

Le conflit relationnel dans l'équipe soignante

Le conflit est inhérent aux rapports humains. Le problème n'est donc pas le conflit, ou son expression mais plutôt son maintien dans la durée, et surtout sa transformation en clivage et son non-dépassement. Au sein de l'équipe soignante, le « travail bien fait » suppose la conflictualité. La création collective, le pouvoir d'agir sur les choses sont alors indexés sur l'intensité de « disputes professionnelles » qui repoussent en chacun les limites du métier. Le conflit relationnel peut ainsi être le point de départ d'un processus positif qui permet d'évoluer... à condition d'en sortir.



© Jean-Raymond Meunier.

- 26 **Le conflit relationnel : un phénomène complexe**
Dominique Picard, Edmond Marc

- 32 **Coopération conflictuelle ?**
Yves Clot

- 38 **Conflit relationnel, harcèlement : quid de la médiation ?**
Ariane Bilheran

- 44 **Équipe et souffrance des liens**
Nicole Taliana

- 50 **Éloge du conflit et du plaisir dans l'équipe soignante**
Muriel Meynckens-Fourez

- 56 **Le superviseur dans la médiation des conflits**
Joseph Rouzel

- 62 **Quand le conflit fait figure de symptôme**
Raymond Panchaud,
Philippe Rey-Bellet

- 68 **« Comment se supporter après ça ? »**
Vincent Charazac

- 76 **Pour en savoir plus**

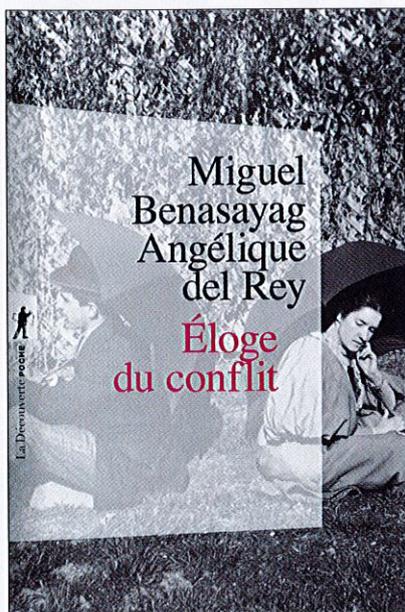
Éloge du conflit

Miguel Benasayag et Angélique del Rey

Un ouvrage engagé qui prend à rebrousse-poil les représentations habituelles du conflit et les façons d'y faire face.

DOMINIQUE FRIARD

Infirmier, superviseur d'équipes.



LES AUTEURS

Angélique del Rey, née en 1974, est professeure de philosophie. Elle a écrit plusieurs ouvrages critiquant les méthodes pédagogiques fondées sur l'évaluation et la compétence. Miguel Benasayag, né en 1953, est philosophe, psychanalyste, chercheur en épistémologie et ancien résistant guévariste franco-argentin. Il a publié de nombreux ouvrages qui associent psychanalyse et engagement politique. Tous deux sont cofondateurs du collectif « Malgré tout » (<https://collectif-malgreout.net>), qui vise à construire des instances capables de réparer et enrichir le tissu social, à partir d'une base théorique élaborée dans le cadre de séminaires et d'une assise pratique liées aux activités concrètes de ses membres.

L'OUVRAGE

À la suite du philosophe présocratique Héraclite, les auteurs partent de l'hypothèse que le conflit (du grec *polemos*)

est le « père de tous les êtres ». Il s'agit d'une réalité ontologique (qui ne peut pas ne pas être). « *Le devenir d'une personne tient aux forces contraires qui poussent en elle* », écrivent-ils. La confrontation n'est donc ni anormale, ni accidentelle : elle est consubstantielle à l'espèce humaine. Elle est fabriquée par la complexité et le foisonnement des points de vue et des places qui s'affrontent simultanément et en permanence (ce que les auteurs nomment le multiple). Le conflit n'est donc pas un simple problème auquel il faudrait apporter une solution pour le colmater définitivement. Nos sociétés « *nient et refoulent la multiplicité conflictuelle qui nous compose, proposent comme élément identificateur une série de rôles normalisés qui doivent formater et dompter la multiplicité, et dans lesquels nous sommes censés nous reconnaître.* » L'homme sans qualité singulière, formaté par les rôles attendus, n'est pas un individu sans conflits, c'est un homme qui vit ses conflits comme quelque chose d'anormal. « *C'est pourquoi nous serons pris d'angoisse en constatant que des pulsions, des passions, des fantasmes aussi contradictoires les uns que les autres grondent au-dessous du rôle qu'on essaye d'assumer. Les consultations "psy" sont remplies de ces plaintes de l'homme et de la femme d'aujourd'hui, avouant au brave clinicien [...] : "Je me méfie de moi-même".* » La source de la plainte de notre époque est que nous nous sentons assaillis par des débordements non contrôlés – ni, surtout, contrôlables.

