



Webinaire

Comment gérer les conflits à l'hôpital

Lundi 20 octobre 2025 – 17h/18h



SOMMAIRE

- 1 • Présentation de l'APPA**
- 2 • Comment gérer les conflits à l'hôpital ?**
- 3 • Coup de blouse**



1

PRÉSENTATION DE L'APPA

PRESENTATION DE L'APPA

Une association de praticiens

- **Une association de praticiens** créée par des praticiens de plus de **44 ans d'existence**
- Ouverte exclusivement aux **internes, praticiens, médecins et pharmaciens**
- **Plus de 10 500 adhérents**, et plus de 25 000 bénéficiaires des contrats APPA
- Des actions fortes sur la **prévention des risques psychosociaux**
- **Soutien et solidarité** auprès de ses adhérents avec **son fonds d'intervention**
- **Pionnière** dans la mise en place de **régimes de protection sociale des praticiens** hospitaliers et libéraux
- **Experte** des carrières hospitalières
- Des partenariats auprès de **600 centres hospitaliers**

« Nous sommes à la fois capables d'apporter des réponses très techniques liées à l'évolution des statuts et ses conséquences en matière de protection sociale, mais aussi un soutien quotidien, collégial et solidaire, pour la santé et le bien être des (futurs) praticiens. »

Dr Marc Bétremieux,
Président de l'APPA



PRÉSENTATION DE L'APPA

Des administrateurs engagés

- **45 ans d'engagement et d'accompagnement associatif** au service de la qualité de vie et de travail des PH
- **Actions de sensibilisation et d'information** auprès des PH, Internes et médecins libéraux
- Articles de fond sur la santé des praticiens et leur protection sociale, diffusés dans les **revues**
- Symposium animé lors de congrès aux côtés d'experts de **l'épuisement professionnel**, de la **qualité de vie au travail** et **des conflits à l'hôpital**
- **Partenariats avec** des associations d'internes, syndicats et intersyndicales



PRÉSENTATION DE L'APPA

Fonds d'intervention

- Sommes allouées permettant d'apporter une **aide financière** aux adhérents et à leurs familles
- Adressé aux victimes **d'accidents de la vie**, de **handicap**, ou de **difficultés financières**
- Aide indépendante des **contrats prévoyance-santé**
- Dossier examiné anonymement par la **commission d'attribution de l'APPA**
- Un **budget annuel de 75 000 €** depuis plusieurs années
- En 2025 : Création d'un **fonds exceptionnel** pour les adhérents victime du cyclone « CHIDO » à Mayotte



« Adhérer à l'APPA, c'est avoir l'assurance de bénéficier d'excellentes garanties, complètes et négociées au mieux des intérêts de ses membres. Mais **c'est aussi pouvoir compter sur une entraide confraternelle** grâce notamment à notre fonds de solidarité destiné à soutenir nos collègues en difficulté »

Témoignage d'un jeune pharmacien du CHU de Nîmes, adhérent à l'APPA : <https://www.appa-asso.org/appa-qui-sommes-nous/fonds-intervention/>

2

Comment gérer les conflits à l'hôpital

COMMENT GÉRER LES CONFLITS À L'HÔPITAL ?

Les enjeux



**Permanence
des soins**



**Difficultés
budgétaires**



**Conflits
interpersonnels**

- Confrontés à la **maladie**, la **souffrance** et la **mort**, les personnels hospitaliers travaillent dans un milieu difficile, soumis à de nombreuses contraintes dont la **permanence de soins** et les difficultés budgétaires ne sont pas les moindres.
- Parmi les éléments susceptibles d'entraîner une grande souffrance au travail figurent les **conflits interpersonnels** entre les agents eux-mêmes ou avec leur hiérarchie. Venir travailler la peur au ventre dans une ambiance délétère n'est, ni supportable, ni acceptable.

COMMENT GÉRER LES CONFLITS À L'HÔPITAL ?

