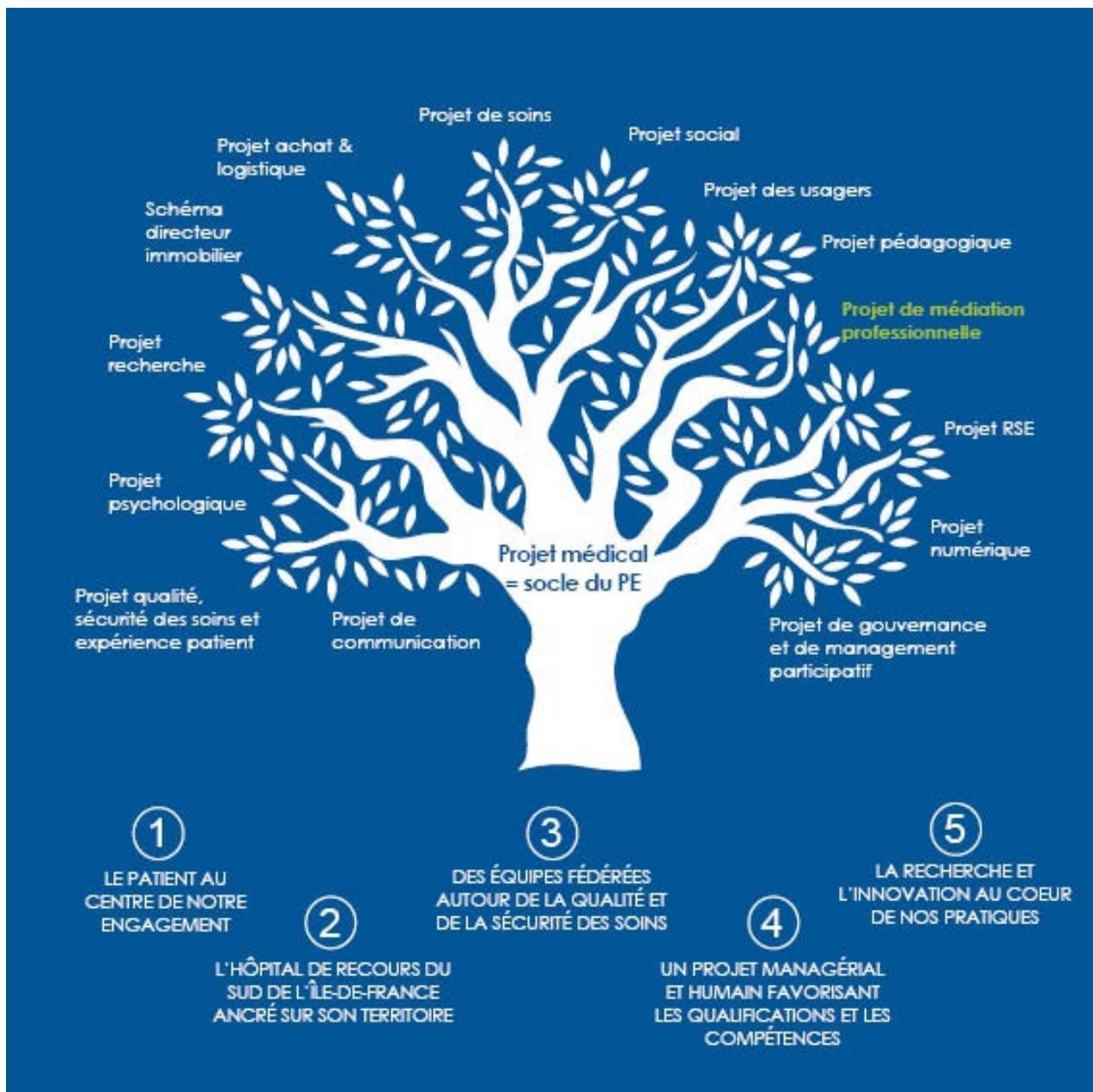


## PROJET DE MÉDIATION PROFESSIONNELLE



## SOMMAIRE

---

<b>1. Préambule</b>	<b>3</b>
<b>2. Situations de crises</b>	<b>3</b>
<b>3. Moyens classiques</b>	<b>4</b>
<b>4. Dispositifs amiables juridiquement encadrés</b>	<b>4</b>
<b>4.1. Conciliations devant la CCI et médiations usagers dans le cadre de la CDU</b>	<b>4</b>
<b>4.2. Médiations engagées suite à une ordonnance du tribunal administratif</b>	<b>5</b>
<b>5. Modes alternatifs de résolution des litiges / conflits ou de règlement des différends</b>	<b>5</b>
<b>6. Médiation professionnelle</b>	<b>6</b>
<b>6.1. Rôle des médiateurs professionnels</b>	<b>6</b>
<b>6.2. Objectifs des médiateurs professionnels</b>	<b>7</b>
<b>6.3. Réalisation des rencontres</b>	<b>8</b>
<b>6.4. Attendus de la certification des établissements de santé</b>	<b>8</b>
<b>6.5. Proposition de dispositif de gestion des difficultés interpersonnelles et des conflits</b>	<b>9</b>
<b>6.6. Étapes préalables à la mise en place du dispositif</b>	<b>9</b>



### 3. Moyens classiques

Les moyens habituellement mis en œuvre pour « gérer » ou « tenter de résoudre » les problématiques :

#### ARBITRAGE :



L'arbitrage est mené par tiers expert qui aura un avis sur les solutions possibles. A la différence du conciliateur, il est choisi par les parties qui s'engagent à accepter ses propositions.

#### TRANSACTION/NÉGOCIATION :



Par rapport aux autres méthodes de résolution, la négociation est menée prioritairement par les parties elles-mêmes.

#### CONCILIATION :



La conciliation est un processus bien particulier et renvoie vers l'article L1142-1 du code de la Santé Publique.

