

# Congrès National de Médecine et Santé au Travail

## LA RESOLUTION AMIABLE DES DIFFICULTES RELATIONNELLES ET DES CONFLITS INTERPERSONNELS

Présentation des dispositifs de conciliation et de médiation

Danielle TOUPILLIER, Médiatrice Nationale

16 juin 2022

A word cloud graphic centered around the theme of mediation. The most prominent words are 'Médiation' (in light blue), 'Impartialité' (in light green), 'Confidentialité' (in purple), 'Indépendance' (in light blue), 'Respect' (in pink), 'Neutratilité' (in light purple), 'Confiance' (in light green), and 'Solution' (in pink). Surrounding these central terms are numerous smaller, semi-transparent words representing various concepts related to mediation, such as 'Ecoute', 'Accord', 'Echange', 'Altérité', 'Parler', 'Résolution', 'Equité', 'Responsabilité', 'Communication', 'Médiateurs', 'Discussion', 'Besoins', 'Débat', 'Intention', 'Réflexion', 'Compréhension', 'Entente', 'Intérêts', 'Construction', 'Information', 'Colère', 'Choix', 'Aide', 'Bienveillance', 'Differend', 'Franchise', 'Tolérance', 'Volonté', 'Relation', 'Conflit', 'Dispute', 'Peine', 'Malentendu', 'Calmé', 'Apaisement', 'Emotions', 'Tensions', 'Volonté au Travail', 'Congrès National de Médecine', and 'Santé Nationale'. The background is dark grey, and the overall effect is a dense, colorful collage of key terms.

## LA MISSION CONCILIATION

6

9

8

## Réglementation et textes fondateurs

Le décret n°2019-897 du 28 août 2019 instituant un Médiateur national et des Médiateurs régionaux ou interrégionaux pour les personnels des établissements publics de santé, sociaux et médico-sociaux, prévoit la mise en place de Médiateurs régionaux et interrégionaux pour la résolution de conflits interpersonnels et soumet la possibilité de saisir la médiation régionale en cas de tentative infructueuse de résolution des différends dans le cadre du dispositif de conciliation locale.

D'où la nécessité pour les établissements publics de santé de mettre en place une structuration de gestion des conflits

Une mission a été confiée par la DGOS, en lien avec la DGCS, le Centre National de Gestion (CNG) et la Médiation nationale à Jacques TREVIDIC (Praticien Hospitalier rattaché au CNG) afin de faire un état des lieux et d'accompagner les établissements dans la mise en place de dispositifs de conciliation locale. La mission (composée de représentants de conférences de Présidents de CME, de directeurs de CH, CHS et de directeurs généraux de CHU, ainsi que de la FHF) lancée en mars 2021, a réalisé une enquête nationale débouchant sur un rapport d'étape faisant des propositions.

Le rapport d'étape a été présenté au début de cette année, aux organisations syndicales nationales représentatives des personnels médicaux et non médicaux ainsi qu'à la FHF dans l'objectif d'élaborer une note d'information à destination des établissements.

La note d'information N° DGOS/RH3/2022/87 du 29 mars 2022 relative à la mise en place de dispositifs de conciliation locale dans les établissements de la fonction publique hospitalière a été diffusée le 14 avril dernier aux ARS pour relai aux établissements afin de fixer des recommandations pour l'organisation et la mise en place de dispositifs de conciliation locale.

## Qu'est ce que la conciliation?

**La conciliation** vise à parvenir à un accord amiable entre deux parties en conflit dont la nature ne nécessite pas un engagement de procédure judiciaire. L'intervention d'un tiers conciliateur consiste à proposer des solutions aux personnes en litige et donc de rechercher un arrangement ou un compromis.

Le conciliateur doit être garant d'une certaine confidentialité, il peut être un agent du même établissement et donc assujetti à la même hiérarchie. Néanmoins, le tiers conciliateur devra être assuré qu'il ne lui sera pas fait griefs des actes qu'il aura accomplis ou des propos qu'il aura tenus à l'occasion de cette mission de conciliation.

