

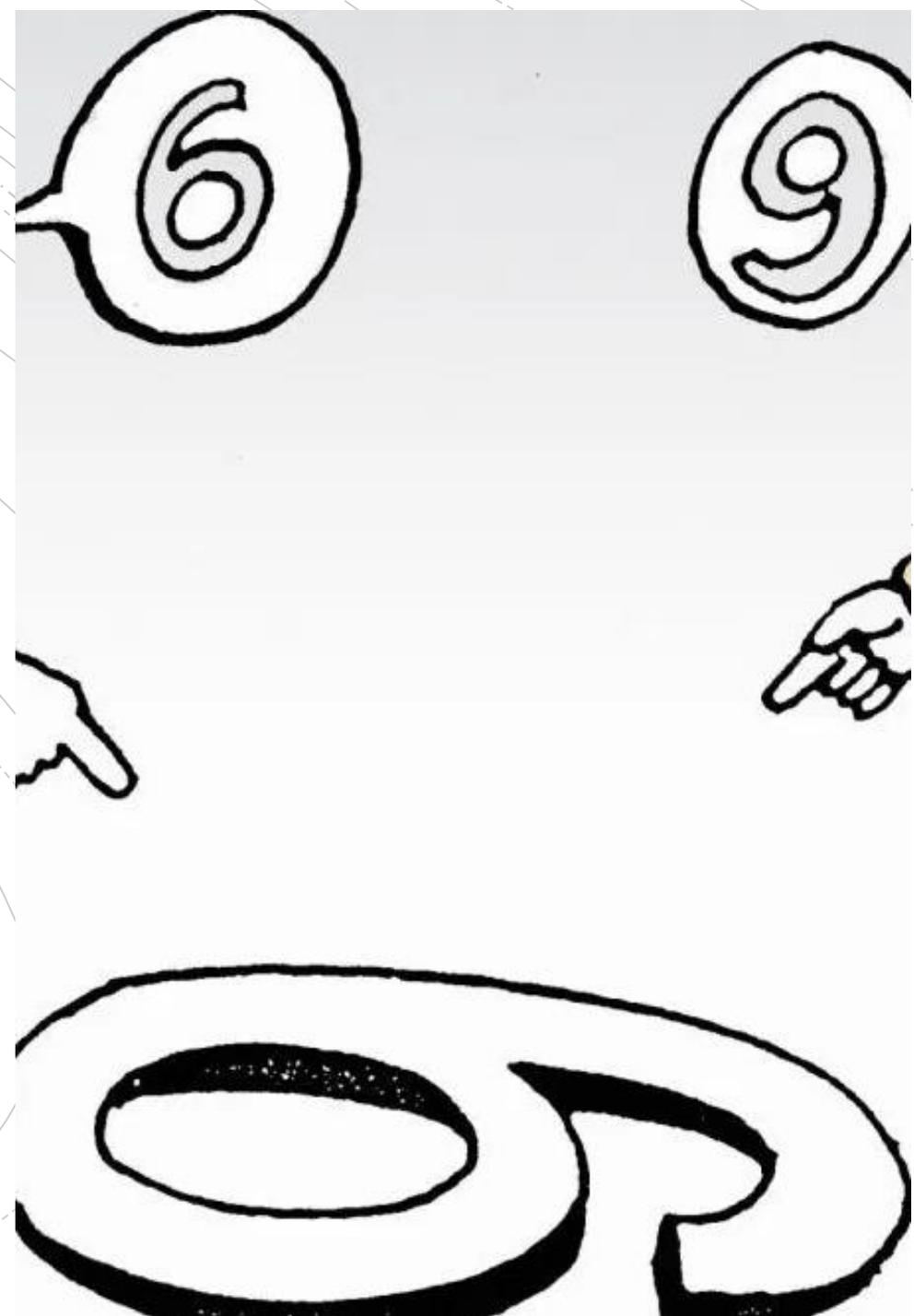
**FHF – Comité d'éthique**

**LE REGLEMENT AMIABLE DES DIFFICULTES  
RELATIONNELLES ET DES CONFLITS  
INTERPERSONNELS/INSTITUTIONNELS  
(Conciliation et médiation)**

**-13 juin 2024-**

**Danielle TOUPILLIER, Médiatrice nationale**

**QUALITE DE VIE ET DES  
RELATIONS AU TRAVAIL**



## CONTEXTE

**Le monde du travail n'échappe pas à la règle suivante : toute organisation subit invariablement des conflits. Ainsi, à titre d'exemple : 30% des salariés signalent avoir subi au moins un comportement hostile dans le cadre de leur travail, 18% dans la fonction publique hospitalière, selon l'enquête DARES « Conditions de travail - Risques psycho sociaux », 2016 ;**

**Le temps moyen qu'un salarié passe à « batailler » sur son lieu d'exercice professionnel est estimé en France à 1,8 heure par semaine selon le rapport de recherche « Combattre, contourner ou esquiver ? Pour une gestion efficace des conflits dans le monde du travail », mené par OPP, cabinet de conseil européen spécialisé dans la psychologie du travail en juillet 2008.**