Le conciliateur est un expert qui pourra donner son avis sur la ou les solutions.

**Commentaire :** Si ces moyens peuvent être utiles, ils ne sont pas suffisants.

### 4. Dispositifs amiables juridiquement encadrés

#### 4.1. Conciliations devant la CCI et médiations usagers dans le cadre de la CDU

## Des dispositifs amiables juridiquement encadrés Conciliations devant la CCI et Médiations usagers dans le cadre de la CDU

#### Procédures devant la Commission de conciliation et d'indemnisation (CCI) :

- Article L1142-1 du code de la santé publique : **un accident médical, une affection iatrogène ou une infection nosocomiale** peuvent ouvrir droit à réparation des préjudices lorsqu'ils sont **directement imputables à des actes de prévention, de diagnostic ou de soins, et présentent un caractère de gravité**, au regard de la perte de capacités fonctionnelles (taux d'atteinte permanente à l'intégrité physique ou psychique, durée de l'arrêt temporaire des activités professionnelles ou durée du déficit fonctionnel temporaire).
- Au CHSF 62 dossiers ont fait l'objet d'une conciliation de 2019 à 2023, soit environ 13 par an en moyenne sur les 5 dernières années. Les 62 dossiers ayant fait l'objet d'une conciliation devant la CCI ont permis d'éviter 60 contentieux.
- Au CHA 11 dossiers ont fait l'objet d'une conciliation de 2021 à 2023, soit environ 4 par an en moyenne sur les 3 dernières années. Les 11 dossiers ayant fait l'objet d'une conciliation devant la CCI ont permis d'éviter 10 contentieux.

**Commentaire :** La victime et le professionnel de santé sont entendus, soit par la commission dans son ensemble, soit par un membre de la Commission, soit, après accord de la victime, par un médiateur indépendant.