Il apparaît essentiel d'inscrire le processus dans un certain formalisme pour garantir une prise en charge rapide et assurer la traçabilité, l'évaluation et le suivi des situations signalées

## Quelques pistes et recommandations pour accompagner la mise en place de la conciliation locale

### 5 pistes :

1. Organiser le signalement des déclarations de souffrance au travail au sein des établissements à l'instar des évènements indésirables
2. Créer 1 ou 2 sous-commissions pour traiter les signalements
  - Issue de la CME pour les personnels médicaux
  - Issue du CSE pour les personnels non médicaux
3. Former entre autres les agents volontaires de tous les métiers à la conciliation
4. Former les personnes chargées du traitement des signalements de souffrance au travail
5. Assurer le fonctionnement de cette organisation en lui attribuant des moyens pérennes, notamment en terme de temps dédié.
  - Pour accompagner les établissements dans la mise en place de tels dispositifs, il est prévu d'élaborer des recueils d'expérience et de bonnes pratiques, sous la forme d'une foire aux questions ou d'un vade-mecum qui pourront également être mis à disposition des établissements.

## LE DISPOSITIF NATIONAL DE MÉDIATION



## QU'EST-CE-QUE LA MÉDIATION?

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

## QUAND SOLICITER LA MEDIATION?

Décret n° 2019-897  
du 28 août 2019

Tout **délégué** entre professionnels des établissements publics de santé, sociaux et médico-sociaux opposant, soit un agent à sa hiérarchie, soit des personnels entre eux dans le cadre de leurs relations professionnelles.

Tous les professionnels médicaux (y compris étudiants et internes) et non médicaux (filieres administrative, éducative et sociale, médico-technique, rééducation, soignante, ouvrière et technique).

- **Ce différend :**

- doit porter une atteinte grave au fonctionnement normal du service.
  - n'a pas pu être résolu préalablement par des dispositifs de conciliation locale ou dans le cadre d'instances existantes.

- Le Médiateur régional ne peut être saisi que lorsqu'un dispositif local de résolution de conflits a été mobilisé et que l'on a constaté qu'il n'avait pu aboutir. Ce dispositif peut être interne, inter-établissements ou régional pour ce qui concerne les Praticiens Hospitaliers (Commission Régionale Paritaire placée auprès du Directeur Général de l'ARS).

## QUEL EST LE ROLE DU MEDIATEUR?

- **L'intervention du Médiateur**, tiers neutre, indépendant, impartial, équitable, compétent et diligent facilite la circulation d'informations et permet d'éclaircir ou de rétablir des relations et d'accompagner les parties vers une issue favorable au différend.

## QU'EST-CE QU'UN DÉFEREND NE RENTRE PAS DANS LE CHAMP DE LA MÉDIATION ?

**Certains différends ne relèvent pas du champ de la médiation.**

**Sont exclus :**

- les conflits sociaux,
- les différends relevant des instances représentatives du personnel ou faisant l'objet d'une saisine du Défenseur des droits, d'une procédure disciplinaire ou d'insuffisance professionnelle,
- les différends relatifs à des décisions prises après avis des conseils médicaux.

La médiation ne concerne également pas les conflits entre professionnels ou institutions et les usagers ou leurs représentants.

# LES PRINCIPES



## LA CONFIDENTIALITE

- Le secret est **général, absolu et illimité dans le temps.**
- **Tout ce qui est échangé** au décours d'une médiation est secret. Cela concerne **toutes les informations** ou propositions d'accord, tous les propos échangés, tous les courriers et documents relatifs au processus de médiation.
- Tous les intervenants s'engagent à respecter ce secret vis-à-vis de tout tiers extérieur à la médiation. **Engagement individuel** de confidentialité +++
- Cet engagement de confidentialité subsiste après la fin de la médiation, quelle qu'en soit l'issue et même si elle n'a pas abouti à un accord (Art 8-II de la Charte de la Médiation).
- = **Socle de la confiance à construire avec les parties.**

## L'INDEPENDANCE DU MEDIATEUR

- Elle garantit au Médiateur la **confiance des parties** et lui assure sa **légitimité**.

