Workshop

La régulation du conflit dans l'entreprise

Etude de cas

Analyse et proposition d'intervention dans un conflit : cas de la blanchisserie du CHR de Bornanville.

Olivier Clavel, Etudiant STAF, TECFA-FPSE

Introduction

Pour cet exercice, j'ai choisi de travailler sur un conflit connu. Il s'agit du cas de la blanchisserie du Centre Hospitalier Régional (CHR) de Bornanville en France[1].

Ce conflit ne met pas en opposition 2 personnes dans une entreprise mais plutôt des sous-systèmes de l'entreprise.

La genèse de ce conflit remonte à 1984. Après une description du conflit qui nous amènera en 1989, je vais proposer une analyse de ce conflit et quelques lignes d'action possibles pour un intervenant extérieur afin de proposer des solutions.

Description du conflit

Résumé de la description tirée de « Gestion des ressources humaines »[1]

Nous sommes en 1984. Le CHR de Bornanville a une masse salariale de 6000 personnes répartie sur 6 établissements hospitaliers : 3 dans le centre ville et 3 dans des communes proches. Les 4/5 des salariés sont du personnel soignant, le reste étant affecté à des services dit de production (entretien, maintenance, restauration, blanchisserie...) ou administratifs. La direction se lance dans un effort de modernisation des hôpitaux amenant une série de changements technologiques et organisationnels prévus sur une période de 6 ans. C'est d'abord le service de restauration qui est centralisé est doté de nouveaux équipements.

En 1985, sur sa lancée, la direction s'attaque à la restructuration de la Blanchisserie considérée comme l'un des principaux "point noir" de l'établissement : personnel peu qualifié, matériel vieillissant, augmentation chronique des coups.

Avec ses 200 personnes, la Blanchisserie a du mal à suivre le rythme imposé par l'augmentation du volume des soins nécessitant le traitement de 35000 pièces de linge par semaine. Sa capacité est tout juste de 700 pièces par heure ce qui contraint les responsables à recourir à l'allongement des cycles de travail et aux heures supplémentaires.

L'ancienneté du personnel est supérieure à la moyenne de celle du CHR. L'âge moyen atteint 48 ans. Le salaire moyen est assez proche du minimum social. Si certaines ouvrières font encore l'admiration des visiteurs, aux yeux de la direction leur habilité à repasser les cols en dentelle n'est plus guère de mise dans un hôpital moderne. Le taux d'absentéisme, quant à lui, atteint les 12.5%.

La direction prend donc en 1985 la décision de moderniser la blanchisserie en acquérant du nouveau matériel d'un potentiel de 1400 pièces par heure et en réduisant les effectifs de 50% d'ici 1988. Les organisations syndicales alertées réagissent auprès de la direction qui leur propose la constitution d'une commission paritaire chargée d'examiner les problèmes de reconversion. L'offre est déclinée par les syndicats qui craignent d'être associés à des mesures de licenciement.

L'acquisition du nouveau matériel oblige à repenser totalement l'organisation de la blanchisserie autours de 6 postes :

1. réception et tri du linge
2. prélavage et lavage
3. séchage
4. réparation et préparation
5. pliage et repassage
6. conditionnement et dispatching

La direction décide d'affecter le personnel qualifié restant aux postes 4 et 5. Le matériel devant être opérationnel dès les premiers mois de 1986, la direction analyse l'éventail des reconversions possibles en consultant l'ensemble des services du CHR et en rencontrant tous les agents de la blanchisserie pour analyser leur potentiel.

[1] J.P. Citeau, Gestion des ressources humaines, Masson 95

En 1986, 45 agents prennent leur retraite ou bénéficient de mesures de départ anticipé. 56 personnes reconnues pour être plus motivées et plus aptes à la reconversion suivent des stages de formation pour être réaffectées au second trimestre dans divers services (aides soignant, brancardiers, entretien). Compte tenu des divers mouvements supplémentaires, on compte 97 personnes à la blanchisserie fin 1987.

Ce succès apparent de l'opération cache en fait assez mal les difficultés réelles de fonctionnement de la blanchisserie. Les employés vivent mal la nouvelle organisation opérant des ruptures importantes avec les vielles habitudes. D'autre part, le départ massif d'une partie du personnel a ajouté quelques angoisses aux difficultés.