**Le monde du travail oscille donc en permanence entre conflit et coopération.**

## RPS, QVT ET GESTION DES CONFLITS

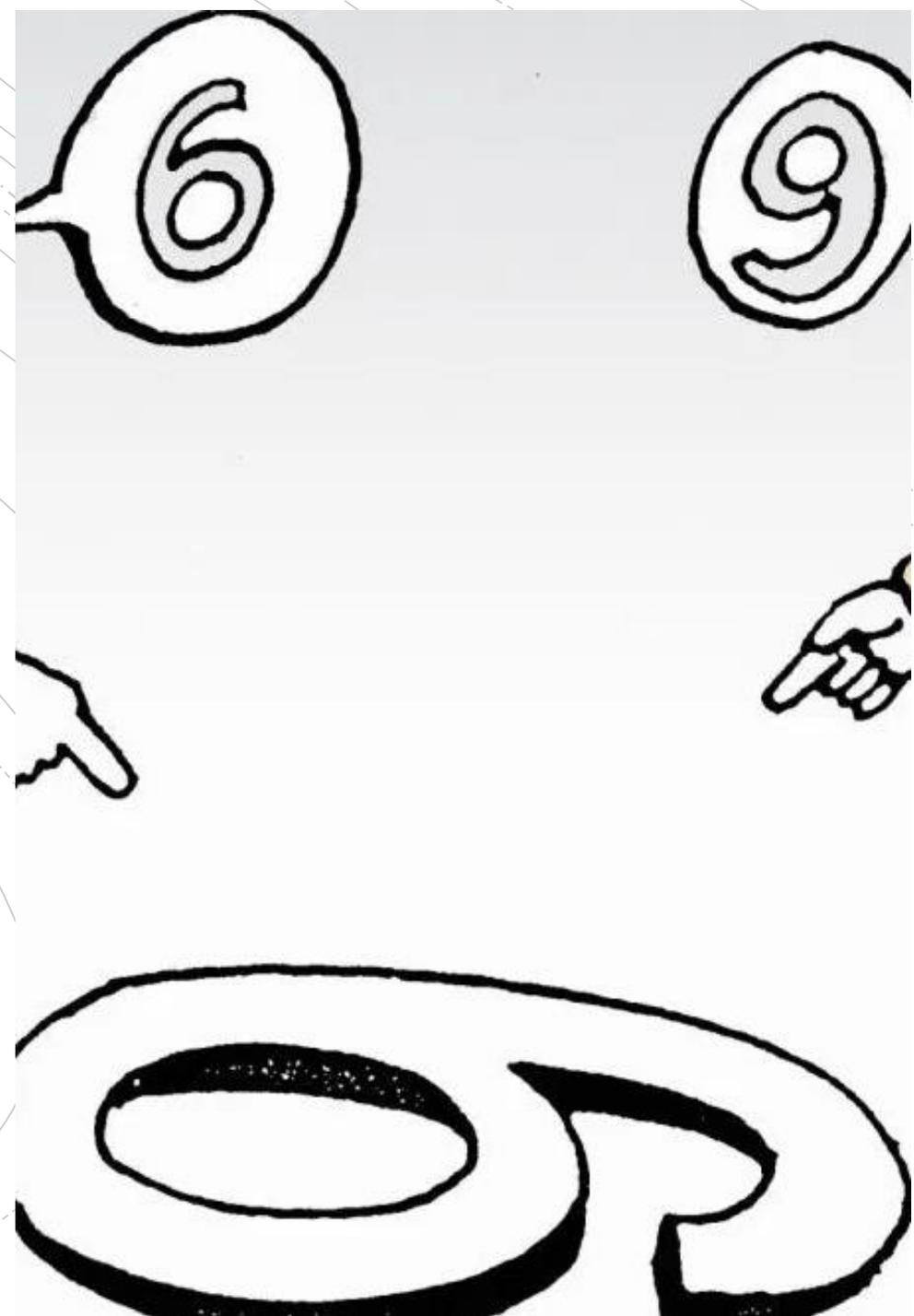
La prévention des RPS est le cadre réglementaire de référence dans lequel doit s'inscrire la gestion des conflits.

Selon le code du travail en son article L 42161, « L'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. » Des actions de prévention des risques professionnels sont donc nécessairement mises en place.

En octobre 2021, La Cour de cassation tranche clairement le sujet : « un employeur qui a laissé s'installer une situation de conflit au travail sans y apporter aucun remède a manqué à ses obligations contractuelles ».

Les dispositifs à mettre en œuvre afin de prévenir des niveaux de dégradation et de conflictualité trop avancés, sont de nature à améliorer la Qualité de Vie au Travail (QVT) et, de ce fait, à contribuer à lutter contre les RPS.

**LA CONCILIATION ET LA  
MEDIATION**  
Deux concepts indissociables



**LA CONCILIATION**  
un préalable indispensable

**ET**

**LA MEDIATION**  
un recours possible

## 1. LE PREALABLE

LA CONCILIATION (processus interne : local/territorial-GHT/régional-CRP pour les personnels médicaux) = responsabilité de l'employeur

- Une mission a été confiée par la DGOS, en lien avec la DGCS/Ministères chargés de la santé et des affaires sociales, le Centre National de Gestion (CNG) et la Médiation nationale, au Docteur Jacques TREVIDIC afin de faire un état des lieux et d'accompagner les établissements dans la mise en place de dispositifs de conciliation locale.