Le Médiateur s'assure de son indépendance avant d'accepter sa mission et peut **choisir de se déporter** ou de ne pas participer à la médiation.

- Il doit garantir l'**absence de liens** susceptibles de compromettre sa mission

- Il est indépendant de toute autorité qu'elle soit administrative, économique ou judiciaire.

- Il doit être détaché de toute pression et ne peut avoir **aucun lien hiérarchique, économique, privé ou autre** avec les parties en cause ou leur(s) établissement(s).

- Il doit veiller à l'**absence de conflits d'intérêts**, en n'ayant aucun intérêt personnel dans la façon dont le litige sera résolu.

- Tout lien ou conflit d'intérêt **doit être signalé aux parties** de façon explicite avant la médiation. Celles-ci peuvent, soit accepter ces liens, soit récuser le Médiateur ou s'opposer à la poursuite de sa mission.

- Même si le support logistique est assuré par le Ministère (médiation nationale) ou l'ARS (médiation régionale/interrégionale), il reste totalement indépendant sur le plan hiérarchique.

## L'IMPARTIALITE DU MEDIATEUR

- **Il ne se range jamais à l'idée des parties ni ne prend parti pour l'un ou l'autre des médiés.** « C'est la distance qu'il met entre lui et les parties mais c'est aussi l'assurance qu'il donne aux personnes qu'il ne sera pas partie prenante » (posture pour créer et maintenir la confiance).
- **Il ne discute pas les propositions ou opinions** qu'une partie ou l'autre émettrait en sa présence.
- Il incite cependant activement les parties en conflit à engager un débat dynamique visant à faire évoluer les discussions vers une solution acceptable pour tous.
- Il est de son éthique de **refuser de mener la médiation**, si le conflit fait « écho » chez le Médiateur à une situation passée qui entraverait son impartialité.

## La NEUTRALITE DU MEDIATEUR

- Il n'est **ni juge, ni arbitre, ni conciliateur.**
- Il n'émet aucune opinion personnelle ni ne propose de solution mais « **accompagne les parties** dans un chemin d'exploration et de créativité » pour trouver en elles-mêmes **les solutions**.
- Il ne donne **aucun avis** sur les interventions des parties.

## L'EQUITE DU MEDIATEUR

- Il doit assurer un **traitement juste, égalitaire et raisonnable**, en trouvant un équilibre entre les points de vue de toutes les parties.
- Il offre à chaque partie la **même possibilité** de s'expliquer, d'exposer ses points de vue, ses intérêts ou ses options de solutions pour régler le différend.
- Il **accorde à chacun** une attention, une écoute et une reconnaissance égale et partagée.

## ET LIBERTE POUR TOUS!

- **Liberté,**

- **Pour le Médiateur et pour les parties,**

- Il peut/ils peuvent donc renoncer avant et pendant la médiation,

- Il n'a/ils n'ont aucune obligation de motiver les raisons de la réussite ou de l'échec de la médiation.

## Comment est organisé le DISPOSITIF DE MEDIATION?

**Edouard Couty**  
Préfigurateur  
(2017-2019)  
1<sup>er</sup> Médiateur National  
(2019-2021)



## Textes fondateurs

- Stratégie nationale d'amélioration de la QVT du 5/12/2016
- Lettre de mission à Edouard Couty en janvier 2017
- Décret n°2019-397 du 28 août 2019 (Dispositif de médiation)
- Arrêté portant approbation de la charte nationale de la médiation du 30 août 2019 (composition des instances, formation, déontologie)
- Arrêté du 10/09/2019 portant nomination du Médiateur national
- Arrêté du 27/11/2019 portant nomination des Médiateurs régionaux et interrégionaux
- Lettre interministérielle en cours en janvier 2022 (Solidarités/Santé et Enseignement supérieur/Recherche et Innovation) pour la supervision transitoire de la plateforme d'écoute, de soutien et d'accompagnement aux étudiants en santé (médecine, pharmacie, odontologie, maïeutique et filières paramédicales)

Septembre 2021

Un passage de  
relais ...



