

Comment résoudre les problèmes et désaccords inter-professionnels dans les établissements publics de santé, médico-sociaux et sociaux

J. SALZER et J.-L. TRUELLE 16 avril 2021

« *Il est bon de s'entendre. C'est principalement faute de s'éclaircir qu'il y a tant de querelles.* » Voltaire

S'éclaircir et s'entendre. Comment effectuer la médiation des conflits interprofessionnels non résolus, au sein des établissements publics de santé ?

Le 28 août 2019, un décret institue un médiateur national, ainsi que des médiateurs régionaux, pour **les personnels des établissements publics de santé, sociaux et médico-sociaux (1) vous !** La conciliation était l'usage. Le médecin conciliateur (Ordre des médecins), les commissions de conciliation (loi Kouchner de 2002) promouvaient la résolution amiable des conflits en santé. Depuis les années 2000, des professionnels, issus du domaine de la santé ont été formés à la résolution amiable de problèmes.

En médiation, ce sont les parties - et non le médiateur – qui ont la responsabilité de la solution à leur différend, par une communication respectueuse de l'autre organisée par le médiateur

L'EXPÉRIENCE MONTRE QUE L'ON PEUT RÉUSSIR À S'ENTENDRE, DANS 2/3 DES CAS OÙ L'ON N'Y ARRIVAIT PAS SEULS.

S'expliquer est un art du respect d'autrui, difficile lorsque nous avons l'impression que l'autre se ferme, fuit, préférant nous ignorer, cherchant à nous raconter des histoires ou nous attaquant verbalement - *et parfois physiquement* -, nous conduisant à réagir ou à nous résigner.

Chacun voit l'autre comme un obstacle. Alors peut s'enclencher « l'escalade » dans les attaques réciproques.

Ce que l'on peut faire, plus souvent qu'on ne le croit : la désescalade

Les notions de **respect, de courtoisie, d'écoute, de reconnaissance**, manquent souvent pour faire aboutir la résolution de problèmes tout au moins pour les traiter en profondeur.

Si nous n'avons plus envie de parler à l'autre, nous disposons des recours réglementaires cités plus haut. Si cela n'aboutit pas ou si l'échange s'enlise au point de « *tourner en rond* », nous pouvons, afin de résoudre le différend, transférer à un autre la responsabilité de nous accompagner à la reprise du dialogue.

Cet autre – « **inter-médiaire** » – connaissant le domaine de la santé et formé à la relation constructive, est le « **médiateur** » (2).

LA MÉDIATION, COMMENT ÇA MARCHE...

Le **médiateur, indépendant, neutre** et bienveillant à l'égard de tous, dans le respect des lois **et de la confidentialité** indispensable pour établir la confiance :

- **Reçoit chacun** individuellement ...

- explique le déroulé de la médiation et recueille le consentement ainsi éclairé des participants pour une rencontre dans un respect mutuel ;
- accueille leur perception des problèmes, leurs sentiments et leur état d'esprit ;

- **Organise**, sans préjugés, **un ou plusieurs échanges** en intégrant si besoin ceux qui peuvent aider à résoudre le différend : famille, personne de confiance, avocat, personnel de santé, responsable d'établissement...

Tous s'engagent sur la confidentialité des débats.

Au cours de ces échanges :

- chaque **personne exprime sa vision des faits dans le respect de l'autre** ;
- **le médiateur vérifie que** les ressentis et les besoins de chacun aient été compris par tous ;

- **Invite ensuite les participants à imaginer, eux-mêmes, le maximum de pistes de solutions susceptibles de répondre à ces besoins** ;

- **Accompagne enfin la co-construction d'un accord et sa mise en œuvre par les différentes parties.**

1. POUR QUI ?

Le différend concerne des professionnels de santé entre eux ou avec la direction d'un établissement public de santé, médico-social ou social.

2. PAR QUI ?

Le médiateur en santé doit s'efforcer d'équilibrer la relation.

