

**INSTITUT DE RECHERCHE EN GEOPOLITIQUE ET
D'ETUDES STRATEGIQUES**

Revue
Intelligence Stratégique

Vol. 008, Numéro 021, Avril-Juin 2025

E-ISSN : 3006-5488, P-ISSN : 3006-547X

<https://doi.org/10.62912/JYFU3565>



Siège social : 292, avenue Mweka, Commune de Lingwala, Kinshasa, République
Démocratique du Congo.

Téléphone : +243 82 006 1696 ; 81 86 19 121; 89 7175 074

E-mail : felly.lukunga@revue-is.org, article@revue-is.org, info@revue-is.org ;

Internet : www.revue-is.org ; www.irges.org

Europe : 59, Rue du Rhône, 1204 Genève, Suisse, + 41 22 810 88 68, Chambre de
Commerce Suisse-RD Congo, info@ccsc.ch



Revue Intelligence Stratégique
Journal des publications scientifiques

Volume 8, numéro 21

Avril-Juin 2025

p-ISSN : 3006-547X ; e-ISSN : 3006-5488

<https://doi.org/10.62912/LHHY9866>

www.revue-is.org

GESTION DES CONFLITS A L'HOPITAL GENERAL DE REFERENCE D'IKELA : DE LA CONFRONTATION A LA COOPERATION

Victor LOKWA BOMBATA

Chef de Travaux à l'Université d'Ikela/Tshuapa-RDC

RESUME

L'hôpital général de référence d'Ikela est une organisation complexe où interagissent divers acteurs (médecins, infirmiers et les administratifs). Cette diversité engendre des conflits interpersonnels. Il découle de la présente étude que les raisons ou causes de ces conflits sont notamment les avantages, les postes stratégiques, le non-respect des attributions, l'imposition ou travail sous pression ainsi que l'impaiement. Il se dégage que ces conflits entraînent des conséquences graves, notamment une baisse de la qualité des soins, une détérioration du climat de travail, la grève, etc. Pour faire face à ses conflits et favoriser un climat de coopération, l'HGR d'Ikela recourt à des stratégies telles que la négociation, la coercition ou force et l'arbitrage. Les cadres de santé et chefs de service sont souvent des médiateurs pour des petits conflits alors que la médiation pour des conflits ouverts se fait à travers un collège des sages en favorisant la communication ouverte.

Mots-clés : *Gestion, Conflit, Hôpital et Organisation.*

ABSTRACT

The Ikela General Reference Hospital is a complex organization where various actors (doctors, nurses, and administrators) interact. This diversity gives rise to interpersonal conflicts. The present study shows that the reasons or causes of these conflicts include benefits, strategic positions, failure to respect responsibilities, imposition or work under pressure, and non-payment. It is clear that these conflicts have serious consequences, including a decline in the quality of care, a deterioration in the working environment, strikes, etc. To deal with these

conflicts and promote a climate of cooperation, the Ikela General Reference Hospital uses strategies such as negotiation, coercion or force, and arbitration. Healthcare managers and department heads often act as mediators for minor conflicts, while mediation for open conflicts is carried out by a council of elders, promoting open communication.

Keywords : *Management, Conflict, Hospital and Organisation.*

INTRODUCTION

Un conflit est une opposition entre deux choses ou entre deux personnes (ou plus)¹. Un conflit entre les personnes est chargé d'émotions telles que la colère, la frustration, la peur, la tristesse, la rancune, le dégoût, etc. Parfois, il peut être fait d'agressivité et de la violence.

Pour Kpongo², quand on parle de conflit, il s'agit d'une opposition, une divergence soit d'opinion, soit d'intérêt, soit de manque de considération, etc. entre deux parties qui ont des relations directement liées à leur environnement de travail ; l'une d'entre elles percevant l'autre comme l'empêchant d'atteindre ses objectifs.

En effet, l'histoire de l'humanité nous renseigne de différents conflits à travers le monde. A l'exemple des guerres des Philistins contre les Israelites³, il y a plus de deux mille ans. Pour eux, la guerre seule est considérée comme un moyen de régler les conflits, de se positionner en leader mondial et de s'arroger le privilège de la puissance.