#### Médiations usagers dans le cadre de la Commission des usagers (CDU) :

- **Article R1112-92 du Code de la santé publique** : « L'ensemble des plaintes et réclamations écrites adressées à l'établissement sont transmises à son représentant légal. Soit ce dernier y répond dans les meilleurs délais, en avisant le plaignant de la possibilité qui lui est offerte de saisir un médiateur, soit il informe l'intéressé qu'il procède à cette saisine. (...) »
- de 2019 à 2023 10 médiations organisées au CHSF, soit environ 2 par an en moyenne sur les 5 dernières années
- De 2021 à 2023 3 médiations organisées au CHA, soit environ 1 par an en moyenne sur les 3 dernières années
- Toutes les médiations organisées ont permis des échanges avec le patient et ses proches sur sa prise en charge. Elles ont abouti à des résolutions amiables et ont permis d'éviter des contentieux.

**Commentaire :** Le médiateur médecin est compétent pour connaître des plaintes ou réclamations qui mettent exclusivement en cause l'organisation des soins et le fonctionnement médical du service tandis que le médiateur non médecin est compétent pour connaître des plaintes ou réclamations étrangères à ces questions.

#### 4.2. Médiations engagées suite à une ordonnance du tribunal administratif

### Des dispositifs amiables juridiquement encadrés Médiations engagées suite à une ordonnance du tribunal administratif suivies de transactions

- L'article R 213-5 du code de justice administrative dispose que : « lorsque le juge estime que le litige dont il est saisi est susceptible de trouver une issue amiable, il peut à tout moment proposer une médiation. Il fixe aux parties un délai pour répondre à cette proposition » .
- Suite à l'ouverture de contentieux et sur proposition du tribunal administratif, le CHSF et le CHA sont favorables à la tenue de médiations
- Des médiations ont ainsi pu être engagées avec des prestataires titulaires de marché public et ont permis d'aboutir à des protocoles transactionnels.
- Ces médiations se déroulent en présence d'un médiateur souvent avocat, désigné par une ordonnance du président du tribunal administratif, et les conseils des deux parties à la médiation.
- 2 médiations ayant abouti à une transaction ont été menées sur le fondement de l'article R 213-5 du code de justice administrative au CHSF en 2023

**Commentaire:** Une « transaction » implique que chacune des parties renonce à une partie de ses prétentions, donc qu'il y ait des concessions réciproques, condition qui n'est pas requise en médiation (où les parties sont libres de décider de ce qu'elles font, renoncer ou pas, et pas forcément de manière symétrique).

#### 5. Modes alternatifs de résolution des litiges / conflits ou de règlements des différends

### MARL / MARC / MARD : Mode alternatif de résolution des litiges / conflits ou de règlement des différends

	Arbitrage	Négociation	Conciliation	Médiation
Présence d'un tiers	Oui	Non	Oui	Oui
Posture du tiers		-	Neutralité +/-. Peut être amené à faire des propositions de solutions. Pas indépendant. Lié à la gouvernance ou proche d'une des parties.	Neutre Indépendant Impartial
Action du tiers	Impose décision	-	Propose solution	Aide les parties à trouver leur propre solution
Objectif	Trancher	Défendre intérêt	Trouver solution au litige	Rétablir le dialogue, la qualité relationnelle Reconnaissance des parties Faire émerger un accord
Mise en œuvre		Deux parties face à face	Peut être imposée	Liberté / volontariat
Fin de processus	Convention d'arbitrage		Procès-verbal de conciliation	Accord de médiation

**Commentaire :** Médiation (MARL / MARC / MARD) :

- Résolution amiable et rapidité du processus
- Absence de lourdeur dans les procédures
  - Coûts contrôlés
- Garantie associée : confidentialité

## 6. Médiation professionnelle

### Définition de la Médiation professionnelle

**La médiation professionnelle** est un **processus structuré et rationnel** par lequel deux ou plusieurs parties à un litige tentent par elles-mêmes, **volontairement**, de parvenir à un **accord sur la résolution** de ce litige avec l'aide d'un tiers **médiateur**. C'est un projet relationnel basé sur l'autonomie et la liberté de décider des parties. Il s'agit :

- d'une approche inversée par rapport aux autres modes de résolution des conflits, en s'attachant d'abord à ce qui a dégradé l'entente à savoir la dimension émotionnelle, avant la dimension juridique et technique,
- d'une démarche structurée de résolution des conflits fondée sur une approche rationnelle de la personne et des relations interpersonnelles (prise en compte des différents aspects de la communication humaine et des constantes dans la dégradation relationnelle),
- d'une pratique qui valorise l'adhésion des parties et leur capacité à s'engager et à décider par elles-mêmes, qui promeut la confiance et l'altérité.

