75 %, Thalès 25 %.
- Site internet : www.dcnsgroup.com.

psychosociaux. « Nous avons dispensé cette sensibilisation à l'ensemble des cadres et encadrants, le public visé, en commençant par le comité de direction, poursuit l'experte. Nous l'avons présentée également à tous les acteurs concernés par cette problématique : l'équipe RH, le médecin du travail, le service santé et sécurité au travail, les membres des CHSCT, les délégués syndicaux et les délégués du personnel. » Le but de cette sensibilisation est d'acquiescer un langage commun, et de faire partager au plus grand nombre de cadres et encadrants un intérêt pour ces questions.

« Beaucoup de réticences étaient exposées, se souvient Jean-François Gouez, directeur des ressources humaines de DCNS. En même temps que l'on se penchait sur ces questions, nous savions qu'une nouvelle culture d'entreprise était à construire, dans le respect de chacun. » Ainsi, la formation a constitué une amorce de réponse. « Nous avons d'ores et déjà identifié deux axes forts de travail : les modes de mana-

gement à réinventer, à moderniser comme pour les process ; et la prise en compte réelle par les cadres des conditions de travail de leurs collaborateurs, détaille le DRH. Rien de bien nouveau, juste deux aspects essentiels de la prévention des risques. » Un constat partagé, mais avec un regard plus sombre peut-être, par Gilles Ségalen, élu au CHSCT de DCNS-Brest (1). « Nous savons qu'il existe vraiment un mal-être chez certains personnels [...], avance-t-il. Les fermetures d'ateliers, les réductions d'effectifs sont autant de signes négatifs envoyés, qui n'ont pas amélioré le moral des collaborateurs. » Mais il garde tout de même espoir : « La formation propose des méthodes de travail et permet d'anticiper les problèmes. » Même si les tensions persistent, le DRH se félicite du lancement d'une telle initiative : « C'est d'autant plus satisfaisant que, souvent, les entreprises rejettent la responsabilité sur les individus, sans questionner le contexte. » ■

1. Escalot, journal interne de la DCNS, n° 83, janvier-février 2008.