Médiation nationale et régionale

- **Mise en place de la Médiation nationale et régionale par le Décret n° 2019-897 du 28 août 2019** (modifié par le Décret n° 2023-326 du 28 avril 2023)
- *La médiation pour les personnels des établissements publics de santé, sociaux et médico-sociaux s'applique à tout différend entre professionnels, opposant soit un agent à sa hiérarchie soit des personnels entre eux dans le cadre de leurs relations professionnelles dès lors qu'ils sont employés par le même établissement, au sein d'une direction commune ou d'un même groupement hospitalier de territoire et que ce différend porte une atteinte grave au fonctionnement normal du service.*
- La saisine de l'instance régionale ou inter-régionale ne peut toutefois s'opérer que si **le différend n'a pu être résolu dans le cadre d'un dispositif local de conciliation** ou de médiation et, le cas échéant, qu'après avoir été porté devant la commission régionale paritaire mentionnée à l'article R. 6152-326 du code de la santé publique lorsque le différend concerne au moins un personnel médical.



COMMENT GÉRER LES CONFLITS À L'HÔPITAL ?

Définition de la médiation



Médiation

La médiation est un processus structuré par lequel **deux ou plusieurs parties** tentent par elles-mêmes, volontairement, de parvenir à un accord, en dehors de toute procédure juridictionnelle, en vue de **la résolution amiable de leur différend**.



Intervention

L'intervention du médiateur, tiers neutre, indépendant, impartial, équitable, compétent et diligent facilite la **circulation d'informations** et permet d'éclaircir ou de rétablir des relations et d'accompagner les parties vers une issue favorable au différend. Il aide les parties à trouver **leur propre solution** mais n'en propose pas lui-même.



Gratuit

Le médiateur est indépendant vis à vis de toute influence extérieure, il ne reçoit **aucune directive de quiconque** et n'a pas à rendre compte du résultat de sa médiation. Il ne doit avoir aucun lien d'intérêt avec les parties. Il est soumis à une **confidentialité absolue**. Le recours à la médiation est gratuit pour les demandeurs.

COMMENT GÉRER LES CONFLITS À L'HÔPITAL ?

Définition de la Conciliation

- La conciliation est proche de la médiation mais les **exigences d'indépendance ne sont pas aussi rigoureuses que pour la médiation.**
- Le conciliateur peut être **un agent du même établissement** que les parties et donc **soumis à la même hiérarchie.**
- Il peut proposer des solutions aux parties, **en lien avec la gouvernance** et a un rôle plus actif dans la résolution du conflit.
- Son action est soumise à **moins de formalisme que la médiation.**
- La **confidentialité** est la règle, comme pour la médiation.



COMMENT GÉRER LES CONFLITS À L'HÔPITAL ?

Le signalement

- Quand on mène une conciliation ou une médiation, on est souvent frappé **par l'ancienneté du conflit qu'il faut traiter**. Parfois, il remonte à des années, voire des dizaines d'années. Plus il est ancien, plus grande est la souffrance exprimée par les protagonistes.
- Dans de nombreux cas, en dehors des personnes directement impliquées, très peu de personnes, en particulier dans le management, ont eu connaissance du conflit avant qu'il n'éclate au grand jour comme une déflagration. **Comment est-ce possible ?**



COMMENT GÉRER LES CONFLITS À L'HÔPITAL ?

Le signalement

- C'est que bien souvent, personne ne souhaite que ces éléments filtrent au-delà du cercle restreint de l'équipe. Parfois, **il s'agit d'un déni pur et simple** : on n'en parle pas.
- Pour sortir de cette omerta, il est nécessaire de **structurer un système de signalement**, similaire à celui des événements indésirables
- Si la formalisation du signalement est un élément important pour pouvoir faire émerger les situations de conflits, elle **ne doit pas faire obstacle au contact direct avec l'équipe en charge de leur traitement.**



COMMENT GÉRER LES CONFLITS À L'HÔPITAL ?

Les structures de conciliation

- Créer 1 ou 2 sous-commissions (type **Commission de Vie Hospitalière**) pour traiter les situations de souffrance au travail
 - Issue de la **CME** pour les personnels médicaux
 - Issue du **CSE** pour les personnels non médicaux
- Incluant **Médecin du travail, DRH, DAM, psychologue du travail...**
- Là où les **CVH** auront un président assisté d'un bureau de 4 à 6 personnes spécialement formées pour gérer les signalements
- En cas de signalement concernant **PM** et **PNM**, les bureaux **PM** et **PNM** décideront conjointement des suites à donner
- Les **CVH** doivent se réunir au moins 3 fois par an, au moins une des réunions doit être commune entre **PM** et **PNM**
- La présentation du rapport annuel d'activité doit se faire en présence d'un membre de la **Médiation (inter)régionale**



COMMENT GÉRER LES CONFLITS À L'HÔPITAL ?