#### **Commentaire : Ce que n'est pas la médiation professionnelle :**

- Le règlement d'un dossier. La médiation professionnelle est la reconstruction d'une relation : le médiateur permet aux parties d'engager des discussions et les accompagne dans leur réflexion pour qu'elles trouvent par elle-même la meilleure solution à leur conflit.
- Une expertise des compétences des parties (éventuellement demander une expertise préalable et reposer le problème de l'utilité de la médiation ensuite).
- Un outil de réorganisation ou de restructuration.
- Une procédure disciplinaire.
- La réponse à une situation qui relève du code pénal.

### 6.1. Rôle des médiateurs professionnels

### Quel est le rôle des médiateurs professionnels ?







Les médiateurs aident les parties à trouver, par elles-mêmes et pour-elles mêmes, une solution au différend qui les oppose. Les médiateurs n'ont aucun pouvoir juridictionnel : ils ne peuvent ni trancher le différend, ni imposer une solution aux parties. Le médiateur professionnel revêt une posture spécifique reposant sur 4 engagements répondant aux exigences du code d'éthique et de déontologie des médiateurs (CODEOME) : indépendance, neutralité, impartialité et confidentialité.

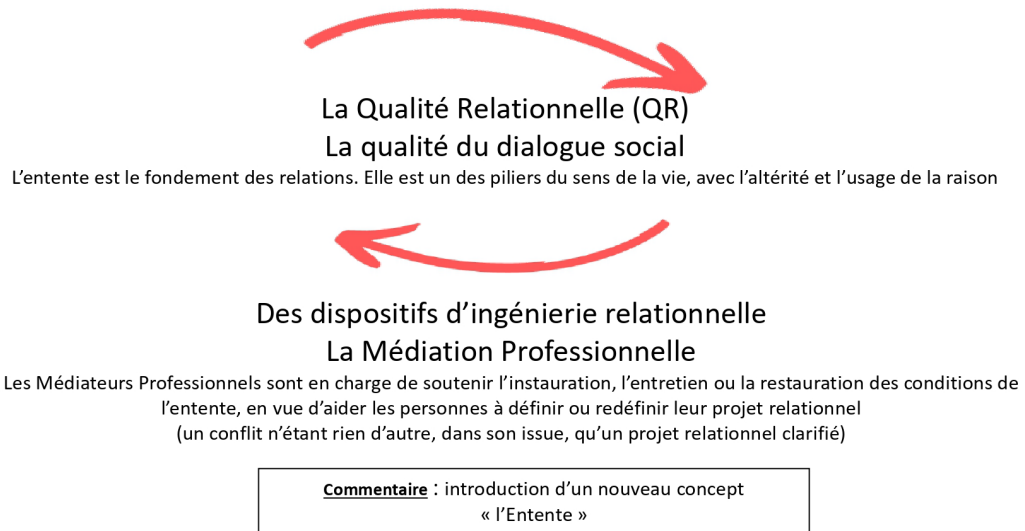


#### Commentaire

*Les principes du médiateur lui confèrent sa légitimité*

<b>Indépendance</b> Le médiateur est <b>indépendant vis-à-vis de toute forme d'autorité</b> .		<b>Impartialité</b> Ou plutôt la <b>pluri-partialité</b> : au-delà de ne pas prendre partie, le médiateur doit être là <b>pour chacune des parties</b> .	
<b>Neutralité</b> Le médiateur est <b>neutre</b> par rapport aux solutions qui pourraient être adoptées par les parties.		<b>Confidentialité</b> Un des éléments fondamentaux pour que les parties <b>puissent s'exprimer sans inquiétude</b> . La <b>confidentialité est absolue et illimitée dans le temps</b> : elle engage tant le médiateur, que les parties.	

