La médiation professionnelle au service du management hospitalier

Fabienne GUICHARD Directrice d'hôpital[1] et médiateure professionnelle

Le monde hospitalier connaît une mutation profonde qui peut être source de conflits et de situations de mal-être au travail. La médiation professionnelle contribue bien évidemment à la résolution de ces conflits. Mais elle offre également des atouts précieux en matière de management hospitalier, de prévention des risques psycho-sociaux, de développement de la qualité relationnelle de d'amélioration de la qualité de vie au travail. Cette compétence s'adresse aux établissements de santé, aux établissements médico-sociaux et à toute forme d'entreprise. Elle permet de donner du sens dans un contexte mouvant et générateur de stress pour les professionnels. Cette discipline, méconnue, nécessite que soient mis en lumière ses enjeux et ses perspectives.

Le directeur d'un centre médico-social à Lille fait appel aux services d'une médiateure professionnelle pour résoudre un conflit. Rapidement, la médiateure constate que les conditions de travail sont difficiles et que ces difficultés s'accompagnent de changements importants dans l'organisation.
Les premiers entretiens de médiation ont permis d'identifier que la dégradation des relations concernait aussi d'autres personnes de la structure. De nouveaux entretiens et réunions de médiation ont eu lieu, incluant les membres du conseil d'administration. Ces entretiens ont permis aux individus de clarifier leurs attentes et de s'inscrire dans un véritable projet professionnel. Cela s'est traduit de différentes manières selon les personnes : une rupture conventionnelle pour certains, un changement de poste pour d'autres.
L'intervention de médiation professionnelle a permis de pacifier les relations et d'améliorer le climat relationnel général dans l'organisation[2].

Les atouts de la médiation professionnelle

La discipline de la qualité relationnelle

La médiation professionnelle consiste dans l'intervention d'un tiers, le médiateur professionnel, pour aider des personnes à instaurer, entretenir ou restaurer les fondamentaux d'une entente fondée sur la liberté de décision, dans le cadre d'une dynamique relationnelle. Son intervention peut s'inscrire dans le cadre d'une situation à résoudre (relation polémique, litige, conflit). Ou dans le cadre d'un projet clairement défini ou non, qu'il soit personnel, associatif, financier ou professionnel. Le médiateur professionnel a en effet reçu une formation généraliste. Le code d'éthique et de déontologie des médiateurs (CODEOME) définit la médiation professionnelle comme « *un processus d'aide à la décision, visant la responsabilisation et l'autonomie des personnes, qu'il s'agisse ou non d'une situation conflictuelle* »[3].

L'ingénierie relationnelle : l'expertise du médiateur professionnel

L'ingénierie relationnelle sur laquelle le médiateur professionnel fonde son expertise regroupe l'ensemble des techniques et méthodes discursives qui permettent à toute personne, en maîtrisant l'instrumentation, d'intervenir dans le champ des relations. La médiation professionnelle est donc la discipline de la qualité relationnelle. **SCHÉMA 1**

La maîtrise d'un processus structuré

Elle s'appuie sur un processus structuré, rigoureux, destiné à rationaliser chaque élément du conflit. Des entretiens individuels sont réalisés en première intention afin de préparer chacune des parties en conflit à une réunion de médiation. Ce processus aide les parties à exprimer leurs maux, en les responsabilisant et en les impliquant. Le but recherché est qu'elles décident elles-mêmes, de façon contributive, de la solution de sortie de leur différend. **SCHÉMA 2**

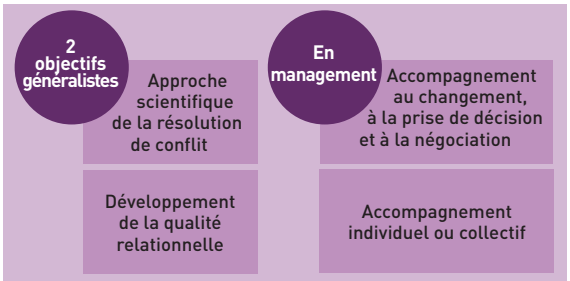
L'approche du médiateur professionnel repose sur les mécanismes de la qualité relationnelle, lesquels s'appuient sur l'outil d'évaluation Structures et interactions en communication® (méthode SIC®). Ce concept et celui de la médiation professionnelle sont enseignés par l'École professionnelle de la médiation et de la négociation (EMPN). L'exercice du médiateur professionnel est encadré par la Chambre professionnelle de la médiation et de la négociation et il respecte le code d'éthique et de déontologie des médiateurs.