Les auteurs illustrent leur démonstration en abordant les conflits armés. L'inflation des guerres barbares serait alors le produit de l'idéologie pacifiste. À force d'ôter toute légitimité aux antagonismes, on en vient à naturaliser le consensus, à exiger une transparence radicale et à considérer toute exception comme le produit d'une déviance à éradiquer. Le conflit s'explique

alors médiatiquement par une cause qui devient unilatérale : celui du bien contre le mal, de la démocratie contre le terrorisme. C'est lorsque la guerre n'est plus définie comme une forme de violence parmi d'autres de la société des hommes, c'est quand on fixe comme objectif la paix universelle, quand on cherche des solutions susceptibles d'y mettre fin définitivement qu'on ouvre à ce moment même la porte à la barbarie. L'autre perd ses caractéristiques d'humain et devient une souillure, une pourriture à éliminer, à dénazifier. Cette conception de la guerre s'oppose en tout point à celle du général Sun Tzu (*L'art de la guerre*, IV^e siècle av. J.-C.) qui, tout en prenant en compte la nécessité de l'affrontement, revendiquait la réduction du coût humain non seulement dans ses propres troupes, mais aussi chez l'ennemi et notamment dans sa population civile. « *Quand il devient pensable et pensé, le conflit peut s'autolimiter, l'autre n'étant pas réduit au symptôme d'une anomalie à corriger.* »

Les auteurs prennent ainsi le contre-pied de l'idée relativement consensuelle qu'il serait possible, un jour, d'en finir avec tout conflit. La question fondamentale qui se pose alors n'est plus comment résoudre le problème mais comment penser sa permanence ? L'ouvrage comprend trois parties : un tour d'horizon des conflits vécus et appréhendés comme tels par tout un chacun, l'existence du conflit en tant que réalité de fait et enfin ses conséquences qui concernent l'engagement et l'agir dans l'époque qui est la nôtre.

L'INTÉRÊT POUR LES SOINS

Si l'ouvrage n'aborde pas explicitement le soin et le travail en équipe, il offre de nombreuses réflexions pour penser les conflits d'équipe, il ne s'agira pas de les résoudre mais au contraire de s'engager en leur permettant de s'exprimer comme un élément de la richesse du groupe, comme une manifestation de sa multiplicité.

M. Benasayag, A. del Rey, *Éloge du conflit*, Paris, La Découverte, Poche, 2012, 2^e éd.



Le conflit relationnel : un

Loin d'être des « incidents fâcheux », les conflits relationnels sont inhérents aux rapports humains. Ils génèrent des sentiments négatifs, engendrent des tensions, de la méfiance, de l'agressivité, et finissent par être destructeurs. Comment les dépasser ?

Dominique PICARD*,
Edmond MARC**

Psychologues,

*Professeur des universités,

**Professeur émérite des universités,
Docteur en psychologie.

Le terme « conflit » renvoie à ceux de combat, de lutte. Il suggère la présence de positions divergentes, la rencontre d'éléments qui s'opposent et évoque souvent une relation faite de tensions et d'oppositions. Cette notion désigne donc une situation structurée autour d'un antagonisme plus ou moins

violent et motivée par une opposition d'intérêts, de convictions, de jugements de valeur, de passions... La qualité des entités qui s'affrontent amène à distinguer plusieurs niveaux de conflits :
– « internationaux » quand ce sont des puissances étrangères (comme dans une guerre);



phénomène complexe

– « sociaux » quand il s'agit de groupes sociaux (comme dans une grève);

– « relationnels » lorsqu'ils impliquent des personnes entre elles.

Les conflits relationnels naissent du fait même d'être au contact des autres. Les multiples motifs peuvent être ramenés à quelques grandes catégories.

