



**KORIAN**

# Le Médiateur

Rapport d'activité 2021



**KORIAN**

# Sommaire

- Korian, le Médiateur / **P04**
- L'objectif de la création / **P05**
- Les faits marquants / **P06**
- L'année en chiffres / **P09**
- Les recommandations du Médiateur / **P14**
- Qui peut saisir le Médiateur ? Quand ? Et comment ? / **P16**
- Pour plus d'informations... / **P18**

## LE MOT du Médiateur



**J**e vois dans l'intitulé qui précède une invitation - la première - à introduire le rapport annuel du Médiateur, mais aussi à livrer ce qui m'habite en cette qualité.

Je puis dire que la médiation m'a habité au cours de cette période, fort riche. La noblesse de la matière le méritait amplement, en raison des valeurs qu'elle porte et des avantages qu'elle présente, y compris dans une société à la pointe de la modernité marquée par la prévalence de l'esprit scientifique.

Même dans un tel cadre, la dimension humaine ne peut être occultée. Elle demeure en effet un souci impérieux, car les rationalités scientifiques, juridiques, économiques et administratives peuvent engendrer des mondes clos qui ont besoin de respirations, de fraîcheur et d'humanité.

Or, la médiation propose des réponses pertinentes dès que des tensions surgissent et fracturent les personnalités autant que leurs relations.

Elle tend alors à améliorer ou restaurer le vivre ensemble, quelles que soient les personnes ou communautés concernées.

Son mécanisme est simple, il repose sur la parole qui reprend de la valeur, sur l'écoute qui retrouve du sens et sur l'expression des ressentis susceptible de révéler l'identité profonde des personnes concernées. Ce retour à la simplicité peut déconcerter. Il cache pourtant une force réelle susceptible d'ouvrir des portes. Il est, lorsqu'il conduit au rapprochement escompté avec l'aide d'un tiers, le fondement de la reconstruction d'une relation sur des bases nouvelles, souvent durables.

La conceptualisation du processus de médiation permet ainsi de la définir comme suit :

- « la médiation tend à dénouer les fils de la discorde pour nouer ou renouer un lien dépassionné, raisonnable et constructif avec l'aide d'un tiers qualifié » ;
- « la médiation est un espace de compréhension, d'échanges apaisés et d'élaboration de solutions à leur différend, par les parties elles-mêmes, avec l'aide d'un tiers qualifié et impartial ».



L'essor de la médiation auquel on aspire repose cependant sur un préalable fondamental, celui d'une culture nouvelle fondée sur les valeurs de tolérance, de compréhension en dépit des différences possibles et de respect mutuel.



L'essor de la médiation auquel on aspire repose cependant sur un préalable fondamental, celui d'une culture nouvelle fondée sur les valeurs de tolérance, de compréhension en dépit des différences possibles et de respect mutuel. Mais le développement d'une telle culture implique un effort, car elle ne relève pas de l'inné, mais de l'acquis germant dans la conscience et la raison, au-delà de l'ego.

Aussi, la culture, qui a la propriété d'enraciner un mode de pensée, puis de le reproduire, représente l'outil essentiel sur lequel il convient de se fonder pour promouvoir la médiation, jusqu'à ce qu'elle devienne un réflexe.

L'enjeu est de taille. Mais il est à la hauteur du « plus », sinon du « mieux », que l'on peut apporter aux personnes accueillies avec le mandat de leur assurer, certes, un « domicile à leur mesure », mais encore le bien-être nécessaire à la sérénité et à la confiance indispensables à une vie de qualité.

En effet, s'il existe des considérations d'un ordre supérieur, l'intérêt des personnes dépendantes et vulnérables en relève manifestement. La médiation, qui tend à l'apaisement des relations, constitue alors un mode de régulation des comportements utile tant aux résidents, aux personnes en suivi médical et à leurs proches qu'aux personnes appliquées à leur prodiguer les soins nécessaires, dans leurs diverses formes.

S'agissant de nos aînés, ne sommes-nous pas appelés à être les protecteurs de ceux qui nous ont protégés ?

Ainsi, nous avons semé et nous sèmerons encore. Nul doute que la récolte arrivera en sa saison. Nous l'espérons de qualité, car l'équipe du Médiateur y œuvre avec dévouement et une pleine conviction, dans un esprit de solidarité, tout en respectant les organisations en place.

