

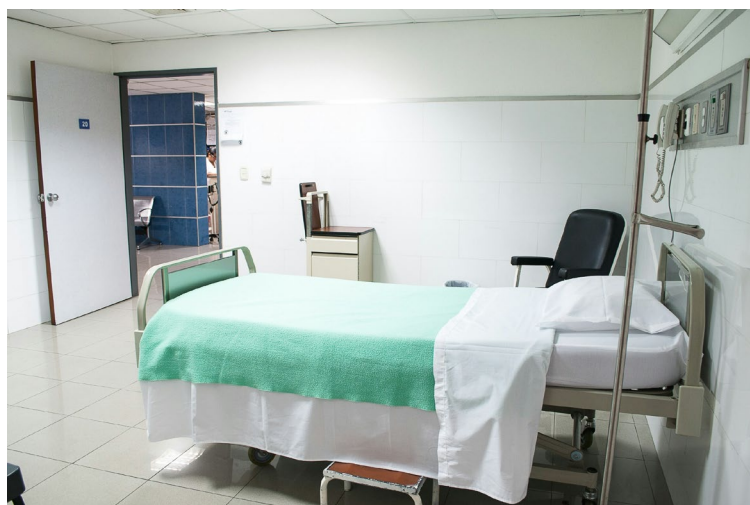
Ré-enchanter le syndicalisme ?

Les enquêtes syndicales CGT sur le travail réel

Thomas COUTROT (coord.), Sabine FORTINO, Lucie GOUSSARD, Christine MARTIN, Cristina NIZZOLI, Coralie PEREZ, Guillaume TIFFON

Annexe - Monographie MED-BED :

Thomas COUTROT (Ires), Coralie PEREZ (CES-Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne)



Cette monographie sur l'usine Med-Bed, réalisée par Thomas Coutrot et Coralie Perrez, est l'une des études de cas effectuées dans le cadre de la recherche « Réenchanger le syndicalisme ? Les enquêtes syndicales CGT sur le travail réel », et qui nourrissent le rapport publié en décembre 2025.

Sommaire

Une usine « libérée »	5
Contrôle syndical sur l'organisation du travail et la stratégie industrielle.....	7
Echec à la délocalisation... mais intensification du travail.....	9
La « démarche CGT de la feuille blanche ».....	11
L'appropriation de la « feuille blanche » par le management.....	12
Des résultats tangibles	13
Conclusion.....	14

L'usine MED-BED¹ emploie 450 salariés dans une commune bretonne. Elle appartient à une grande multinationale états-unienne du secteur des équipements médicaux. L'usine fabrique des lits médicalisés pour les hôpitaux et les EHPAD, et fournit le marché national (20%) mais surtout européen (80%). Sur un même site, l'usine comprend 4 secteurs d'activité (« globalité qui fait sa force », selon le DG) : la production, la R&D, l'administration et les pièces détachées.

Nous nous rendons un vendredi après-midi de mars 2024 dans le local du CSE de l'usine. B., qui a organisé la rencontre, est le dirigeant historique de la CGT MED-BED. Celle-ci compte une cinquantaine d'adhérent.es, pour moitié des femmes, et rassemble plus de 80% des voix aux élections professionnelles (le reste allant à la CFE-CGC). Sont présents J.-L. (menuisier, secrétaire du CSE, 34 ans d'ancienneté), Br. (responsable de l'administration des ventes, issue de la production par promotion interne, secrétaire CSST, 10 ans d'ancienneté), V. (infirmière, responsable HSE, 8 ans d'ancienneté), qui apportent leur témoignage en complément du discours des dirigeants, syndicaux et patronaux. Car de façon inattendue, le DRH du site (et du groupe en France) a été convié par l'équipe syndicale à participer à la réunion. Après son départ, arrivera le DG de l'usine, tout aussi actif dans la discussion.

Lors du premier contact téléphonique pour fixer le rendez-vous, B. nous avait proposé de rencontrer aussi la direction, prête à se rendre disponible. Nous avons décliné cette proposition, expliquant que la méthodologie de la recherche repose sur des entretiens avec les équipes syndicales, mais pas les directions. Le format imprévu de la rencontre révèle d'emblée un esprit de coopération étroite entre l'équipe syndicale et l'équipe de direction, qui ne se démentira pas au long de l'entretien.