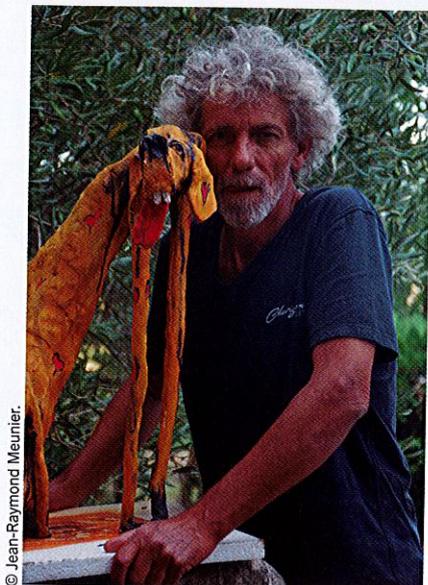
- Il y a d'abord les types de conflits qui s'apparentent à une **compétition autour d'un même objet** : on identifie ainsi des conflits d'intérêts (pour la possession et la jouissance de biens matériels ou symboliques); des conflits de pouvoir (où chaque partie cherche à dominer l'autre); des conflits territoriaux (qui s'articulent autour de la défense d'un espace revendiqué comme personnel ou de son extension par la conquête).

- D'autres types de conflits peuvent naître de **dissentiments violents entre les individus** : les conflits affectifs (rivalités fraternelles ou inimitiés dans un couple) initiés par les sentiments de peur, d'attraction ou de rejet éprouvés pour autrui; les conflits culturels qui émergent lorsqu'on est confronté à des individus d'une culture différente qu'on ne comprend pas, dont l'altérité nous agresse et que l'on finit par rejeter (la forme extrême en étant le racisme ou la xénophobie).

- Enfin, un dernier ensemble de conflits a trait à la **défense de notre existence, de nos convictions et de nos croyances**. On repère ainsi : les conflits identitaires qui se présentent comme une sorte de lutte pour défendre une certaine image

de soi (« digne de confiance », « honnête », « capable... ») et amener autrui à l'accepter; les conflits cognitifs (où l'on se bat pour imposer son point de vue); et les conflits de relation qui ont pour motivation la définition de la relation (comme égalitaire ou hiérarchique, professionnelle, amicale, sexuelle...) ou sa gestion (chacun voulant faire prévaloir son point de vue en cas de désaccord).

Cette catégorisation, aussi juste qu'elle soit, doit cependant être modulée. Dans la réalité, un conflit peut rarement être réduit à un seul motif, même si un élément domine qui permet de le qualifier. Les conflits culturels, par exemple, s'apparentent aussi à des conflits identitaires (puisque la culture dans laquelle on baigne



© Jean-Raymond Meunier.

L'artiste du mois : Jean-Raymond Meunier

Depuis plus de 30 ans, Jean-Raymond Meunier, peintre et sculpteur autodidacte, croque avec tendresse ses contemporains. Puisant son inspiration dans le quotidien, il propose ses drôles de personnages, groupes d'humains agglutinés, vaquant à leurs occupations... « Il y a Bernadette, Zézette et Josette qui badent devant une vitrine. Il y a Hubert et Roberte qui attendent le bus... Mais aussi Christine et Edmond qui bouquinent tranquillement, côte à côte sur leur canapé tout neuf. Ou bien Véronique qui ne fait rien de spécial, l'air abattu... Tous ces personnages, je les surprends dans leur intimité et je les fige dans leur quotidien, lorsqu'ils mettent de côté ce paraître que la société nous impose. Lorsqu'ils se laissent aller, je les croque avec humour, avec exagération, mais surtout avec tendresse et beaucoup d'amour. Tous ceux que je croise sont mes modèles, moi en premier, peut-être. Est-ce pour cela qu'ils nous rappellent un proche, un voisin, un ami... »

Jean-Raymond Meunier apporte ainsi son regard sur les relations humaines, la joie, le travail, le partage, la nature, les sens... sur la vie qui passe.

Prônant la métamorphose des matériaux, il utilise du bois, de la tôle ou de la ferraille, de la terre, toutes sortes de peintures... Il s'inscrit dans le courant artistique de l'art singulier, et expose en France ou à l'étranger.

Jean-Raymond Meunier vit et travaille en Ardèche.

• En savoir plus :

www.jean-raymondmeunier.eu.

Visite de l'atelier sur rendez-vous, jeanraymond.meunier@free.fr

participe de son identité), à des conflits cognitifs (puisque chaque culture a sa propre façon d'appréhender le monde qui l'entoure) et à des conflits affectifs (car l'altérité ne laisse pas indifférent). C'est ce qui arrive parfois, par exemple, lorsqu'un hôpital recrute un médecin étranger.