**Claude CZECH**  
Médiateur de l'entreprise

## LE MOT du Responsable Médiation France



**C**oncilier la réalité de la vie d'entreprise avec la philosophie de la médiation est le défi que nous nous sommes fixés lors de la création de ce nouveau dispositif.

Avec le Médiateur, nous avons dès lors un double objectif :

- Permettre à chaque personne exposée à un différend - résident, patient, une famille, un représentant légal ou un salarié - de pouvoir saisir le Médiateur.
- Garantir une médiation de qualité à tous.

Pour ce faire, nous avons mis en place un système qui centralise toutes les demandes de médiation adressées au Médiateur.

Une fois l'étude de recevabilité réalisée et l'accord de chaque partie recueilli, la demande de médiation est transmise à un médiateur externe, professionnel de la médiation, qui va se rapprocher de chacune d'elles. Celui-ci va organiser les modalités pratiques de la médiation.

Le médiateur externe n'est pas salarié de l'entreprise et il n'est pas tenu de rendre compte de son activité, qu'il poursuit avec diligence. Sa mission est de réaliser la médiation dans le respect des règles de déontologie applicables au médiateur.

À la suite d'entretiens séparés, il réunit les parties et tente de renouer un dialogue apaisé entre elles. Les médiateurs externes sont référencés auprès de différentes Cours d'Appel.

Tout est fait pour le respect de la place de chacun, le tiers intervenant devant assurer aux intéressés la liberté d'exprimer leurs émotions, leurs ressentis et leurs besoins.

Je m'engage ainsi à mettre toute mon énergie à veiller à ce que les personnes sollicitant le Médiateur se trouvent dans un cadre sécurisé permettant de libérer la parole dans le souci de la dignité de chacun.

**Thomas PRETOT**  
Responsable Médiation France

# KORIAN, le Médiateur

## • Quand ?

Depuis plusieurs années, la médiation se développe en France. Fruit d'une réflexion ancienne au sein de l'entreprise Korian, celle-ci a souhaité mettre en place un processus structuré de médiation. La désignation du Médiateur en 2021 marque le point de départ de l'intégration de la médiation au sein de l'entreprise Korian, celle-ci étant centrée sur l'humanité de chaque individu, l'empathie manifestée à son égard, l'écoute et l'échange.

## • Pourquoi ?

Cette démarche s'inscrit pleinement dans le prolongement des valeurs de Korian. Elle participe à la garantie du « Soins à cœur » et du « Bien vieillir », fondamentaux de l'entreprise.

Le stress que certaines situations peuvent provoquer et en particulier la culpabilité de confier un proche à une structure prévue à cet effet, sont des éléments susceptibles d'accentuer les incompréhensions. Celles-ci et les tensions qui en résultent étant inhérentes à l'espèce humaine, la médiation, outil de pacification des relations, s'est donc imposée comme mode adapté au règlement des différends.

Les engagements RSE du groupe Korian confortent cette approche par le souci de déployer la médiation, d'ici 2023, dans chaque pays où le groupe est représenté.

## • Qui ?

*Une équipe au service de tous*

Fort de son indépendance, le Médiateur est entouré d'une équipe qui lui est dédiée pour mettre en œuvre son projet. Cette équipe constituée d'experts accompagne le Médiateur dans le déploiement de la médiation au sein de Korian France. L'empathie, la bienveillance et l'écoute sont les maîtres mots de l'équipe.

## • Comment ?

Le Médiateur a besoin de tous les membres de l'équipe pour mener son projet à bien. Mais finalement, chaque personne pourra aussi contribuer à l'implantation de la médiation en recourant à ce processus.

**Pour informer les personnes concernées de son existence, le Médiateur a déjà pris les dispositions suivantes :**

- La création d'un site internet consacré à la Médiation permettant la saisine directe du Médiateur par la voie de son formulaire web ;
- L'intégration des coordonnées du Médiateur dans les contrats de séjour et livrets d'accueil ;
- La rédaction d'une Charte de Médiation.

# L'OBJECTIF de la création

**U**ne « virgule » sépare Korian du Médiateur. Bien plus qu'une simple règle de grammaire, elle pose là un principe fondamental.

Le Médiateur est au service de chacun des résidents, patients, leurs familles, les membres du personnel des établissements ou de toute autre personne dont l'entreprise prend soin...

