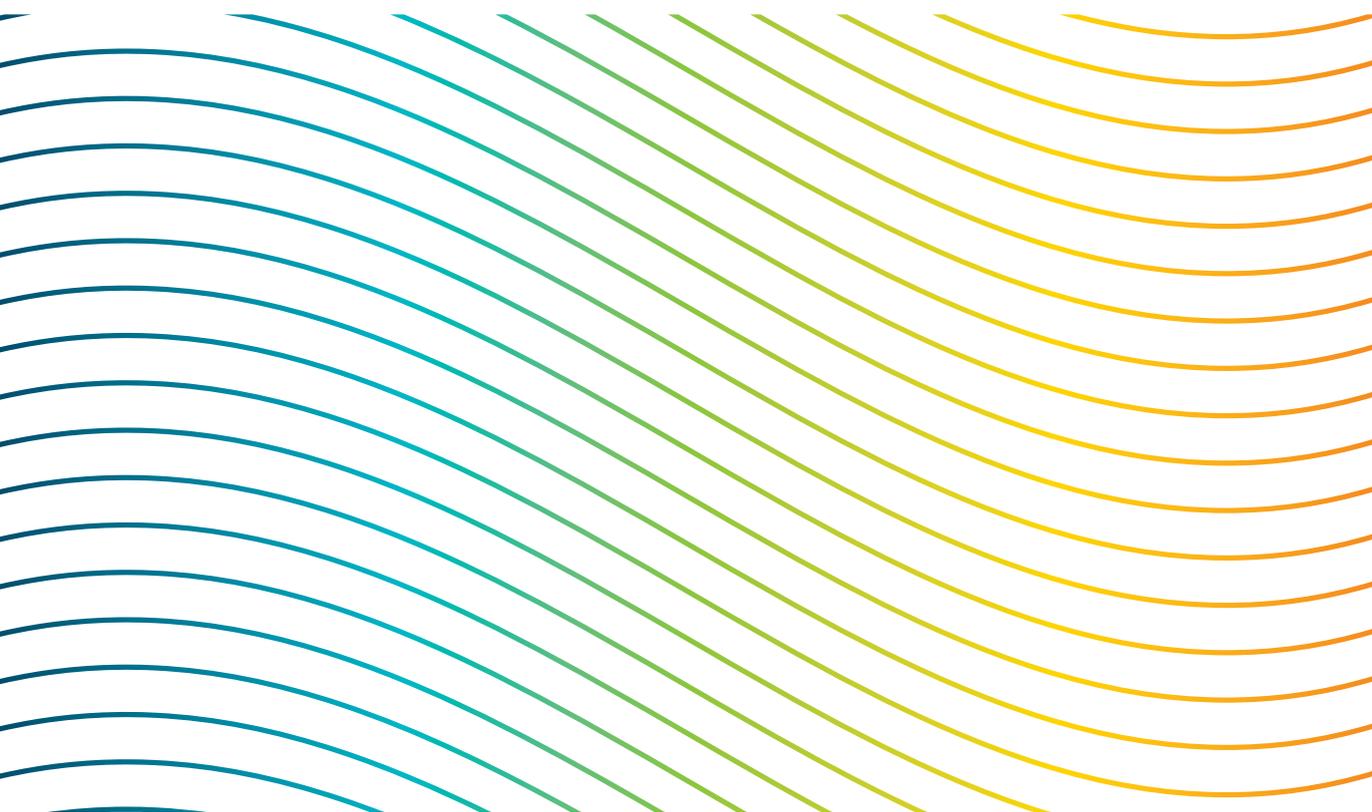




Rapport d'activité 2023





Sommaire

Le mot du Médiateur 2023	4
Sept faits marquants	6
La mise en place de la médiation interne et la sélection des facilitateurs	7
Un avantage pour les entreprises ?	8
Le changement de statut juridique d'entreprise	8
Vingt-cinq ans au service du vivre-ensemble	9
Les ateliers <i>Bien vivre ensemble</i> des facilitateurs	10
L'intégration au Club des médiateurs internes	10
Le plateau de la Fondation Clariane	11
L'année en chiffres	12
La médiation conventionnelle	13
La médiation de la consommation	17
La médiation interne	19
Histoires vécues	22
Témoignages	27
Les proches et les collaborateurs	28
Les directeurs d'établissement	29
Les facilitateurs	31
Mise en place du dispositif de médiation interne	35
Recommandations	37
Le suivi des recommandations formulées en 2022	38
Les recommandations formulées par Le Médiateur en 2023	39
Parole d'un médiateur : Édouard Couty	40
L'unité de Médiation et les facilitateurs	42

Le mot du Médiateur 2023

L'instillation de la médiation dans des champs de plus en plus vastes de l'activité humaine s'est poursuivie au cours de l'année 2023.

Elle touche certes toute la société civile qui y trouve un mode nouveau de régulation des rapports interpersonnels, mais aussi l'ensemble des microsociétés, plus ou moins importantes, qui l'animent et la font vivre.

Ce constat révèle, tout à la fois, l'adaptabilité du processus de médiation et l'étendue du besoin d'un recours amiable au règlement des différends, quelle que soit leur nature.

En effet, se parler demeure le seul moyen tant pour s'admettre et se comprendre que pour découvrir une altérité au-delà de ses ressentis.

La médiation favorise ainsi le lien social, tant à l'échelle de la société que des microsociétés qui la composent. L'intervention d'un tiers apparaît alors essentielle, sachant que sa qualification et sa neutralité apportent au processus les garanties indispensables.

La médiation prend ainsi le caractère d'un concept civilisationnel. Telle était clairement l'inspiration du Conseil des ministres européens qui y voyait « *un processus de création et de réparation du lien social et de règlement des conflits.* »

Son intérêt se mesure aujourd'hui à l'aune de l'institution récente du Conseil national de la médiation et de ses neuf ambassadeurs - incontestablement l'évènement du monde de la médiation de l'année - qui fait germer de nouvelles aspirations. Car l'enjeu en découlant ne se limite pas au développement de la médiation judiciaire, mais va au-delà.



Il concerne en effet l'accès au droit, à la justice et aux modes amiables de résolution des différends dans l'ensemble des sphères ouvertes à la médiation et spécialement dans les situations de vulnérabilité humaine.

Le Conseil comprend certes des personnalités de l'univers de la médiation, mais il n'a pas convié de personnalité du cadre médico-social. La réparation de cette omission serait une juste reconnaissance de l'investissement des secteurs du soin et médico-social en matière de pacification des rapports au sein des établissements qui, à l'échelle de l'Europe, assument une fonction humaine essentielle, exigeante et spécifique.

À cet égard, alors que la section irlandaise du Groupement européen des magistrats pour la médiation (Gemme) tenait en février 2023 un colloque consacré à la médiation en matière de négligences médicales et de lésions catastrophiques qui connut un large succès, la Fondation Clariane organisait opportunément en septembre de cette même année un plateau¹ qui révéla combien le monde médico-social et du soin est ouvert à la médiation, et séduisit par la variété des domaines concernés ainsi que la qualité de l'engagement de ses acteurs.

1. « La médiation face aux conflits dans les lieux de soin », 14 septembre 2023.

Le rapport des états généraux de la maltraitance établi en juillet 2023 qui a pour objet la vulnérabilité des personnes et tend à la mise en cohérence des protections juridique et sociale, prévoit de confier au juge des tutelles la faculté d'ordonner une médiation familiale quand la mesure comporte une situation complexe ou conflictuelle¹.

Un mouvement portant la médiation est ainsi en marche, au cours de saisons qui lui ont été favorables et d'autres moins. Si par notre action, un sillon a pu être tracé dans les esprits, celui-ci mérite d'être élargi et parfois approfondi dans la mesure des ajustements nécessaires au regard des résistances, réticences ou réserves restant à lever.

Aussi, sans faillir, convient-il de rester attaché à nos trois objectifs majeurs, à savoir développer une culture de la médiation, renforcer le recours à la médiation curative sous ses trois formes – celle dite de la médiation de la consommation, celle de la médiation conventionnelle ainsi que celle de la médiation interne – et promouvoir le concept de la médiation préventive qui est susceptible, à moindre coût humain, social et économique, de réduire la conflictualité.

Si notre implication a connu certains succès, notre projet reste un chemin ouvert.

Il faudra tantôt que la raison domine le cœur et tantôt que le cœur domine la raison pour que la médiation ait véritablement l'avenir qu'on lui souhaite et qu'elle remplisse son office de pacification.

L'alchimie de la parole, de l'écoute et du dialogue

En tout état de cause, cela passera inmanquablement par le triptyque de la parole, de l'écoute et du dialogue, une alchimie humaine qui mérite d'être explorée.

À cet effet, je reprendrai un mot que j'ai eu plaisir à partager :

« Parler, comme échanger, sont universels et propres à la communauté humaine.

La parole est le vecteur de la communication par excellence.