De plus, s'arrêter aux motifs des conflits, c'est rester en surface d'un processus et ne voir que la partie émergée d'un iceberg. Car tout conflit est sous-tendu par des enjeux existentiels puissants, en partie inconscients, qui le fondent, l'orientent et le surdéterminent. Ceux-ci peuvent être d'ordres identitaires, cognitifs, ou bien s'inscrire dans la relation aux autres.

LES ENJEUX IDENTITAIRES

La quête de reconnaissance identitaire est un moteur essentiel de la dynamique relationnelle. Cela tient à la nature même de l'identité, que nous construisons tout au long de notre vie dans le contact avec les autres (par identification ou différenciation), à ce qu'ils sont et à ce que nous percevons de l'image qu'ils ont de nous. Cette construction repose sur une série de « besoins identitaires » qui fondent la quête de reconnaissance :

– Le premier est un « **besoin d'existence** » qui se traduit par la nécessité de recevoir des marques de reconnaissance : le salut, par exemple, acte de convivialité quasi universel, est une réponse culturelle et codifiée à cette attente.

– Ce besoin d'existence se prolonge dans un « **besoin de valorisation** » car l'image que chacun souhaite se voir renvoyer est une image positive socialement valorisée, qu'il entend voir admise, respectée et entérinée par les autres. Être confronté à une image de soi à laquelle on n'adhère pas ou que l'on estime dévalorisante est aussi déstabilisant que de ne pas être vu.

– D'où un « **besoin de contrôle** » sur le regard des autres. C'est lui qui amène à filtrer les informations que l'on donne sur soi, à cacher ses faiblesses, à maîtriser ses émotions, à maquiller sa présentation.

– Enfin, deux autres besoins, presque indissociables, dérivent du statut complexe et paradoxal de l'identité.

Mon « identité », en effet, c'est d'abord ce qui me représente et fait de « Moi », un être unique; mais c'est aussi ce qui m'assimile à d'autres et me rattache à des catégories sociales (sexuelle, communautaire, professionnelle...) auxquelles je me sens appartenir. Pour être pleinement reconnu, il convient donc de l'être dans

toute la plénitude de son identité, dans l'unicité comme dans la similarité. La quête de reconnaissance est donc, de manière indissociable, sous-tendue à la fois par un « **besoin d'individuation** » (la reconnaissance de son individualité comme unique) et un « **besoin d'intégration** » (sentir qu'on fait partie d'un groupe social).

Malgré leurs exigences parfois contradictoires, ces besoins doivent être conjointement satisfaits. C'est pourquoi la quête identitaire, même si elle peut s'effectuer dans la réciprocité, l'échange et le respect mutuel, s'ancre aussi dans la lutte, le conflit et la violence.

• Absence de reconnaissance et conflits interpersonnels

La non-reconnaissance peut prendre plusieurs formes que le psychiatre anglais Ronald Laing classe en deux grandes catégories :

– on opère un **déni** quand on ne reconnaît pas d'existence ni de place à quelqu'un qui estime y avoir droit. Celui qui en est la cible éprouve alors, selon les cas, le sentiment d'être « transparent », de « ne pas compter », de ne pas « être considéré », voire de « ne pas en être » lorsqu'il a l'impression qu'on le laisse en dehors d'un groupe dont il revendique l'appartenance;

– le **rejet**, qui consiste à refuser la définition identitaire proposée, pourrait se traduire par la phrase : « *Tu n'es pas ce que tu veux me faire croire que tu es* ». Les exemples abondent : démontrer à quelqu'un qui se présente comme une victime qu'il est responsable de ses échecs, accueillir en intrus celui qui se veut dévoué...

Dénis et rejets sont souvent ressentis comme des blessures et des injustices. Selon les cas, ils peuvent provoquer de la souffrance, de la frustration, de la révolte ou de la rancœur. Ce sont autant de germes de mécontentements et de conflits.

Le conflit peut aussi naître d'une hypertrophie d'un besoin identitaire. Ainsi, on peut être entraîné à dévaloriser les autres pour mieux se valoriser ou à trop facilement ramener les relations humaines à une compétition permanente. De la même façon : le nécessaire besoin de contrôle peut se transformer en un irrésistible désir de tout diriger; le besoin d'intégration se rigidifier en conformisme; le besoin d'individuation se traduire par un refus de tout mode coopératif. Tous ces comportements provoquent souvent des réactions agressives et peuvent être sources de conflit.