B. est secrétaire général d'une fédération de la CGT (il passera la main en juillet 2024), et occupe des fonctions à la direction confédérale. Après des débuts comme ouvrier en menuiserie, il a été secrétaire du CHSCT et du syndicat CGT MED-BED. Il a connu récemment une promotion au statut de cadre. Ses mandats syndicaux extérieurs (union départementale, fédération, confédération) l'ont éloigné du site, où il ne passe désormais qu'un jour par mois, tout en conservant une forte influence sur la vie du syndicat et de l'usine.

Je vois B. plus souvent à Paris, à Montreuil, à V.², qu'ici ... (rires). On arrive, on continue à savoir où se trouver (DRH).

Une usine « libérée »

Même si aucun de nos interlocuteurs n'évoque le terme, le mode d'organisation de l'usine se rapproche à plusieurs égards (hormis l'implication syndicale...) du modèle managérial de « l'entreprise libérée » popularisé par Isaac Getz³. L'usine fabrique des petites et moyennes séries (« une entreprise mondiale, avec des volumes artisanaux » selon le DRH), avec des ouvriers très qualifiés et des salaires relativement élevés (2100 € minimum par mois). Depuis une quinzaine d'années, elle s'est recentrée sur son cœur de métier, externalisant la flotte de véhicules, la production des « débuts de lit » (cintrage, perçage...) et d'autres fonctions jugées annexes. Les effectifs permanents en production ont fondu au cours des 20 dernières années, l'effectif total de l'usine ayant nettement moins diminué (de 550 environ à 450) du

¹ Le nom de l'usine est ici fictif dans le souci d'anonymiser le cas.

² Le siège de la CGT est à Montreuil et celui de MED-BED en région parisienne.

³ Isaac Getz, Brian M. Carney, Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises, Paris, Flammarion, 2016

fait du renforcement des fonctions support et commerciales. Le recrutement est basé sur le savoir-être et les valeurs ; à chaque recrutement, un homme et une femme provenant des équipes participent au choix de leurs futurs collègues : « l'avenir du site c'est les personnes » (DRH).

À l'époque, en 2002, on était 450 agents de production en capacité de produire 22 000 lits, maintenant, la semaine dernière, on est 93 agents de production pour produire 35 000 lits. On est calés pour travailler en 2x8 avec un volant de 50-60 intérimaire (B).

Au début des années 2000, le régime d'usine était quasi-militaire :

Avant [jusqu'en 2005] il y avait des tours, il y avait des tours partout, des miradors, dedans il y avait des garde-chiourmes. T'avais pas intérêt à bouger de ton poste, t'étais flingué tout de suite ! (B).

Depuis, l'organisation du travail s'est progressivement assouplie, jusqu'à passer en 2012, à l'initiative d'un nouveau directeur, à un système de quatre « mini-usines » ou « îlots » (métal, montage, mobilier, logistique) en deux équipes de 8 heures. Le fonctionnement est revendiqué comme horizontal malgré l'existence formelle de quatre niveaux hiérarchiques. Chaque prise de poste commence par 15 minutes de réunion collective avec le superviseur, avec des points qualité, sécurité, environnement, et un exercice d'éveil musculaire. Les accidents du travail ont fortement reculé, de 120 par an au début des années 2000 à 12 au maximum depuis plusieurs années (incluant les intérimaires), sans aucun accident grave. Le succès de ce mode d'organisation a amené le groupe à l'étendre à d'autres sites :

[Après plusieurs postes aux achats] j'ai eu l'opportunité de passer ce qu'on appelle chez nous factory team leader, c'est responsable de production, pour la mini-usine « métal », tout ce qui est découpe laser, robots de soudure, et peinture, pendant presque 3 ans. (...)

Q. Les mini-usines, c'est des équipes autonomes ?

Oui c'est exactement ça, le terme qu'on utilise c'est UAP [Unité Autonome de Production] en français. On a regroupé un team-leader, qui va gérer l'ensemble du secteur, avec les services supports associés, on va avoir de la qualité, pour la production, on va avoir l'approvisionnement, un coordinateur technique, rassemblés autour de l'îlot de production. Et on a des conducteurs de ligne, qui reportent directement au team leader. (...) De mon expérience, le factory team leader, enfin le responsable de production, on ne restait pas dans notre bureau, si vous voulez, enfin on est sur le terrain constamment (Br., responsable approvisionnement, élue CGT au CSE).

L'usine offre une gamme très large de produits (4000 références), et a choisi d'opérer sans stocks (à la différence des autres usines européennes du groupe). Pour rester compétitive elle doit innover :

On s'en sort par l'innovation : lit et matelas connectés, on crée de la donnée pour orienter les soins : détecter le rythme cardiaque, la température, les escarres, donner des alertes... Ce n'est plus un lit mais un point de soin (DRH).