La parole a quasiment toujours un objet, une portée et un effet. »

Marek Halter, évoque ici « *la puissance du Verbe* ». En effet, la parole peut avoir deux caractères antinomiques : elle peut être négative, auquel cas elle agresse, humilie et tue tout dialogue, car elle en ferme la porte !

Elle peut aussi être positive, lorsqu'elle conduit à l'écoute, qu'elle est constructive et qu'elle ouvre la porte au dialogue, par des ressorts humains souvent inexpliqués.

Le médiateur intervient comme un soignant, un soignant de la relation humaine. Car par son entremise, il conduit à l'apaisement des relations brisées, à l'acceptation de l'échange entre deux protagonistes, à une accessibilité respective par l'écoute, au rétablissement d'un dialogue, à rassurer par la découverte d'une altérité, à engendrer une confiance, et pourquoi pas à susciter une harmonie ou un nouvel Éden.

Ce faisant, le médiateur contribue au bien vivre-ensemble !

Claude Czech
Le Médiateur

1. Proposition 31 du rapport de mission interministérielle *Penser les protections juridique et sociale à partir des droits des personnes les plus vulnérables à être entendues et soutenues dans une société solidaire*. Anne Caron-Deglise, juillet 2023, p. 11.



Sept faits marquants



Cette année encore, l'activité du Médiateur a été fort riche. Elle a été ponctuée par divers événements et de nombreuses rencontres enrichissantes, en lien avec la médiation.

Les faits marquants de l'année écoulée ont été : le changement de statut de Clariane et son évolution en entreprise à mission. Des colloques, qui témoignent à la fois de l'intérêt porté à la médiation en France et de la légitimité croissante

du Médiateur sur le sujet. Le déploiement de la médiation interne avec l'appui des facilitateurs. Ce sont quelques-uns des événements marquants qui ont rythmé l'année écoulée.

1 La mise en place de la médiation interne et la sélection des facilitateurs



Les onze facilitateurs lors de la remise de diplôme au Casa Barbara de Levallois-Perret (92) en février 2023.

Entamée en 2022 à l'université d'Aix-en-Provence, la formation des facilitateurs a abouti en février à la remise des diplômes récompensant leur investissement.

Désormais formés et officiellement reconnus, ils ont la double mission :

- d'intervenir en binôme comme médiateur pour régler les différends entre collaborateurs de l'entreprise ;
- d'agir en qualité d'ambassadeur de la médiation au sein de Clariane.

Appelés à se déplacer dans la France entière, leur contribution a été saluée et bien des situations tendues apaisées, favorisant ainsi le vivre-ensemble.

Le pilotage de la médiation interne est effectué exclusivement par le directeur Médiation.

L'opération a été fort stimulante en raison de la qualité et de l'engagement des personnes sélectionnées.

2 Un avantage pour les entreprises ?

Le 13 juin 2023, l'association Planet' Médiation a organisé un colloque dont le thème était *Médiation en entreprise : un avantage concurrentiel ?*

Le Médiateur était représenté par le directeur de l'unité de Médiation.

La médiation a pris un essor considérable dans le monde de l'entreprise et ce colloque a permis d'échanger sur les différentes pratiques existant dans ce domaine, tant dans le secteur public que privé.

La table ronde comportant les principaux acteurs de la médiation institutionnelle a été particulièrement enrichissante quant aux apports de la médiation dans les organisations professionnelles.

Outre la présentation du dispositif de médiation qu'il a mis en place, le directeur de l'unité de Médiation a insisté sur les avantages du processus dans l'entreprise.



3 Le changement de statut juridique d'entreprise

Le 15 juin 2023, Clariane – anciennement Korian – a adopté le statut juridique d'entreprise à mission, avec l'ambition de prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité.

Ce changement ne modifie ni l'activité fondamentale de l'entreprise appelée à recevoir les personnes en situation de fragilité, ni celles du Médiateur appelé à connaître des différends susceptibles d'opposer ces personnes à l'établissement qui les accueille.

Selon Le Médiateur, la formule caractérisant la vocation de l'entreprise est heureuse car elle éclaire le fait que Clariane remplit une mission d'intérêt général.

Le Médiateur est ainsi devenu Le Médiateur de Clariane.





Vingt-cinq ans au service du vivre-ensemble

Les 15 et 16 juin s'est tenu à Béziers un colloque organisé par l'institut régional de médiation d'Occitanie, dont Claude Czech

est aujourd'hui le président. Le thème : *La médiation dans tous ses états, ses évolutions hors du champ juridictionnel.*

Les intervenants

ALFONSI Catherine, avocate au barreau de Montpellier et médiatrice du Centre de médiation de Montpellier

ASTRUC Michel, médiateur de GDF-SUEZ de 2005 à 2014, membre d'honneur du Club des médiateurs de services au public.

AZÉ Méline, directeur de l'IUT de Béziers

BARRE Sophie, DRH du Centre hospitalier de Béziers

BRUBALLA Michel, directeur d'hôpital honoraire, membre de l'Instance régionale médiation Occitanie (IRMO) (sous-réserves)

CARADEUC Michel, ingénieur du génie civil, médiateur

CECCOTTI Patrick, vice-président de la chambre de commerce et d'industrie de l'Hérault (sous réserves)

CZECH Claude, magistrat honoraire, médiateur (DU de médiation Univ. Paul Valéry de Montpellier), médiateur de Korian France, membre du Semme, vice-président de l'irmoc.

DANIEL Isabelle, médiatrice et coach de vie, vice-présidente de l'irmoc.

FAGET Jacques, directeur de recherche émérite au CNRS de Bordeaux (Centre Émile Durkheim), enseignant aux universités de Bordeaux, Bruxelles et au CNAM de Paris et formateur à la médiation en France et à l'étranger

FULLEDA Antonio, magistrat honoraire, médiateur, président de l'irmoc.

GAYET Florence, avocate au barreau de Montpellier et médiatrice du Centre de médiation de Montpellier.

GAYSSOT Joël, médiateur de la ville de Marseille, médiateur national délégué à la médiation des entreprises du ministère de l'économie

GOLLER Virginie, médiatrice de l'apprentissage, chambre des métiers et de l'artisanat des Pyrénées-Orientales

LE MEHAUTE Nicolas, géographe, médiateur indépendant, membre de l'École du Dialogue Territorial

MALTHET Benoît, médiateur de l'apprentissage, pilote de la mission pour la CCI d'Occitanie, responsable régional Emploi RH Orientation CCI Occitanie

ONNEN Eric, médiateur familial et formateur

PRETOT Thomas, directeur de l'unité de médiation de Korian France, médiateur inscrit auprès de la cour d'appel de Rennes, anciennement juriste-coordonnateur du Défenseur des Droits

ROTH Tine, formatrice en analyse du travail et médiatrice certifiée en entreprise, chercheuse au laboratoire ADEF de l'université d'Aix-Marseille, docteure en philosophie

SINGLA Laure, environnementaliste-expert, médiatrice et expert près les cours d'appel de Montpellier et de Toulouse, formatrice en médiation environnementale, présidente du Cercle des médiateurs environnementaux et administratifs, docteur en droit, auteur

TOMA Olivier, directeur général de l'Agence « Primum non nocere », associé Grant Thornton

VIAL-BONDON Dominique, Bâtonnier de l'Ordre des avocats du barreau de Béziers

WALTER Anne-Sophie, présidente de l'association des avocats médiateurs de Béziers

WALTER Jean-Louis, médiateur national de pôle emploi

Comité d'organisation du colloque

CARALP Albert, Adhérent IRMOC

CASSAGNAUD Marie-Georges, Administratrice IRMOC

CZECH Claude

DANIEL Isabelle

FULLEDA Antonio

GAYSSOT Joël

GOLLER Virginie

GRANIER Nathalie

JANBON Laetitia, Présidente du Centre de médiation du barreau de Montpellier

ONNEN Eric

XVIII^{ème} JOURNÉES D'ÉTUDE **MÉDIATION ET LIEN SOCIAL**

**La médiation dans tous ses états, de 1997 à 2023 :
ses évolutions hors du champ juridictionnel.**

COLLOQUE

Organisé par l'Institut Régional de Médiation Occitanie, en partenariat avec le diplôme universitaire de formation aux métiers de médiateur à l'IUT de Béziers

Judi 15 et Vendredi 16 Juin 2023

IRMOC - institutmediation.org

S'inscrire en ligne :
<https://framaforms.org/irmoc-2023-la-mediation-dans-tous-ses-etats-1682500932>

Ces 18^e rencontres ont démontré la vitalité de ce processus, sans équivalent, de pacification et d'amélioration du vivre-ensemble. Elles ont été l'occasion d'analyser les conditions de son développement et la pertinence de son application dans les champs caractérisant son extension.