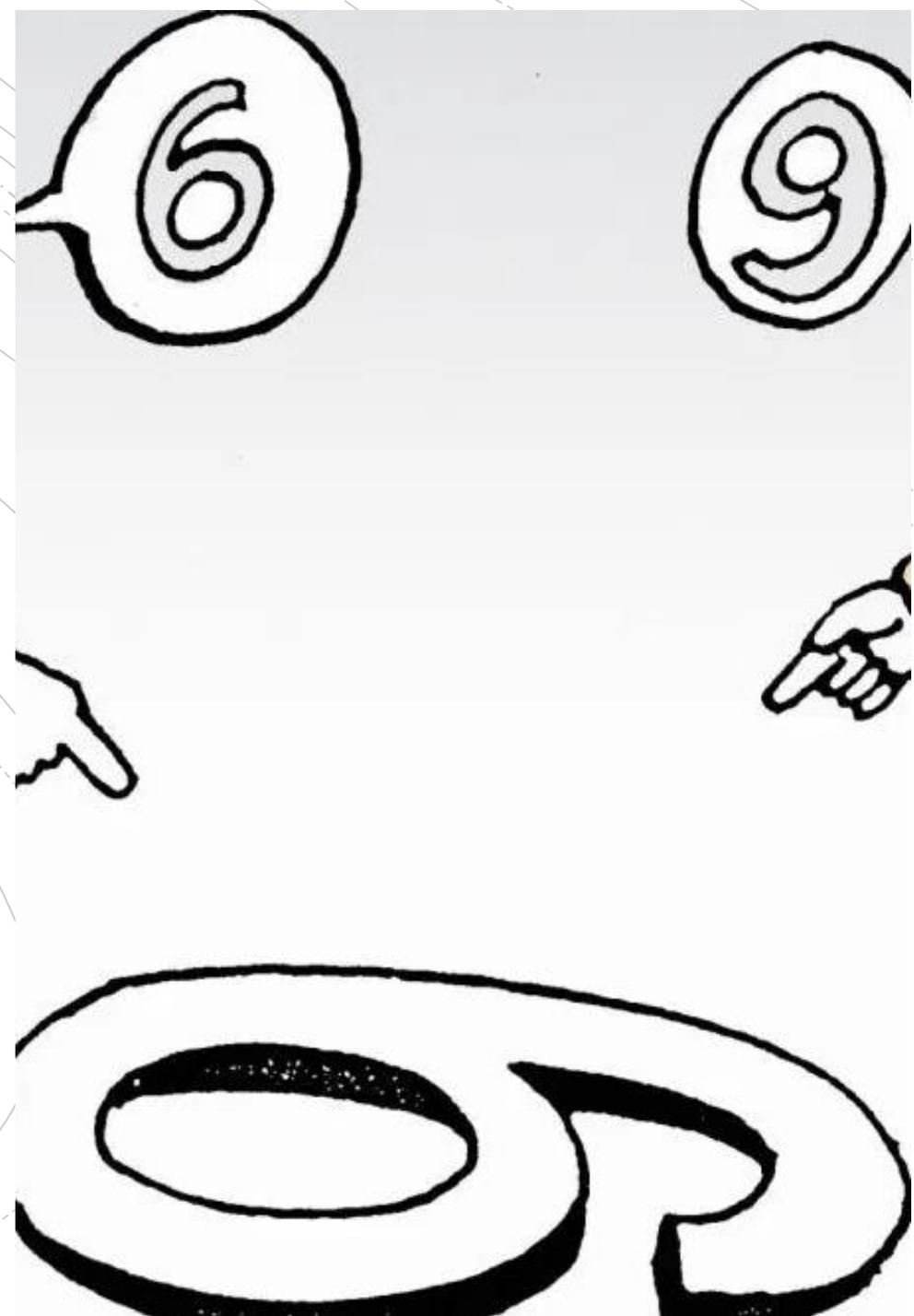
Le conciliateur propose des solutions et tente de trouver un arrangement ou un compromis.

## 2. LE RECOURS

LA MÉDIATION (processus externe financé sur crédits spécifiques donc gratuit pour les personnels et les établissements de la FPH)

Le médiateur accompagne les parties au conflit pour trouver en elles-mêmes, volontairement, une solution au différend qui les oppose (processus dit « gagnant-gagnant »).

# 1. LA CONCILIATION



# **1. Conciliation (locale)**

**-Les recommandations-**

## **1. Conciliation (locale)**

- **Nécessité pour les établissements publics de santé de mettre en place une structuration de gestion des conflits**
  - **Pour répondre aux exigences de la certification HAS**
  - **Pour pouvoir accéder aux services de la Médiation (inter)régionale**
  - **Pour améliorer le management et la gestion des équipes**
- **Faire un état des lieux de ce qui existe**
- **Procéder à des auditions de structures déjà en place**
- **Faire des préconisations**

## **1. Conciliation (locale)**

- **Signalements**
- **Structures**
- **Territorialisation**
- **Formations**

## **1. Conciliation (locale)**

- **Organiser le signalement des déclarations de souffrance au travail au sein des établissements à l'instar des évènements indésirables**
- **Rendre possible ces déclarations directement vers un organisme extérieur pour les personnels craignant des représailles sur leur carrière (étudiants, internes)**
- **Conserver d'autres modalités de déclaration plus informelles, ne nécessitant pas d'écrit**

## 1. Conciliation (locale)

- **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*
- **Incluant Médecin du travail, DRH, DAM, psychologue du travail...**
- **La ou les instances auront un président assisté d'un bureau de 4 à 6 personnes spécialement formées pour gérer les signalements**
- **En cas de signalement concernant PM et PNM, les bureaux PM et PNM décideront conjointement des suites à donner**
- **Au moins 3 fois par an, au moins une des réunions doit être commune entre PM et PNM**
- **La présentation du rapport annuel d'activité doit se faire en présence d'un membre de la Médiation (inter)régionale**