• **Rapport de places et conflits identitaires**

Une forme particulière de conflit identitaire peut également provenir de ce qu'on appelle le « rapport de places ». Toute relation interpersonnelle se structure à partir de la position respective des protagonistes (dans l'égalité, la hiérarchie, le rapport de force...). Le rapport de places fonde la spécificité de chaque relation car un même individu change généralement

métier pour la relation avec les malades. Lorsque le rapport n'est pas clair, lorsqu'il y a superposition ou confusion de places, cela peut engendrer du désarroi, de la peur ou de l'agressivité. Ainsi, une psychanalyste se plaignait que chaque fois qu'elle essayait d'aider sa fille adolescente dans ses difficultés relationnelles, elle s'entendait répondre avec violence et récrimination : « *C'est d'une mère dont j'ai besoin, pas d'une psy!* »

ne le suit pas dans le cheminement de sa pensée, il le soupçonnera d'être de mauvaise foi, de se révéler buté ou de chercher l'affrontement. D'autant que, dans la vie quotidienne, le raisonnement a rarement la rationalité d'une démonstration mathématique. On raisonne plutôt par « inférences », en cherchant des enchaînements logiques entre des indices plus ou moins probants. C'est le cas, notamment, lorsque le raisonnement se

“ **Tout conflit est sous-tendu par des enjeux existentiels puissants, en partie inconscients, qui le fondent, l'orientent et le surdéterminent. Ceux-ci peuvent être identitaires, cognitifs ou relationnels.** »

de position selon le contexte et en fonction de ses partenaires. Ce rapport de places donne donc une indication précieuse sur l'image revendiquée par chacun dans chaque situation. Ainsi, un homme qui se montre autoritaire avec ses subordonnés et charmeur avec ses collègues féminines marque, par cette différence, qu'il entend voir reconnu son pouvoir dans le premier cas et sa séduction dans le second.

Il n'y a pas, dans l'absolu, un type de rapport de places qui soit supérieur aux autres. Il existe simplement des relations différentes qui alternent, pour un même individu, selon les contextes et les partenaires. Pourtant, toutes les situations ne sont pas vécues subjectivement de la même façon. Ainsi, un chef de service qui décide seul et attend essentiellement de ses collaborateurs qu'ils suivent ses directives peut sembler « rassurant » ou « protecteur » par certains membres de son service, alors que d'autres se sentiront négligés et non reconnus dans leurs compétences.

À tout niveau de la relation, un rapport de places peut engendrer une situation déséquilibrée et conflictuelle. Il peut y avoir une lutte pour occuper la même place (celle du « décideur » par exemple); ou c'est la difficulté de définir un rapport et le flou qui en résulte qui pose problème (comme lorsqu'on n'arrive pas à gérer le niveau d'intimité qui nous lie avec un collègue). Ce peut être encore la contestation du rapport de places qui crée des difficultés si la situation n'est pas souhaitée par tous les partenaires : ainsi en est-il lorsqu'on demande à des infirmiers de faire du rendement lors des soins quotidiens alors qu'ils ont choisi ce

LES ENJEUX COGNITIFS

Les enjeux cognitifs prennent leur source dans le fait que la « réalité » n'est pas une donnée extérieure mais un objet construit à partir d'éléments d'observations. Percevoir une réalité n'est donc pas l'enregistrer, mais lui attribuer un certain sens à partir d'indices. De même, « comprendre » n'est pas recevoir passivement ce qui est émis par autrui mais lui donner une signification. Pour ce faire, on opère un véritable travail interprétatif à partir des données dont on dispose sur le comportement de son partenaire, bien sûr, mais aussi de ses propres grilles interprétatives, ce qui ouvre la porte à diverses formes de distorsions : égocentrisme, projection, biais d'attribution ou de raisonnement...

Dès lors, chacun est conduit à conforter pour lui-même un univers subjectif, qu'il prend pour une donnée objective et qui se heurte à l'univers subjectif des autres. Ces divergences entraînent un problème communicationnel qui prend la forme d'une difficulté à se comprendre (1)

Au fond, la communication peut, sous un certain angle, être regardée comme un choc d'univers subjectifs. Car chacun croit qu'il voit le monde tel qu'il est réellement, alors qu'il pense qu'il est tel qu'il le voit. En voici deux exemples parmi les plus courants.

• **Les conflits de raisonnement**

Un raisonnement suit toujours une certaine logique qui, du point de vue de son auteur, apparaît comme la seule possible. Il lui est alors difficile d'admettre qu'on puisse raisonner autrement. Si son partenaire

teinte d'idéologie, quand une option est, par essence, considérée comme juste : si l'interlocuteur la remet en question, il ne peut être que dans l'erreur!