L'usine a été désignée « meilleure usine européenne » du groupe pour ses résultats en 2023. Selon le DRH et le DG, la maison-mère fixe des objectifs financiers mais intervient peu dans les choix techniques et organisationnels de l'usine.

On est sur des produits très réglementés, MED-BED ne joue pas avec ça, ethics et compliance, éthique et conformité. (...) On ajuste les process pour respecter les normes et réglementations du pays. Par contre, tout ce qu'on fait à l'intérieur, l'amélioration, la gestion de l'humain, le développement du site et des activités, ça nous appartient, parce

qu'on coche les cases de ce qui nous est demandé en termes d'objectifs. C'est pas des tendres, c'est pas des faciles, mais sur la durée, (...), on a montré qu'on pouvait fabriquer en France, des produits français, et même à l'international. Et on pouvait gagner de l'argent (DG).

Contrôle syndical sur l'organisation du travail et la stratégie industrielle

Là où le fonctionnement de l'usine devient tout à fait atypique, y compris par rapport aux modèles « d'entreprise libérée », c'est dans l'association étroite du syndicat aux décisions de changements technologiques et organisationnels et même à la stratégie industrielle. Cette situation résulte du « coup » industriel réussi par la CGT en 2005 (encadré 1).

Encadré 1 : Le « lit CGT » : quand le syndicat devient stratège industriel

En 2003, contre l'avis du syndicat et de son cabinet d'experts, la direction du groupe décide de spécialiser l'usine dans un lit médicalisé sophistiqué et très coûteux, et investit en conséquence. Mais en 2005, devant l'échec commercial de cette stratégie, la direction du groupe annonce la fermeture du site. Entre temps, toutefois, anticipant cet échec, le syndicat a mobilisé clandestinement les salarié.es pour concevoir un produit alternatif, innovant (« haut de gamme ») mais moins coûteux. Syndicalistes et direction racontent cet épisode :

B. : « Avec nos camarades de R&D [3 ingénieurs] on avait inventé un lit ! On avait passé 3 gates, il faut 4 gates pour mettre sur le marché, en loucedé, sans que la direction soit au courant. C'est le lit HR900 ».

DRH : C'était le lit qui répondait à la demande client du moment.

J.-L. : Et ce lit, il est devenu la vache à lait de l'entreprise ; les plus anciens l'appellent « le lit CGT » !

DRH : Il y en a 80 000 en France, 300 000 ont été vendus dans le monde, dans 124 pays.

Pour élaborer ce contre-projet syndical, la CGT MED-BED s'est inspirée explicitement de l'expérience de la CGT Renault qui, en 1986, pour sauver le site de Billancourt menacé de fermeture, avait élaboré une maquette et même un prototype de petit véhicule populaire, la « Neutral » (anagramme de Renault).

La CGT de Renault avait dit à la direction « vous vous trompez avec les R20 et les R30, il faut faire une voiture qui soit accessible pour tous ». Et ils avaient inventé la Neutral, et la Neutral c'est devenu la R5⁴ (B).

Le sauvetage de l'usine par l'invention du « lit CGT » semble établir solidement le pouvoir d'influence du syndicat sur la stratégie de l'usine. Celui-ci se confirme en 2014 lors d'une lutte victorieuse contre un projet de réorganisation (cf. infra).

⁴. En fait, la filiation concerne la Twingo sortie en 1988.

Depuis, l'influence, voire le contrôle, du syndicat sur les décisions industrielles ne s'est pas démentie, comme le montre cet échange entre les syndicalistes et le DRH :

Q : Le DRH a dit qu'il y avait eu de l'automatisation, vous êtes consultés, associés, concernant les conséquences sur le travail, l'emploi, etc. ?

Oui, ça passe en CSSCT, et nous le service HSE, on fait des PV de validation. On passe en revue toute la partie ergonomique, sécurité, lumière, le bruit, si jamais il y a un truc, un seul élément qui n'est pas bon, on émet des réserves, on bloque carrément l'utilisation de l'outil, et tant qu'ils n'ont pas fait la correction qu'on a demandé, et ça on le fait avec l'opérateur (V).

C'est aussi pour les modifications organisationnelles. Moi je l'ai vu plusieurs fois, on a des équipes de support 3 qui vont établir un process d'assemblage, 1^{ère} vis, 2^{ème} vis, 3^{ème} vis, 4^{ème} vis, voilà comment faire. Mais une fois que tu implique l'opérateur, c'est lui le professionnel du poste, c'est lui qui va te dire comment il faut travailler (J.-L.).