Paradigme proposé : l'Entente et l'Entente Sociale  
Passer du contrat et du Contrat social au paradigme de l'entente et de l'Entente sociale



## 6.2. Objectifs des médiateurs professionnels

### Les objectifs des médiateurs professionnels

**Accompagner la transition** du conflit à la résolution de problème. Permettre à chacun de devenir acteur de la qualité de ses relations

**Faire émerger** les besoins de chacun. Permettre aux parties de sortir de la dimension émotionnelle qui paralyse leur capacité à réfléchir et décider. Faciliter les prises de conscience.



**Remettre** les professionnels autour de la table

**Comprendre** l'objet du conflit  
Comprendre le contexte, les attentes de chacune des parties vis-à-vis de la médiation et du médiateur. Identifier, définir des principes de QR pour faciliter la relation.

**Entendre** les positions respectives

**Déterminer** les obstacles à la QR et les points de désaccord.  
S'engager et obtenir l'engagement des parties sur le respect de principes de QR identifiés.

**Commentaire** : Il est important de garder ces objectifs en tête afin de ne pas aller trop rapidement dans la recherche de solutions. Le vrai travail du médiateur est d'accompagner le processus de médiation pour permettre la reprise des relations et ainsi arriver à une entente qui mènera à des solutions choisies et partagées : chercher la solution, c'est sauter des étapes et ignorer toutes les autres.

### 6.3. Réalisation des rencontres

## Réaliser les rencontres



- **Entretiens individuels :** (1h30 environ)

Ils permettent à **chaque partie** d'exprimer son point de vue, d'imaginer ce qu'elle voudrait dire ou pas, ce dont elle aurait besoin. Identifier l'origine du conflit, les attentes respectives des parties et poser les bases de la médiation en déterminant des principes de QR efficaces. Faire réfléchir grâce aux outils de l'ingénierie relationnelle.

- **Séance plénière :** (1h30 environ)

C'est la réunion qui réunit **l'ensemble des parties**. Elle permet, par un processus dont le médiateur est le garant, à chaque partie :

- **de donner son point de vue et sa vérité**
- **d'exprimer** ses émotions
- de dire, **écouter** et entendre **autrement**
- **d'évoluer** dans un cadre **sécurisant** dont le médiateur est le garant
- de chercher les issues possibles en **altérité** : qu'il s'agisse de rétablir la relation, de l'aménager ou de la rompre de façon consensuelle
- d'identifier la solution et d'anticiper ses conséquences



#### Commentaire Points de vigilance :

- **Poser le cadre** : fixer les règles de fonctionnement (durée, confidentialité, règles d'échanges, rôle et fonction du médiateur, retour convention de médiation) et les faire valider par les parties pour pouvoir y faire référence tout au long de la médiation.
- **Communication** : veiller à ce que les temps de parole soient respectés et équilibrés, ne pas interrompre, parler à la première personne, permettre à chacun de s'exprimer et d'être entendu.
- **Former les médiateurs internes** .

### 6.4. Attendus de la certification des établissements de santé

## Les attendus de la certification des Etablissements de Santé

**Critère 3.5-02** : La gouvernance met en place des mesures de gestion des difficultés interpersonnelles et des conflits (1)

- La gouvernance soutient pour tous des mesures d'anticipation et de prévention des difficultés interprofessionnelles et des conflits en lien avec le service de prévention et de santé au travail
- La gouvernance soutient pour les personnels en situation d'encadrement des mesures de formation sur la prévention, la gestion des différends entre professionnels
- La gouvernance met en place un dispositif gradué de réponse aux professionnels dans la résolution des conflits