**Danielle Toupillier nommée Médiatrice nationale**

#### **Un réseau de Médiateurs :**



Danielle Toupillier  
Midiatrice Nationale



C. Caudrier



D. Behesdi



V. Martinez



H. Coudane



JF. Lanot



P. Castel



S. Baque

1 Instance Nationale  
- 10 Instances Régionales  
ou Interrégionales

## INSTANCE NATIONALE ET INSTANCE REGIONALE DE 10 MEMBRES\*

- Horizons professionnels différents
- Origine géographique variée
- Médiateurs certifiés ou en cours de formation
- Mêmes valeurs : respect, altérité, service public
- Financement sur des crédits nationaux de l'Etat → gratuité des médiations pour les établissements relevant de la Fonction Publique Hospitalière
- Secrétariat assuré par les ARS

## FONCTIONNEMENT

- Réunions mensuelles en régions-interrégion /bimestrielles au niveau national
  - Examen des saisines
  - Suivi des dossiers
  - Formation continue
  - Travail en lien avec les autres instances régionales/ nationale
- Démarche réflexive (ex. analyse des pratiques)

\* 6 pour Outre Mer

**A tout moment...**

- Possibilité d'échanges informels avant la saisine officielle
- Entretien d'information souvent nécessaire +++

- Individuel, téléphonique et/ou physique

- Objectif : expliquer ce qu'est la médiation et lever la **suspicion** sur la réalité des garanties apportées par la médiation (impartialité/neutralité/confidentialité/indépendance).



## Qui peut saisir le médiateur régional ou inter régional ?



Les parties directement concernées par le conflit



Les établissements  
Directeur pour tous les personnels  
+ Président de la CME si Praticien concerné