Après une introduction de Jacques Faget, directeur émérite au CNRS de Bordeaux, sur l'essor de la médiation de 1983 à 2023, le colloque a comporté plusieurs tables rondes, traitant entre autres de :

- la médiation à caractère préventif, en matière de construction, présentée par Michel Caradeuc, architecte et médiateur,

ainsi que dans le monde médico-social, exposée par Claude Czech ;

- la médiation environnementale, exposée par Nicolas Le Méhauté, géographe et médiateur ;
- la médiation extra-entreprise animée par Joël Gaysot (médiateur national de la médiation des entreprises du ministère de l'Économie et médiateur de la ville de Marseille), avec le concours de Michel Astruc, ancien médiateur du groupe Engie et vice-président honoraire du Club des médiateurs, et de Jean-Louis Walter, médiateur national de Pôle Emploi ;

- la médiation intra-entreprise était animée par Tine Roth, docteur en philosophie, formatrice en analyse du travail, médiatrice certifiée en entreprise, chercheuse au laboratoire ADEF de l'université d'Aix-Marseille et Thomas Prétot, directeur de l'unité de Médiation. Au cours de ces échanges, il a ainsi présenté l'institution

des facilitateurs de l'entreprise Clariane, dont il est le concepteur.

Les échanges avec l'amphithéâtre ont été nombreux et vivants. Par ailleurs, l'esprit de convivialité et la qualité des interventions ont été hautement salués.

5 Les ateliers *Bien vivre ensemble* des facilitateurs

S'inscrivant dans le projet de développement d'une culture de la médiation au sein de l'entreprise, les facilitateurs ont réalisés plusieurs ateliers *Bien vivre ensemble*, dans plusieurs établissements en France. À la demande des directeurs d'établissement, ils ont ainsi animé des

formations spécifiques portant sur les conditions de la communication en cas de conflit, afin de donner aux managers des outils permettant de rétablir entre les protagonistes un dialogue apaisé, constructif et serein.

6 L'intégration au Club des médiateurs internes

Cette année, le directeur Médiation France a intégré le Club des médiateurs internes lequel comprend les médiateurs internes des grandes administrations et entreprises de France. Ce club se réunit régulièrement pour promouvoir et développer la pratique de la médiation au sein de leurs organisations.

C'est un lieu où les médiateurs échangent sur leurs expériences respectives et débattent sur l'évolution de la médiation dans leurs structures. Le Club constitue un endroit riche d'enseignements et de partage.



7

Le plateau de la Fondation Clariane



De gauche à droite : Véronique de Pracomtal, médiatrice ; Claude Czech, Le Médiateur de Clariane ; Nicolas Mérigot, directeur général Clariane France ; Marie-Anne Fourrier, déléguée générale de la Fondation Clariane ; Thomas Prétot, directeur Médiation France de Clariane ; Édouard Couty, ancien médiateur national pour les personnels des établissements publics de santé, sociaux et médico-sociaux ; Serge Guérin, sociologue ; Romain Carayol, président de la Fédération française des centres de médiation (FFCM) ; Roch Valles, directeur d'établissement Korian et facilitateur Clariane, lors du plateau, à Paris.

Le 14 septembre a été organisé conjointement par la Fondation Clariane et Le Médiateur de Clariane un plateau sur la médiation, dont le thème était *Face aux conflits dans les lieux de soin, comment la médiation peut-elle soigner par la parole ?*

Devant environ quatre-vingts personnes, les intervenants ont présenté les spécificités de la médiation et relevé les vertus ainsi que les

avantages de ce processus de pacification dans le domaine de la santé et de la sphère médico-sociale.

Rappelant à cette occasion que « *parler comme échanger sont universels et propres à la communauté humaine* », Claude Czech, Médiateur de Clariane, a relevé que la parole, puis le dialogue, constituent le préluce nécessaire à toute compréhension.

•

L'année en chiffres





La médiation conventionnelle

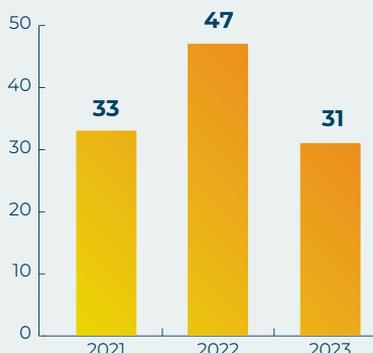
C'est un type de médiation permettant d'améliorer la communication entre patients, résidents, proches et professionnels en favorisant une meilleure compréhension des besoins de chaque partie. Elle est réalisée par des médiateurs prestataires externes.

Nombre de demandes

Durant l'année 2023, Le Médiateur a été saisi trente et une fois alors que le nombre de demandes de médiation conventionnelle s'élevait à quarante-sept en 2022. Les demandes ont ainsi diminué de 34 % par rapport à l'année précédente.

En 2022, un plan important de communication interne avait été réalisé pour faire connaître le dispositif de médiation auprès de l'ensemble des collaborateurs. Ce plan avait de fait engendré un grand nombre de demandes.

31 demandes de médiation



Origine de la demande

Le Médiateur peut être saisi par un résident, son représentant légal, un patient, une personne de confiance et un proche, mais aussi par un membre du personnel.

En 2023, sur les trente et une demandes, vingt requêtes provenaient des résidents, des patients ou de leurs proches et onze des directeurs d'établissement.

À titre indicatif en 2022, vingt-sept demandes ont émané des directeurs d'établissement et vingt des résidents, des patients ou de leurs proches.

Le Médiateur constate ainsi que les résidents, les patients ou leurs proches se sont saisis du concept de médiation

Répartition



et n'hésitent pas à faire appel à lui. C'est un signal favorable récompensant les investissements réalisés en cette matière.

Recevabilité des dossiers

Afin de pouvoir être traitées, les demandes de médiation doivent répondre à certaines conditions de recevabilité qui ont été énoncées dans la Charte de médiation, accessible sur le site internet :

<https://mediation.clariane.com>

Cette année, 65 % des demandes adressées au Médiateur ont été déclarées recevables (soit vingt dossiers). En 2022, ce taux était de 81 %.

La diminution du taux de recevabilité s'explique notamment par le profil des demandeurs à la médiation. En effet, de plus en plus de résidents, patients ou proches saisissent directement Le Médiateur. Toutefois, ces demandes interviennent souvent en dehors des conditions de recevabilité fixées par la Charte de médiation, ce qui explique le taux d'irrecevabilité.



Nombre d'entrées en médiation

Sur les vingt demandes de médiations recevables, seules dix ont été effectivement suivies d'une entrée en médiation.

La médiation étant un processus volontaire, chacune des parties est libre d'en accepter ou d'en refuser la démarche. En pratique, lorsque l'une des parties contacte Le Médiateur, ce dernier se rapproche de l'autre partie pour solliciter son accord d'entrer en médiation.

Les autres demandes dont Le Médiateur a été saisi ont comporté neuf refus d'entrer en médiation, tous formés par des résidents, des patients ou des proches.

En fait, les refus de médiation paraissent survenir dans les litiges de haute intensité, à la suite du découragement d'une des parties ou encore en cas de conflits intra-familiaux.

Un dossier est encore en attente, les protagonistes à la médiation n'ayant pas fait connaître au Médiateur leur volonté d'engager le processus.

10 entrées en médiation

Taux d'accord

Les parties entrant en médiation souhaitent véritablement résoudre leur différend et, à cet effet, font confiance au Médiateur. En général, les deux parties ont pu s'exprimer librement avec l'aide d'un tiers neutre et impartial et la solution à laquelle ils sont parvenues les satisfait.

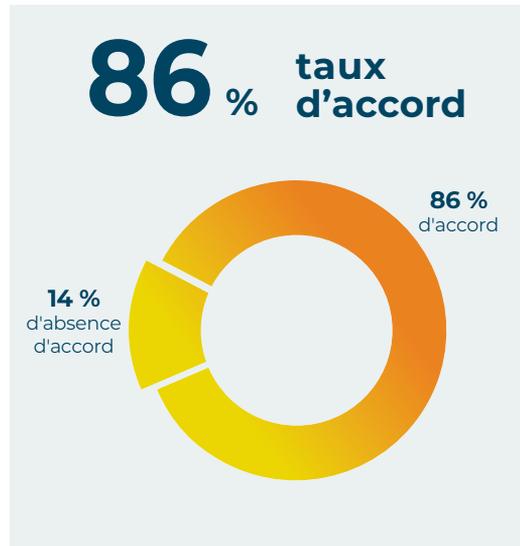
Le Médiateur a connu 86 % de taux d'accord (soit dans six dossiers). En 2022, il était de 90 %.

Ces dossiers sont composés comme il suit :

- six médiations ayant abouti à un accord total ;
- une médiation n'ayant pas abouti à un accord.

Par ailleurs, deux processus de médiation ont été interrompus par l'une des parties au cours de l'année, et une médiation est encore en cours.

Comme pour les années précédentes, ce taux confirme l'utilité du processus de médiation.