## 1. Conciliation (locale)

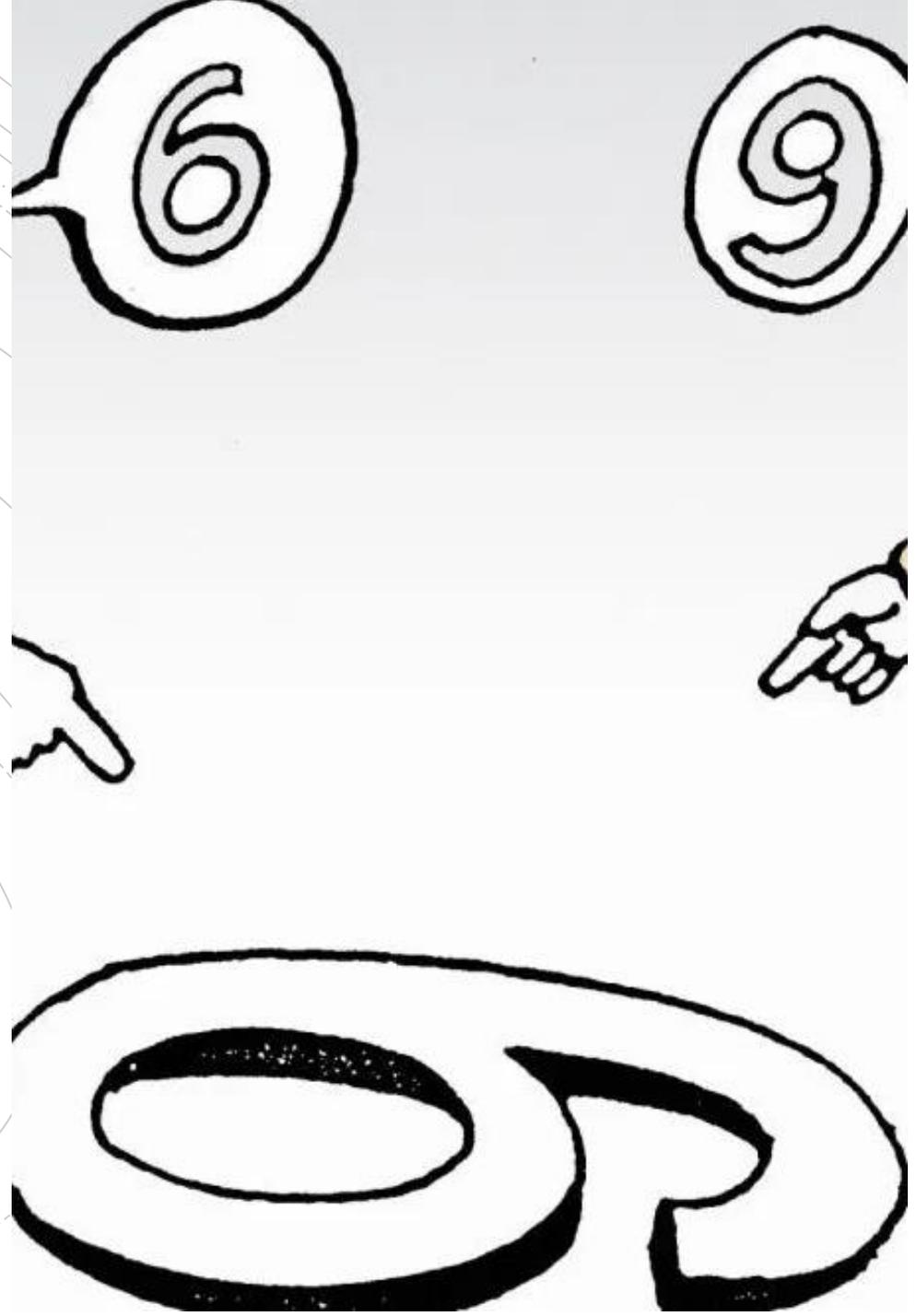
- **Étendre par convention les compétences de ces instances aux établissements proches (EPS, ESMS) par convention**
- **Réactiver les CRP et mettre en œuvre les missions de conciliation pour les PM**
- **Pour les CHU, assurer le lien avec l'Université**
- **Assurer une cohérence avec les procédures des ordres professionnels**

## 1. Conciliation (locale)

- **Former les étudiants au travail en équipe (dès le premier cycle)**
- **Former les responsables d'équipe (chefs de service, cadres) au management humain**
- **Former les agents volontaires de tous les métiers à la conciliation**
- **Former les personnes chargées du traitement des signalements de souffrance au travail**

## **1. Conciliation (locale)**

- **Assurer le fonctionnement de cette organisation en lui attribuant des moyens pérennes, notamment en terme de temps dédié**



**2**  
**LA MÉDIATION**

## 2. LA MÉDIATION

### TEXTES FONDATEURS

- Politique nationale d'amélioration de la qualité de vie et des relations au travail
- Décret n°2019-897 du 28 août 2019 (Dispositif national de médiation: dispositif d'état externe aux établissements) modifié par décret n° 2023-326 du 28 avril 2023
- Arrêté portant approbation de la charte nationale de la médiation du 30 août 2019 (composition des instances, formation, déontologie)
- Arrêté du 30 septembre 2021 portant nomination de l'actuel Médiateur national
- Arrêté du 22 décembre 2022 portant nomination des actuels Médiateurs régionaux et interrégionaux
- note d'information N° DGOS/RH3/2022/87 du 29 mars 2022 fait des recommandations aux établissements de la Fonction Publique Hospitalière pour l'organisation et la mise en place de dispositifs de conciliation locale dans les établissements publics de santé (dispositif interne).
- note d'information N° DGCS/SD4B/2023/133 du 30 novembre 2023 relative à la mise en place de dispositifs de conciliation locale dans les établissements sociaux et médico-sociaux de la Fonction Publique Hospitalière (dispositif interne),
- Instruction DGOS/RH3/RH4/RH5/2023/63 du 2 mai 2023 (recours possible à la médiation pour assurer appui, conseil et accompagnement aux gouvernances dans la réintégration des professionnels suspendus pour cause de non vaccination dans les situations les plus sensibles)

## 2. LA MEDIATION

Quelles sont les missions du dispositif national de médiation?

- **Trois grands types de mission empruntant les mêmes techniques et outils et respectant les mêmes principes mais pas nécessairement les mêmes délais**
- **1. Prévenir tout différend intervenant dans le cadre professionnel entre deux ou plusieurs parties et, en cas de conflit, accompagner les parties en vue de parvenir à un accord amiable**
- **2. Assurer une mission d'appui, de conseil ou d'accompagnement à la reprise d'activité de personnes ayant fait l'objet d'éloignement long du service consécutif ou en prévention de difficultés relationnelles ou de conflit, pour restaurer écoute et dialogue (suspension pour raison disciplinaire, insuffisance professionnelle ou congé de longue maladie ou de longue durée)**
- **3. S'inscrire dans une démarche de prévention pour développer ou améliorer les relations entre institutions ou professionnels ou entre un ou plusieurs agents et un ou plusieurs membres de l'encadrement.**
- **- En mauve : les modifications introduites par le décret du 28 avril 2023**

## 2. LA MÉDIATION

### QUI, QUOI, QUAND LA MEDIATION?

Décret n° 2019-897  
du 28 août 2019 modifié par décret n°  
2023-326 du 28 avril 2023

- **QUI ?** Tous les professionnels médicaux (y compris étudiants et internes en médecine, pharmacie, odontologie et maïeutique) et non médicaux (filières administrative, éducative et sociale, médico-technique, rééducation, soignante, ouvrière et technique, y compris étudiants des filières paramédicales...).
- **QUOI ?** Tout différend 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.
- **QUAND ?** 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).