Le Doyen de l'Unité de Formation et de Recherche  
si HU concerné



Le Directeur Général du Centre National de Gestion



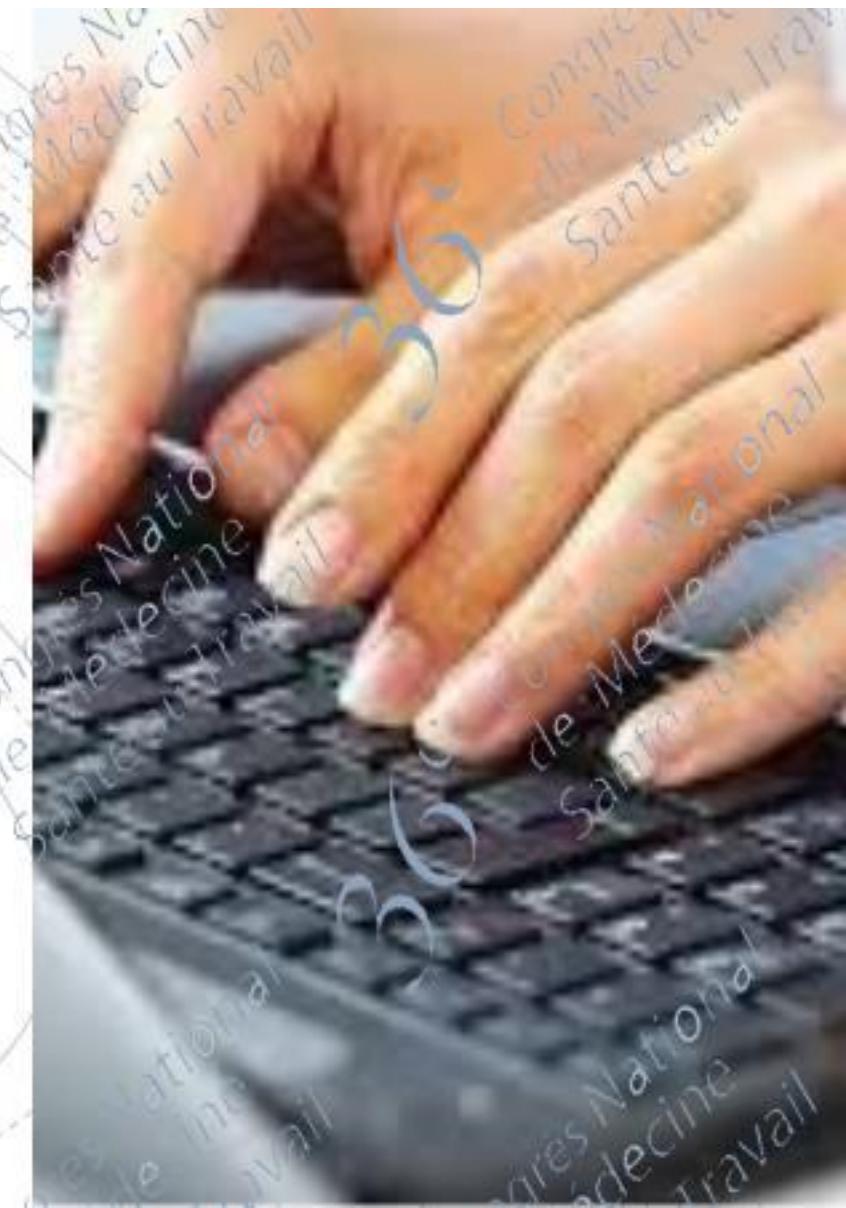
Le Directeur général de l'Agence Régionale de Santé  
(secteurs sanitaire et médico-social)



Le Préfet de Département (secteur social)

**Comment saisir le MEDIATEUR REGIONAL?**

**qvt-mediateur-region@sante.gouv.fr**



- [gvt-mEDIATEUR-hautsdefrance-normandie@sante.gouv.fr](mailto:gvt-mEDIATEUR-hautsdefrance-normandie@sante.gouv.fr) (Mme Danièle DEHESDIN)
- [gvt-mEDIATEUR-outremer@sante.gouv.fr](mailto:gvt-mEDIATEUR-outremer@sante.gouv.fr) (M. Dominique MIDY)
- [gvt-mEDIATEUR-paca-corse@sante.gouv.fr](mailto:gvt-mEDIATEUR-paca-corse@sante.gouv.fr) (M. Dominique MAIGNE)
- [gvt-mEDIATEUR-occitanie@sante.gouv.fr](mailto:gvt-mEDIATEUR-occitanie@sante.gouv.fr) (Mme Sylvie BAQUE)
- [gvt-mEDIATEUR-grandest@sante.gouv.fr](mailto:gvt-mEDIATEUR-grandest@sante.gouv.fr) (M. Henry COUDANE)
- [gvt-mEDIATEUR-bourgogne-francheComté-centrevaldeloire@sante.gouv.fr](mailto:gvt-mEDIATEUR-bourgogne-francheComté-centrevaldeloire@sante.gouv.fr) (M. J-François LANOT)
- [gvt-mEDIATEUR-bretagne-paysdeloire@sante.gouv.fr](mailto:gvt-mEDIATEUR-bretagne-paysdeloire@sante.gouv.fr) (Mme Christiane COUDRIER)
- [gvt-mEDIATEUR-nouvelleAquitaine@sante.gouv.fr](mailto:gvt-mEDIATEUR-nouvelleAquitaine@sante.gouv.fr) (M. Dominique PERROTIN)
- [gvt-mEDIATEUR-auvergne-rhônealpes@sante.gouv.fr](mailto:gvt-mEDIATEUR-auvergne-rhônealpes@sante.gouv.fr) (M. Paul CASTEL)
- [gvt-mEDIATEUR-ildefrance@sante-gouv.fr](mailto:gvt-mEDIATEUR-ildefrance@sante-gouv.fr) (Mme Valeria MARTINEZ)