Il est à noter que Le Médiateur réalise un suivi post-médiation deux et six mois après la clôture de la médiation, pour s'assurer de l'effectivité de l'exécution de l'accord.



Délais de traitement

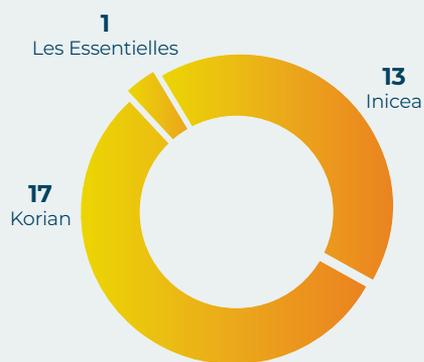
En 2023, le délai de traitement moyen des médiations a été de trente-quatre jours. Ce délai concerne l'ensemble des médiations réalisées par Le Médiateur, de la requête à la clôture du processus. En 2022, le délai moyen était de quarante-sept jours.

34 jours
de traitement

Répartition des médiations par type de structures

Cette année, les demandes se sont réparties de la manière suivante :

- dix-sept demandes provenant de Korian ;
- treize demandes provenant d'Inicea ;
- une demande provenant des Essentielles.



Principaux motifs de demande de médiation

Le Médiateur a été principalement saisi pour des motifs d'ordre relationnel (le problème naît souvent d'une incompréhension entre deux parties).



Répartition des motifs de demande de médiation

- 18** demandes liées à des difficultés relationnelles
- 4** demandes liées aux biens de la personne
- 4** demandes liées à l'organisation de la structure
- 5** demandes liées à des motifs divers d'ordre médical et de soin, de voisinage, d'hébergement, etc.



La médiation de la consommation

La médiation de la consommation est régie par le Code de la consommation. Elle tend à régler à l'amiable les litiges pouvant survenir entre un professionnel et un usager et portant sur la prestation de service dont ce dernier bénéficie en exécution du contrat qui les lie. Cette médiation est notamment applicable aux activités exercées par Clariane.

Nombre de demandes

Durant l'année 2023, Le Médiateur a été saisi à trois reprises pour des médiations de la consommation, ce qui représente une demande de moins qu'en 2022.



Recevabilité des demandes

La saisine du Médiateur est subordonnée à plusieurs conditions, dont notamment l'envoi préalable d'une réclamation écrite au directeur de la structure. Dès qu'il est saisi, c'est-à-dire que toutes les pièces nécessaires lui ont été remises, Le Médiateur est tenu de se prononcer sur la recevabilité de la demande de médiation, dans le délai de trois semaines.

Les conditions de recevabilité, énoncées dans la Charte de médiation, sont accessibles sur le site internet :

<https://mediation.clariane.com>

Cette année, un dossier a été déclaré recevable par Le Médiateur et un autre irrecevable.

Dans ce dernier, les démarches préalables nécessaires à la saisine du Médiateur n'avaient pas été effectuées par le réclamant. Enfin, un dossier n'a pas donné lieu à décision sur la recevabilité car, dans l'attente de pièces complémentaires sollicitées, le demandeur a indiqué avoir obtenu la réponse qu'il attendait et s'est désisté de sa demande.



Durée d'une médiation

Cette année, la durée moyenne des dossiers traités a été de soixante-dix-huit jours. En 2022, la durée moyenne était de vingt-huit jours.

L'augmentation du délai s'explique par la complexité d'une affaire traitée par Le Médiateur, qui a abouti à un accord, mais a nécessité plusieurs investigations et échanges avec chaque protagoniste à la disponibilité réduite.

78 jours
de traitement

Taux d'accord

Sur les saisines opérées tant en fin 2022 qu'en 2023, quatre dossiers ont été clos par Le Médiateur cette année.

En 2023, le taux d'accord a été de 100 % (soit deux dossiers). Ce taux est stable par rapport à celui de 2022.

Motifs de la demande

Dans le domaine de la médiation de la consommation, Le Médiateur a été principalement saisi pour des problématiques de facturation, comme par exemple le remboursement d'un dépôt de garantie, la contestation du tarif appliqué ou la dégradation des locaux..





La médiation interne

L'année 2023 a été marquée par l'instauration d'un dispositif de médiation interne dont l'objet est de régler les difficultés pouvant survenir entre les collaborateurs de l'entreprise. Elle repose sur les mêmes bases que la médiation conventionnelle. C'est pour ce type de médiation que l'unité de Médiation Clariane a formé des facilitateurs.

Nombre de demandes

Au cours de cette année de mise en œuvre, Le Médiateur a été saisi à trente-six reprises. Pour une première année d'exercice, ce nombre résulte en fait de l'étendue du plan de communication interne lancé pour présenter et expliquer ce nouveau processus à l'ensemble des collaborateurs.

36 demandes

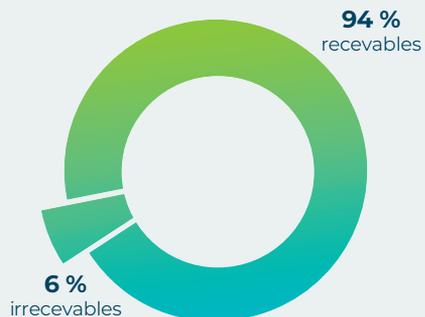
Recevabilité des dossiers

Afin de pouvoir être traitées, les demandes de médiations doivent au préalable répondre à certaines conditions de recevabilité.

Ces conditions sont énoncées dans un document interne mis à disposition des personnels. Ce sont les mêmes que pour la médiation conventionnelle et la médiation de la consommation, à savoir la réalisation de démarches préalables (notamment l'envoi d'une réclamation auprès du directeur de la structure).

Cette année, 94 % des demandes adressées au Médiateur ont été déclarées recevables (soit trente-quatre dossiers).

94 % recevabilité des demandes



Nombre d'entrées en médiation

Sur les trente-quatre demandes de médiations recevables, vingt ont été effectivement suivies d'une entrée en médiation.

La médiation étant un acte essentiellement volontaire, chacune des parties est libre d'accepter ou de refuser le processus. En pratique, dès qu'une partie contacte Le Médiateur, ce dernier se rapproche de l'autre partie pour solliciter son accord.

34 demandes
20 entrées en médiation

Les autres demandes dont il a été saisi se caractérisent par quatorze refus d'entrer en médiation.

Taux d'accord

L'activité du Médiateur a abouti à un accord dans douze dossiers, ce qui représente un taux d'accord de 100 %.

Ces dossiers sont composés comme il suit :

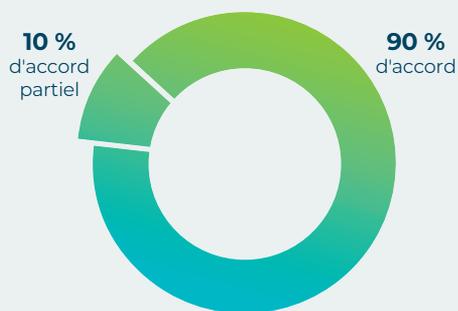
- onze médiations ayant abouti à un accord total ;
- une médiation ayant abouti à un accord partiel ;
- aucune médiation sans accord.

Le taux d'accord qui s'élève à 100 % est encourageant.

En outre, quatre processus de médiation ont été interrompus par l'une des parties et une médiation a fait l'objet d'un désistement. Les autres dossiers sont encore en cours.

Il est à noter que Le Médiateur réalise également un suivi post-médiation deux

100 % **taux d'accord**



Aucune médiation sans accord

et six mois après la clôture, pour s'assurer de l'exécution effective des accords conclus.

Délais de traitement

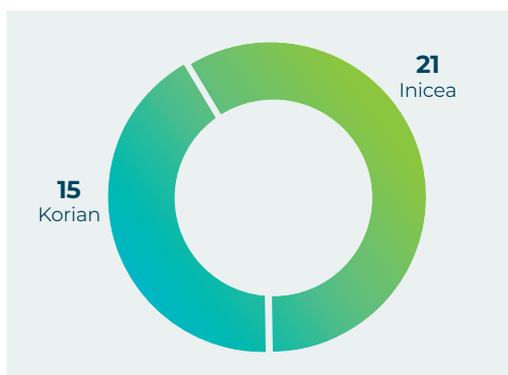
Le délai de traitement moyen des médiations a été de soixante et onze jours. Ce délai concerne l'ensemble des médiations réalisées par Le Médiateur, de la requête à la clôture du processus par un accord ou un autre évènement.

71 jours
de traitement

Répartition des médiations par type de structures

Cette année, les demandes se sont réparties de la manière suivante :

- vingt et une demandes provenant de Inicea ;
- quinze demandes provenant de Korian.



Principaux motifs de demande de médiation

Le Médiateur est compétent pour intervenir dans les différends interpersonnels entre collaborateurs.