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*.

Le dispositif national de médiation ne concerne également pas les *conflits entre professionnels ou institutions et les usagers ou leurs représentants*.

Sont également exclues du champ de compétence de la médiation les *situations de harcèlement moral ou sexuel et de violences sexuelles et sexistes qui relèvent du domaine pénal*.

## 2. LA MÉDIATION

QU'EST-CE QUI NE RENTRE PAS  
DANS LE CHAMP DE LA  
MÉDIATION ?

## 2. LA MÉDIATION

### 6 GRANDS PRINCIPES

- **CONFIDENTIALITÉ**
- **LIBERTÉ**
- **INDÉPENDANCE**
- **NEUTRALITÉ**
- **IMPARTIALITÉ**
- **EQUITÉ**

## 2. LA MÉDIATION

COMMENT EST ORGANISÉ LE  
DISPOSITIF DE MÉDIATION?



### LE PASSAGE DE RELAIS

- Edouard COUTY, 1<sup>er</sup> Médiateur national (2017-2021)
- Danielle TOUPILLIER, Médiatrice nationale depuis 2021

# Un réseau de Médiateurs



Danielle Toupillier  
Médiatrice  
Nationale



C. Coudrier



D. Dehesdin



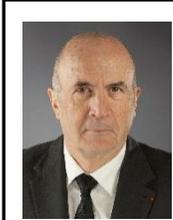
F. TRAVERT



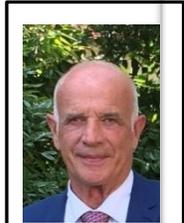
H. Coudane



J.F. Lanot



D. Perrotin



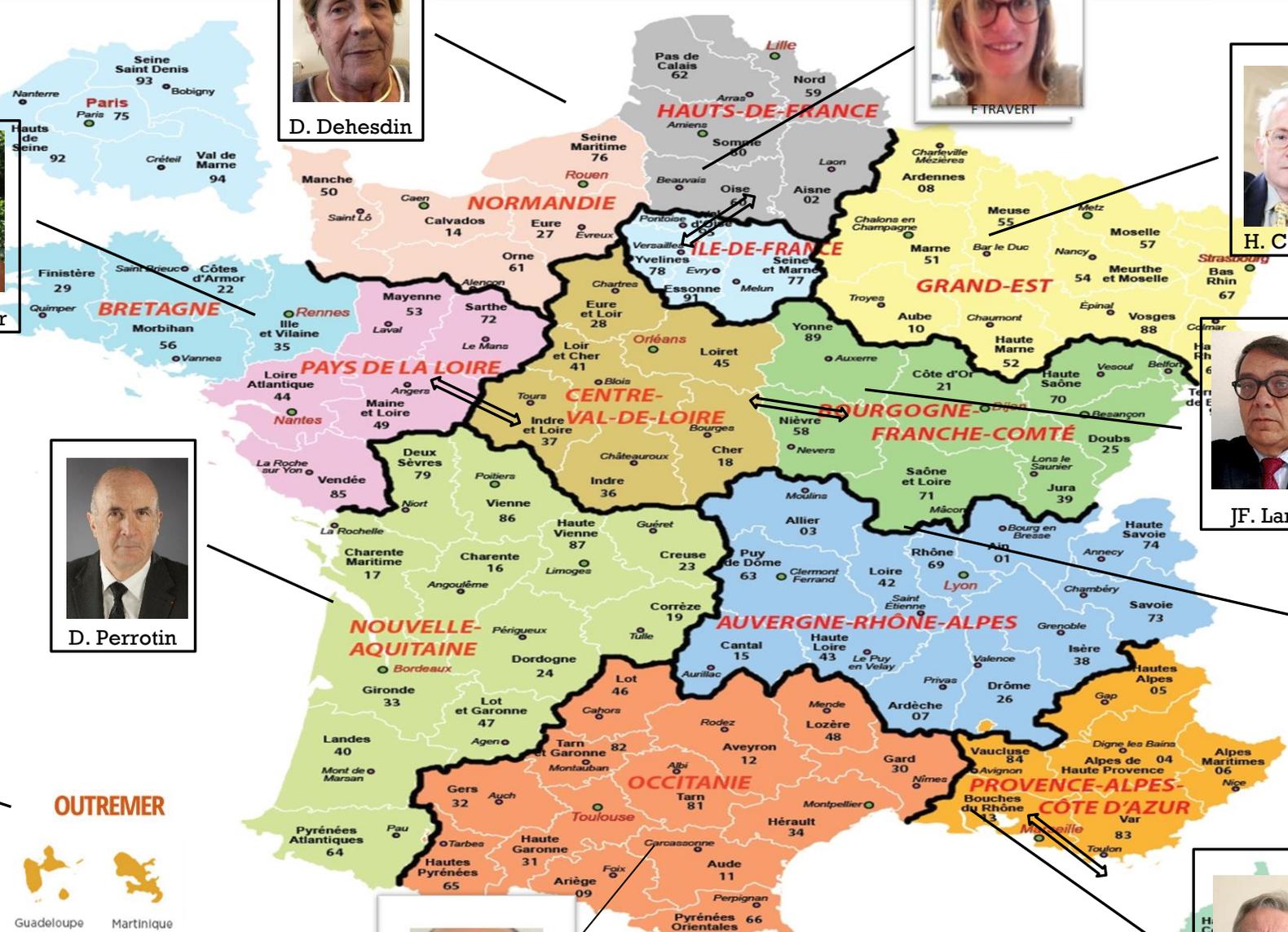
D. Midy



P. Castel



D. Maigne



## 2. LA MÉDIATION

.... EN PRATIQUE



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

25



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 ou étudiant en santé des filières médicales concerné **ou** Directeur de l'établissement de formation si étudiant filières paramédicales 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)

## LA MÉDIATION

Comment saisir le Médiateur régional/interrégional?

qvt-mediateur-[region@sante.gouv.fr](mailto:region@sante.gouv.fr)