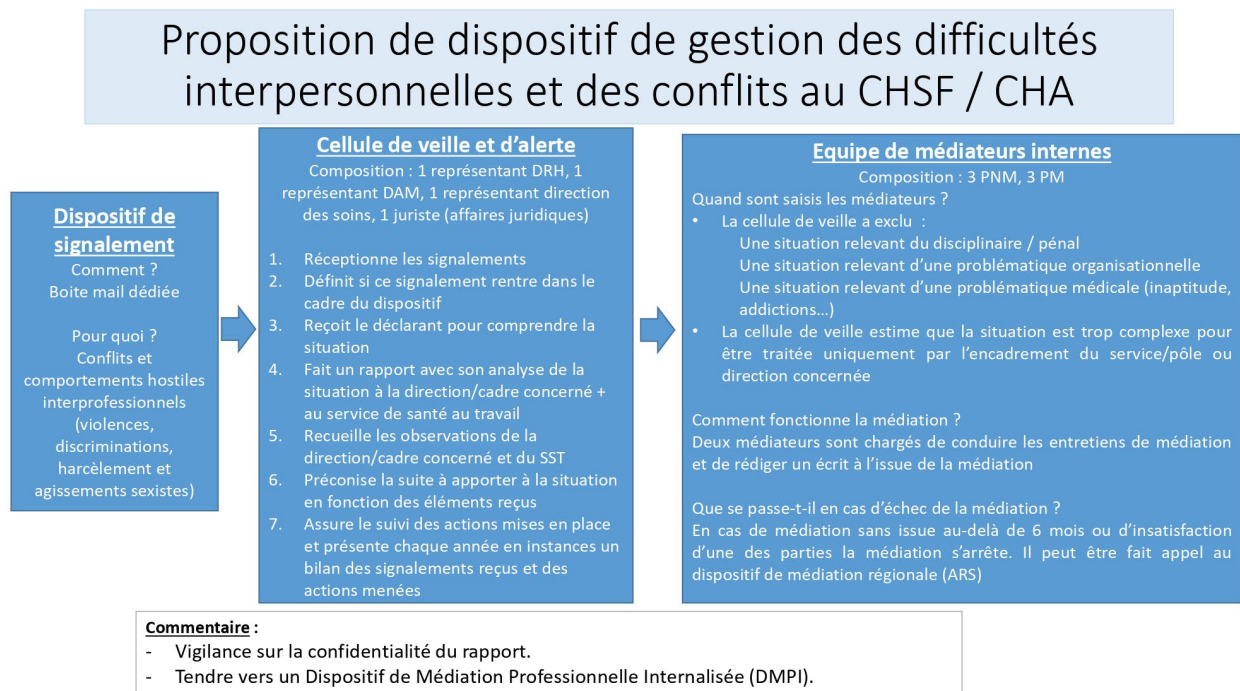
#### (1) Commentaire

En fait, l'objectif final n'est pas de « gérer des conflits » mais de « résoudre des différends »





## 6.5. Proposition de dispositif de gestion des difficultés interpersonnelles et des conflits



## 6.6. Étapes préalables à la mise en place du dispositif

### Etapes préalables à la mise en place du dispositif

- Mise en place du dispositif de signalement :
  - Création d'une adresse mail dédiée (fin du 1<sup>er</sup> semestre 2024)
  - Communication autour de la mise en place de ce dispositif de signalement (fin du 1<sup>er</sup> trimestre 2024)
- Mise en place de la cellule de veille et d'alerte :
  - Sélection des personnes composant la cellule (janvier 2024)
  - Formalisation d'un règlement intérieur du dispositif et de processus de traitement des demandes (1<sup>er</sup> trimestre 2024)
- Mise en place d'une équipe de médiateurs :
  - Sélection des personnes amenées à devenir médiateurs internes (1<sup>er</sup> trimestre 2024)
  - Formation des personnes sélectionnées à la médiation (2024)
  - Formalisation du processus de médiation pour assurer un traitement harmonisé des demandes (2024)

**Commentaire :**

- Le processus de création d'une structure dédiée à l'amélioration de la qualité relationnelle exige organisation et professionnalisme.
- Tendre vers un DMPI.