Moi j'ai vu des fois le lundi à 5 heures ils avaient modifié un poste ; le salarié il appelle [le syndicat], on lui dit « attends on arrive », il est hors de question, droit de retrait dans l'atelier, parce qu'ils avaient modifié un poste pendant le week-end, ça leur avait pris ! Et un salarié n'accepte pas de reprendre le travail sur un poste où le syndicat n'est pas passé, hein ! (B)

Q. : C'est vraiment atypique !

On sait bien que quand on raconte ça devant des gens de l'extérieur, ça a l'air de la vie des Bisounours ! (V).

Si on reste sur la partie partenaires sociaux, c'est d'un commun accord, c'est partagé, vous (s'adressant à la CGT) êtes impliqués dans la stratégie du site, il y a du off, il y a du on, on sait fermer la porte pour se dire les choses, avant, quand ça arrive, attention, la température, comment on gère, en fait c'est le but d'être plutôt en préventif qu'en réactif (DG).

Les acteurs convergent pour décrire ce qui ressemble fort à une cogestion, même s'ils réfutent le terme sur le ton de la plaisanterie, et décrivent d'un commun accord un fort engagement des salariés dans leur travail :

On n'est pas dans une cogestion ... (B).

Chacun chez soi ! (DG)

... parce qu'une cogestion, ça impliquerait d'ennuyer la direction, ça m'embêterait... (rires) (B).

L'objectif c'est de continuer à faire ce qu'on estime juste de faire. On est viscéralement attachés à cette boîte à tous les niveaux. (...) Et ça, chaque fois que je le vois, ça me... La journaliste arrive (pour un reportage de France 2 au moment de la crise Covid), elle demande à un opérateur, A. qu'il s'appelle, « mais pourquoi vous vous levez tous les matins ? ». « Parce que quand je me lève le matin et que je fabrique un lit, je sauve une vie ». Et un opérateur, 53-54 ans, sans media training, hein, sans rien, brut de décoffrage, il sort ça... (DG).

La démarche revendicative du syndicat se veut économiquement réaliste : pour conserver l'emploi, il faut rester rentable. Non seulement les demandes syndicales prennent en compte la capacité de l'entreprise à les satisfaire, mais le syndicat s'engage même parfois à dégrader les

gains de productivité permettant de les financer, comme l'illustre l'étonnant épisode de la mutuelle, antérieur de quelques années à celui du « lit CGT », et qui marque un premier tournant dans la stratégie du syndicat.

En 1996, 97, jusqu'au début des années 2000, c'était systématiquement 1 semaine à 15 jours de grève, pour les NAO⁵... Au bout d'un moment on a décidé, on arrête les conneries, les NAO c'est pas seulement les salaires, c'est aussi comment on s'en sort socialement, comment on fait pour améliorer les choses... » (B).

Raconte-leur l'histoire de la mutuelle... (J.-L).

Encadré 2 : La mutuelle des non-cadres : quand l'initiative ouvrière finance les revendications

L'ancien secrétaire du syndicat raconte comment un conflit social et une formation syndicale débouchent sur une expérience inédite d'intrusion du syndicat dans l'organisation de la production :

C'était en 2002, on a fait 15 jours de grève ; la directrice des ateliers ne disait jamais bonjour le matin, chez les agents de production, c'était vraiment le ras-le-bol, y avait 100% de grévistes. Un cadre passe devant nous, il dit sur le ton de la plaisanterie : « ah les feignants toujours en grève ! ». Alors là, il y a un mec qui sort : « eh ben si t'es pas content qu'on est en grève, on va te prendre ta mutuelle, on va la partager entre nous ! ». Parce que depuis la création de l'usine en 1945, la mutuelle était payée seulement pour les cadres. Alors je ne sais pas ce qui nous a pris, mais on a dit « non, au lieu de prendre la mutuelle des cadres, on va obtenir la mutuelle pour tous ». (...) On fait les calculs avec nos experts, il y avait 635 salariés à l'époque, il fallait trouver 4 millions [€]. Alors on avait été dans une formation CGT, et je ne sais plus pourquoi on nous avait dit : « il faut demander le taux de rebut ». Alors voilà, on avait tous les mois le taux de rebut. Et voilà qu'on se rend compte qu'il y en avait tous les ans pour 4,2 millions [€] de rebuts à la poubelle, tous les ans ! Alors on va voir la direction, on lui dit « donnez-nous 6 mois pour gérer les rebuts, et une fois qu'il n'y aura plus de rebuts, vous nous donnez la mutuelle ! (...) ». A tous les copains on leur a dit : « dès que tu as un rebut, tu ne le mets pas au rebut, on va voir ce qu'on peut faire avec la pièce » (...) Un truc tout con, on mettait la post-formeuse en route, et on préchauffait entre 50 et 70 plaques de plastique, parce que si tu ne mettais pas les pièces, ça ne chauffait pas, mais qu'on mettait à la poubelle, pour attendre la bonne température. Et ils ont trouvé un système pour maintenir la nuit la machine à température, pour pas avoir à faire ça tous les matins. Et ça gagnait du temps, parce que le gars, pendant une heure, il faisait ça tous les matins. Et ça faisait 20 ans, 25 ans que c'était comme ça ! Et quand on a réduit nos déchets, à l'arrivée, on a mis en place une mutuelle, payée par l'employeur à 100% (B).