Lors d'une rencontre informelle avec des ouvriers de la blanchisserie, le directeur du personnel recueille quelques remarques :

- *« C'est pire qu'avant. Tous les jours devant cette trieuse, il y a de quoi devenir chèvre ! »*
- *« Les chefs sont bons qu'à gueuler pour réclamer qu'on fasse ci et puis ça. Des fois on leur dit qu'au séchage il faudrait faire autrement mais ils s'en moquent ! »*
- *« De toute façon, il faudrait au moins 20 personnes de plus pour faire face aux cadences. Depuis 22 ans que je suis à la laverie, j'ai jamais vu un cirque pareil ! »*
- *« Comme je les comprends ceux qui ont changé de service... »*
- *« Vous devriez dire à tous ces beaux toubibs de bouffer un peu moins de linge ! »*

Les mouvements de personnel n'ont amené aucun changement : l'âge moyen reste proche de 48 ans, l'ancienneté est toujours supérieure à la moyenne. Le taux d'absentéisme atteint maintenant les 18%. Un certain nombre d'altercations émaille la vie du service. Le changement de matériel a redonné du poids a une hiérarchie de plus en plus contestée.

Une rapide analyse de la situation au 1er janvier 1989 révèle trop d'anomalies dans le fonctionnement du service. Une évaluation financière révèle aussi le surcoût de l'opération. Les différents responsables se donnent 2 années pour stabiliser et rentabiliser la blanchisserie.

Analyse du conflit

Comme je l'ai dit en introduction, ce conflit ne met pas en jeux 2 personnes mais plutôt des sous-systèmes du système entreprise. Je vais donc dans un premier temps essayer d'identifier le système en lui-même et plus précisément les sous-systèmes qui entrent en jeux. Une fois les deux sous-systèmes identifiés, j'analyserai les différentes dimensions de ce conflit selon le modèle proposé par Ivan Boszormenyi-Nagy ainsi que le mode d'interaction entre les systèmes.

Le système et ses sous systèmes

Il parait évident que le système global est l'entreprise (le CHR) dans lequel ont peut distinguer dans le cas qui nous intéresse :

- La direction du CHR
- La Blanchisserie

Un examen plus fin de cette dernière permet encore d'y discerner 2 entités :

- les responsables de la blanchisserie
- les ouvriers.

Il y a donc des interactions complexes entre toutes ces entités comme on peut le voir sur la figure 1.

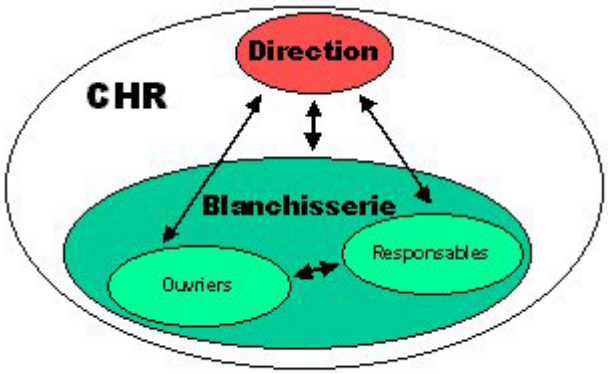

Figure 1 : relations entres les sous-systèmes du CHR

Cependant, à la lumière des détails qui sont fournis dans la description, on peut assez bien imaginer qu'il existe une coalition entre la direction et les responsables, tout du moins aux yeux des ouvriers. En effet, la direction est à l'origine de la restructuration de la blanchisserie, les dirigeants étant eux les garants auprès de la direction de la mise en place de la nouvelle organisation. Je vais donc analyser le conflit qui existe entre les ouvriers et cette coalition que j'appelle dans la suite les dirigeants (voir figure 2).

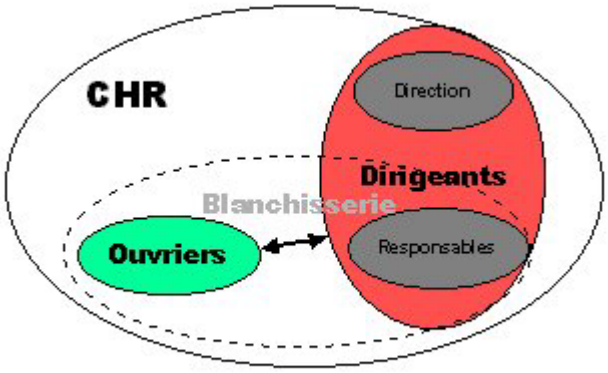

Figure 2 : conflit tel que nous allons l'analyser

Dimension du conflit

Je vais ici essayer d'analyser les différentes dimensions du conflit selon le modèle proposé par Boszormenyi-Niagy. Je commencerai par décrire les éléments pour chaque dimension proposée (factuelle, psychodynamique, systémique et éthique) pour mettre en lumière celle(s) qui a/ont le plus d'importance. Je laisse cependant de côté la dimension psychodynamique qui n'est pas mise en lumière dans la description et qui s'applique plus à un conflit entre 2 personnes.