Vue comme légitime voire positive, la guerre du XXe siècle, était presque universellement un moyen acceptable voire inévitable ou même désirable, de résoudre les différends internationaux.

¹ MICHAEL H., *Afrique noir et la France au XIX^{ème} siècle ; conquête et résistance*, Karthala, Paris, 1984, p.9.

² KPONGO A., *Gestion des conflits à la DRPO/Kisangani*. Mémoire inédit, UNIKIS/FPSE, 2011, p. 5.

³ LONGELA N., « Symbolisme dans la prévention et gestion des conflits communautaire : cas de Boyela et Koka de l'Equateur », dans *Mwalimu wetu*, n°14, décembre 2012, pp.7-10.

La revue Réveillez-vous citée par Longela N.⁴, parle de 27 conflits armés dans le monde qui ont causé la mort à plus de 20 millions de personnes, pour la plupart des civils.

A l'issue de ces conflits, les pays occidentaux vont se désengager de la guerre comme moyen de régler les différends internationaux, comme le souligne la charte des Nations Unies (1945), qu'il était devenu possible que la guerre, au sens d'un conflit majeur et organisé entre sociétés hautement développées, ne se reproduise plus et qu'un ordre international stable soit établi⁵.

De ce fait, l'ordre est établi dans le monde. Peu à peu, le conflit a commencé à s'élargir dans tous les domaines de la vie. Notamment : dans le domaine du travail, dans l'administration, dans la politique, dans la vie sociale, etc.

Aujourd'hui, les conflits sont réputés être nombreux dans les structures sanitaires et ces conflits sont particulièrement rudes. Ils ont vécu sur un mode très affectif, très personnalisé et souvent traumatisant pour les personnes qui y sont engagées.

Un certain nombre de sociologues considèrent que les conflits font partie de la réalité quotidienne et de la vie des organisations modernes. Ils reflètent la dynamique des relations humaines et sociales, et traduisent la volonté des acteurs d'influencer leur environnement. Ils ne doivent être ni supprimés ni évités mais gérés⁶.

Toutefois, si ces conflits ne sont pas gérés convenablement, ils peuvent avoir des conséquences négatives voire dramatiques⁷ ; tout d'abord sur l'individu (perte de confiance, de performance et de dynamisme, problème de santé, etc.) ; ensuite sur l'organisation (baisse de productivité, mauvaise image externe, etc.).

Il est donc nécessaire d'appréhender sérieusement cette gestion des conflits en installant un climat propice à la communication et un style de management adapté à l'organisation.

⁴ LOUIS S., Sainte Bible, guerre contre les philistins. 1 Samuel ch. 13 v. 13.

⁵ CHARTE DES N.U., Maintenir la paix et la sécurité internationale, 26 juin 1945, ch. 6, art. 33.

⁶ MICHEL C., *Le phénomène bureaucratique*, Editions du Seuil, Paris, 1963, pp.20-24.

⁷ MILLE C., « La gestion des conflits au travail. Cas de NAFTAL/SPA », Bukaku 2012, pp.14-16.

L'organisation doit gérer les conflits lorsqu'ils sont présents, et cette gestion ne s'improvise pas dans un couloir ou au téléphone. L'organisation doit avoir un individu ou un groupe d'individus (médiateurs) pouvant intervenir activement lors des conflits, pour permettre la coopération et favoriser un bon climat au sein de l'organisation.

L'Hôpital Général de Référence (HGR) d'Ikela qui fait l'objet de notre étude dans le présent document, est conscient de cet enjeu. Il souhaite améliorer sa façon de gérer les conflits de sorte que tous les acteurs impliqués travaillent pour le même objectif qui est d'assurer les soins de qualité aux patients.

L'hôpital général de référence (HGR) d'Ikela s'attend à ce que ses gestionnaires maîtrisent cette compétence de plus en plus recherchée de nos jours : l'habileté à gérer des conflits, car la vie au travail sans conflit est utopique.

Eu égard aux facteurs soulevés ci-haut, nous, nous sommes partis des préoccupations suivantes : Quels sont les différents conflits rencontrés à l'hôpital général de référence d'Ikela ? Comment l'hôpital général de référence (HGR) d'Ikela procède à la gestion de ses conflits ?