Echec à la délocalisation... mais intensification du travail

L'influence du syndicat et sa capacité à tisser des alliances politiques lui permet de s'opposer victorieusement à une restructuration stratégique d'ampleur décidée par le siège du groupe. A l'automne 2013, dans le cadre d'une réorganisation européenne, la direction du groupe décide d'une délocalisation du marketing, de l'administration des ventes et de la R&D en Europe de l'Est. La direction de l'usine, qui n'est pas favorable à cette décision, va s'appuyer sur le syndicat CGT pour trouver une alternative.

⁵ Négociation annuelle obligatoire

En octobre 2013, on s'est assis autour d'une table avec le patron du site et on a réfléchi à ce qu'il serait intelligent de faire, avant que les Américains nous disent ce qu'il allait falloir faire. (...) Après avoir réfléchi dans notre coin pendant quelques semaines, on a dit « de toutes façons, on n'y arrivera pas sans les organisations syndicales ». (...) Ensuite, on a eu l'honneur et l'avantage de bosser avec quelques personnes pour préparer un contre-projet (DRH).

En janvier 2014, le groupe annonce la délocalisation. Syndicat et direction développent un argumentaire commun pour s'y opposer. Pour identifier les besoins des clients, on a besoin du marketing : les équipes vont dans les hôpitaux, filment les soignants, les interrogent. S'exprime ainsi le besoin de pouvoir localiser les brancards pour éviter aux brancardiers de courir après leur matériel. La R&D propose d'équiper les brancards de balises Argos, et développe les prototypes qui sont ensuite testés par les personnels de l'hôpital de Lorient :

Ce sont 4 secteurs indissociables, production, R&D, administration, pièces détachées. Si on perd un seul de ces secteurs, on n'a plus lieu d'être (DRH).

Un truc tout simple, auquel ils n'avaient pas pensé : quand un hôpital téléphone pour faire une commande d'un lit, ou 10 lits, ou 100 lits médicalisés, la personne au téléphone, elle sait s'il faut des roues « sol dur », des roues « sol tendre », et ainsi de suite. Vous envoyez ça n'importe où dans le monde, personne ne peut avoir cette compétence de relation directe avec les hôpitaux français (B).

La CGT mobilise le président de Région, alors ministre, qui convoque les dirigeants du groupe MED-BED dans son bureau, avec la direction de l'usine et le syndicat, qui racontent l'épisode avec une certaine jubilation :

C'était prévu pour durer 40', ça a duré 1h40, avec une interruption de 20' parce que le ministre était en train de déclencher les opé au Mali... (...) Il a mis un gros coup de douze à D. [le cabinet de conseil qui a élaboré le projet de délocalisation]. Comme la Région utilisait aussi D. [ce cabinet] pour valoriser les projets de services partagés ... On a réussi à arrêter ce projet, en démontrant par A+B que ce n'était pas la bonne chose à faire, on peut développer ici... (DRH)

Avec Notre Dame des Landes... (B)

Ah oui, alors la CGT était très supportrice de Notre Dame des Landes... (DRH).

Un des arguments [de D.] à l'époque était de dire, voyez, [notre commune], on est complètement excentrés, par rapport à l'Europe, alors nous on a vendu [le projet d'aéroport de] Notre-Dame des Landes... (J.-L.).

Comme le moyen d'être connecté au monde ! (DRH).

Soutenue par le Conseil régional et la préfecture, la CGT MED-BED obtient de pouvoir présenter, en mars, à Matignon, le contre-projet élaboré avec le cabinet S., conjointement avec la direction :

On a fait du théâtre, des jeux de rôle, S. [le cabinet] était là bien sûr, mais il fallait que ce soit présenté par les travailleurs, pas par des experts, mais par la CGT (B).