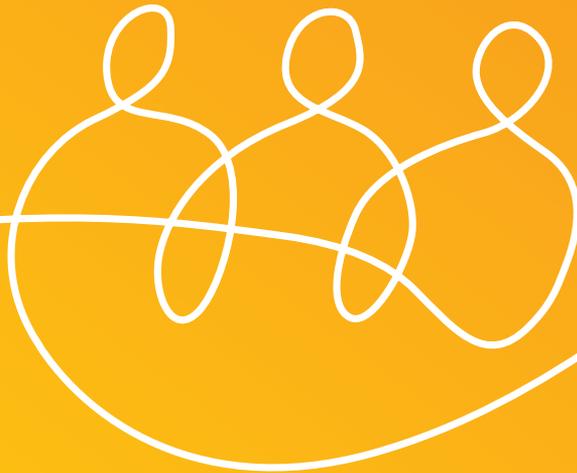
Aussi, il est principalement saisi pour des motifs d'ordre relationnel pouvant résulter de :

- difficultés de communication ;

- qualité des échanges de l'information ;
- tensions découlant de comportements jugés inappropriés ;
- l'organisation de la structure (gestion du temps de travail ou des congés, réorganisation du service en raison de congés maladie...).



Histoires vécues



Le Médiateur est confronté à une grande variété de situations de tension. Il partage une nouvelle fois certaines histoires vécues pour les illustrer.

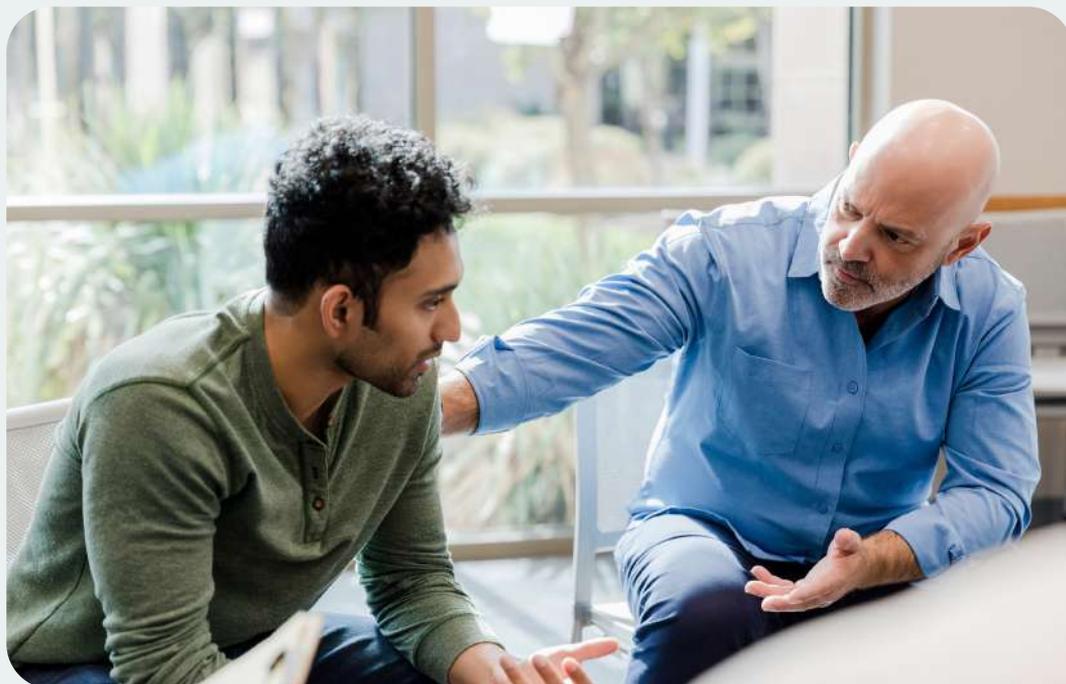
ACCORD TROUVÉ

Créer les conditions du dialogue : de la rupture à l'écoute

Après divers incidents, la famille d'un résident n'est plus en accord avec le personnel de l'établissement. L'arrivée d'une nouvelle directrice ne permet pas d'améliorer les choses, le dialogue reste impossible. Lors d'une réunion pluridisciplinaire, une médiation est suggérée mais la réclamante décline la proposition. Cependant, trois mois plus tard, d'autres proches saisissent Le Médiateur.

À l'issue du processus qui a permis des échanges pertinents et sereins, les relations se sont apaisées. Les contacts sont aujourd'hui plus faciles. Les équipes ont particulièrement relevé cette amélioration. Elles exercent désormais leur travail avec moins de stress et de meilleurs rapports avec la famille.





REFUS D'ENTRER EN MÉDIATION

Suivi médical : à chacun son rôle

Le mari d'une résidente s'immisce dans les soins dispensés à son épouse. Les soignants estiment que son interférence la met en danger. Ils se plaignent alors également de propos déplacés de l'intéressé.

En fait, le mari met en doute les prescriptions médicales du médecin traitant, modifie le positionnement du fauteuil de la résidente et refait même les pansements effectués par l'infirmière. L'équipe médicale lui a rappelé plusieurs fois que ses interventions pourraient nuire à la santé de son épouse.

Des membres du comité de direction se sont également associés à cette démarche à diverses reprises.

Une médiation est alors proposée pour prendre le temps de réexpliquer la nature du suivi médical de la résidente et comprendre les inquiétudes du mari.

Cependant, celui-ci n'a pas accédé à cette possibilité disant « *ne pas vouloir parler à une personne de plus !* ».

ABSENCE D'ACCORD

Inquiétude contre épuisement, le difficile compromis

Le fils du résident d'un Ehpad conteste la qualité de la prise en charge de son père. Il ne se sent pas écouté. Le personnel cherche à améliorer la situation, mais il ne parvient pas à le rassurer.

Le fils a multiplié les réclamations au cours de l'année. Il contestait aussi les prescriptions du médecin traitant. Le nombre d'appels et de sms adressés au personnel a fini par tendre les rapports.

Celui-ci s'est dit stressé et épuisé. Le service client a alors orienté le proche vers la médiation.

L'intervention du Médiateur a permis au réclamant et au personnel de déterminer ensemble les points de discussion. Mais, peu après la première séance fructueuse, un nouvel incident est survenu. Il marqua la fin du processus et empêcha la finalisation de l'accord.

ACCORD TROUVÉ

Élaborer ensemble un plan d'action

Un incident grave étant survenu avec une résidente, son époux sollicite une médiation car il dit avoir perdu toute confiance dans le personnel de l'établissement. Toutefois, il n'envisage pas d'en changer, compte tenu de l'âge de son épouse.

L'époux et ses filles se plaignent d'un manque d'explications sur les faits litigieux et d'une mauvaise communication. Ils souhaitent surtout qu'une telle situation ne se reproduise pas.

La médiation a permis à la famille d'exprimer ses inquiétudes et de bénéficier de l'écoute du personnel.

Le directeur de l'Ehpad et un responsable national de l'entreprise ont, quant à eux, pu répondre à ses questions.

Le personnel, fort occupé, s'est excusé d'avoir provoqué un tel ressenti et a expliqué ce qui s'est effectivement passé. Le représentant national a présenté le plan d'action établi pour éviter le renouvellement de tels incidents.

La médiation a conduit le mari à constater le sérieux des dispositions prises en faveur de son épouse et une atmosphère de confiance est à nouveau apparue entre les personnes concernées.

REFUS D'ENTRER EN MÉDIATION

Familles divisées : une indispensable unanimité

Un des fils d'un résident s'inquiète des conditions de prise en charge de son père en pointant des problèmes de rotation du personnel et de communication avec la nouvelle direction. Il n'arrive plus à identifier ses interlocuteurs et les relations se dégradent au point de devenir conflictuelles.

Le fils voudrait discuter avec l'établissement de l'instauration d'un plan d'action afin d'atténuer leurs tensions. Une médiation est alors

proposée à la fratrie pour améliorer leur communication, identifier les points sensibles et concevoir les solutions ensemble.

Le Médiateur a obtenu l'accord du réclamant, mais non celui des autres membres de la fratrie. Le réclamant a alors fait savoir qu'il ne voyait pas l'intérêt de participer à la médiation sans ses frères. Face à cette impasse, Le Médiateur n'a pas estimé possible d'organiser la médiation.

ACCORD TROUVÉ

Se parler, se comprendre, et mieux soigner

Le Médiateur est intervenu à la demande du directeur d'un établissement pour tenter d'apaiser les rapports existants entre les membres du comité de direction (Codir). Ces derniers rencontraient des difficultés à communiquer ensemble au point qu'elles nuisaient au bon fonctionnement de l'établissement et avaient des conséquences sur la qualité des soins.

La médiation est parvenue à identifier les besoins, à améliorer la gestion des informations échangées et à parfaire la communication entre les membres du Codir. Elle a en effet permis de lever les non-dits et de redéfinir de nouvelles bases de coopération dans le respect de la personnalité et des besoins de chacun.