Le rôle du médiateur professionnel

Sa posture repose sur quatre piliers essentiels : l'indépendance, l'impartialité, la neutralité et la confidentialité. L'indépendance s'entend ici au sens de toute forme d'autorité tutélaire. La neutralité du médiateur professionnel doit être comprise au sens de la décision librement consentie par les parties à l'issue de la médiation, même si celle-ci peut sembler inéquitable ou inadaptée aux yeux du médiateur. Cette décision leur appartient et n'implique en rien le médiateur professionnel.

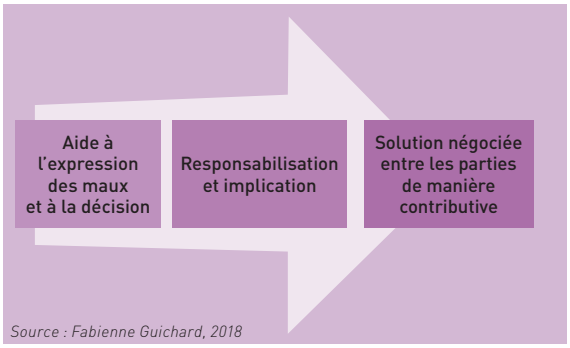
Le médiateur professionnel intervient en qualité d'ingénieur de la relation. Il restaure les bases d'un dialogue constructif pour permettre aux parties en présence de renouer une relation de confiance suffisante pour trouver, ensemble et de manière contributive, l'issue de leur conflit. Il va donc ramener les parties vers une qualité relationnelle optimale fondée sur la responsabilisation et l'implication de chacun. Pour cela, il va démonter l'écheveau du conflit pour revenir sur le terrain de la rationalité, propice à des échanges contributifs, même en cas de points de vue divergents. Les parties peuvent ainsi sortir de la dynamique de surenchère du conflit.

OBJECTIFS ET APPORTS EN MATIÈRE DE MANAGEMENT **SCHÉMA 1**



Source : Fabienne Guichard, 2018

UN PROCESSUS EN TROIS ÉTAPES **SCHÉMA 2**



Source : Fabienne Guichard, 2018

1. NDLR - Fabienne Guichard occupe, jusqu'à la fin de décembre 2018, les fonctions de directrice déléguée du centre hospitalier de Saint-Yrieix et de directrice de la politique hospitalière de territoire – GHT du Limousin, CHU de Limoges. Il sera possible de la contacter à partir de janvier 2019 sur le compte : www.linkedin.com/in/fabienne-guichard-0489077b/

2. O. Boyer (sous la direction de), *La Médiation professionnelle dans le management hospitalier, pratique de l'ingénierie relationnelle*, Sauramps Médical, 2017.

3. Le CODEOME précise par ailleurs qu'« *une médiation consiste à permettre à des parties en situation conflictuelle de trouver une solution négociée de manière contributive, c'est-à-dire un accord qui puisse être pérenne, respectueux des personnes et de leurs intérêts* ». Ce code est disponible sur le site de la Chambre professionnelle de la médiation et de la négociation professionnelle : www.cpmn.info/codeome/

DYSFONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE DE SOINS, PREMIÈRE CAUSE D'ÉVÉNEMENTS INDÉSIRABLES **ENCADRÉ 1**

Tout en reconnaissant la complexité et le caractère systémique des situations conduisant à mettre en jeu la sécurité des usagers du système de santé, les données des enquêtes françaises et internationales aboutissent au même constat : le dysfonctionnement de l'équipe de soins est la première cause de survenue d'événements indésirables ; parmi ces dysfonctionnements, le premier facteur est la communication. Dans ce contexte, en complément de l'utilisation de l'outil mnémotechnique SAED (situation, antécédents, évaluation, demande) développé sous l'égide de l'Organisation mondiale de la santé et indiscutablement utile pour structurer le contenu de la communication (le fond), une pédagogie de la qualité relationnelle (la forme) est indispensable dans les établissements de santé et au sein des services de soins.

Source : O. Boyer (sous la direction de), La Médiation professionnelle dans le management hospitalier, pratique de l'ingénierie relationnelle, *Sauramps Médical, 2017.*

La médiation professionnelle appliquée au management hospitalier

Un médiateur professionnel au sein de chaque GHT

L'organisation hospitalière comprend trois éléments indissociables : ce qui la fait (la législation), ce qu'elle fait (la production de soins) et ceux qui la font. La stratégie nationale d'amélioration de la qualité de vie au travail élaborée par le ministère de la Santé comporte un sous-titre fort intéressant : « Prendre soin de ceux qui nous soignent. » L'une des premières mesures prises dans le cadre de cette politique a été de nommer un médiateur national en janvier 2017 : Édouard Couty.