On a réécrit l'ensemble des slides de S., en mode compréhensible par un Américain moyen (DRH).

Tu voyais X (le DG du site) qui avait mis un costard, c'est la première fois qu'on l'a vu comme ça ! (B).

Ce même jour, le PDG de MED-BED monde annonce l'arrêt du projet de délocalisation. Cependant, le site est soumis à une intense pression pour accélérer les gains de productivité. La direction impose 68 départs volontaires sur la partie fabrication, et le travail s'intensifie pour les « survivants ». C'est alors que le syndicat se saisit de l'idée de « la feuille blanche », évoquée lors d'une réunion confédérale sur la démarche travail à laquelle avait assisté B. à Montreuil, réunion animée par Alain Alphon-Layre et Fabien Gâche⁶.

La « démarche CGT de la feuille blanche »

En juin 2015, confrontée au sentiment des salariés d'une dégradation des conditions de travail, la CGT demande à la direction l'autorisation d'organiser une journée banalisée pour leur permettre de discuter entre eux de leur travail. Consciente que la situation est tendue dans l'entreprise, la direction accepte sans tergiverser :

A un moment, le mot gain de productivité, c'était devenu tabou. Les gens en avaient bouffé dans toutes les sauces. Et c'est vrai que derrière, notre fameuse page blanche, elle vient de ça aussi, on a quand même eu des moments pénibles, notamment en production. L'efficiency ! C'était vraiment tabou, on la mettait à toutes les sauces (J.L.).

Et à ce moment-là, ça coïncide avec la page blanche ! (B).

D'où cette fameuse négo en NAO. Nous, on dit « aujourd'hui, on veut aller questionner nos salariés. Votre conception du travail chez MED-BED, prenons le temps d'échanger, c'est vrai que c'est une conception ben... d'un employeur ! ». On sait pourquoi ils sont là, c'est comme ça, hein ! (...) [il souligne l'engagement de l'entreprise pour la sécurité au travail]. Mais fallait faire de l'efficiency, des gains de productivité, etc., etc. (...) Là, à un moment, on s'est tous regardé, on s'est dit : « il faut qu'on mette sur la table, notre conception du travail chez MED-BED (J.L.).

Et ça on l'avait fait parce qu'on avait parlé avec Alphon-Layre⁷ (...). Il y avait la satisfaction d'avoir conservé son emploi, mais les gens avaient eu un coup sur la tête, on s'est dit « on va se servir de ça, on va se servir de cette initiative de la feuille blanche » : « est-ce que je suis utile, est-ce que mon travail est utile, est-ce que je suis utile dans mon environnement de travail » ? C'est là qu'on a lancé... on les fait toujours ces réunions, elles ont changé de modalités maintenant, parce que la direction les a faits siennes, et j'ai envie de dire tant mieux... (B).

Pour les bonnes idées, il n'y a pas de copyright, hein ! (DRH)

... de se reposer les questions, se donner l'objectif de dire, on est capables de se mettre ensemble, de se poser pas 20, mais 5, 5 ou 10 objectifs, et qu'on arrive à se dire, d'ici la prochaine fois, ces 5 à 10 objectifs, on va essayer de les atteindre, et c'est ce qu'on essaye de faire depuis 9 ans maintenant (B).

La participation à la journée est volontaire (B. : « sinon, les salariés étaient payés à rester à la maison ») ; la première année, le syndicat avait prévu 150 chaises, mais 400 personnes se présentent.

Q : « Et vous aviez organisé ça comment ?

⁶ Voir la monographie Confédération et le rapport de recherche.

⁷ Alain Alphon-Layre était alors membre de la Commission exécutive confédérale et responsable de l'activité Travail-Santé, où se développait alors l'approche dite de la « feuille blanche » (cf. « Réenchanter le syndicalisme. », op. cit., p. 24).

Alors prise de parole, mise en place de groupes de 10-15 personnes... (B).

Q. Et les questions, c'était quoi ?

Alors aujourd'hui on est au travail, qu'est ce qui est fait, qu'est-ce qu'on fait pour améliorer le travail, qu'est-ce qui pourrait être fait ? (B).

Q. C'est les trois questions d'Alphon-Layre ?

Ah oui, c'est la feuille blanche, quoi (B).

On avait repris un peu, enfin pas la directive, quoi, la note confédérale... (J.L.).

Ça, ça avait été remis à tous les salarié.es. C'était en blanc, hein, « Parler du travail, c'est bon pour la santé », on leur demandait de noter tout ce qui n'allait pas dans leur travail, et ils revenaient avec ça la fois d'après... (B).