Témoignages



Les proches et les collaborateurs

Après chaque médiation, l'équipe du Médiateur se rapproche de la direction de l'établissement qui l'a sollicitée pour recueillir un « retour d'expérience » ou un témoignage.

En revanche, comme les situations traitées en médiation sont humainement difficiles,

nous ne sollicitons jamais aux protagonistes d'une médiation de témoignage. Il arrive néanmoins que, spontanément, ces derniers nous adressent un mot, un commentaire, une remarque. C'est avec ces témoignages directs que nous avons choisi d'inaugurer ce chapitre.

Regagner la confiance

« La médiation nous a permis de s'expliquer, de mettre des mots, de s'écouter et de comprendre les difficultés de chacun par rapports aux diverses organisations. Je viens depuis, beaucoup plus sereinement au travail et je vais poser des questions en direct à la bonne personne et j'ai les réponses attendues.

La confiance envers presque tous est revenue. Si on reste tous à notre place et qu'on continue à pouvoir se parler sans énervement et en s'écoutant, on va pouvoir tous ensemble, traverser toutes les épreuves comme on a pu déjà le faire auparavant. »

Un collaborateur à la suite d'une médiation interne

Moins seule

« Je remercie vos services pour le soutien dont j'ai pu bénéficier (on se sent moins seul). »

La fille d'une résidente à la suite d'une médiation conventionnelle

Ultime recours ?

« Nous étions en difficultés depuis plusieurs mois avec la famille d'une résidente. Des difficultés relationnelles et des désaccords en termes de prise en charge... Arrivé à la limite des échanges et discussions en interne, la question s'est posée de proposer une médiation.

À la suite de cette médiation qui s'est extrêmement bien déroulée, nous sommes convenus avec la famille de la mise en œuvre d'un plan d'action afin de regagner leur confiance. La famille est ressortie plus confiante, rassurée et bien évidemment en attente du suivi des actions validées tous ensemble. »

Un directeur à la suite d'une médiation conventionnelle



Les directeurs d'établissement

Dans un souci d'amélioration constante, afin de pouvoir identifier d'éventuels freins comme des pistes à creuser, pour vérifier aussi l'efficacité des solutions mises en place, l'équipe du Médiateur prend le temps de revenir sur le processus mené, en s'entretenant avec les directrices

ou directeurs d'établissement. Ce suivi a lieu en deux temps : dans les jours qui suivent la fin de l'intervention tout d'abord, c'est le « retour d'expérience » ; dans un second temps intervient le « suivi post-médiation », entre trois et six mois après la fin du dispositif.

Retour d'expérience

Les mérites de la médiation exprimés à chaud à l'issue du processus

« La neutralité des intervenants, la bienveillance émanant des médiateurs, la disponibilité mail et téléphone des médiateurs sont les réels points forts de cette première expérience en médiation. »

« Le résultat rapide et immédiat est également un des points forts de la médiation. »

« Après la médiation, nous avons pu constater que nous avons réussi à renouer le dialogue ce qui a par la suite permis de créer et renforcer une coopération ainsi qu'une complicité. »

« À la suite de la médiation, un apaisement important des relations avec les familles a pu être constaté. Le contact est, aujourd'hui beaucoup plus facile et sain. Les équipes ont également ressentie cet apaisement au quotidien dans le relationnel. »

« Un échange apaisé avec la famille mais également entre les membres de cette famille sont les points forts de cette expérience en médiation. »





Le suivi post-médiation

S'assurer de l'exécution de l'accord, trois et six mois plus tard

« De notre côté le service concerné va beaucoup mieux, les situations se sont apaisées et de manière continue. »

« L'apaisement généré perdure encore à ce jour. »

« La situation entre les deux collaboratrices s'est nettement améliorée. La communication est rétablie, avec moins d'appréhension pour l'une et moins de défense pour l'autre. La tension entre elles est moindre, et surtout, elles sont capables d'échanger, de discuter d'éventuels désaccords avec beaucoup moins de difficultés. Cette médiation a permis de fluidifier leurs échanges et de calmer l'animosité ambiante entre elles. »

« Il n'est pas toujours évident de solliciter un tiers pour régler ce genre de problématique. »

« La médiation a très bien fonctionné, nos collaboratrices retravaillent dans de meilleures conditions. Je n'hésiterai pas à vous re-solliciter au besoin. »



Les facilitateurs

Depuis leur prise de fonction, les facilitateurs ont mené à bien plusieurs médiations avec succès. La complémentarité de leur profil et de leur expérience a enrichi le collectif qui a réalisé vingt médiations.

Les facilitateurs participent pleinement au développement d'une culture de la

médiation dans l'entreprise et, pour cela, nous tenions à les remercier sincèrement.

Nous avons donc souhaité leur donner la parole pour qu'ils puissent témoigner des raisons pour lesquelles ils se sont engagés.



Cécile Saudin,

directrice adjointe à la clinique de soins médicaux et de réadaptation Inicea

Pourquoi avoir choisi de devenir facilitateur ?

En tant que directrice adjointe, je suis confrontée à des conflits entre professionnels. J'étais donc intéressée pour acquérir des méthodes de médiation pour gérer ces situations dans mon établissement, lorsqu'elles se présentent mais également de manière préventive en évoluant dans mon savoir-être.

Que retenir-vous de votre première médiation ?

Lors de ma première médiation... je me mettais la pression pour qu'elle réussisse. Et puis je me suis laissé porter et la magie a opéré : les personnes ont pu échanger, se dire des choses, dans un climat apaisé. Cela peut paraître simple mais le formalisme de la médiation, l'intervention d'une personne extérieure sont de véritables leviers à la gestion d'un conflit enraciné.

Que retenir-vous de votre atelier *Bien vivre ensemble* ?

Cela a été vécu comme un apport méthodologique destiné à permettre d'anticiper de potentielles situations conflictuelles et cela a permis aux membres du Codir de communiquer entre eux et d'échanger sur leur situation de manager.

Si vous avez un message à faire passer au lecteur du rapport annuel, quel serait-il ?

La médiation ne doit pas être pensée comme un échec de la part du manager ou de la direction. Les relations humaines sont complexes et certaines situations nécessitent l'intervention d'une personne extérieure. C'est un véritable atout de bénéficier d'un tel service dans une entreprise.

* Voir page 10, *Sept faits marquants - Les ateliers Bien vivre ensemble des facilitateurs*



Agnès Pegurri, directrice Qualité du groupe Clariane

Pourquoi avoir choisi de devenir facilitateur ?

Clariane regorge de personnes agréables et compétentes. Or, comme en général dans la société dans laquelle nous vivons, des incompréhensions et maladroites viennent entacher la capacité à travailler ensemble. Étudier l'origine de ces tensions, comprendre leur fonctionnement et aider à vivre avec pour éviter les conflits m'ont tout de suite intéressée. J'y vois l'opportunité d'apporter une aide concrète à des personnes, sans « intervenir » mais en les guidant dans un processus de coconstruction de leur relation. Je suis facilitatrice ; ils sont acteurs.

Que retenir-vous de votre première médiation ?

Le processus de médiation est puissant. J'ai vu la communication verbale et non verbale évoluer au fur et à mesure de la séance plénière. Peu à peu, les réclamants se sont exprimés, se sont écoutés, ont évoqué spontanément les difficultés qu'ils rencontraient et les solutions qu'ils souhaitaient.

Le fait que ma collègue et moi soyons un binôme indépendant, neutre et impartial et le fait que nous nous soyons tous engagés à respecter la confidentialité des échanges, ont permis de libérer la parole et de préserver un espace d'échange amiable.

Que retenir-vous de votre atelier *Bien vivre ensemble* ?

Ce fut l'occasion de faire réfléchir les membres du Codir à leurs différences de perception. Ils sont arrivés naturellement à des parallèles dans leur vie professionnelle et chacun a pu s'exprimer sans jugement sur ses interprétations. On a senti une émulation à trouver de quelles visions variées chaque mise en situation pouvait regorger. Cette anticipation donnait ensuite lieu à un souci d'adaptation dans un but bienveillant.

Le recours à la médiation est un acte libre, la participation à cet atelier doit rester volontaire. Il doit pour cela être bien expliqué en amont pour que chacun puisse prendre une décision éclairée sur sa participation ou non. Les résonances avec des situations vécues et parfois restées sensibles peuvent secouer et il appartient à chacun de jauger son état d'esprit pour un tel exercice.

Si vous avez un message à faire passer au lecteur du rapport annuel, quel serait-il ?

Le conflit fait partie de la vie ; les tensions sont parties prenantes des relations humaines. Cependant, notre société a du mal à les accepter lorsque l'enjeu est de travailler ensemble. On ne peut pas être d'accord sur tout et c'est de nos différences que naît la richesse de nos interactions. Avoir recours à la médiation est un moyen constructif et amiable d'y parvenir sans se voir imposer quoi que ce soit. C'est aussi une décision courageuse et d'ouverture : on accepte de s'exprimer et on s'engage à écouter.