Il n'est donc pas le Médiateur de Korian, mais le Médiateur de l'ensemble des personnes présentes au sein des établissements appartenant au Groupe Korian, en France. Il se tient à égale distance de tous et exerce ainsi ses missions avec indépendance, impartialité et neutralité.

Détaché de la structure opérationnelle de l'entreprise, le Médiateur acquiert par conséquent une identité qui lui est propre.

Dès lors, la Médiation n'est pas seulement un mode amiable de résolution des différends, elle est bien plus. En effet, outre le fait qu'elle constitue un outil de pacification des relations, la Médiation contribue à la diffusion d'un mode de vie et d'une autre culture.

L'esprit de la médiation paraît devoir être présent dans chacun des établissements de Korian ainsi que pour chaque personne entrant dans un établissement. Cet esprit devrait contribuer à développer une véritable culture de la médiation, c'est-à-dire une culture de paix permettant de s'exprimer librement dans le respect de l'autre.

# LES FAITS marquants

## 1 - Élaboration d'une Charte de la Médiation

**É**laborée conjointement entre Thomas PRETOT, le Responsable Médiation France et Claude CZECH, le Médiateur, elle pose la pierre angulaire du processus de Médiation.

Elle est accessible à tous sur le Site Internet du Médiateur et définit les grands principes de la médiation chez Korian.

Dans cette Charte, sont notamment développés le processus de désignation du Médiateur, les modalités de sa saisine ainsi que les conditions de recevabilité des demandes de médiation.



## 2 - Korian, Le Médiateur est invité à l'Université de Lorraine à Nancy

**L**e Médiateur fut invité à présenter sa vision de la Médiation à l'Université de Lorraine, dans le cadre du Diplôme Universitaire « Médiation et autres modes alternatifs de règlement des différends ».

Ce diplôme a la particularité d'allier une transmission de connaissances à un partage d'expérience de professionnels, en matière de conflits. C'est ainsi que le Médiateur et le Responsable Médiation ont pu communiquer leur expertise dans le champ de la Médiation d'entreprise aux participants et de manière

plus spécifique, à ceux appartenant au secteur sanitaire et médico-social. L'initiative a permis des partages entre le Médiateur et ces professionnels sur des situations vécues et de confirmer que la médiation est aussi susceptible de favoriser le maintien de bonnes relations dans ce secteur.

## 3 - Création du Site Internet

**P**our permettre à chaque personne intéressée d'accéder à ses services et de faciliter sa saisine, le Médiateur s'est doté d'un site internet propre. Ce site explique les modalités de recours au Médiateur ainsi que le fonctionnement du processus de Médiation.

La Charte de Médiation a été installée sur le site et peut être consultée librement. Le site comporte également une « Foire aux Questions », afin de répondre au mieux aux questions éventuelles de toute personne intéressée.

POUR SAISIR LE MÉDIATEUR :  
<https://mediation.korian.fr>  
en remplissant le formulaire web dédié.



## 4 - Présentation de la Médiation aux établissements en France

Dans le cadre de la diffusion des informations relatives à l'existence du Médiateur, l'équipe de la Médiation a entrepris de se déplacer sur l'ensemble du réseau français.

Ces journées ont été l'occasion de présenter aux directeurs d'établissement les grands principes de la médiation et de les informer sur les missions du Médiateur. Les directeurs, sensibilisés à la médiation, pourront à leur tour

en informer les résidents, les patients, leur famille et le personnel présent au sein des établissements. Cette initiative a été bien accueillie par les directeurs rencontrés.



## 5 - Présentation du protocole de mise en œuvre de la Charte de Médiation

Intervenue fin 2021, la présentation du Protocole a été organisée à l'intention de différents membres de la direction de Korian France.

Elle a eu pour objet de leur exposer, outre les caractères du concept de médiation, les orientations majeures de sa mise en œuvre dans les établissements et de permettre d'en évaluer les conditions de faisabilité.

Cette action a constitué une projection ambitieuse sur l'année 2022, qui s'appuiera notamment sur « l'instillation d'une culture de la médiation », précédemment développée.

# L'ANNÉE en chiffres

## Nombre de saisines

Bien que nouveau, le Médiateur a été sollicité à 33 reprises.

L'information sur la mise en place de la Médiation a été globalement bien accueillie par les résidents, les patients et leur famille, au sein des établissements français.