La formation des acteurs hospitaliers



Former les étudiants au travail en équipe (dès le premier cycle)



Former les responsables d'équipe au management humain



Former les agents volontaires de tous les métiers à la conciliation



Former les personnes chargées du traitement des signalements de souffrance au travail

COMMENT GÉRER LES CONFLITS À L'HÔPITAL ?

Comment mener une conciliation ?

- Lorsque la situation s'y prête, la **CVH PM et/ou PNM** propose aux protagonistes d'un conflit interpersonnel dont elle a eu connaissance de rentrer dans un processus de conciliation. Celle-ci est menée par au moins 2 membres de la **CVH** qui ne sont pas impliqués dans le fonctionnement du service mais qui connaissent le contexte général et les métiers concernés, et qui ont reçu une formation aux techniques de la conciliation.
- Compte tenu de la nature sensible et subjective des situations rencontrées, il faut laisser la possibilité à la **CVH** d'intervenir très rapidement de façon informelle sans demander un engagement écrit des parties prenantes au conflit. Parfois, un **simple entretien** peut apaiser des situations de tension extrême pourvu qu'il soit immédiat. De plus, l'expression verbale des protagonistes est souvent essentielle dans la **résolution des conflits interpersonnels**. Il faut donc la favoriser.
- Si la situation s'avère complexe, alors il faut proposer aux parties en conflit de **formaliser l'entrée dans un processus de conciliation** par un document écrit, qui engage les protagonistes et les conciliateurs dans un calendrier.
- Dans tous les cas, le **respect de la confidentialité** doit être garanti. Toutefois, si une solution émerge nécessitant le soutien de la direction des ressources humaines ou de la direction des affaires médicales, les conciliateurs pourront solliciter leur concours.

COMMENT GÉRER LES CONFLITS À L'HÔPITAL ?

Pour conclure

La **prise de conscience** de la nécessité de lutter contre la souffrance au travail est désormais générale et est devenue l'affaire de tous.

La mise en place de structures de **gestion des conflits** au sein des établissements **publics de santé** et des établissements **sociaux et médico-sociaux** s'inscrit dans un ensemble de mesures visant à apporter une réponse graduée à ces enjeux.



3

COUP DE BLOUSE

COUP DE BLOUSE

La plateforme dédiée aux professionnels de santé

- **Centre de ressources en ligne** pour aider les internes, les praticiens hospitaliers, hospitalo-universitaires
- Une approche aidante et bienveillante, sur le fonds et sur la forme, axée sur le **partage d'expériences et la recherche de solutions**
- **Des fiches pratiques** sur les principaux risques psychosociaux à l'hôpital
- **Témoignages** de victimes et **podcasts** de professionnels de la souffrance au travail
- Des **numéros** et **tchats d'écoute**, d'accompagnement ou d'urgence

<https://youtu.be/Z3tXP7DG1SQ>



Rubrique « infos »

TEMPS ET RYTHME DE TRAVAIL

BURN OUT / ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

CONFLIT AU TRAVAIL

SITUATION DE HARCÈLEMENT

CAS DE VIOLENCE

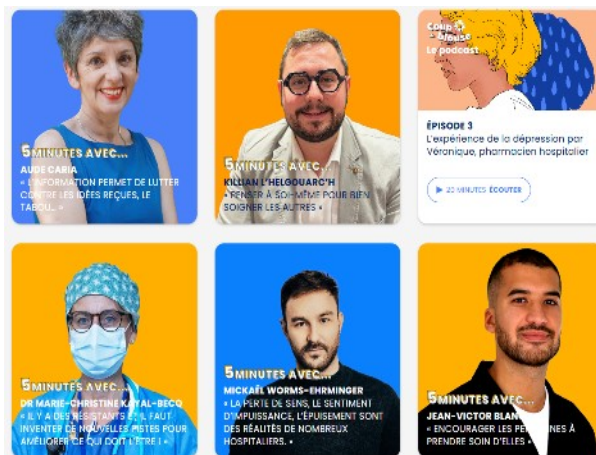
ERREUR MÉDICALE

SYNDROME POST-TRAUMATIQUE

PRATIQUE ADDICTIVE

RISQUE SUICIDAIRE

Rubrique « paroles »



Rubrique « bibliothèque »



Le kit de communication



J'ai besoin d'aide



POUR NOUS CONTACTER

APPA@BESSE.FR • 01 75 44 95 15
APPA-ASSO.ORG