**MINISTÈRE  
DES SOLIDARITÉS  
ET DE LA SANTÉ**

Liberté  
Égalité  
Fraternité



Brigitte BOURGUIGNON, Ministre de la santé et de la prévention



Le Directeur Général du Centre National de Gestion

## Qui peut saisir le médiateur national ?

Le médiateur régional ou interrégional :



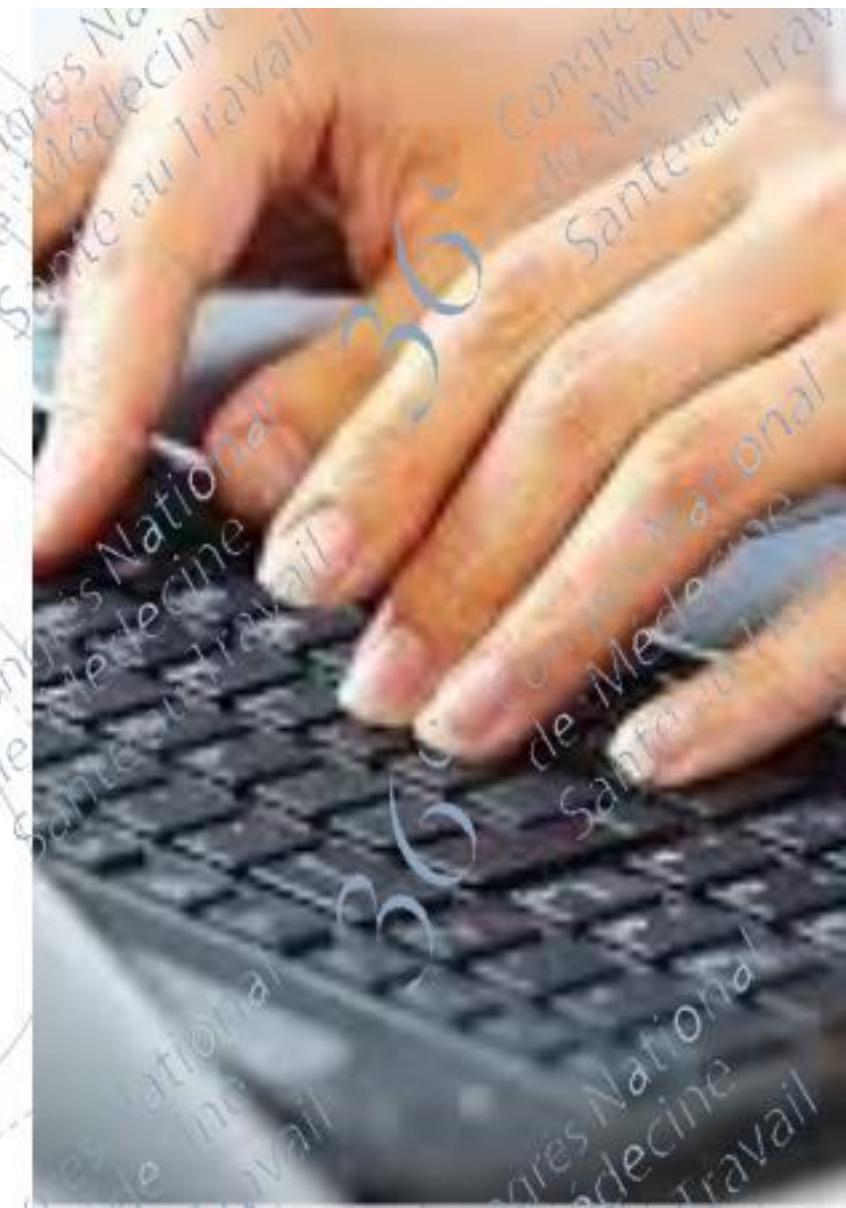
Lorsqu'une médiation ne trouve pas d'issue favorable en région (Au-delà de 3 mois)

## **Comment saisir le MÉDIATEUR NATIONAL?**

**qvt-mediateur-national@sante.gouv.fr**

danielle.toupillier@sante.gouv.fr

claudine.chretien@sante.gouv.fr





APRES LA SAISINE...