* Voir page 10, *Sept faits marquants - Les ateliers Bien vivre ensemble des facilitateurs*



Adèle Giafaglione, directrice d'établissement, Korian

Pourquoi avoir choisi de devenir facilitateur ?

Il s'agit d'une posture que j'incarnais spontanément dans ma vie personnelle et professionnelle, sans connaître véritablement de méthodologie. Depuis ma formation de facilitateur et mes premiers exercices sur le terrain j'ai acquis de nouvelles compétences qui n'ont pu que forger mon savoir-être en communication.

Que reprenez-vous de votre première médiation ?

J'ai éprouvé une grande et réelle satisfaction lorsque les deux parties ont réussi à proposer des solutions qui convenaient à tous. Je me suis senti utile lorsque ces personnes m'ont remerciée plusieurs fois d'avoir été présente à leurs côtés pour arriver à leur faire dire finalement les « choses » qu'elles refusaient de se communiquer jusqu'au moment de cette médiation.

Que reprenez-vous de votre atelier *Bien vivre ensemble* ?

L'atelier *Bien vivre ensemble* est proposé en tant qu'action de prévention : sa réalisation doit absolument être effectuée dans un bon timing afin d'avoir le plus d'impact possible sur les participants. Le tout s'est déroulé dans une ambiance très ludique, et les participants ont pris beaucoup de plaisir à tester les situations présentées.

Si vous avez un message à faire passer au lecteur du rapport annuel, quel serait-il ?

Je suis personnellement convaincue à 100 % de l'utilité de la médiation. Elle mérite vraiment de devenir de plus en plus connue, et cela grâce aux chiffres clés qui représentent des preuves de la puissance de ce dispositif.



* Voir page 10, *Sept faits marquants - Les ateliers Bien vivre ensemble des facilitateurs*

Virginie Razet, infirmière coordinatrice (Idec) en maison de retraite médicalisée Korian

Pourquoi avoir choisi de devenir facilitateur ?

Pour tenter de trouver les mots aux maux. La « bonne communication », celle qui permet d'être entendue et comprise, sans heurter l'autre et sans être frustrée, est un art qui m'a toujours attiré.

Que reprenez-vous de votre première médiation ?

Une certaine appréhension de bien faire, de trouver les bons mots pour accompagner l'autre. J'ai beaucoup apprécié de pouvoir le faire en binôme pour la complémentarité. Cette première expérience m'a donné l'envie d'en faire d'autres pour comparer, étoffer et partager avec des personnes différentes.

Que reprenez-vous de votre atelier *Bien vivre ensemble* ?

Que bien communiquer est un art indispensable à la relation humaine.

Si vous avez un message à faire passer au lecteur du rapport annuel, quel serait-il ?

Je dirais qu'avoir la possibilité d'aller en médiation est une chance inouïe dans une société, car elle permet le droit à la parole, aux émotions. La médiation permet donc de réparer les maux au lieu de les fuir.



* Voir page 10, *Sept faits marquants - Les ateliers Bien vivre ensemble des facilitateurs*

Mise en place du dispositif de médiation interne

Le regard de Thomas Prétot, directeur de l'unité de Médiation France depuis sa création en 2020. Il revient sur la mise en place de ce dispositif de médiation innovant et prometteur.

Le secteur de la santé et celui du médico-social n'échappent pas au conflit. Comme dans toute communauté humaine, des frictions ou des différends peuvent en effet survenir.

Les personnels de ces deux secteurs d'activité exercent des métiers difficiles, souvent exécutés avec conviction, mais qui pourtant, attirent de moins en moins. Or, le manque de personnel qualifié entraîne des tiraillements sur les métiers du soin (rotation de l'emploi, plannings mouvants, recours à des vacataires, nécessité de formation accélérée...).

Dans ce contexte de tensions, la qualité de la communication est essentielle pour réguler les rapports entre les personnes impliquées. Fin 2020, nous avons mis en place un dispositif de médiation tendant à résoudre les dissensions entre résidents, patients, proches et collaborateurs au sein des établissements.

Cette année, nous avons étendu le dispositif aux difficultés relationnelles pouvant survenir entre les collaborateurs de l'entreprise.

C'est une médiation interne réalisée par des collaborateurs pour des collaborateurs.

L'extension du champ de compétence résulte de plusieurs facteurs. Celui des



engagements ESG¹ de Clariane tout d'abord, la médiation permettant de prendre soin de ceux qui prennent soin.

Il est aussi la conséquence de l'instauration d'une « culture de la médiation », souhaitée par Le Médiateur, qui a nécessité un dispositif spécifique pour les différends entre collaborateurs.

Enfin, il est le fruit de la volonté de prévenir des risques psycho-sociaux et de limiter les inconvénients du renouvellement constant du personnel.

L'instauration de la médiation interne a été présentée tant aux représentants des ressources humaines qu'aux représentants des organisations syndicales, au niveau national et régional. S'il a entraîné des questions, ce nouveau dispositif a suscité un vif intérêt et a été bien accueilli par les parties prenantes.

1. ESG : environnementaux, sociaux et de gouvernance



Thomas Prétot a rejoint le Club des médiateurs internes en 2023. Ici au ministère des Affaires étrangères pour une rencontre sur l'équité en médiation.

En effet, les facilitateurs habituellement impliqués dans les mêmes activités que les protagonistes, comprennent les problématiques en cause et parlent le même langage qu'eux.

Bien-être des collaborateurs

Cette nouvelle activité a rapidement démarré, les collaborateurs de l'entreprise ayant mesuré ses avantages en cas de différend. Les facilitateurs ont su comprendre et maîtriser les techniques du processus de médiation.

Lors de leurs interventions, ils ont fait émerger les besoins respectifs de chaque partie pour les conduire vers le rétablissement du dialogue et, de fait, vers la meilleure manière de résoudre amiablement leur différend.

Après une année d'exercice, les premiers résultats sont prometteurs. Les collaborateurs de Clariane, sensibles au sujet, n'ont pas hésité à participer aux ateliers *Bien vivre ensemble*. Les facilitateurs, qui les ont animés, ont ainsi contribué au déploiement d'une culture de la médiation.

Le nombre important de demandes de médiation interne est un indicateur de l'intérêt porté à cet outil. Il nous incite à poursuivre le développement de la médiation en l'accompagnant de nouveaux projets pour l'année 2024.

Thomas Prétot,
directeur Médiation France



Recommendations





Le suivi des recommandations formulées en 2022

En 2022, Le Médiateur avait formulé quatre recommandations. Il fait ici le point sur leur suivi.

1 Intégrer à la formation des nouveaux directeurs de cliniques, d'Ehpad et des autres établissements un module consacré à la « gestion de conflit et à la médiation. »

Entre 2021 et 2023, deux cent quatre-vingt-neuf directeurs d'établissement ont été sensibilisés à la médiation. La dynamique d'ensemencement a ainsi été lancée et devrait s'accroître en 2024. La dynamique d'ensemencement initiée va se poursuivre et devrait s'accroître. Ainsi, depuis janvier 2024, le parcours d'intégration des nouveaux directeurs d'établissement inclut désormais la formation à la médiation.

3 Développer dans chaque établissement une culture de l'anticipation et de la vigilance en instaurant un processus de prévention des incidents et un « point prévention » à chaque réunion du Codir.

Il ressort de l'étude de la conflictualité dans les Ehpad commandée par Le Médiateur que de nombreux incidents sont en fait évitables.

Les dispositions prises pour instaurer un « point prévention » destiné à en débattre lors de chaque Codir ont été intégrées au protocole fixant son ordre du jour pour assurer son application dès 2024.

2 Dans le cadre du traitement des réclamations, avvertir le réclamant à chaque étape de sa possibilité de recourir au Médiateur.

Selon Le Médiateur, l'information à la médiation est un devoir. Il note que la faculté de recourir à ce processus est effective sur les réponses du service relations clients ne donnant pas satisfaction aux réclamants.

4 À la suite de la recommandation numéro 3 de 2021 : Poursuivre l'effort de sensibilisation de l'ensemble des personnels aux mérites de la médiation.

Outre la formation des directeurs d'établissements, lors des deux dernières années, ont été formés les Responsables relations famille des Ehpad et les responsables régionaux des ressources humaines. L'année 2023 a permis l'élaboration d'un plan de formation à la médiation pour l'ensemble des personnels sur la base d'un volontariat conséquent.



Les recommandations formulées par Le Médiateur en 2023

S'inspirant des demandes qui lui sont parvenues, des visites effectuées en Ehpad et en cliniques, des rencontres et des échanges qu'il a pu avoir, Le Médiateur procède aux recommandations qui suivent.

1 **Instituer un référent médiation.**

Un tel référent pourrait être installé à l'échelon régional pour constituer l'interface de l'unité de Médiation dans des conditions restant à définir et dynamiser le déploiement de la médiation dans chaque région.