Dimension factuelle

Il ne fait pas de doute que ce conflit possède une dimension factuelle. En effet, l'augmentation du nombre de patients et par-là du volume de linge à traiter sont du domaine des faits sur lesquels on ne peut pas agir. Cependant, il ne me semble pas que ce soit une dimension majeure.

On peut toutefois noter dans les propos recueillis par le directeur du personnel qu'un ouvrier cherche à imputer ce fait aux utilisateurs de l'hôpital *: « Vous devriez dire à tous ces beaux toubibs de bouffer un peu moins de linge ! »* L'ouvrier cherche ici à désigner un responsable, à trouver une « bête noire » qui est la cause de son malheur.

Dimension systémique

Pour bien voir les enjeux en terme de pouvoir, regardons quelle place prenait la blanchisserie dans le système et quelle est sa place aujourd'hui.

Jusqu'en 1984, la blanchisserie était gérée sur le mode artisanal : petite quantités, organisation du travail interne, recours aux heures supplémentaires et à l'allongements des cadences « on the fly ». L'âge moyen et l'ancienneté élevée suggèrent une autogestion poussée du personnel : ils connaissent bien le travail et l'environnement dans lequel ils l'effectuent.

La modification de l'organisation amène un changement radical. On passe du mode artisanal au mode Tayloriste. Il faut de la cadence et du résultat. On ne demande plus de la qualité mais de la quantité. Les postes de travail sont réorganisés de façon rigide.

C'est l'autonomie de la blanchisserie au sein de l'entreprise qui est remise en cause et par-là même l'autonomie des ouvriers dans leur propre travail. On peut voir les prémices d'une escalade symétrique pour la conservation du leadership :

- *« Les chefs sont bons qu'à gueuler pour réclamer qu'on fasse ci et puis ça. Des fois on leur dit qu'au séchage il faudrait faire autrement mais ils s'en moquent ! »*
- *« Vous devriez dire à tous ces beaux toubibs de bouffer un peu moins de linge ! »*

Dimension éthique

Une phrase de la description me parait bien résumer la dimension éthique de ce conflit : *« Si certaines ouvrières font encore l'admiration des visiteurs, aux yeux de la direction leur habilité à repasser les cols en dentelle n'est plus guère de mise dans un hôpital moderne. »*

On peut voir ici un passage de la forme d'interaction « JE ⇔ TU » entre les dirigeants et les ouvriers (prise en compte du système dans son ensemble) vers la forme « JE ⇔ ÇA » (seulement une partie du système m'intéresse) : « elles repassent bien les cols en dentelle et elles en sont fières mais cette qualité n'a aucune importance pour nous ».

On voit ici une forme de dénigrement du personnel : Les ouvriers se sentent certainement dépossédés d'une partie de leur travail qui leur amenait la reconnaissance de leurs pairs et du monde extérieur. Ce sentiment est amplifié par la nouvelle organisation du travail sur des tâches moins valorisantes, plus répétitives et une cadence augmentée : *« Tous les jours devant cette trieuse, il y a de quoi devenir chèvre ! »*

Cet état de fait n'apparaît pas comme « juste » aux yeux des ouvriers *: « Comme je les comprends ceux qui ont changé de service... »*. Ils vont donc chercher une nouvelle forme de reconnaissance en attirant l'attention sur leur service.

Une stratégie pour la régulation du conflit.

Je formulerai le but de l'intervention d'un tiers extérieur de façon extrêmement simple : restaurer la capacité de la blanchisserie à traiter le nombre de pièces de linge voulu. Pour cela, il me semble important de se fixer des buts plus précis au niveau de la relation entre les ouvriers et les dirigeants :

- restaurer la coopération entre les ouvriers et les dirigeants en la fédérant autour de ce but (traiter les pièces de linge) et en désamorçant l'escalade symétrique en train de se mettre en place pour revenir vers une relation constructive sur le mode complémentaire. (dimension systémique)
- redonner une certaine marge de manœuvre aux ouvriers en les replaçant dans une situation où ils se sentent écoutés et respectés, (dimension éthique)
- essayer de redonner à la hiérarchie une légitimité sans pour autant que les ouvriers se sentent dénigrés (dimension éthique).

Pour cela, voici la stratégie que je propose. En préambule, je pars de l'hypothèse que les dirigeants ne souhaitent pas se séparer du personnel actuel (ou ne le peuvent pas pour des raisons de législation). En effet, une manière relativement simple de régler définitivement ce conflit (disons plutôt de l'esquiver…) consisterais à licencier tout le monde et à embaucher du personnel plus jeune, peu formé et docile. Mais cela ne me paraît pas du tout satisfaisant dans une perspective sociale.