En outre, il doit être indépendant des deux parties et **éviter un conflit d'intérêt** -

par exemple avec un collègue médecin - : mieux vaudrait donc qu'il soit extérieur à l'institution .

Cependant, de plus en plus, les hôpitaux, les établissements médico-sociaux ont leur propre médiateur, qui a l'avantage de connaître la structure

Ce médiateur est souvent un médecin, mais peut être un autre professionnel de santé (infirmière, psychologue...), un juriste entraîné à faire face aux problèmes de santé.

Sa qualité tient à son ouverture à la compréhension de tous et à sa capacité à créer, par ses questions et son organisation des échanges, la compréhension réciproque entre parties, avant de rechercher les solutions.

Pour cela, il doit être formé : deux ans sont habituellement nécessaires, dans le cadre d'un diplôme officiel.

3. OÙ ?

Le plus souvent, la médiation se déroule sur le lieu du différend (hôpital, établissement médico-social : EHPAD). L'idéal est un lieu neutre, tranquille.

4. Pourquoi aller en médiation ?

Pour prendre le temps d'aller au fond de ce qui a été vécu, perçu, ressenti et pensé par chacun : pour vérifier les écarts entre les uns et les autres. Échanger vraiment, dans la compréhension réciproque des désaccords, sans les fuir.

Une grande majorité des conflits est aggravée par **des difficultés de communication**. Il peut aussi s'agir d'un **risque psycho-social** : harcèlement moral et/ou sexuel, discrimination, épuisement professionnel ou burn-out, conflit systémique impactant un service entier, de type hiérarchique ou non, ou un conflit inter-services, concernant les personnes et retentissant sur les soins.

La crise sanitaire liée à la COVID a exacerbé ces différends. Parmi les facteurs de stress, on trouve alors, chez les professionnels, l'épuisement collectif et son retentissement familial, l'incertitude persistante sur l'évolution de la pandémie, la peur d'être infecté ou de transmettre le virus.

Le médiateur a pour mission de travailler à l'amélioration des relations, comme à la résolution des problèmes de fond.

5. Quand demander une médiation ?

Le plus tôt possible ! Si le temps peut parfois apaiser et voir émerger une solution, il contribue souvent à la multiplication des acteurs et des problèmes et ainsi à l'aggravation du conflit. Malheureusement, la médiation intervient, le plus souvent, tardivement, plusieurs mois ou années après l'émergence du différend.

Nombreux sont les parties en conflit qui nous ont dit, à la fin d'une médiation : « *Si nous avions été écoutés comme cela, il y a des années, nous n'en serions pas arrivés là !* »

Une médiation peut se mettre en place même en cours de réclamation ou de procédure judiciaire, comme auprès d'un conseil de l'ordre.

A tout moment, les participants sont libres de choisir un autre mode de résolution du différend : procès, arbitrage, conciliation...

6. Comment aller en médiation ?

Trois voies existent :

- la réclamation auprès de la direction pour les établissements ou auprès des Ordres pour les professionnels libéraux.
- le choix commun d'un médiateur indépendant - **médiation conventionnelle** - en s'adressant à une association de médiateurs (mairie, internet...)
- lorsque le conflit a conduit au procès, l'orientation par un juge vers la médiation.

Quand une institution est impliquée, la médiation est habituellement gratuite pour les plaignants.

EN CONCLUSION :

La médiation permet l'échange et le dialogue rapide attendus par les usagers et les familles avec les responsables d'établissements et les professionnels. Ainsi peut - on éviter un procès long et coûteux.

L'essentiel est **le rétablissement d'une relation constructive**, surtout si elle est amenée à se poursuivre, en particulier entre patient et professionnels.

Au-delà de la médiation, il peut être utile de prolonger l'échange avec une **rencontre à distance** pour accompagner la mise en œuvre de l'accord. Ce peut être aussi l'occasion de **faire évaluer la médiation par les parties** (voire questionnaire de satisfaction).