• **Les conflits de représentations**

Tous les aspects de la vie sociale ou privée peuvent être supports de représentations : du « bon médecin », du « bon patient », du « soin », de la « maladie »... Une relation harmonieuse suppose des représentations convergentes. En revanche, des représentations divergentes sont souvent à l'origine d'incompréhensions et de désaccords. Par exemple, tout le monde préfère évoluer dans un établissement bien géré. Mais qu'est-ce qu'une « bonne gestion »? Pour les uns, cela répond à des logiques de type comptable, comme la maîtrise des coûts et le souci du rendement. Pour d'autres, un établissement bien géré est un lieu où chacun peut exercer son emploi dans un espace-temps approprié et voir son efficacité reconnue. Si chaque partie s'entête dans son point de vue, les conflits sont inévitables.

LES ENJEUX INHÉRENTS AU LIEN INTERPERSONNEL

La relation elle-même peut être source de conflits à chacune de ses étapes et de ses niveaux.

• **Le désaccord sur la définition d'une relation**

Dans une relation qui n'existe pas encore, le nombre de potentialités est très ouvert. Mais dès qu'elle devient effective, les partenaires entreprennent un travail de

négociation, en grande partie implicite, pour la définir et se positionner les uns par rapport aux autres.

Les problèmes afférant à la définition d'une relation sont variés et peuvent provenir de désaccords sur la définition elle-même. Chacun y apportant sa propre vision, ses modèles ou ses espoirs, un écart important peut exister entre les attentes des uns et des autres. Ainsi, un jeune diplômé nouvellement engagé peut penser avoir été choisi pour ses compétences et son esprit d'initiative alors que ses supérieurs attendent de lui qu'il s'inscrive dans la tradition de l'institution. Si chacun campe sur ses positions, l'atmosphère sera vite tendue et les heurts fréquents.

Parfois, c'est la difficulté à définir un rapport et le flou qui en résulte qui est source de tension : on ne sait plus sur quel pied danser et un malaise s'installe.

Tout problème touchant à la définition de la relation engendre une sensation de déséquilibre (impression de ne pas avoir sa place, de n'être pas reconnu, d'être victime d'une injustice...) qui ouvre la voie à la frustration, la rancœur et l'opposition.

Ajoutons que ce type de désaccord n'est pas limité aux débuts d'une relation. Si celle-ci s'installe dans la durée, sa définition évolue et le rapport de places initial perdure ou se modifie : il est ainsi fréquent qu'un rapport initialement égalitaire (construit sur la symétrie ou la complémentarité) dérive au fil du temps vers la rivalité ou le rapport de force.

Enfin, une discordance entre l'attente d'une conduite et la conduite effective peut poser problème. Ainsi, lorsqu'un salarié entre en conflit ouvert avec une hiérarchie secrètement contestée par toute une équipe, il peut s'attendre à être soutenu par ses collègues. S'ils ne le font pas, il se sentira « trahi » et en concevra probablement de l'amertume.

• La dimension affective

Les modalités d'une relation dépendent d'un certain nombre de besoins que

l'on pourrait qualifier d'« existentiels » : besoins d'intégration, de soutien, de compréhension, de gratification, de reconnaissance, de respect, de considération... Tous sont fortement teintés d'affectivité et d'ambivalence. Il y a conflit entre l'autonomie et la dépendance, la proximité et la mise à distance (on veut en même temps être libre et protégé; on cherche la fusion autant que la liberté...).

L'EFFET DE CONTEXTE : L'HÔPITAL

L'analyse et la compréhension des enjeux sous-jacents aux conflits relationnels ne suffisent pas pour appréhender un conflit, car celui-ci ne se réduit jamais à un face-à-face entre individus. Il s'inscrit également dans un contexte environnemental et institutionnel (la famille, le travail, le quartier...) qui le suscite et le détermine en partie. Cet « effet de contexte » s'ajoute aux enjeux et doit également être pris en compte, compris et analysé.

Ces contextes sont extrêmement variés, aussi allons-nous nous centrer exclusivement sur l'exemple de l'hôpital pour en montrer les différentes implications. Comme organisation professionnelle, l'hôpital est structurellement traversé par des tensions internes et des logiques contradictoires : les intérêts des acteurs qui divergent; les logiques opératoires et affectives qui se croisent; un fonctionnement hiérarchique qui entrave la collaboration et favorise les luttes de pouvoir. Sans viser une analyse institutionnelle développée (voir aussi l'article de J. Rouzel, p. 56), on peut repérer un certain nombre d'éléments qui rendent le contexte hospitalier potentiellement conflictuel.