- [qvt-mediateur-hautsdefrance-normandie@sante.gouv.fr](mailto:qvt-mediateur-hautsdefrance-normandie@sante.gouv.fr) (Mme Danièle DEHESDIN)
- [qvt-mediateur-outremer@sante.gouv.fr](mailto:qvt-mediateur-outremer@sante.gouv.fr) (M. Dominique MIDY)
- [qvt-mediateur-paca-corse@sante.gouv.fr](mailto:qvt-mediateur-paca-corse@sante.gouv.fr) (M. Dominique MAIGNE)
- [qvt-mediateur-occitanie@sante.gouv.fr](mailto:qvt-mediateur-occitanie@sante.gouv.fr) (M. Frédéric PIGNY par intérim)
- [qvt-mediateur-grandest@sante.gouv.fr](mailto:qvt-mediateur-grandest@sante.gouv.fr) (M. Henry COUDANE)
- [qvt-mediateur-bourgogne-franche-comte-centrevalde-loire@sante.gouv.fr](mailto:qvt-mediateur-bourgogne-franche-comte-centrevalde-loire@sante.gouv.fr) (M. J-François LANOT)
- [qvt-mediateur-bretagne-paysdeloire@sante.gouv.fr](mailto:qvt-mediateur-bretagne-paysdeloire@sante.gouv.fr) (Mme Christiane COUDRIER)
- [qvt-mediateur-nouvelle-aquitaine@sante.gouv.fr](mailto:qvt-mediateur-nouvelle-aquitaine@sante.gouv.fr) (M. Dominique PERROTIN)
- [qvt-mediateur-auvergne-rhone-alpes@sante.gouv.fr](mailto:qvt-mediateur-auvergne-rhone-alpes@sante.gouv.fr) (M. Paul CASTEL)
- [qvt-mediateur-iledefrance@sante.gouv.fr](mailto:qvt-mediateur-iledefrance@sante.gouv.fr) (Mme Florence TRAVERT)

### 3. Qui peut saisir le Médiateur national ?



**Catherine VAUTRIN**  
Ministre du travail, de la santé  
et des solidarités



**Frédéric VALLETOUX**  
Ministre délégué chargé de la santé et de  
la prévention

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



**Fadila KHATTABI**  
Ministre déléguée chargée des  
personnes âgées et des personnes  
handicapées



Le Directeur Général du Centre National de Gestion

## Comment saisir le MEDiateur NATIONAL?

[cvt-mediateurnational@sante.gouv.fr](mailto:cvt-mediateurnational@sante.gouv.fr)

[danielle.toupillier@sante.gouv.fr](mailto:danielle.toupillier@sante.gouv.fr)

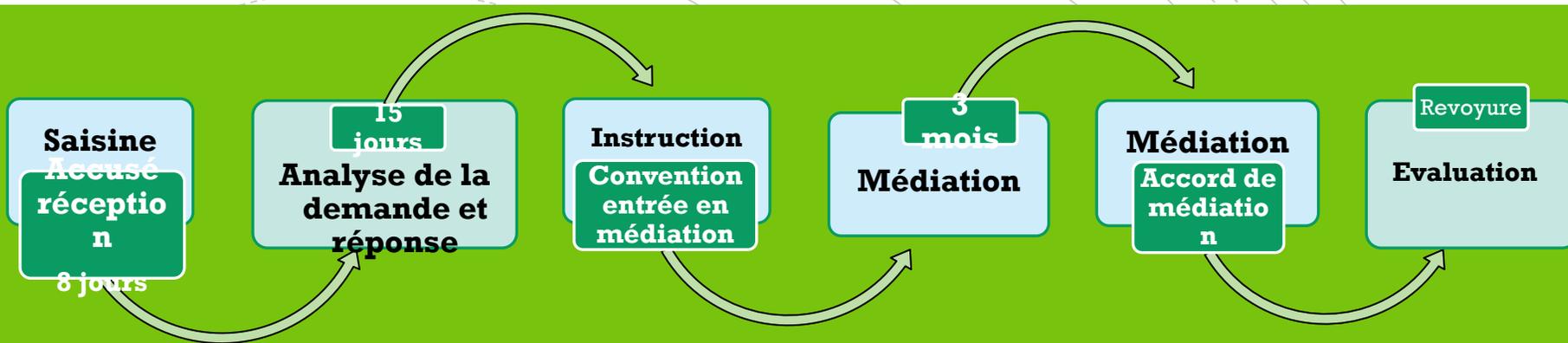
[claudine.chretien@sante.gouv.fr](mailto:claudine.chretien@sante.gouv.fr)