## Processus structuré



## Réception et Examen de la **DEMANDE**

- Saisine**

Accusé  
réception

8 jours

15 jours

- Analyse de la demande et réponse**

- Instruction**

Convention  
entrée en  
médiation

3 mois

- Médiation**

- Médiation**

Accord de  
médiation

- Revue**

- Evaluation**

- Le Médiateur régional accueille réception de la saisine dans les 8 jours
- Il examine la demande, prend les contacts nécessaires pour déterminer si la saisine est conforme et si le différend remplit les conditions pour relever du processus de médiation,
- Il donne réponse dans les 15 jours sur l'engagement ou non du processus de médiation

## Désignation de deux CO-MEDIATEURS

• Saisine  
Accusé  
réception

81

15 jours  
• Analyse de la demande et réponse

• Instruction  
Convention entrée en médiation

3 mois  
• Médiation

• Médiation  
Accord de médiation

Revue  
• Evaluation

- **Deux membres de l'instance, désignés par le Médiateur**, sont chargés de rencontrer les parties concernées et de réunir toutes informations utiles à la médiation notamment les conclusions de la conciliation locale.
  - Ils complètent si nécessaire l'information sur le processus de médiation.
- **Un ou les deux membres de l'instance ayant été désignés peuvent être récusés par une partie au différend**. Le Médiateur régional ou interrégional désigne alors un ou deux autres membres de l'instance. Cette faculté est ouverte une fois.

## Quelles sont les OBLIGATIONS DES PARTIES?

Les Médiateurs **recueillent l'accord écrit des parties concernées** pour engager la médiation dans une **convention d'entrée en médiation**

- = **Accord formel** de s'engager dans le processus de médiation, témoin de l'engagement librement consenti de chacun à rechercher activement une issue satisfaisante pour tous → **Volonté de contribuer à la recherche d'un accord.**
- **Sollicitation préalable des ressources locales de résolution de conflit**, sans issue favorable.

• Saisine  
Accusé de réception

15 jours  
• Analyse de la demande et réponse

• Instruction  
Convention entrée en médiation

3 mois  
• Médiation

• Médiation  
Accord de médiation

Reprise  
• Evaluation

## DEROULE DE LA MEDIATION

• Saisine

Accusé de réception

81

15 jours

• Analyse de la  
demande et  
réponse

• Instruction

Convocation  
entrée en  
médiation

3 mois

• Médiation

• Médiation

Accord de  
médiation

Reviens

Evaluation

- Succession d'entretiens

- individuels, séance plénière, médiés, entourage,...

- Elle peut aboutir :

- à la signature d'un accord de médiation entre les parties en conflit,
  - au constat qu'aucune issue favorable n'a pu être trouvée, être interrompue, soit pas les médiés, soit par les co-médiateurs.

- La confidentialité persiste, quelle que soit l'issue

**CONFIDENTIEL**

## A LA FIN DE LA MEDIATION...

- Aucun rapport de médiation n'est remis à qui que ce soit à l'issue de celle-ci.
- Les médiés et les Médiateurs s'entendent sur la communication qui est faite autour de leur accord.
- Des échanges sont parfois nécessaires avec la gouvernance, soumis à l'accord constant des parties.