Un projet de décret « *instituant un médiateur national et des médiateurs régionaux ou interrégionaux pour les personnels des établissements publics de santé, sociaux et médico-sociaux* » doit être prochainement publié. Il précise les modalités de l'intervention de la médiation régionale (ou interrégionale). Celle-ci n'interviendra qu'en seconde intention, c'est-à-dire en cas d'échec d'une médiation réalisée au niveau local. L'article 6 de ce projet de décret dispose en effet que « *deux membres de l'instance, désignés par le médiateur (régional), sont chargés de rencontrer les parties concernées et de réunir toutes informations utiles à la médiation notamment les conclusions de la conciliation locale* ».

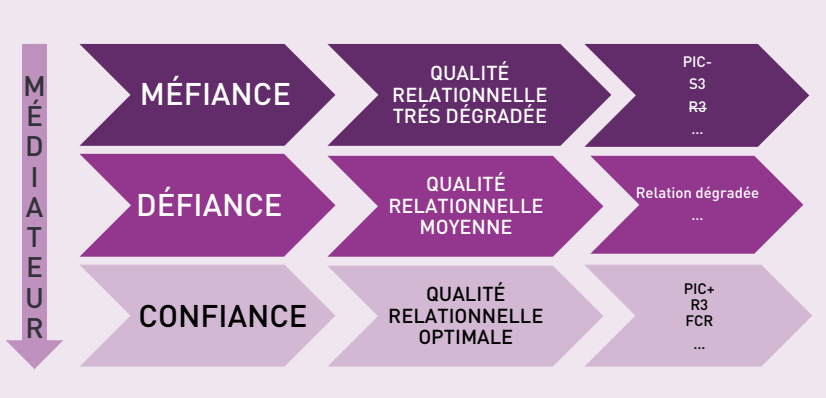
Dès lors, il convient d'apporter une réponse en matière de médiation à l'échelle de chaque établissement via le groupement hospitalier de territoire (GHT), le recours au médiateur régional ne devant intervenir qu'en cas d'échec à l'échelon local. La médiation professionnelle apparaît comme une réponse tout à fait adaptée aux besoins nouveaux qui émergent en matière de prévention des risques psychosociaux, de résolution de conflit et de dialogue social.

Philippe Renard, directeur général de l'Union de recouvrement pour la sécurité sociale et les allocations familiales (Urssaf) de Paris, estime que le Dispositif de médiation professionnelle interne® constitue aussi un engagement de la direction : « *Pour un directeur général soucieux de la bonne marche de l'entreprise et de la productivité de l'ensemble de ses salariés, le DPMI® est un outil important. Il signale à l'ensemble de l'Urssaf que la direction ne privilégie pas le management hiérarchique sur les questions de relations interpersonnelles et qu'elle trouve des solutions innovantes.* »[4]

Une réponse efficiente à la prévention des risques psychosociaux

Ceux qui font l'hôpital relayent fréquemment par voie de presse ou des réseaux sociaux leur mal-être professionnel. Le positionnement d'un médiateur professionnel au sein de chaque groupement hospitalier de territoire permettrait aux établissements membres de disposer d'un expert en ingénierie relationnelle, en résolution de conflits interpersonnels ou collectifs et en qualité relationnelle. Ce professionnel de la médiation, neutre, indépendant, impartial et garant de la confidentialité apporterait ainsi une réponse très rapide à chaque établissement confronté à une situation conflictuelle afin d'éviter les situations de crise, voire de blocage institutionnel. Le médiateur, par ailleurs, peut intervenir en matière de prévention des risques psychosociaux en qualité de conseiller et de formateur à la qualité relationnelle. Il dispose en effet d'une expertise précieuse en matière de résolution de conflit, d'amélioration de la qualité de vie au travail grâce aux entretiens à la qualité relationnelle qu'il réalise.