33  
SAISINES

La médiation a permis aux intéressés de s'exprimer d'une manière différente et plus libre. Le nombre de saisines montre à quel point le dispositif est pertinent.

## Recevabilité des dossiers

Les demandes transmises au Médiateur ne sont pas toutes automatiquement recevables. Elles sont en effet soumises à certaines conditions de recevabilité pour prospérer.

Les différentes conditions de recevabilité sont énoncées dans la Charte de Médiation accessible sur le site internet :

<https://mediation.korian.fr>

La saisine du Médiateur impose de réaliser une démarche préalable qui consiste à former la réclamation à l'attention du directeur d'établissement ou du siège de l'entreprise Korian.

79 %  
DES DEMANDES ONT ÉTÉ RECEVABLES

Sur l'ensemble des demandes formées sur l'année, 79 % ont été recevables.

L'information aux résidents, patients et leur famille a été une priorité. Les informer de la mise en place d'un dispositif de médiation a en effet été un des principaux chantiers de l'année. Il nous a semblé que plus l'information était précise, meilleur serait le taux de recevabilité des dossiers.

Entamée cette année, l'action devra se poursuivre pour atteindre plus largement l'ensemble des parties prenantes. Dans cette perspective, un livre a été rédigé par Monsieur Jacques SALZER et Thomas PRETOT, titré « Comprendre et être compris ».



## Taux d'accord

**83 %**  
TAUX D'ACCORD

Lorsque le Médiateur est saisi et que les parties acceptent d'entrer en médiation, celles-ci vont chercher avec son aide une solution qui leur sera mutuellement acceptable. Cette année, le taux d'accord est de 83%.

Il s'agit d'un taux d'accord encourageant qui révèle à quel point la médiation est utile. Dans les cas où il a été saisi, le médiateur intervenant a donc aidé les parties à rétablir des liens et à élaborer elles-mêmes leur accord.

Bien qu'elle n'aboutisse pas systématiquement à un accord, elle offre à bon nombre de parties la faculté de s'exprimer et de se rapprocher au point de parvenir à résoudre leur différend. Il n'y a ainsi rien à perdre à tenter une médiation.

## Délais de traitement

**42**  
JOURS DE DÉLAI DE TRAITEMENT

Le délai de traitement moyen d'une demande est de 42 jours. Ce temps est calculé entre la date de saisine du Médiateur et la clôture de la demande.

En cas d'irrecevabilité, le Médiateur en indique les raisons et peut, le cas échéant, inviter les parties à former une nouvelle demande.

Une fois le Médiateur saisi, le processus comporte différentes phases complémentaires.

### Chacune de ces phases peut prendre du temps. Il en est ainsi de :

- L'examen de la recevabilité de la demande ;
- Le recueil du consentement de l'autre partie ;
- La transmission à un médiateur externe ;
- Les entretiens individuels de présentation de la médiation à chacune des parties ;
- La signature de la convention de médiation ;
- La détermination de la date de la première réunion plénière de médiation ;
- La tenue de la première réunion plénière de médiation ;
- Les éventuelles autres réunions de médiation nécessaires ;
- L'élaboration de l'accord ;
- La signature de l'accord.

Il peut arriver aussi que le médiateur intervenant interrompe la médiation et propose une nouvelle date de réunion pour tenir compte des moments d'émotions vécus par les parties, si elles le souhaitent.

Le temps nécessaire est donné aux parties et les médiateurs intervenants s'adaptent aux besoins de chacune d'entre elles.



## La répartition par type de structure

**26**  
DEMANDES  
PROVIENNENT DES EHPAD

Le nombre de demandes est en rapport avec celui des EHPAD qui, au sein de l'entreprise, est plus important que celui des cliniques.

**7**  
DEMANDES  
PROVIENNENT DES CLINIQUES

Le nombre de cliniques au sein de l'entreprise étant moins important que celui des EHPAD, le nombre de sollicitations est plus faible dans ce secteur d'activité.

La répartition des sollicitations du Médiateur est également conforme à l'implantation des deux types d'établissements sur le territoire national car en France, on compte une clinique pour environ trois EHPAD.