Partant de ces questions, nous poursuivons les objectifs suivants : connaître la nature des conflits existant à l'HGR d'Ikela et leurs raisons ; déceler le mécanisme de gestion des conflits au sein de l'HGR d'Ikela.

Il y a des auteurs qui ont travaillé sur la gestion des conflits au sein des hôpitaux et ont épinglé les mécanismes de gestion lorsqu'il y a des conflits dans des structures médicales.

Nous pouvons citer ici Françoise G., qui a travaillé sur : « l'hôpital en question. Un diagnostic pour améliorer les relations de travail⁸ » ; elle a travaillé sur un hôpital de la ville de Paris. Sa recherche a été basée sur les conflits qui opposaient les infirmiers et les médecins de cet hôpital. Les manifestations des rationalités divergentes qui ne trouvaient pas de possibilité d'intégration étaient à la base des conflits au sein des unités de soin de santé.

Au carrefour de ces différentes logiques, les infirmiers sont particulièrement exposés. Pour résoudre ces conflits qui opposaient les infirmiers et les médecins,

⁸ FRANÇOISE G., *L'hôpital en question (s). Un diagnostic pour améliorer les conditions de travail*, éd. Lamarre, Paris, 1992, p. 272.

la négociation, l'arbitrage et la conciliation étaient utilisés comme mécanismes de médiation. Ce résultat peut-il être vérifié dans l'hôpital général de référence d'Ikela ?

En psychologie, les études se rapportant sur des ensembles ou des groupes structurés ou non concernent la psychologie sociale. Cette discipline scientifique étudie le comportement de l'homme vivant dans une société donnée et interagissant avec elle. Certaines études en psychologie aident à comprendre les réactions des personnes vivant au sein d'une organisation, réagissant conformément à la culture de cette organisation dans le domaine de gestion des conflits. Il s'agit de la psychosociologie des organisations.

La psychosociologie des organisations est une science qui étudie le fonctionnement des organisations du point de vue des relations. Elle s'intéresse à des études concernant la façon de perfectionner les responsables pour adapter les personnes au travail, proposer et faire en sorte que les postes plaisent aux personnes⁹.

Quant à Françoise G., la psychosociologie des organisations étudie le fonctionnement des organisations du point de vue des relations qu'entretiennent les personnes entre elles et avec leur milieu de travail. On s'intéressera particulièrement à tout ce qui peut favoriser la coopération dans l'entreprise.¹⁰

Pour atteindre nos objectifs, nous postulons les deux hypothèses suivantes : les conflits interpersonnels seraient beaucoup plus observés au sein de l'hôpital général de référence d'Ikela ; et seraient expliqués par le partage de bénéfices. Il existerait des mécanismes traditionnels de résolution des conflits à l'HGR d'Ikela ainsi que les acteurs de la médiation.

I. CONSIDERATIONS CONCEPTUELLES

Ce point apporte de l'éclairage sur les concepts suivants : gestion, conflit, hôpital et organisation.

⁹ TSHIMPANGA B., « Question approfondie de psychologie industrielle et commerciale », Cours inédit, Unikis/FPSE. 2010, p. 4.

¹⁰ FRANÇOIS G., *Op. cit.*

I. 1. Gestion

De façon générale, la gestion est l'action de gérer les affaires d'autrui ou ses propres affaires. Elle implique la planification, l'organisation, l'action et le contrôle pour atteindre un objectif prédéterminé. Elle peut aussi être définie comme la mise en œuvre, par un responsable, des ressources qui lui sont confiées¹¹.

La gestion se réfère à l'ensemble des processus et pratiques par lesquels une organisation organise ses ressources (humaines, financières, matérielles) pour atteindre ses objectifs. Michel Crozier a souligné l'importance des relations de pouvoir et des jeux d'acteurs dans le processus de gestion, mettant en avant que la gestion n'est pas seulement une question de planification et de contrôle, mais aussi de négociation et d'adaptation.¹²

Par contre, la gestion des conflits signifie : identifier, comprendre et résoudre des désaccords ou des différends entre des individus ou des groupes. Cela implique d'utiliser des compétences en communication, en négociation et parfois en médiation pour parvenir à des solutions qui soient acceptables pour toutes les parties impliquées.