DYNAMIQUE DE RESTAURATION DU DIALOGUE ET DE LA QUALITÉ RELATIONNELLE SCHÉMA 3



UN DISPOSITIF AU SEIN DE LA POLICE NATIONALE ENCADRÉ 2

Même des organisations très hiérarchisées comme la police nationale, bousculant leurs modèles, font entrer la qualité relationnelle en vue de prévenir les risques de démotivation et de découragement professionnel.
Frédéric Lauze est médiateur salarié de la police nationale et titulaire du certificat d'aptitude à la médiation professionnelle. Depuis sa prise de fonction, il n'a de cesse d'inscrire la médiation professionnelle dans les dispositifs RH.
« *Les policiers sont confrontés à la violence verbale, morale et physique des autres. Mettre en place un dispositif interne de médiation au sein de la police nationale est une façon de dire que nous avons le souci d'individualiser la relation humaine. C'est un dispositif qui bouleverse les habitudes et la façon dont se pratique la qualité du dialogue dans une institution de 145 000 fonctionnaires particulièrement hiérarchisée.* »

Source : J.-L. Lascoux, H. Sendros-Mila, F. Eon, Pratique de l'ingénierie relationnelle, la médiation professionnelle au service des entreprises, *ESF Éditeurs, 2016.*

Stéphane Seiracq, médiateur professionnel à Bordeaux et enseignant à l'EMPN, accompagne la caisse d'allocations familiales (CAF) de Gironde dans la mise en place d'un Dispositif de médiation professionnelle interne®. Christophe Demilly, directeur de la CAF, explique le dispositif : « *Le salarié peut solliciter le médiateur en envoyant un mail sur une boîte aux lettres spécifique, sans que son manager en soit informé. Le médiateur prend contact avec le salarié pour le recevoir et prévient le manager que la personne sera absente à l'heure du rendez-vous, sans autre indication. Dans son bilan annuel, le médiateur évoque les thématiques traitées, fournit des chiffres statistiques, fait des préconisations. Mais dans tous les cas, il s'attache à ce que l'identité des personnes qu'il a reçues ne puisse pas être déterminée.* »[5]

Le recrutement d'un temps de médiateur professionnel à l'échelle d'un GHT offrirait également l'avantage, pour ses membres, de répondre à leurs obligations réglementaires en matière de prévention de toute forme de souffrance au travail et de risques psychosociaux. Son coût, réparti entre les établissements membres sur la base des clés de répartition prévues au budget G, s'avérerait très supportable pour les centres hospitaliers et les établissements médico-sociaux. Il faut en effet prendre en considération le surcoût généré par la non-qualité relationnelle et l'absentéisme qui en découle. Ces dépenses sont de plus en plus difficiles à supporter par les budgets hospitaliers et vont à l'encontre des démarches promouvant la qualité de vie au travail.

La promotion du développement de la qualité relationnelle

Les Dispositifs de médiation professionnelle interne (DPMI®)

La présence d'un médiateur professionnel au sein de chaque groupement permettrait le déploiement de Dispositifs de médiation professionnelle interne : DMPI®. Ces dispositifs consistent à mettre en place une permanence régulière du médiateur professionnel au sein de chaque établissement, lequel peut alors conduire des entretiens à la qualité relationnelle et des médiations au besoin. Ces derniers favorisent la responsabilisation et l'implication des professionnels.

Les impacts consécutifs à la mise en œuvre de DMPI® s'avèrent très intéressants sur le plan de la diminution de l'absentéisme et de l'amélioration des relations professionnelles. Il est démontré que plus la qualité relationnelle augmente, plus la conflictualité interpersonnelle diminue. La qualité de vie au travail s'en trouve ainsi nettement améliorée. L'expérience montre par ailleurs que plus le nombre d'entretiens à la qualité relationnelle augmente, plus le nombre de médiations diminue. Cela démontre l'intérêt majeur de ce dispositif sur la restauration de la confiance, garante d'une qualité relationnelle optimale.

Prenons en considération le surcoût généré par la non-qualité relationnelle et l'absentéisme qui en découle.

Pour Catherine Dumas, médiateure professionnelle à Arte, « *les différents éléments de la posture du médiateur – indépendance, neutralité, impartialité – sont certainement les qualités les plus appréciées par les personnes qui ont recours à mes services et par les autres acteurs de l'entreprise : CHSCT, DRH, psychologue, médecin du travail. J'interviens sur des difficultés relationnelles, mais aussi dans des réflexions plus générales comme le stress au travail* »[6].

Les formations à la qualité relationnelle

Le médiateur professionnel peut réaliser des formations à la qualité relationnelle au sein de chacun des établissements. Ces formations s'adressent à tout type de public : soignants, médecins, administratifs, techniques, logistiques, partenaires sociaux, encadrement, équipe de direction, etc. Ces sessions permettent aux stagiaires d'acquérir les mécanismes de base de la qualité relationnelle et, surtout, de comprendre la complexité de la communication interpersonnelle. Cette prise de conscience et l'acquisition d'outils en matière d'amélioration de la qualité relationnelle ont des effets positifs et immédiats dans le cadre des relations professionnelles, du dialogue social et d'harmonisation des pratiques.