**2. LA MÉDIATION  
APRES LA SAISINE...**



## Processus structuré



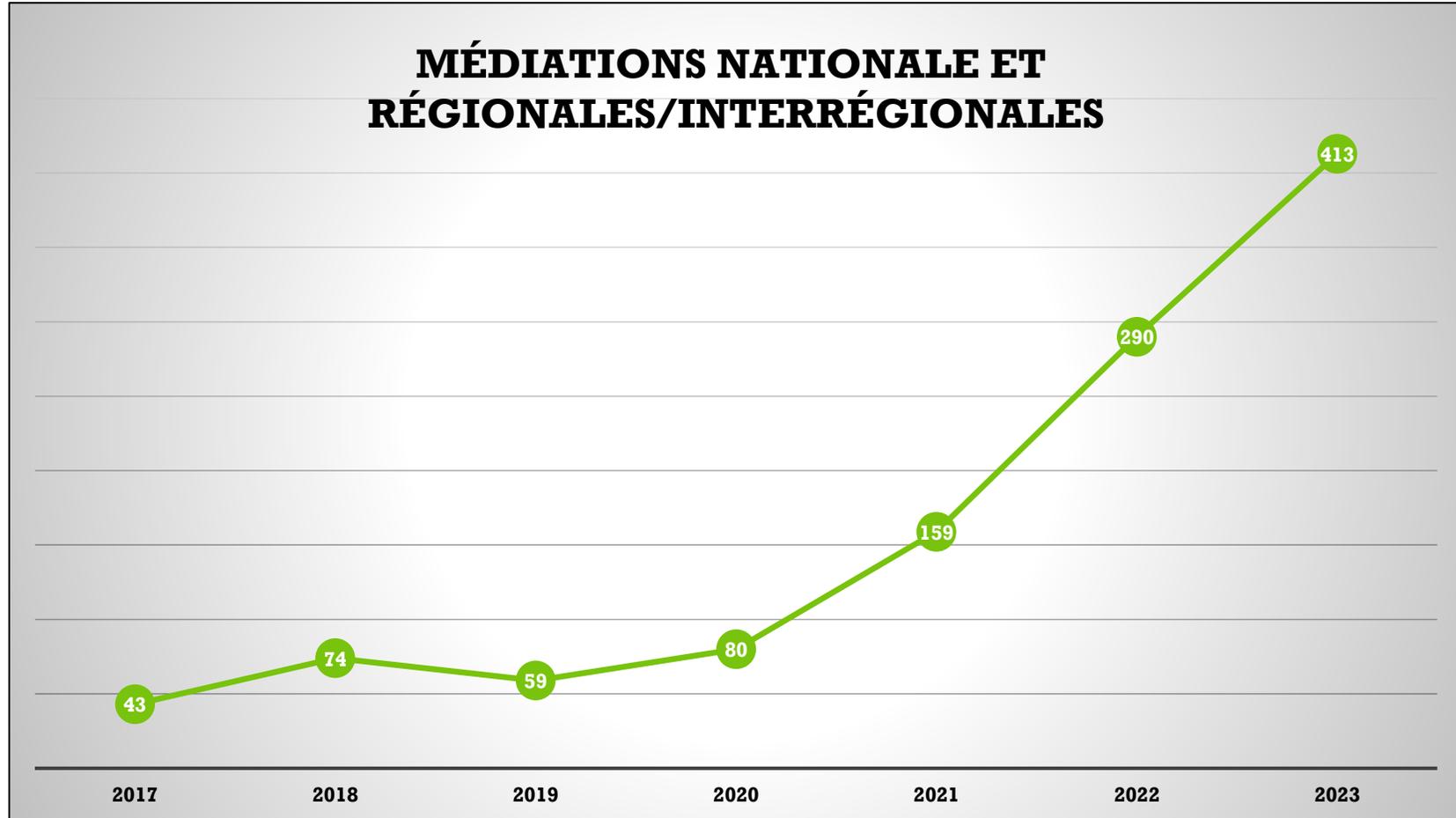
Les missions d'appui, de conseil et d'accompagnement empruntent les mêmes principes, techniques, outils et postures que la médiation mais ne sont pas encadrées par le même formalisme ni les mêmes délais.

## 2. LA MEDIATION



**LE RAPPORT D'ACTIVITE 2023**





**Sur l'ensemble de la période considérée (2017-2023), le nombre total de saisines du dispositif national de médiation porte sur **1118 situations**, dont :**

- **Niveau national : 460, soit 41,1%,**
- **Niveau régional/interrégional : 658, soit 58,9%.**

***Si l'on neutralise les années 2017 à 2019 inclus*** durant lesquelles les médiations régionales/interrégionales n'étaient pas encore constituées ce qui reflète plus la réalité, le rapport entre les deux niveaux s'établit à **942 saisines**, réparties de la manière suivante :

- **Niveau National : 284, soit 30,1%,**
- **Niveau régional/interrégional : 658, soit 69,9%.**

**Cette répartition confirme la tendance observée à partir de 2022 d'un rapport de 30% pour la médiation nationale et de 70% pour les médiations régionales/interrégionales.**

**La série chronologique des saisines enregistrées par le dispositif national de médiation (niveau national et régional/interrégional) montre un net décrochage du nombre de saisines à partir de 2021 qui s'est accentué fortement en 2022 et confirme sa progression en 2023.**

**La répartition des 413 saisines en 2023, contre 290 en 2022, soit une progression significative de 42,4 %, s'établit comme suit :**

**- Niveau national : 125, soit 30,3% des saisines, contre 89 en 2022, soit 30,1%, avec une hausse de 40,4% liée en grande partie à la prise en charge plutôt centralisée des situations des étudiants en santé, notamment les internes.**

- **Niveau régional/interrégional : 288, soit 69,3% des saisines, contre 201 en 2022, soit 69,7%, avec une augmentation conséquente de 43,4% prenant en compte une plus grande sollicitation associée à une diversification des professions concernées.**

**Cette majoration d'ensemble est due en grande partie aux actions de communication qui ont été engagées auprès de la représentation institutionnelle et professionnelle des établissements publics de santé, sociaux et médico-sociaux, et notamment des groupements hospitaliers de territoire depuis 2019 et qui se sont intensifiées tout au long des années depuis 2021, passée la période délicate de la crise sanitaire.**

## RÉPARTITION DES SAISINES EN 2023 (évolution par rapport avec 2022)

- Par sexe : Femmes : 57% (+ 3 points) ; Hommes : 43% (-3 points)
- Par typologie d'établissements : CH : 41% (-8 points) , CHU-CHR : 43% (-4 points), ESMS : 4% (+ 1 point), autres : 12% (-11,5 points)
- Par âge : 60 ans et + : 11% (+2 points); 50-60 ans : 25% (-2 points); 40-50 ans ; 29% (+2 points), 30-40 ans : 17% (-1 point) , 20-30 ans : 18% (-1 point)
- Par typologie de conflit : institutionnel : 55% (+5 points), interpersonnel : 25% (-2 points), interpersonnel et institutionnel : 20% (-3 points)
- Par mode de saisine : parties elles-mêmes : 67% (+8 points), gouvernance : 20% (-1 point), Etat : 7% (-1 point), entre niveaux de médiation : 3% (-3 points), CNA/CNAES/CNAE : 0% (-6 points)
- Par mode de résolution : interventions/appui, conseil, accompagnement : 42% (-14 points), médiation : 25% (+5 points), redirigés/entre niveaux de médiation: 26% (+18 points), autres : 4% (+1 point)
- Par typologie de professions : personnel médical : 58% (PH, HU et internes) (+7 points), personnel paramédical : 17% (-6 points), Directeurs : 5% (-2 points), Autres personnels de la FPH : 20% (+1 point).