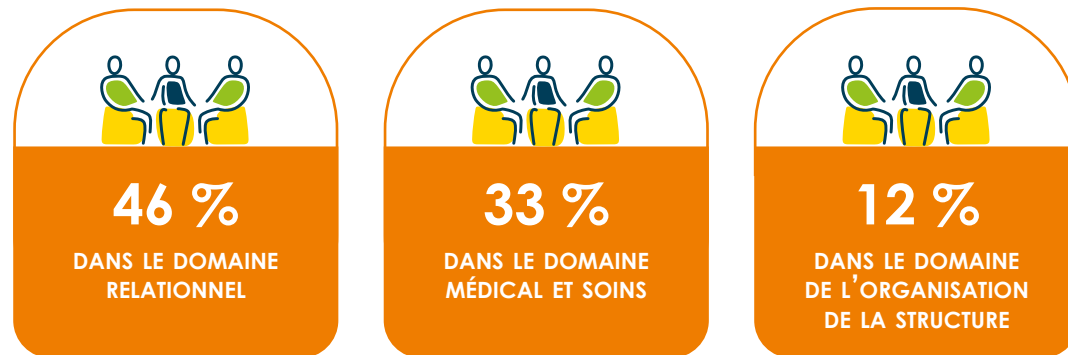
Enfin, les EHPAD constituant des lieux de vie dont les séjours sont plus longs qu'en clinique, les occasions de tensions y apparaissent naturellement supérieures qu'en clinique.

## Les principaux motifs de saisine du Médiateur

**S**ans préjuger de la réalité des faits qui lui sont présentés, lorsque le Médiateur est saisi, il enregistre habituellement le motif principal de la demande de médiation.

À ce stade, il se limite à retranscrire le motif de la demande sans autre investigation particulière.

Cette précision étant donnée, les principaux motifs de demandes de médiation sont constitués par :



La majorité des demandes transmises au Médiateur sont relatives à des différends naissant de problèmes de communication.

Le deuxième motif de saisine du Médiateur porte sur des problématiques médicales et soins. Le Médiateur estime que ce chiffre est cohérent avec la réalité de l'activité de l'entreprise. Toutefois, il constate que les demandes relatives aux soins résultent souvent de difficultés de communication.

Le Médiateur observe que le troisième motif de demande peut être lié à des difficultés d'organisation de l'établissement, qu'il s'agisse d'une clinique ou d'un EHPAD. Ces problématiques peuvent relever de soucis de communication et de manque de coordination entre les équipes, du turn-over des salariés, d'un manque d'aide aux démarches administratives, etc.

### EN RÉSUMÉ :

Il apparaît que, quelles que soient les problématiques rencontrées, la survenance d'incompréhensions dans le cadre de la communication des parties engendrent des tensions pouvant conduire à des situations complexes.

## Histoires vécues

**I**l est intéressant de noter que le Médiateur est susceptible de rencontrer une grande variété de situations et qu'il doit user de ses qualités pour approcher les parties et les amener, le cas échéant, à un accord.

### Histoire vécue 1

Une résidente est présente dans un établissement depuis 9 ans. Sa fille lui rend régulièrement visite et ne cesse de formuler des réclamations auprès de la Direction estimant ne pas obtenir satisfaction. Le dialogue a été totalement rompu entre elle et le directeur et certains membres du personnel.

L'intervention du médiateur a permis de rétablir le dialogue entre les parties. Il a également conduit chaque personne à s'exprimer et à dire ce qui, à ses yeux, n'allait pas. Ensemble, ils ont rédigé un accord respectant les besoins de chacun. Depuis, la situation est apaisée.

### Histoire vécue 2

À la suite de travaux de rénovation, les voisins directs d'un établissement se plaignent de nuisances sonores, olfactives et visuelles. N'arrivant pas à se mettre d'accord sur l'objet des travaux à réaliser et un calendrier, la communication est rompue entre la direction de l'établissement et les voisins.

Le Médiateur a été sollicité. Diverses réunions ont eu lieu et ont permis de restaurer le dialogue. À ce jour, les copropriétaires et la direction de l'établissement ont réussi à établir un projet commun avec un calendrier pour la réalisation des travaux nécessaires, convenant à tous.

### Histoire vécue 3

Un patient est entré en clinique pour des soins de rééducation à la suite d'une opération. Mais, en raison de la crise sanitaire, son admission a été subordonnée à la réalisation d'un test PCR. Celui-ci a été réalisé dans la clinique. Toutefois, le test provoqua d'importants saignements du nez. Le fils du patient, pris de colère, a exprimé son mécontentement de manière virulente, en mettant en cause le personnel

de l'établissement. Tout dialogue était devenu impossible. Les parties ont accepté de faire appel à un médiateur. Elles ont alors pu revenir sur leur perception de la situation, établir la chronologie des faits et évoquer leurs ressentis, ce qui a conduit à un apaisement. Leurs liens et leur dialogue ont finalement été restaurés.