Je pars également de l'hypothèse que le consultant est mandaté par une structure de position hiérarchique supérieure au système : le ministère de la santé ou la direction générale des hôpitaux de la région. Il ne serait évidemment pas possible d'avoir une position de neutralité en agissant à la demande des dirigeants.

Proposition

Imaginons une réunion entre des représentants choisis par les dirigeants et les ouvriers. Je fais l'hypothèse qu'une collecte des doléances a été faite de chaque côté avant la tenue de la réunion. Le premier but à atteindre est l'alliance avec le système: l'acceptation par les deux partis de ma place de consultant extérieur impartial. Pour cela je commencerai par préciser les faits.

« Le CHR produit 35000 pièces de linge sale par semaine et celles-ci doivent être traitées ».

Ceci constitue une alliance avec les dirigeants puisque c'est exactement ce qu'ils recherchent et peut me couper des ouvriers. Il faut donc rétablir la balance en se rapprochant des ouvriers.

« 35000 pièces de linge ca fait une sacrée lessive ! J'imagine donc que ce ne doit pas être une mince affaire de traiter tout cela dans les temps pour ne pas entraver la bonne marche des différents hôpitaux et qu'ils poursuivent leur mission première : soigner les malades. »

Ensuite il faut essayer de fédérer la volonté de coopération des deux partis autour de cet objectif commun.

« *Je suis ici à la demande de «* l'autorité supérieure » *qui me charge de faire une analyse du fonctionnement de la blanchisserie qui semble avoir du mal à faire face aux cadences ces derniers temps. J'espère que nous allons pouvoir discuter de façon constructive et trouver des solutions pour que les machines neuves puissent être utilisées à leur plein rendement et ceci dans de bonnes conditions pour tout le monde »*

Je ferais ensuite un tour de table pour que chacun s'exprime et expose les problèmes qui semblent importants à ses yeux. Je prendrais le parti de donner le premier tour de parole aux ouvriers compte tenu qu'ils semblent avoir émis des propositions qui n'ont pas été écoutées *(« Des fois on leur dit qu'au séchage il faudrait faire autrement mais ils s'en moquent ! »*). De cette manière, je pense atteindre un des objectifs fixés : redonner une marge de manœuvre aux ouvriers.

Suite à ce tour de table, je discuterais du réalisme des solutions proposées. Ici, je laisserais le premier tour de parole aux dirigeants. Je pense ainsi atteindre un deuxième but : redonner une légitimité à la hiérarchie.

Pendant cette discussion, je prendrais un soin particulier à mettre en lumière toutes les attitudes positives de coopération qui peuvent permettre de restaurer une bonne communication entre les deux systèmes. J'utiliserais ce type d'attitude comme un modèle.

J'essaierais également de mettre l'accent par la méta-communication sur les attitudes de rejet systématique de la hiérarchie ou de dénigrement du travail des ouvriers. J'amènerais les acteurs à formuler une proposition commune d'organisation du travail et de modalité de communication dans le futur pour faire face aux nouveaux problèmes qui pourraient survenir.

Voici quand même quelques pistes qui me semblent plausibles pour la nouvelle organisation du travail :

- rotation des postes de travail
- « prime » à la productivité (prime financière, élection du meilleur employé du mois …)
- augmentation des salaires
- instauration de réunions régulières pour faire le point
- communication régulière sur la productivité du service par la Direction
- …

Conclusion

N'étant pas psychologue de formation, j'ai abordé ce travail sous l'angle de l'enrichissement personnel. J'ai pris beaucoup de plaisir à décortiquer la situation sous l'éclairage nouveau qui nous a été proposé pendant ce workshop. Cependant, il me semble avoir oublié quelques éléments dans cette analyse et plus particulièrement le complexe d'infériorité qui peut être généré chez les employés restés dans la blanchisserie après le départ de leur collègues plus « intelligents » ayant bénéficié de formations de reconversion.

La proposition d'intervention m'a paru beaucoup plus laborieuse à échafauder. Il est en effet difficile d'imaginer avec précision la forme que pourrait prendre une telle intervention sans être confronté directement et physiquement aux acteurs de ce conflit. Je pense donc que cette médiation pourrait prendre une toute autre forme en fonction de :

- la volonté effective des partenaires à coopérer,
- le niveau social et culturel des différents acteurs du conflit,
- la prise de position de syndicats ou d'autres organismes extérieurs,
- etc.

J'espère avoir répondu aux attentes d'un tel travail.