# LA MEDIATION

PERSPECTIVES 2023-2024

## PERSPECTIVES 2023-2024

1. **Poursuite de la prise en charge des médiations réglementaires/conventionnelles et des missions d'appui, de conseil et d'accompagnement à visée préventive ou de projet au profit des gouvernances et des professionnels en situation de difficultés relationnelles ou de conflits, notamment pour les jeunes professionnels en formation.**
2. **Elaborer le rapport annuel d'activité 2023 en introduisant pour la première fois :**
  - *d'une part, un volet « conciliation » qui passe par le recensement organisé entre les médiateurs régionaux/interrégionaux et les délégués régionaux de la Fédération Hospitalière de France des dispositifs de conciliation mis en place dans les établissements publics de santé, sociaux et médico-sociaux, sur la base d'un modèle harmonisé. La remontée d'informations enregistrée est trop limitée pour en tirer un enseignement à ce stade.*
  - *et, d'autre part, une page sur les spécificités de chaque région/inter région de médiation.*

**3. Mettre au point par le Ministère (DGOS/DGCS/Médiation nationale/FHF et autres partenaires) *un plan national de communication autour de la qualité de vie et des relations au travail ainsi que de la gestion et de la prévention des difficultés relationnelles et des conflits* pour conforter en région/inter région et au national la connaissance sur cette approche dynamique des ressources huressourcesmaines pour bien outiller les managers quelle que soit leur filière d'appartenance et déployer les dispositifs de conciliation au plus près du terrain en lien avec le dispositif national de médiation (kit, flyers, vidéos, témoignages, podcasts, modèle d'organisation et de règlement intérieur pour la conciliation (liberté de structuration donnée aux établissements relevant de la Fonction Publique Hospitalière...)).**

**4. Poursuivre les actions d'information et d'échange au sein des établissements et groupements d'établissements relevant de la Fonction Publique Hospitalière et auprès des représentations institutionnelles et professionnelles de l'Etat et des milieux sanitaires, sociaux et médico-sociaux publics.**

## .....PERSPECTIVES 2023/2024 .....(3)

**5. Poursuivre la signature de coopérations/partenariats pour promouvoir dans la dimension « qualité de vie et des relations au travail », la gestion des conflits et les concepts de conciliation et de médiation, tant dans les formations initiales que continues (EHESP, ANFH, FACULTES, INSTITUTS ET ECOLE DE FORMATION, MEDECINS DU TRAVAIL, INSPECTEURS DU TRAVAIL...), que dans l'exercice professionnel (HAS, ANAP, ANACT, REPRESENTATION INSTITUTIONNELLE (FHF, CONFERENCES DE DOYENS, PCME, DIRECTEURS..), ASSOCIATIONS ET ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES...).**

**6. Engager la démarche d'analyse des pratiques avec l'EHESP et en étroite collaboration avec les médiations régionales et interrégionales (en cours)**

**7. Mener une réflexion sur la supervision des Médiateurs**

## ...PERSPECTIVES 2023-2024...(4)

**8. Diffuser la culture de la relation et de la prévention des conflits** dans les différentes formations initiales et continues, notamment pour tous les responsables et cadres :

- **Personnels de direction, Attachés d'administration hospitalière, personnels de la FPE formés à l'EHESP..**
- **Doyens, Présidents de CME, chefs de pôle/de services et autres structures,**
- **Encadrement, avec une priorité donnée aux cadres de santé paramédicaux au travers des IFCS.....**

## ...PERSPECTIVES 2023-2024...(5)

9. **Développement de la formation des pairs par les pairs** au sein de l'instance nationale et des médiations régionales et interrégionales + recours à des interventions de personnalités qualifiées en lien avec la médiation
  
10. **Utiliser et exploiter le Share point national interne** pour assurer le pilotage du dispositif national de médiation spécifique au champ sanitaire, social et médico-social public (remontées et partage d'informations entre le niveau national et régional/interrégional).

## ...PERSPECTIVES 2023-2024...(6)

**A noter enfin la mise en place au niveau du dispositif national de médiation de nombreux groupes de travail dont ceux chargés de :**

- 1. Plan national de communication,**
- 2. Coopération avec la HAS sur la certification des établissements de santé et d'évaluation des établissements médico-sociaux,**
- 3. Analyse des pratiques professionnelles,**
- 4. Formation de médecins du travail et inspecteurs du travail,**
- 5. Formation et actions de sensibilisation des étudiants en santé dont les internes,**
- 6. Soutien et accompagnement des internes,**
- 7. Connaissance des secteurs sociaux et médico-sociaux,**
- 8. Connaissance et retour d'expérience sur le burn-out et le harcèlement,**
- 9. Exploration et cadrage des missions d'appui, de conseil et d'accompagnement en médiation.**

LA MEDIATION  
10 PROPOSITIONS (Rapport d'activité 2022/2023)

- 1. Modifier le cadre réglementaire (cf. décret du 28 avril 2023)**
- 2. Promouvoir le plan national de communication**
- 3. Renforcer la formation**
- 4. Poursuivre l'engagement dans la formation à la médiation**
- 5. Contribuer à la formation des conciliateurs et au déploiement des dispositifs de conciliation**
- 6. Faciliter certains repositionnements professionnels**
- 7. Accompagner certaines réintégrations de personnels**
- 8. Donner de la lisibilité au processus de décision**
- 9. Contenir les délais pour certaines procédures**
- 10. Conforter les coopérations et les partenariats**

# CONCLUSION

**...UNE AMBITION A PORTER TOUS ENSEMBLE...**

- 1. Développer le management éclairé, bienveillant et responsable**
- 2. Promouvoir la culture de la relation.**

**JE VOUS REMERCIE POUR VOTRE ATTENTION**