• Structure fermée et milieu ouvert

L'hôpital est un milieu ouvert sur son environnement et on le traite comme une structure fermée sur elle-même. On le dote de moyens (équipement, finances, personnel...) calculés en fonction de sa mission (le soin) et de ses capacités

d'accueil, comme s'il avait la possibilité de contrôler les flux de patients. Or, en réalité, il est en grande partie tributaire de situations qui le dépassent (la pénurie de médecins de ville ou la pandémie actuelle par exemple) qui impactent grandement son fonctionnement, contre lesquelles il n'a pas les moyens de lutter mais qu'il n'a pas d'autre choix que de gérer. De ce fait, c'est un système perpétuellement sous-tension, où l'urgence et le stress deviennent la norme.

• Structure rationnelle et communauté affective

On considère l'hôpital comme une organisation « rationnelle ». On le dote d'outils, de règles et de dispositifs mis au service d'objectifs précis (l'accueil, le soin et la gestion des patients); le facteur humain (les soignants, les administratifs, le personnel d'entretien) n'étant qu'un des éléments de son activité.

Pourtant, tous les niveaux de son fonctionnement (choix et maniement du matériel, gestion des équipes et répartition des compétences, décisions budgétaires...) sont bien activés et gérés par des hommes. L'hôpital est donc avant tout une communauté humaine, habitée par la subjectivité, l'affectivité, la quête de reconnaissance, le besoin de valorisation, la lutte des places... On voit donc que deux univers, deux modes de fonctionnement porteurs de contradictions cohabitent de fait, sans que l'on puisse déterminer a priori lequel doit prendre le pas sur l'autre.

On le remarque particulièrement dans les situations de crise. Ce qui est latent quand tout fonctionne bien (ou à peu près) devient alors patent. Par exemple, quand les instances dirigeantes sont amenées à privilégier une légitimité (comptable) contre une autre (humaine), en choisissant de fermer un service non rentable (comme la maternité) pour répartir ses moyens dans les autres services, les salariés protestent au nom de l'équité (« nous faire ça après tout ce qu'on a donné! »), au nom des patientes qu'on les oblige à abandonner et dont ils se sentent solidaires (il leur faudra faire des dizaines de kilomètres pour accoucher), en raison même de ce qui justifie leur identité et leur fierté professionnelle, leurs choix de vie.

• Convergence des objectifs et choc des cultures

La gestion de l'institution et le suivi des patients supposent une étroite collaboration entre les acteurs (médecins, infirmiers,

À lire. Les conflits relationnels

Si la notion de conflit est fréquemment étudiée dans sa dimension sociale et collective (guerres, lutte des classes...), sa dimension interpersonnelle a été rarement analysée en sciences humaines. Pourtant, le conflit est inhérent aux rapports humains. Il fait partie des formes « normales » de la relation à l'autre au même titre que la « bonne entente » ou l'évitement. Et, de la divergence d'intérêts à la défense identitaire ou encore au désir de pouvoir, de nombreux facteurs y mènent. Mais, tout en étant normal et même utile, le conflit fait peur : une fois déclenché, il a tendance à s'auto-entretenir... En jetant les bases d'une véritable psychosociologie des relations conflictuelles, les auteurs appréhendent les enjeux du conflit, ses mécanismes généraux et ses modalités. Ils permettent ainsi de mieux l'affronter et le résoudre.

• D. Picard ; E. Marc, PUF, *Que sais-je ? 4^e éd.*, 2020

aides-soignants, responsables de la gestion des lits...). Or, leurs formations respectives les conduisent à recueillir des informations partielles et parfois contradictoires, à interpréter les données de manière différente et à développer des modes de raisonnements incompatibles. La divergence de points de vue est parfois telle qu'on se trouve face à de véritables blocs de microcultures. Ainsi, les univers de représentations et les systèmes de valeurs dans lesquels vivent les gestionnaires (centrés sur les moyens) et les soignants (centrés sur les patients) sont souvent fort éloignés les uns des autres. Il suffit quelquefois de peu de chose pour que cette divergence fondamentale se transforme en hostilité et en conflit ouvert. Par ailleurs, les besoins individuels des acteurs (donner du temps à sa famille ou s'épanouir dans des activités de loisir...) peuvent venir contrebalancer les valeurs relatives au travail (épauler ses collègues, assumer sa part de tâche et ses responsabilités...). Récemment, la crise liée à la pandémie du covid-19 a particulièrement mis en lumière toutes ces logiques conflictuelles.