L'appropriation de la « feuille blanche » par le management

Après avoir animé les réunions de site pendant deux années, la CGT en laisse volontiers l'initiative et l'animation à la direction. Les raisons de ce changement sont révélatrices de la personnalisation du fonctionnement du syndicat autour de la figure de B. :

Q. : « Vous avez lancé les journées du site en 2015-2016, comment ça s'est passé, pourquoi ça a été finalement approprié par la direction ?

Alors deux choses. D'abord la direction y a tout de suite trouvé un intérêt, au départ on partait sur dix actions retenues, on savait qu'on ne pouvait pas tout changer, mais il y avait la transformation des salles de pause, enfin je ne vais pas tout citer, mais on était très impliqués. Mais fin 2016, je suis appelé à aller travailler à Montreuil (...), je me suis retrouvé administrateur à l'Unedic et administrateur à Pôle Emploi, je passe d'une ou deux journées par semaine ici à une journée par mois. Alors la direction, sans vouloir mettre la main dessus..., et le truc dont nous on s'est aperçu, c'est que nous quand on est dans un groupe, ça tue le groupe, parce que les gens, ils attendent que ce soit nous qui parlions. Ils attendent que, tu vois... alors on s'est mis petit à petit volontairement en retrait (B).

Oui, c'est plus comme ça que ça s'est fait (J.L.).

Dès qu'il y a l'un de nous dans le groupe, les gens, là, ils te regardent...(B).

C'est à toi de parler pour eux (J.L.).

... « Qu'est-ce que tu vas dire ? » (rire) « Rien, je suis là comme vous ! » Mais après, si tu me laisses la parole, c'est cuit, tu me connais... (rires) (B).

Les journées d'établissement sont aujourd'hui ritualisées, organisées deux fois par an par la direction. Les syndicalistes ne considèrent pas que l'animation des groupes par les managers constitue une difficulté pour la prise de parole des ouvrier-es, le fonctionnement « américain » facilitant la communication entre niveaux hiérarchiques :

On arrête l'usine, deux jours complets par an, on arrête la prod, on réunit les 450 salariés. La matinée, c'est présentation des résultats, des orientations, des succès, médailles du travail, awards, les personnes « méritantes » entre guillemets sont mises à l'honneur devant tout le monde. Et l'après-midi, c'est quelque chose où on fait des trucs ensemble : des ateliers de réflexion sur le futur, des ateliers de sécurité, de conditions de travail (DRH).

L'été dernier, on a fait des groupes de parole, bon ben moi je dirigeais un groupe de parole sur pourquoi les gens étaient engagés dans l'entreprise, est-ce qu'il y avait des blocages, des choses qui ne leur plaisaient pas, et est-ce qu'ils avaient des solutions pour résoudre ces problématiques, c'étaient des groupes de 8, 10 personnes (V).

Q : Qui animait ces groupes ?

De fait, chaque codirecteur avait un groupe, et puis après ils ont cherché des volontaires, c'est souvent les mêmes personnes qui sont volontaires, par exemple moi ! (rire) (V).

Q. Mais ce n'est peut-être pas évident de s'exprimer devant des directeurs ?

Non, je n'ai pas l'impression qu'il y a plus de blocage que ça (B).

Q. Et dans ces groupes de travail, il n'y a pas de difficulté, les femmes prennent autant la parole que les hommes ?

Ah oui, on n'a pas de difficultés là-dessus (rires). On tend le plus possible à la parité. Alors en production, ce n'est pas forcément facile, si vous cherchez une soudeuse, il n'y en a pas tant que ça dans les écoles... Mais dans la globalité de l'entreprise, on est à 50%. (Br).

On a cette chance en fait, on en discutait pendant que vous n'étiez pas là, effectivement, il y a une hiérarchie verticale, mais on travaille tellement à l'horizontale qu'un opérateur peut interpeller M. X (DG) ou Y (DRH), ça, ça a commencé avec la culture sécurité, l'obligation pour chacun de porter les EPI, et on a le droit, entre guillemets, d'interpeller n'importe qui, même le visiteur, et même le PDG qui traverse l'atelier, s'il n'a pas ses EPI, de lui dire « non, vous devez porter vos EPI » et ça, je pense que ça a contribué à libérer la parole et à lever un peu ce côté hiérarchique. (...) On a un fonctionnement américain, tutoiement tout de suite, on s'appelle par le prénom... (V).