# LES RECOMMANDATIONS du Médiateur

Des demandes qui lui sont parvenues, des visites effectuées au sein des Ehpad, cliniques et autres établissements, des échanges et des rencontres, il ressort plusieurs constatations susceptibles de faire l'objet de recommandations.



## 1 - Faire connaître à toute personne pénétrant dans un établissement qu'il est « ouvert à la médiation »

**Constat :** La médiation, pourtant susceptible de concerner toute personne, apparaît majoritairement méconnue, mais suscite un intérêt lorsqu'elle est expliquée.

**Recommandation :** Veiller à l'apposition, de manière visible, d'une affiche à l'entrée de chaque établissement, afin d'attirer l'attention des personnes y entrant sur la médiation et la possibilité pour chacun d'y recourir.

## 2 - Améliorer la temporalité du traitement de la réclamation

**Constat :** Il ressort de différentes demandes que les conflits comportent fréquemment une certaine durée et que la communication est rompue entre les parties. Il en résulte des situations difficiles à vivre pour les résidents, les patients et leur famille, mais aussi pour le personnel des établissements, tenu de poursuivre son activité.

Il importe ainsi qu'à tous les stades du traitement de la réclamation, l'on soit préoccupé par l'urgence de la réponse à apporter.

**Recommandation :** Afin d'éviter qu'un différend ne perdure et ne s'enkyste en un franc conflit, il est recommandé :

- d'informer plus systématiquement les réclamants de l'existence du Médiateur ;
- de proposer régulièrement aux réclamants de recourir à la Médiation.

## 3 - Sensibiliser le personnel des établissements à la gestion de conflits et à la médiation

**Constat :** Divers membres des personnels rencontrés ont émis le souhait de bénéficier d'actions de sensibilisation à la gestion de conflits et à la médiation afin de disposer d'outils permettant de maintenir une communication en cas de tension.

**Recommandation :** Il paraît utile d'organiser pour l'ensemble du personnel des établissements des actions et formations préparant à la gestion de conflits, à la communication et à la médiation afin de parvenir à rétablir des relations apaisées et raisonnables.

## 4 - Réfléchir à la conception d'une « fiche réclamation » dans les établissements

**Constat :** La réclamation est souvent mal perçue, mais elle peut être légitime et conduire à accroître la vigilance dans l'exercice de son activité au sein de l'établissement et constituer ainsi un facteur d'amélioration.

La difficulté de certaines personnes à s'adresser au bon interlocuteur pour poser une réclamation mobilise des agents n'ayant pas forcément le rôle de les recevoir ou de les traiter. La conception d'une « Fiche réclamation » ou d'un autre outil permettrait au réclamant de remettre ses doléances à la bonne personne.

Ce document constituerait, par ailleurs, une ouverture visible en direction des résidents, patients et leur famille et faciliterait l'expression de leurs ressentis.

**Recommandation :** Il est proposé de doter les établissements d'une « fiche réclamation » destinée à permettre aux personnes insatisfaites de rédiger leurs souhaits d'amélioration, doléances ou réclamations. La responsabilité du traitement de ces demandes serait confiée au Directeur d'établissement avec la faculté de déléguer cette mission sous son contrôle.



# QUI PEUT SAISIR LE MÉDIATEUR ? Quand ? Et comment ?

## 1 - Qui peut faire appel à Korian, Le Médiateur ?



### Le Médiateur peut être saisi par :

- Les résidents ou les patients ou leur représentant légal ;
- Les familles ou les personnes de confiance ;
- Les tuteurs de majeurs protégés ;
- Un ou plusieurs voisins se trouvant à proximité d'un établissement ;
- Un ou plusieurs membres des équipes d'un établissement.

Le Médiateur est ainsi ouvert à tous et chaque personne doit se sentir libre de pouvoir faire appel à lui.