Mettre en place un tel dispositif à l'échelle des groupements hospitaliers de territoires s'inscrit dans le champ d'une politique sociale partagée.

4. J.-L. Lascoux, H. Sendros-Mila, F. Eon, *Pratique de l'ingénierie relationnelle, la médiation professionnelle au service des entreprises*, ESF Éditeurs, 2016.
5. *Idem.*
6. *Idem.*

La conférence territoriale de dialogue social doit être associée à la réflexion en amont, afin d'accompagner au mieux le déploiement de cet outil au sein des établissements parties du GHT. Les services de santé au travail doivent également être partenaires de projet de ce type afin que le médiateur professionnel puisse travailler, de façon complémentaire, avec les médecins du travail et leurs équipes. Un DMPI® peut bien évidemment être envisagé à l'échelle d'un seul établissement. Mais la logique de mutualisation des groupements hospitaliers de territoire semble plus propice à sa mise en œuvre.

Ce dispositif s'inscrit dans le champ d'une politique sociale partagée, à l'échelle des GHT.

Au travers des médiations qu'il réalise et de séances de sensibilisation qu'il anime, Jésus Rubio, médiateur professionnel au Syndicat de développement des communes de la vallée de l'Hers (SICOVAL), diffuse progressivement dans l'organisation les principes de la qualité relationnelle : « *J'ai pu observer que les salariés ayant acquis des éléments de qualité relationnelle étaient en mesure d'identifier des maladresses de leurs collègues ou supérieurs hiérarchiques non formés. Afin de ne pas créer de distorsion dans les relations de travail, cette observation m'a conduit à étendre progressivement à tous les acteurs de l'entreprise l'appropriation des principes de la qualité relationnelle.* »[7]

Un réel apport pour l'amélioration de la qualité de vie au travail

La médiation professionnelle au service du management hospitalier offre des opportunités nouvelles et adaptées au contexte hospitalier et médico-social au sein desquels un nécessaire travail reste à faire en matière de qualité relationnelle pour accompagner la mutation du monde hospitalier, redonner du sens à l'action collective et de la confiance entre les professionnels. Il s'agit d'un enjeu majeur pour l'amélioration de la qualité de vie au travail, la réduction des surcoûts liés à l'absentéisme et l'amélioration des relations avec les usagers et leurs familles.

Il existe de nombreuses écoles de formation à la médiation, publiques et privées. Les courants de chacune d'elles diffèrent. L'EPMN est fondée sur la rationalité et elle s'appuie sur la discipline de la qualité relationnelle. ■

7. J.-L. Lascoux, H. Sendros-Mila, F. Eon, *Pratique de l'ingénierie relationnelle, la médiation professionnelle au service des entreprises*, *op. cit.*

POUR RÉSUMER LE DISPOSITIF DE MÉDIATION PROFESSIONNELLE INTERNE

Le DEMI est une instrumentation spécifique de développement de la qualité des relations dans les organisations. Il est au service des managers en quête d'outils efficaces de prévention de la souffrance au travail, mais aussi d'amélioration des conditions de travail et de la communication entre les personnes.
Impulsé par la direction, il inscrit l'entreprise dans une dynamique apprenante et met au service de tous les salariés les outils les plus en pointe pour progresser sur la dimension relationnelle des conditions de travail.

Source : J.-L. Lascoux, F. Eon, H. Sendros-Mila, Pratique de l'ingénierie relationnelle : la médiation professionnelle au service des entreprises, *ESF Éditeurs, 2016.*

QUELQUES RÉFÉRENCES

- A. Carrié, C. Dubois, F. Guichard, sous la direction d'O. Boyer, *La Médiation professionnelle dans le management hospitalier - Pratique de la qualité relationnelle à l'hôpital*, Sauramps Médical, 2017. www.livres-medicaux.com
- J.-L. Lascoux, F. Eon, H. Sendros-Mila, *Pratique de l'ingénierie relationnelle : la médiation professionnelle au service des entreprises*, ESF Éditeurs, 2016. www.esf-scienceshumaines.fr
- École professionnelle de la médiation et de la négociation : www.empn.fr
- Chambre professionnelle de la médiation et de la négociation : http://cpmn.info/