I. 2. Conflit

Les conflits sont liés à la lutte des individus et des groupes pour le pouvoir. Les conflits sont des stratégies utilisées par les acteurs pour atteindre leurs objectifs et défendre leurs intérêts au sein d'une organisation¹³.

Un conflit est une situation relationnelle structurée autour d'un antagonisme. Il implique des forces opposées, un désaccord, une rivalité ou une inimitié. Il peut être défini comme l'affrontement de volontés individuelles ou collectives manifestant une intention hostile.

I. 3. Hôpital

Un hôpital est un établissement de soins où un personnel soignant prend en charge des personnes malades ou victimes de traumatismes. C'est un lieu où

¹¹ NORBERT S., Dictionnaire de psychologie. Paris, cedex, la rousse. 2006, p.105.

¹² MICHEL C., *Op. cit.*

¹³ MUCHUKIWA B., Cours de gestion des conflits organisationnels, ISDR, Bukavu, 2019, pp.81-85.

se pratique la médecine et où de multiples professions médicales et non médicales travaillent ensemble.

L'OMS définit l'hôpital comme un élément d'une organisation de caractère médical et social assurant des soins médicaux complets, curatifs et préventifs, et un centre d'enseignement de la médecine et de recherche bio-sociale¹⁴.

I. 4. Organisation

Une organisation est un groupe social formé d'individus en interaction, ayant un but collectif, mais dont les préférences, les informations et les connaissances peuvent diverger. C'est une entité de coordination possédant des frontières identifiables et fonctionnant de façon durable pour atteindre des objectifs partagés.

L'organisation peut être définie comme un ensemble structuré d'individus et de ressources qui interagissent pour atteindre des objectifs communs. Selon Crozier, une organisation est un système ouvert, influencé par son environnement. Les structures formelles et informelles, ainsi que les relations de pouvoir, sont essentielles à la compréhension du fonctionnement d'une organisation. L'organisation doit également s'adapter en permanence aux changements externes et internes pour demeurer efficace.

II. METHODE ET TECHNIQUE

Notre population d'étude est constituée des agents et fonctionnaires de l'hôpital général de référence d'Ikela (médecins, infirmiers, personnel administratif, technique et ouvrier), d'où nous avons retenu pour des raisons de commodité et de facilité 60 sujets qui composent notre échantillon occasionnel.

Notre étude a été réalisée dans l'hôpital général de référence d'Ikela, implanté au centre du territoire, dans la province de la Tshuapa. L'HGR d'Ikela est situé à 460 Km de Boende chef-lieu de la province de la Tshuapa ; à 1014 Km à l'Est de Mbandaka chef-lieu de la province de l'Equateur et à 375 Km à l'Ouest de Kisangani chef-lieu de la province de la Tshopo.

¹⁴ OMS, Politique et plans relatifs à la santé mentale de l'enfant, adolescent et adultes, OMS, Genève, 2005. p. 20.

Dans la présente étude, l'instrument que nous avons utilisé pour collecter des données est le questionnaire. Notre instrument est composé de 5 items qui s'articulent autour de deux préoccupations qui renferment le thème de la recherche.

La méthode utilisée est celle d'enquête. Le dépouillement et le traitement des données se sont réalisés en termes des fréquences, consistant à comptabiliser les réponses des sujets.

En outre, nous avons procédé à l'analyse de contenu pour les items ouverts. L'indice des pourcentages a permis d'interpréter les résultats.

III. RESULTAT DE L'ETUDE

III. 1. Présentation des résultats

Dans ce point, nous présentons, analysons et interprétons les résultats suivant les préoccupations ci-après qui renferment le contour du thème de notre recherche : nature et/ou différents conflits rencontrés à l'HGR d'Ikela ; et mécanisme de gestion des conflits à l'HGR d'Ikela.

III. 1. 1. Différents conflits rencontrés à l'HGR d'Ikela

Ici, nous avons cherché à savoir les conflits fréquents à l'HGR d'Ikela. Les réponses à cette préoccupation sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 1. Conflits fréquents à l'HGR d'Ikela

Conflit	f	%
D'intérêt	37	61,6
Catégorie professionnelle	13	21,7
De génération	10	16,7
Total	60	100

Source : Nos enquêtes sur terrain.