• Hiérarchie et coopération

Il est sans doute nécessaire qu'une certaine forme de hiérarchie existe mais il n'en demeure pas moins que les rapports hiérarchiques, parce qu'ils sont par nature inégalitaires, sont aussi potentiellement conflictuels.

La relation hiérarchique est génératrice de frustrations chez les salariés en position basse limités dans leur pouvoir décisionnaire et pas assez pris en compte dans leur point de vue. Ils sont réduits, au mieux, à un rôle consultatif, même si, de par leurs études ou leur expérience, ils

possèdent un savoir réel sur une question (ainsi d'une infirmière expérimentée à qui un chef de service impose un nouveau protocole sans même la consulter sur son opportunité).

Or, la frustration génère souvent des affects négatifs comme le sentiment d'injustice, l'inimitié, la colère ou la rancœur, affects qui peuvent conduire à des comportements stériles comme l'esprit de revanche : attendre son supérieur au tournant, ressentir un certain plaisir à le voir s'enfermer dans des voies mal adaptées... Par ailleurs, le supérieur, poussé à présenter une image de « décideur », peut rigidifier son attitude, refuser de consulter des collaborateurs moins diplômés mais plus proches du vécu des patients, et s'enfermer dans des choix hasardeux : un traitement mal supporté ou un mode de contact maladroit avec les patients, par exemple.

Un système hiérarchique, parce qu'il repose sur des rapports de pouvoir, peut aussi favoriser des dérives perverses où le supérieur tente de détourner la situation à son profit pour imposer sa volonté ou pour satisfaire ses désirs (narcissiques, sexuels, agressifs...).

CONCLUSION

Les conflits relationnels ne sont pas, comme on le croit trop souvent, des « incidents fâcheux ». Au contraire, ils sont inhérents à la nature même des rapports humains et se présentent comme une de leurs formes possibles (ou « normales ») au même titre que la bonne entente ou la coopération.

Cependant, contrairement à elles, ils génèrent des sentiments négatifs (comme l'anxiété, la colère, la rancœur...),

engendrent des tensions, de la méfiance et de l'agressivité et finissent par être destructeurs. C'est pourquoi il est nécessaire d'en sortir et de les dépasser.

Dépasser un conflit, ce n'est ni l'oublier (« passer l'éponge » ou « passer à autre chose »), ni chercher à revenir à un état antérieur (qui d'ailleurs le contenait sans doute en germe). C'est, au contraire, entamer un véritable travail de compréhension (décrypter les causes, analyser les enjeux, saisir les mécanismes...), de négociation et de « régulation » : construire ensemble un nouvel ajustement créatif où chacun se sente reconnu et trouve sa place.

Ce travail, qui peut se faire avec ou sans l'aide d'un médiateur, suppose un désir commun de poursuivre la relation et de l'améliorer. Il passe par le dialogue et la « métacommunication » : cet échange où l'on parle entre soi de la relation qui nous unit, de la façon dont on la perçoit, de ce qu'on y éprouve et ce qu'on en attend.

Résoudre un conflit permet souvent à la relation de progresser. Le conflit relationnel peut être porteur de changement, de progrès et d'une plus grande harmonie. Dans ce sens, il peut aussi être regardé comme une étape souvent nécessaire, le point de départ d'un processus positif qui permet d'évoluer... à condition d'en sortir.

1 – D'autant plus qu'on ne perçoit pas forcément ce que quelqu'un a voulu transmettre mais ce qu'il a effectivement transmis, parfois même à son insu. Or la plupart des messages sont, par essence, complexes puisqu'ils reflètent autant ce que l'on veut transmettre que ce que l'on voudrait cacher, ses contradictions, ses ambivalences...

Résumé : Vivre avec les autres n'est pas facile et les raisons d'entrer en conflit avec eux nombreuses et variées. Cependant, le motif d'un conflit ne représente que la surface d'un processus beaucoup plus complexe, sous-tendu par des enjeux existentiels puissants qui le fondent, l'orientent et le surdéterminent. À ceux-ci s'ajoute l'influence du contexte environnemental et institutionnel dans lequel se situe la relation. La résolution d'un conflit relationnel passe nécessairement par la compréhension, l'analyse et le dépassement de l'ensemble de ces facteurs.

Mots-clés : Affect – Ambivalence – Conflit – Environnement social – Établissement de santé – Identité – Individuation – Interprétation – Pouvoir – Relation hiérarchique – Relation interpersonnelle – Représentation – Subjectivité.