Outre la fonction de relais de l'unité de Médiation, il disposerait d'un pouvoir d'analyse et d'initiative pour évaluer les actions à mener ainsi que les personnes concernées dans les Ehpad et cliniques. Il constituerait ainsi une force de proposition au plus près des besoins.

2 **Diffuser l'esprit de la médiation au sein des Ehpad et cliniques.**

Cette action pourrait être conduite par le référent médiation, à l'aide d'outils mis à sa disposition par l'unité de Médiation, lesquels pourraient par exemple comporter un kakémono et une exposition itinérante présentant le concept de médiation et le processus mis en place au sein de l'entreprise.

Cette action de sensibilisation pourrait se dérouler, de manière progressive, dans le temps pour tenir compte du nombre important d'établissements en France.

3 **Poursuivre l'effort de sensibilisation en l'élargissant.**

L'effort pourrait tendre à un élargissement selon trois axes majeurs.

- Informer les résidents, les patients et les bénéficiaires par la remise d'un feuillet propre et distinct de tout autre document, attestant de la délivrance de l'information aux trois stades pertinents, à savoir :
 - celui des relations précontractuelles ;
 - celui de la signature du contrat de séjour ;
 - celui de la survenance d'un différend.La formalité se justifie par la densité des informations alors dispensées et par l'émotion que peut engendrer chacune de ces situations.
- Informer du recours possible à la médiation les représentants légaux institutionnels et familiaux des résidents sous protection juridique à la médiation, ces personnes étant « *les plus vulnérables des personnes vulnérables* », mais néanmoins investies de droits dont l'exercice est soumis à leur consentement.
- Réunir les familles des résidents, sous une forme appropriée, afin de les sensibiliser à la médiation instaurée au sein de l'établissement ayant accueilli leur proche, de manière à les voir porter au besoin sa parole.



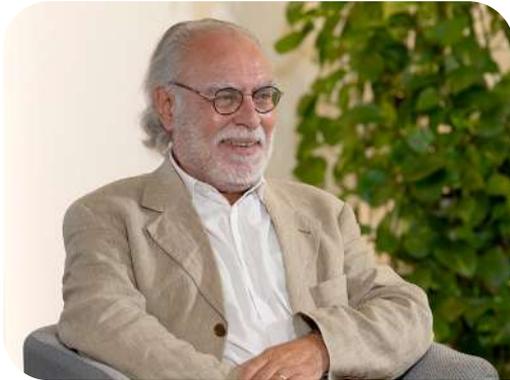
Parole d'un médiateur





Le mot d'Édouard Couty

Parole à un acteur de référence en France, l'ancien Médiateur national pour les personnels des établissements publics de santé, sociaux et médico-sociaux.



Le dispositif national de médiation pour les personnels des établissements de santé, sociaux et médico-sociaux a été formellement créé par le décret du 28 août 2019 après une période d'expérimentation de quelques mois. Il est donc entré dans sa 5^e année de fonctionnement.

Si la période de crise sanitaire a freiné son activité, celle-ci a repris rapidement après la pandémie. Autour du médiateur national, il existe neuf médiateurs régionaux ou inter-régionaux. Chaque médiateur est entouré d'une équipe de dix médiateurs formés. Ce sont au total cent dix personnes formées à la pratique de la médiation et disponible sur l'ensemble du territoire pour répondre aux demandes et réaliser des médiations en vue de régler les conflits interpersonnels parfois anciens et toujours très perturbateurs du bon fonctionnement des services. Pour mémoire le service public hospitalier et les établissements sociaux ou médico-sociaux comportent plus d'un million de personnes de toutes catégories professionnelles. Au terme de ces quelques années de fonctionnement pour les établissements publics sanitaires sociaux ou médico-sociaux, il faut constater que ce dispositif est désormais bien installé et les établissements ou les professionnels concernés font appel à la médiation pour tenter

de régler des conflits parfois installés depuis plusieurs années. Entre 2017, année de démarrage progressif, et 2022, plus de 700 médiations ont été réalisées au niveau régional ou au niveau national.

La médiation pour les conflits entre des professionnels, créée en 2019, vient s'ajouter au dispositif créé en mars 2002 par la loi dite « loi Kouchner » et qui concerne la conciliation-médiation entre les patients et les établissements de santé ou les équipes soignantes.

Le secteur dispose donc de deux types de médiation :

- celle concernant les conflits ou différends entre les patients ou leur entourage et les professionnels ou les établissements (depuis 2002) d'une part ;
- celle concernant les conflits ou différends entre les professionnels ou entre les professionnels et l'établissement (depuis 2019) d'autre part.

Il manque à ce stade la troisième catégorie de médiation, celle qui concerne les conflits entre établissements. Celle-ci reste à créer, elle devra s'intéresser aux conflits entre établissements sur un même territoire ou au sein d'un même groupement par exemple.

Nous ne disposons que d'un faible recul pour la médiation des conflits entre les professionnels, pour la médiation concernant les conflits entre les patients et les établissements celui-ci est plus important (plus de vingt ans).

Un enseignement peut être tiré de ces dispositifs : la médiation, démarche structurée, pratiquée par des professionnels formés est efficace et permet de régler dans des délais courts des conflits souvent délétères pour le fonctionnement des services.

Une évaluation externe et rigoureuse devrait être réalisée afin d'objectiver ces résultats et mieux appréhender la valeur ajoutée sur le plan humain et sur le plan économique de cette démarche.



L'unité de Médiation et les facilitateurs



Thomas Prétot et Claude Czech

Claude Czech, médiateur

Magistrat honoraire et ancien formateur à l'École nationale de la magistrature (ENM), Claude Czech a présidé le tribunal de grande instance d'Avesnes-sur-Helpe (59) jusqu'en 2014.

Médiateur diplômé de l'université Paul-Valéry de Montpellier (2017), il est membre du Groupement européen des magistrats pour la médiation (Gemme), dont il a organisé les assises en 2018, à Bordeaux, sur le thème « Développer une culture de la médiation ». Il est également président de l'institut régional de médiation d'Occitanie (Irmoc). Soucieux de préserver un équilibre dans les relations humaines et attentif au développement d'une culture de la médiation, il a été désigné en qualité de Médiateur de Clariane France en 2021.

Thomas Prétot, directeur Médiation

Juriste de formation, il s'est formé à la médiation dès 2014. Après avoir exercé à la

Médiation de la SNCF, il intègre le Défenseur des droits. Ayant passé quatre années dans cette institution, il a été marqué par les questions relatives à l'accès aux droits. Il s'est alors attaché à développer la médiation comme outil facilitant leur accessibilité.

En 2019, il rejoint Clariane en qualité de responsable relations familles France. Animé par ses convictions, il structure un processus de médiation d'entreprise garantissant le respect des principes fondateurs de la médiation. Il devient le directeur Médiation pour la France en 2021 et en assure le pilotage. Il est également médiateur assermenté près des cours d'appel de Rennes et de Paris et enseigne la médiation et le droit dans des universités.

Alla Davydova, chef de projet Médiation

Juriste de formation spécialisée en droit privé, elle a exercé au sein d'une holding en accompagnement juridique dans la création et le développement des filiales ainsi que du

réseau de franchises en Europe. Après avoir découvert l'intérêt de la médiation lors d'un projet de fusion-acquisition complexe, elle a suivi une formation de médiation à l'Ifomene en 2020.

Membre active des rencontres des praticiens européens *Mediation in the EU: Law and Practice* via The Academy of European Law (ERA), elle est également affiliée à l'association russe des médiateurs *Mediation to Business*.

Conseillère litige au sein de l'association UFC-Que-Choisir, elle a manifesté un fort engagement associatif.

Elle a rejoint Clariane en janvier 2022.

Sarah Zerrei, juriste alternante

Après avoir effectué une licence de droit générale à l'université Paris-Nanterre, elle intègre un mastère de juriste d'entreprise et droit social en alternance, à l'ISG-RH Paris. Dans le cadre de ses études, elle effectue un stage dans un cabinet d'avocats généralistes. Cette expérience l'a confortée dans son orientation professionnelle, lui a donné envie de poursuivre dans le monde du droit et de la justice, raison pour laquelle elle a rejoint l'équipe du Médiateur Clariane.

Les facilitateurs



Les facilitateurs reçoivent leur diplôme en présence de leurs formateurs et du directeur général de Clariane France, février 2023.

**Katia Arentz
Patricia Bonnet
Adèle Ciafaglione**

**Nadine Jeanton
Perrine Lietard
Paule Martinez**

**Agnès Pegurri
Virginie Razet
Cécile Saudin**

**Milena Sigalat
Roch Valles**



les essentielles
RÉSIDENCES SERVICES SENIORS





Le Médiateur

Clariane

21-25 rue Balzac – 75008 PARIS

<https://mediation.clariane.com>