En amont et en dehors de la résolution de conflit, la **médiation de prévention** consiste à être attentif à l'émergence d'un différend et à y répondre aussitôt par un long temps d'écoute, de nature à éviter l'escalade de la violence. Elle est aussi un moyen de reconsidérer l'organisation des soins. La médiation participe ainsi au bien-être de tous.

Références juridiques :

1. Code de Santé publique
2. Décret n° 2016-726 du 1er juin 2016 relatif à la commission des usagers des établissements de santé,
3. Code de procédure civile, *art 1530*
4. Code de l'action sociale et des familles *Articles L311-3 à L311-11*
5. Code de la consommation *Livre VI, titre premier, chapitre premier du code de la consommation*
6. Code d'éthique et de déontologie du médiateur professionnel

Références sur la médiation elle-même : nombreux ouvrages dont ...

1. Bret JM. *Le cadre juridique du processus de médiation*. Médias & Médiations ed. 2014 ;1-72
2. Bensimon S., Savigny F., Bernard D. *La neutralité – une nécessité éthique, mille difficultés pratiques*. Médias & Médiations ed. 2014 ; 1-112
3. Chatelain C. *Médiation : comment développer son empathie ?* Archetype82 ed. 2019 ; 1-120
4. Truelle JL, Azoux - Bacrie L, Meralli - Ballou Monnot S., Cohen Solal. *Médiation et santé, un nouveau droit de l'homme*. Médias & Médiations ed. 2018, 1-265

QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION D'UNE MÉDIATION PAR LES PARTIES

Proposition de Jean-Luc TRUELLE : 25 avril 2019

Nous vous proposons de mesurer votre niveau de satisfaction de la médiation présente. Votre contribution peut ainsi aider le/les médiateurs à améliorer leur prestation. La mesure fait appel à une échelle à 4 niveaux : très insatisfait, plutôt insatisfait, plutôt satisfait, très satisfait. Il s'agit donc d'une évaluation subjective de votre ressenti, dans toutes les questions ci-dessous.

I. Données personnelles facultatives :

Nom Prénom
Profession Date
Temps passé à cette médiation
Nombre de réunions
Médiateur : nom prénom
Co-médiateur : nom prénom
Qui vous a appris l'existence de la médiation ?
Une institution est-elle impliquée dans l'organisation de la médiation : laquelle ?

II. Avant la médiation, êtes-vous satisfait...

1. du premier contact avec le médiateur
2. du délai de mise en œuvre de la médiation
3. de la convention de médiation

III. Rôle du médiateur

1. Accueil du/des médiateurs
2. Présentation des objectifs de la médiation
3. Respect du secret, de l'indépendance, de la neutralité, de l'impartialité
4. Contrôle du processus de médiation
5. Écoute attentive et active

IV. Déroulement de la médiation

1. Avez-vous l'impression d'avoir été compris par le médiateur
2. ... d'avoir compris l'autre partie
3. ...d'avoir repris dialogue et confiance avec l'autre partie
4. Confort du lieu de médiation
5. ...que le différend a été résolu
6. Qualité du protocole d'accord

V. Synthèse

1. Êtes-vous globalement satisfait de la médiation ?

VI. Commentaires

1. Avez-vous des suggestions pour aider le médiateur à s'améliorer ?
- 2...d'autres commentaires ?
3. Face à un nouveau conflit, feriez-vous appel à la médiation ?

VII. Après la médiation (plusieurs mois après)

1. Êtes-vous satisfait du maintien du dialogue avec l'autre partie ?
2. ...de l'application de l'accord ?
3. ...des changements éventuels dans l'organisation du travail et/ou de la vie sociale ou familiale ?

Avez-vous des commentaires à ajouter, à propos de la médiation concernée ?

Avez-vous des suggestions à faire sur le questionnaire ?

Merci de votre participation.