• Saisine  
Accusé  
réception

15 jours  
• Analyse de la  
demande et  
réponse

• Instruction  
Convocation  
entrée en  
médiation

3 mois  
• Médiation

• Médiation  
Accord de  
médiation

Relevé  
Evaluation

**CONFIDENTIEL**

## ET APRES...

- Des clauses de revoyure et des critères d'évaluation sont convenus entre les médiés et les Médiateurs.
- Au-delà de trois mois, en l'absence d'évolution de la situation, le processus est interrompu.
- Il peut être éventuellement repris au niveau national.

• Saisine  
Accusé de réception

81

15 jours  
• Analyse de la demande et réponse

• Instruction  
Convocation entrée en médiation

3 mois  
• Médiation

• Médiation  
Accord de médiation

• Revoyure  
• Evaluation

★ Si non aboutie,  
possibilité de bascule  
sur l'instance nationale

## **Finalement, POURQUOI LA MEDIATION?**

**Pour dépasser « la gestion des conflits » et aller vers leur « résolution »**

- Parce que la qualité relationnelle au travail impacte la qualité des soins.
- Parce que les décisions prises par les personnes concernées sont meilleures que les décisions imposées par une autorité extérieure.
- Parce que les accords sont mieux respectés si les personnes se sont engagées dans le processus de recherche de solution et se sentent responsables de la construction de l'accord.
- Parce qu'un accord sera plus durable s'il intègre les besoins, intérêts, émotions et ressources des personnes concernées.
- Parce qu'un accord sera plus équitable si les parties aux conflits contribuent à son élaboration.



<https://www.mediation-sante-social.ars.sante.fr/>

## Le rôle clé du médecin du travail dans la conciliation et la médiation

**3 missions essentielles, en lien avec la qualité de vie au travail et donc avec les missions de conciliation (interne) et de médiation (externe)**

### Suivi médical

Le médecin du travail est à l'écoute et assure le **suivi médical** de tous les agents quelle que soit sa filière professionnelle (médicale et non médicale), dans le cadre des visites médicales et d'entretiens individuels plus spécifiques.

Il est donc en lien avec les médecins traitants, les organismes de sécurité sociale, les psychologues et tous les autres professionnels susceptibles de prendre en charge un agent dans le cadre de son exercice professionnel.

## Le rôle clé du médecin du travail dans la conciliation et la médiation

### Un Rôle de Conseiller

Le médecin du travail est également **conseiller** de l'administration mais aussi des partenaires sociaux et des agents.

Dans ce rôle, il agit en toute indépendance et dans une démarche pluridisciplinaire, ce qui lui permet d'analyser au plus près du terrain la qualité de vie au travail et les conditions de travail.

Il lui revient d'effectuer tout signalement sur les conditions de travail et le collectif de travail et de s'assurer de l'accompagnement mis en place pour remédier à la situation éventuellement identifiée.

## Le rôle clé du médecin du travail dans la conciliation et la médiation

### Participation aux instances

Il prend une part essentielle dans la vie des instances internes aux établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux, au travers de sa participation notamment du conseil social d'établissement ou du comité technique d'établissement ainsi que du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail et de la commission médicale d'établissement dans le domaine de la qualité de vie au travail.

L'ensemble de ses missions lui permet d'être un vecteur puissant d'information sur les dispositifs et processus de conciliation et de médiation en tant que de besoin.

## Le rôle clé du médecin du travail dans la conciliation et la médiation

Médecine du travail, processus de conciliation locale (interne) et dispositif de médiation nationale, régionale et interrégionale (externe) sont trois dimensions d'un même sujet, la qualité de vie au travail, avec un angle d'approche différent et complémentaire sur la réalité des situations observées sur le terrain qui peuvent concourir, ensemble (au travers de la capacité réglementaire du dispositif national de médiation) à formuler des propositions d'améliorations ou d'adaptation législatives, réglementaires, organisationnelles ou fonctionnelles pour assurer une plus grande sérénité d'exercice professionnel et une plus grande sécurisation institutionnelle et, par là même, une qualité des soins augmentée.

**Il est donc essentiel de rester en contact.**

**MERCI DE VOTRE ATTENTION**