La lecture de ce tableau fait remarquer que les conflits d'intérêt sont fréquents à l'HGR d'Ikela. Cet avis est partagé par 37 sujets, soit 61,6% ; 13 sujets, soit 21,7% signalent le conflit relatif aux catégories professionnelles et 10 sujets, soit 16,7% parlent de conflit de génération. Nous nous sommes intéressés à savoir les causes des conflits au sein de l'HGR d'Ikela. Le tableau suivant présente les résultats en rapport avec cette question.

Tableau 2. Cause des conflits à l'HGR d'Ikela

Cause	f	%
Les avantages	32	53,3
Poste stratégique	10	16,7
Non-respect des attributions	8	13,3
Imposition et/ou travail sous pression	7	11,7
Impaiement	3	5
Total	60	100

Source : Nos enquêtes sur terrain.

Le tableau ci-dessus montre que 32 sujets, soit 53,3% disent que les avantages sont la cause principale des conflits à l'HGR d'Ikela ; 10 sujets, soit 16,7% parlent de postes stratégiques comme cause des conflits ; 8 sujets, soit 13,3% signalent le non-respect des attributions ; 7 sujets, soit 11,7% parlent d'imposition et/ou de travail sous pression et 3 sujets, soit 5% soulèvent l'impaiement comme cause des conflits au sein de l'HGR d'Ikela.

III. 1. 2. Mécanisme de gestion des conflits à l'hôpital général de référence d'Ikela

Dans cette partie, nous avons cherché à savoir le mécanisme de résolution des conflits ainsi que les acteurs de la médiation des conflits à l'HGR d'Ikela. Les réponses à ces questions se trouvent dans les tableaux ci-dessous.

Tableau 3. Mécanisme traditionnel de résolution des conflits

Mécanisme	f	%
Négociation	42	70
Coercition ou force	10	16,7
Arbitrage	8	13,3
Total	60	100

Source : Nos enquêtes sur terrain.

Le tableau ci-haut montre que 42 sujets, soit 70% disent que le modèle privilégié de résolution des conflits à l'HGR d'Ikela est la négociation ; 10 sujets, soit 16,7% reconnaissent la coercition ou force comme mécanisme de résolution des conflits et 8 sujets, soit 13,3% signalent l'arbitrage comme mécanisme de résolution des conflits à l'HGR d'Ikela.

Tableau 4. Acteurs de la médiation des conflits à l'HGR d'Ikela

Acteurs	f	%	Commentaire
Collège des sages	50	83,3	C'est un petit groupe d'infirmiers qui ont une ancienneté très élevée, âgés, expérimentés, neutres et impartiaux qui interviennent activement lors des conflits ouverts et ridés.
Médecin directeur	7	11,7	Celui-ci est le coordonnateur de toutes les activités au sein de l'HGR et n'intervient que lors des petits conflits entre les agents.
Personne extérieure	3	5	Constitué de la hiérarchie et des autorités politico-administratives.
Total	60	100	

Source : Nos enquêtes sur terrain.

Le tableau ci-haut montre les différents acteurs qui interviennent lors des conflits au sein de l'HGR d'Ikela. On se rend compte que 50 sujets, soit 83,3% disent qu'un collège des sages est là pour intervenir lorsqu'il y a conflit à l'HGR d'Ikela ; 7 sujets, soit 11,7% déclarent que le Médecin Directeur est l'acteur qui intervient lors des conflits et 3 sujets, soit 5% disent que les personnes extérieures qui interviennent lors des conflits à l'HGR d'Ikela.

Nous nous sommes intéressés aussi à savoir les conséquences qui découlent à l'HGR d'Ikela, lorsqu'il y a conflit. Le tableau suivant donne les renseignements à cette préoccupation.

Tableau 5. Conséquences des conflits au sein de l'HGR d'Ikela

Conséquence	f	%
Absentéisme	42	70
Abandon des malades	9	15
Grève	9	15
Total	60	100

Source : Nos enquêtes sur terrain.

La lecture de ce tableau nous montre clairement que 42 sujets, soit 70% signalent l'absentéisme comme la conséquence la plus observée en cas de conflits à l'HGR d'Ikela ; 9 sujets soit, 15% signalent l'abandon des malades et 9 sujets, soit 15% parlent de grève comme conséquence des conflits à l'HGR d'Ikela.