Q. : Comment c'est traité, cette matière qui remonte des groupes de parole ?

Alors là, on a tout fusionné, tout ce qui a été dit, et ça permet de créer le plan d'action Bien-être et performance qu'ont fait les RH, et de mettre en place, voilà, des actions à court moyen long terme, en fonction de l'action, de manière à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail (V).

Des résultats tangibles

Les interlocuteurs sont d'accord pour se féliciter de l'impact concret de ces journées de discussion avec les salarié.es en termes d'amélioration du fonctionnement de l'usine :

On atteint 5% de réduction des coûts par an (DG).

Les syndicalistes évoquent les propositions émises les deux premières années, lorsqu'ils animaient les journées.

Q. « Et il est sorti des choses que vous n'aviez pas perçues ?

Ah oui, moi ce qui m'a le plus surpris, c'est les salles de pause... [Les salariés se plaignent de l'absence de silence et d'intimité dans les salles de pause, que la direction avait pris l'habitude d'utiliser pour faire des animations, des réunions d'équipe...] (B.)

Des trucs qui peuvent paraître tellement anodins, mais c'est vrai que quand tu centralises, il y a des points qui sont revenus à la gueule, ben ouais, en fin de compte ! Mais tu ne t'y attendais pas. Tu allais vraiment dans l'esprit travail, ta relation au travail, mais ça a aussi

débordé sur l'environnement, sur plein de choses quoi. (...) Il y avait aussi des problématiques beaucoup plus lourdes, qui nécessitaient de toucher aux process, à l'organisation du travail, qui demandaient l'intervention de professionnels, des investissements...(J.L.).

Q. Comme quoi par exemple ?

Le Dalmec ... Tous nos lits sont assemblés en plusieurs étapes, mais toujours à plat, jusqu'au contrôle final. Et après le contrôle final, le lit doit être verticalisé, pour être stocké dans le... Et là c'était fait plus ou moins manuellement. A l'époque on avait bidouillé une espèce de chariot, c'était plus un engin de mort au final...(J.L.).

On a fait beaucoup de bidouillages ! (rires) Nos lits, ils font 150 kilos, alors vous imaginez ! (Br).

Une chance, on n'a jamais eu d'accident grave grave grave, on a eu de la bobologie entre guillemets... (J.L.).

On a eu un accident grave, avec un lit qui est tombé... (B).

Et du coup, au final, le fait d'avoir fait remonter ça par les équipes de travail, on a mis en place une machine, j'appelle ça le Dalmec, c'est le nom de la marque, pas de la machine, mais c'est électrique, ton lit, il passe de l'horizontal à la vertical, le salarié lui, il n'a rien à faire » (J.L.).

En conclusion de l'entretien, nous demandons à B., sur un mode taquin :

Q. « Et la lutte de classes, dans tout ça ?

B. : La lutte des classes, on l'a gagnée par notre sérieux. »

Conclusion

Le cas de MED-BED illustre donc une configuration où l'investissement du syndicat sur la question du travail aboutit à un quasi-contrôle syndical sur l'organisation de l'usine. La démarche travail n'est pas à l'origine de cette construction originale mais en a constitué une étape importante. Même si la méthodologie de notre recherche n'incluait pas l'interrogation de salarié·es de base, il semble que les employé·es de MED-BED, sur ce site, bénéficient de conditions d'emploi et de travail plutôt favorables, et les changements techniques ou organisationnels ne sont pas facilement décidés sans elles et eux. La direction du groupe et les actionnaires n'ont pas à s'en plaindre, puisque l'usine est une des plus rentables du groupe.

La contrepartie est sans doute que ces avantages sont réservés aux salarié·es permanent·es de l'usine, qui sont désormais surtout des ingénieurs, cadres et techniciens : la CGT, malgré son pouvoir dans l'usine, n'a pu empêcher l'intensification du travail, l'externalisation de plusieurs segments de production et l'instauration d'un volant important d'intérimaires. Autrement dit, la cogestion semble surtout bénéficier à un noyau dur de travailleurs et travailleuses où les ouvriers sont désormais très minoritaires, la majorité ayant été précarisée ou externalisée. Le soutien de la CGT de MED-BED au projet d'aéroport de Notre Dame des Landes – jugé favorable à la pérennité de l'usine - montre aussi son peu d'intérêt pour la recherche de convergences avec des mouvements sociaux et écologiques extérieurs, et sa proximité avec ce qu'on pourrait qualifier de corporatisme d'entreprise. Il n'en reste pas moins que cette expérience a peu d'équivalents en France pour ce qui est de la construction, sur le

long terme et par une attention constante à la question du travail, d'un contre-pouvoir syndical sur l'organisation du travail et de la production.