



- Le changement nous appartient
- Notre travail mis en miettes
- Indicateurs : des « visions » aveuglantes
- Risques psycho-sociaux : une appellation d'origine détournée, et pour « cause »...
- Quand désobéir devient vital

Notre travail mis en « miettes »

Produire pour vendre, produire pour engranger des bénéfices, telle est la destinée que les gouvernements successifs nous ont imposée. Leur vision : produire à grande échelle nos fabrications (export). Et pour être dans la logique du marché, rationaliser les tâches, faire plus avec moins.

L'organisation mise en place s'est calquée sur le « Taylorisme » avec des conséquences prévisibles : augmentation des non-qualités, démotivation des personnels et perte de « spécialistes » donc de savoir-faire.

Une bibliographie assez riche s'est constituée face à ce type d'organisation du travail, par des sociologues et psychologues du travail, dont l'ouvrage de Georges FRIEDMANN (1902-1977) : « *Le travail en miette* ».

Ce que nous vivons actuellement à DCNS est le pur reflet de ce que ce sociologue décrivait dès le milieu du 20^è siècle. A cela s'est ajouté l'éclatement de nos travaux par la stratégie de la sous-traitance et de l'externalisation.

Aveuglée par la rentabilité immédiate, DCNS met notre avenir en péril

La déshumanisation du travail

Lorsque Taylor met en place son organisation en 1880, il n'a pas **d'autre objectif** que d'augmenter la productivité en rationalisant le travail. Il va ainsi exiger des ouvriers qu'ils « obéissent » au doigt et à l'œil en respectant des fiches d'instruction normées et standardisées. Il veut donc faire des ouvriers de purs « exécutants » dépossédés de toute réflexion et autonomie.

Cette méthode aboutit à ce que les tâches soient préparées minutieusement dans les bureaux (temps, outillage, ...) afin que ce « travail prescrit » se déroule comme prévu. Mais concrètement, pour que cela fonctionne, les salariés doivent mettre en place de multiples stratégies, développer leur ingéniosité. Et ça, c'est le « travail réel ».

Le « chronométrage » des phases de travail, prend en étau ceux qui y sont assujettis. Son resserrement permanent rejette toutes les situations non prévues qui font notre quotidien : les errements dus aux réorganisations, les pannes, les égarements de matériel,...

Comme les tâches se trouvent de plus en plus disséquées, les personnels finissent par être, eux aussi, de plus en plus isolés. Chacun réalisant une tâche que d'autres n'effectuent pas, les réflexions collectives sur le travail disparaissent et l'on finit par devenir des « machines » à produire sans penser. Ou peut-être à penser que l'on travaille dans un système devenu fou !

La perte de spécialistes

Toutes les réductions de moyens ont des conséquences néfastes sur nos productions. Si les gains de productivité sont d'ordre temporel, c'est-à-dire diminuer coûte que coûte les temps de réalisation d'un travail, il est à noter que c'est au détriment de sa qualité.

Que l'expérience, qu'une machine ou qu'un outil plus performant fasse gagner du temps, cela semble évident. Jongler avec les salariés, au gré des travaux, à cause d'un manque d'effectif sciemment organisé, pose d'autres problèmes de fond.

La polyvalence et la mobilité érigées en doctrine par nos dirigeants, entraînent des salariés dans des professions ou des activités dont ils ne connaissent pas les bases. Bien sûr, on peut donner un coup de main dans une autre profession, mais de là à maîtriser celle-ci il y a un fossé.

C'est pour cette raison que dans les lycées professionnels, les écoles d'apprentissage, il a été créé des spécialités. La logique étant que pour exécuter un travail bien fait, il faut apprendre en détail les rouages d'un métier. Pour plus de maîtrise, ces métiers ont eux-mêmes été classés par spécialités. On a ainsi évolué vers la création de « spécialistes ».

La méthode qui consiste à vouloir utiliser les salariés un peu partout, retire cette notion de connaissance du métier pour prendre la forme de « tâcherons ». Comment, dans ces conditions, le salarié peut-il détecter un vice de forme, une non-qualité ?

C'est le quotidien des ouvriers, employés, techniciens, cadres et ingénieurs.

Insidieusement, cette polyvalence et mobilité prennent de l'ampleur avec la baisse des effectifs liée au rationnement des postes. Alors d'autres complications apparaissent : boucher les départs, faire un morceau de travail d'un autre en plus du sien, former sommairement son remplaçant, se réapproprié un savoir-faire disparu...

Tout est en permanence bouleversé, on passe un temps fou à essayer de retrouver tous les morceaux. A vouloir gagner du temps à tout prix...on finit par en perdre ! Alors il faut augmenter, à nouveau, la cadence !

Cà « patine » dur à DCNS !

Sous couvert d'« employabilité », ceux qui organisent le travail opèrent un recul social. L'appât du gain, par un rendement élevé, nous ramène au « travail à la tâche ». Là où il avait été acquis de la haute technicité par l'évolution des formations, nous sommes désormais dans une dégradation des qualifications et une déconsidération des personnels.

Pour compenser cette organisation, une énergie folle est nécessaire pour faire un pas en avant. Chacun est à même de voir que çà « patine » dur à DCNS.

Lorsque cela ne fonctionne pas correctement, on nous apporte des réponses administratives (fiches, consignes,...) sans rapport avec le travail réel, sans lien avec les problèmes concrets. Chacun peut constater que, dans le management des temps modernes, le professionnalisme perd sa place au détriment d'une qualité virtuelle !

Replacer de la cohérence, c'est retravailler...ensemble

Des travaux qui avaient été, dans l'ensemble, judicieusement organisés, se trouvent aujourd'hui complètement disséqués et chacun cherche où trouver ce dont il a besoin et à qui le demander.

Etre sur un morceau de dossier un jour et sur un autre le lendemain aboutit à ce que l'on ne sache plus où on en est. Nos activités d'étude, de fabrication ainsi que toute la partie administrative en subissent les conséquences.

Ce n'est pas en « éclatant » les phases de travail que l'on apporte des améliorations. Ce dont nous avons besoin, c'est de **reconstruire des organisations** fondées sur les suggestions de celles et ceux qui œuvrent à DCNS pour remettre du bon sens dans le travail. C'est avec l'expérience et le professionnalisme de chacun que l'on pourra déterminer ce qui est juste de faire.

Retravailler par projet, par installation, par zone géographique, par activité...reste à orchestrer avec les personnels des équipes, de l'ouvrier à l'ingénieur. Trouver ce qui est le plus approprié.

Retravailler ensemble et en interne, c'est ré-internaliser nos tâches, c'est intégrer les salariés de la sous-traitance, c'est ressouder l'ING et l'EP (l'ingénierie et la production), c'est permettre une coopération généralisée afin de maîtriser et innover dans nos fabrications.

Voilà quelques réflexions qui devraient mettre la puce à l'oreille de nos dirigeants, eux qui cherchent, d'après leur dire, à retirer les « irritants » (points bloquants) ou à trouver des « sachants » (gens expérimentés). Oui, on peut, à la condition d'écouter les personnels et de prendre en compte ce qu'ils expriment.

En voulant s'accaparer la pensée sur l'organisation du travail, notre direction porte seule la responsabilité du résultat. Par contre, tous les personnels en font les frais. Au vu de l'évolution de DCNS (comme dans bien d'autres boîtes) chacun peut constater que l'émiettement de notre travail n'est pas la solution. Sans bousculer un peu notre direction, celle-ci continuera dans la « nouveauté » mais pas dans l'« efficacité ».

A Cherbourg, le 21 novembre 2013