III. 2. Discussion des résultats

Définie comme une science qui étudie le fonctionnement des organisations du point de vue des relations, la psychosociologie des organisations s'intéresse à tout ce qui peut favoriser la coopération dans l'entreprise ; la façon de

perfectionner les responsables pour adapter les personnes au travail, et faire en sorte que les postes plaisent aux personnes.

Cette théorie psychosociologique se vérifie dans le cadre de notre étude mais également de celle de Françoise Gonnet⁸ dans un hôpital de Paris en France. Dans son étude, elle a montré que les manifestations des rationalités divergentes qui ne trouvaient pas de possibilité d'intégration étaient à la base des conflits au sein des unités de soin de santé.

Au carrefour de ces différentes logiques, les infirmiers sont particulièrement exposés. Pour résoudre ces conflits qui opposaient les médecins et les infirmiers et favoriser la coopération au sein de l'hôpital, la négociation, l'arbitrage et la conciliation étaient les mécanismes pour résoudre les différends.

En République Démocratique du Congo, notre étude a montré qu'au sein de l'hôpital général de référence d'Ikela, les avantages, les postes stratégiques, le non-respect des attributions, l'imposition et/ou le travail sous pression ainsi que l'impaiement sont à la base des conflits entre les agents (médecins, infirmiers, personnel administratif, technique et ouvrier).

Pour résoudre les différends entre les unités de soins de santé, l'HGR d'Ikela utilise les mécanismes tels que la négociation, la coercition ou force et l'arbitrage afin de favoriser la coopération ; et cette médiation se fait à travers un collège des sages.

Les deux études ont montré que la négociation est toujours privilégiée lors d'un conflit ouvert ou ride entre le personnel de l'hôpital.

CONCLUSION

A l'issue de notre étude qui a porté sur « gestion des conflits à l'hôpital général de référence d'Ikela. Comment passer de la confrontation à la coopération ? » Nous pouvons dire que les conflits rencontrés dans cet hôpital sont les conflits interpersonnels. Les raisons ou causes de ces conflits sont : les avantages, les postes stratégiques, le non-respect des attributions, l'imposition ou travail sous pression ainsi que l'impaiement.

Les conséquences sont notamment : l'absentéisme, l'abandon des malades et la grève. Pour favoriser la coopération, l'HGR d'Ikela utilise la négociation, la coercition ou force et l'arbitrage comme mécanismes de résolution des conflits.

Les acteurs sont : un collège des sages, qui intervient que lors des conflits graves ou rudes. Dans le cas des petits conflits, ce sont les chefs hiérarchiques qui interviennent.

Cependant, plusieurs questions restent sans réponses. Notamment : la négociation étant le mécanisme traditionnel de résolution des conflits, comment s'organise et se déroule-t-elle ? Les recherches ultérieures donneront des réponses à cette question.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- CHARTE DES N.U., Maintenir la paix et la sécurité internationale, 26 juin 1945.
- FRANÇOISE G., *L'hôpital en question (s). Un diagnostic pour améliorer les conditions de travail*, éd. Lamarre, Paris, 1992.
- KPONGO A., Gestion des conflits à la DRPO/Kisangani. Mémoire inédit, UNIKIS/FPSE, 2011.
- LONGELA N., « Symbolisme dans la prévention et gestion des conflits communautaire : cas de Boyela et Koka de l'Equateur », dans *Mwalimu wetu*, n°14, décembre 2012.
- MICHAEL H., *Afrique noir et la France au XIX^{ème} siècle ; conquête et résistance*, Karthala, Paris, 1984.
- MICHEL C., *Le phénomène bureaucratique*, Editions du Seuil, Paris, 1963.
- MILLE C., « La gestion des conflits au travail. Cas de NAFTAL/SPA », Bukaku 2012.
- MUCHUKIWA B., Cours de gestion des conflits organisationnels, ISDR, Bukavu, 2019.
- NORBERT S., *Dictionnaire de psychologie*, Larousse, Paris, 2006.
- OMS, Politique et plans relatifs à la santé mentale de l'enfant, adolescent et adultes, OMS, Genève, 2005.
- TSHIMPANGA B., Question approfondie de psychologie industrielle et commerciale. Cours inédit, Unikis/FPSE. 2010.