## 2 - Comment saisir le Médiateur ?

Saisir le Médiateur



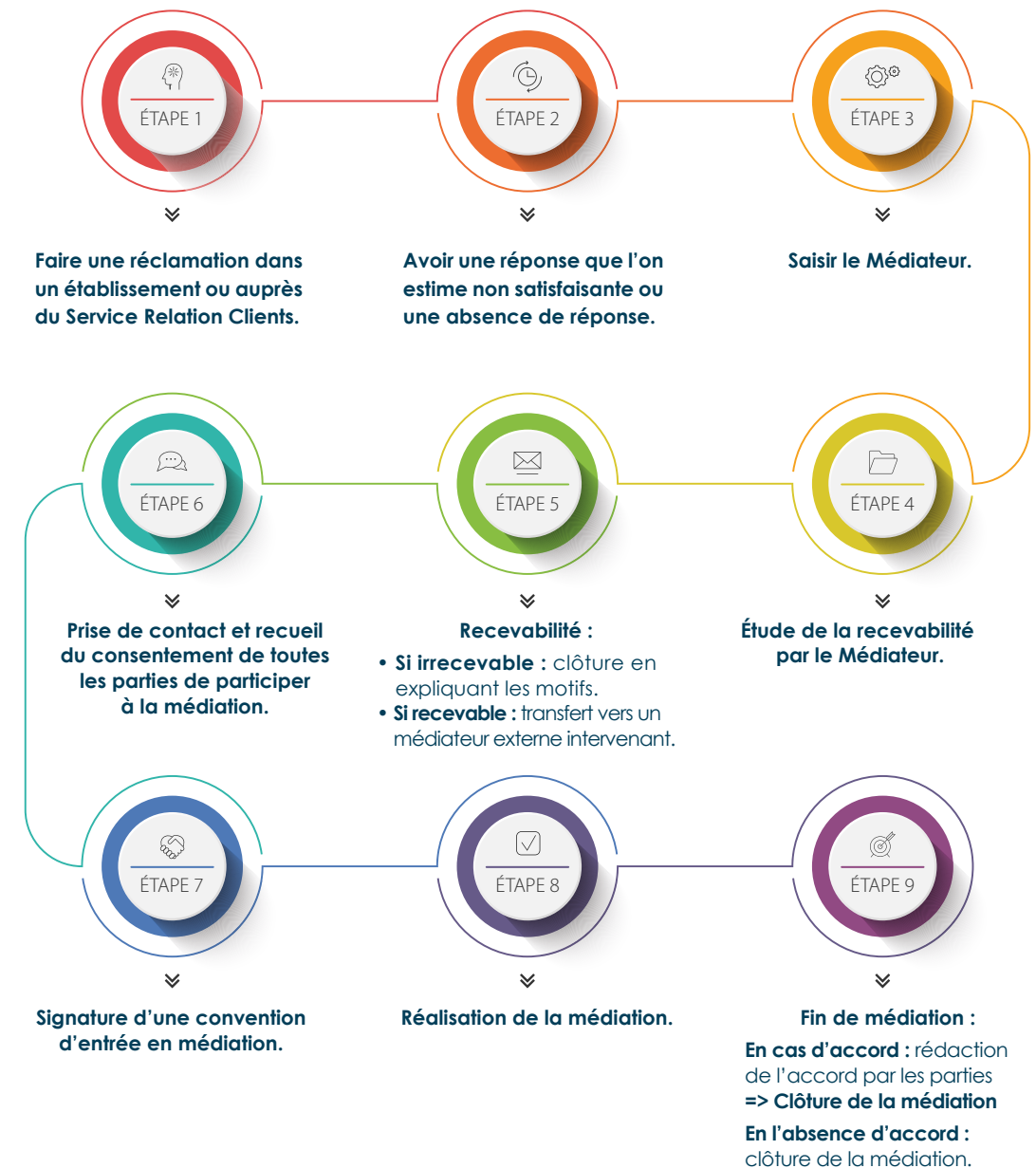
- **Par voie postale :**  
21-25 rue Balzac - 75008 Paris



- **Par formulaire web :**  
disponible sur le site internet du Médiateur

## 3 - Quand saisir le Médiateur ?

Voici les étapes suivies par le Médiateur dans le cadre d'une demande éligible à une médiation.



# POUR PLUS d'informations...

Une charte de médiation est à votre disposition, vous pouvez y accéder via notre site internet <https://mediation.korian.fr> ou en flashant sur le QR Code



### COORDONNÉES du Médiateur

21-25 rue Balzac - 75008 Paris  
<https://mediation.korian.fr>



## Notes

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



