



**KORIAN**

# Le Médiateur

Rapport d'activité 2022



**KORIAN**

# Sommaire

- Le mot 2022 du Médiateur ..... P03
- Les faits marquants ..... P05
- L'année en chiffres ..... P09
  - > PARTIE 1 : La médiation de la consommation ..... P10
  - > PARTIE 2 : La médiation conventionnelle ..... P12
- Les histoires vécues ..... P16
- L'évolution du réseau des établissements Korian  
à l'égard de la médiation ..... P18
- Le suivi des recommandations formulées en 2021 ..... P20
- Les recommandations 2022 du Médiateur ..... P21
- Un projet pour l'année 2023 ..... P22
- La parole à un acteur de référence  
sur la médiation en France ..... P24
- Qui peut saisir le Médiateur ? Quand ? Et comment ? ..... P26



*Thomas PRETOT, Directeur Médiation Korian France et Claude CZECH, le Médiateur*

# LE MOT 2022 DU Médiateur



**Claude CZECH,**  
*le Médiateur*

L'extension de la médiation s'est, en 2022, poursuivie au point qu'elle devienne un des concepts sociologiques les plus répandus en France. Souvent consécutive à des impulsions émanant des instances européennes, l'institutionnalisation du recours à la médiation s'impose dans toutes les sphères de la vie civile, administrative, sociale et économique comme l'outil indispensable à la résolution des différends de manière apaisée.

L'essor de la médiation apparaît présent, dès lors qu'il existe un rapport humain, quel que soit sa nature ou son objet. La pertinence du processus tient précisément à son polymorphisme, qui favorise une adaptabilité à toute situation mettant en présence deux personnes, toujours susceptibles de s'opposer pour des raisons futiles ou graves.

Alors que les flots turbulents du conflit emportent tout sur leur passage - correction, bienveillance et raison - le médiateur, par une entremise constructive, s'attache à jeter un pont entre les deux rives, ces deux humanités aux aspirations souvent communes, pour que l'écoute, la parole et la compréhension puissent passer d'un bord à l'autre et constituer les fondements d'un dialogue.

Le monde médico-social et de la santé n'échappe ni à ce mouvement, ni à ce besoin. Promouvoir la médiation dans les structures de soins ou d'accueil de personnes âgées dépendantes a été l'ambition de l'action du Médiateur, tout au long de l'année écoulée.

Au cœur des réflexions et des mesures appelées à les concrétiser demeurent des personnes vulnérables, c'est-à-dire des patients en soins de réadaptation ou des résidents souvent affectés d'une perte d'autonomie, qui présentent plus d'aptitudes par les ressentis que par le faire et qui sont devenus observateurs plus qu'acteurs. Leur fragilité est évidente. Qu'en est-il de leur parole ?

Au sein des structures se rencontrent, en outre, la famille des résidents ou patients et leurs soignants. Ils forment avec les personnes accueillies une « trilogie », chacun de ses membres portant un message propre, dont il importe de rechercher la concordance.



Une ligne sensible paraît séparer les familles et les soignants, alors qu'ils sont souvent animés du même souci : la recherche du bien-être des personnes prises en charge. Cette ligne doit-elle être rigide ou flexible ? La nécessité d'un dialogue constant s'impose. Telle est précisément l'ambition de la médiation lorsque les rapports se tendent. Il convient alors de mettre des mots sur les maux, pour que les plaies cicatrisent et que la confiance soit rétablie.

Au regard des considérations qui précèdent et des enjeux sous-jacents, l'instrument de pacification des relations interpersonnelles auquel nous adhérons a été décliné, en trois volets complémentaires.

### **L'instillation d'une culture de la médiation**

Celle-ci procédant, non de l'inné, mais de l'acquis, la démarche tend à favoriser le recours à la médiation et à susciter un état d'esprit apaisé dans les structures recevant des personnes âgées vulnérables. L'action s'est notamment traduite par :

- la tenue, sur site, de formations consacrées à la médiation pour sensibiliser les directeurs d'établissement et, le cas échéant, leurs personnels et les usagers ;
- l'élaboration de messages interpellateurs tendant à stimuler « le vivre ensemble », destinés aux résidents, familles et soignants, séparément, ou à l'ensemble d'entre eux ;
- l'organisation et la participation à des manifestations, permettant d'enrichir et d'être enrichi par l'échange d'expériences.

### **Le renforcement de la médiation curative**

L'objectif, dépendant en particulier d'une communication efficace sur le règlement alternatif des différends, a concerné deux modes de médiation.

Il s'est en effet appliqué à la médiation conventionnelle, déjà installée et en progression constante, avec un double souci, celui de l'accroissement de son essor et celui de tendre le plus possible à rendre des réponses rapides aux différends.

Il s'est ensuite concrétisé, en juin 2022, par la désignation du Médiateur de l'entreprise en qualité de Médiateur de la consommation par la Commission d'évaluation et de contrôle de la médiation de la consommation (CECMC). Celui-ci a ainsi vocation à connaître des litiges survenant notamment dans le cadre des prestations de service liant un professionnel et les personnes âgées dépendantes dont il assure la prise en charge.

### **La sensibilisation à la médiation préventive**

Destinée à promouvoir une culture de la vigilance et de l'anticipation, la démarche vise à prévenir toute difficulté ou tension potentielle et, au-delà, la survenance de conflits.

Elle constitue une démarche salutaire, quel que soit son objet, par l'assèchement de leurs sources.

Ces objectifs majeurs ont été accompagnés d'une étude approfondie – toujours en cours – de la conflictualité existante, pour en avoir l'illustration la plus complète et la plus juste.

Aussi, de même que chacun des membres de mon équipe, auxquels je veux rendre hommage pour leur engagement et leur efficacité, je reste confiant dans les initiatives prises et en attends les fruits que j'espère abondants.

**Claude CZECH**

Le Médiateur

# LES FAITS

## marquants

Cette année encore, l'activité du Médiateur a été fort riche, ponctuée par de nombreux événements et diverses rencontres, en lien avec la médiation. Le service de la médiation a été très actif et le Médiateur apprécié et recherché pour la qualité de son expertise, notamment dans le secteur médico-social et de la santé.

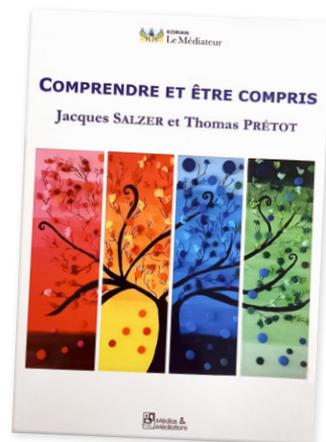
### ■ La publication du Livre « Comprendre et Être Compris »

En mars 2022, le livre « Comprendre et Être Compris » a été publié et distribué dans l'ensemble des établissements de Korian en France.

Rédigé par Thomas PRETOT et Jacques SALZER, un des pionniers de la médiation en France, cet ouvrage, destiné aux résidents, aux patients, à leurs proches et au personnel leur a été largement mis à disposition en établissement.

Le livre, axé sur la communication positive et la médiation, accompagne le lecteur afin de passer des désaccords aux accords pour tout problème pouvant se poser.

*« Se poser ? La médiation, c'est aussi prendre une pause ; on pourrait dire se « pauser » dans le temps pour se poser afin de ne plus s'opposer, reposer le problème posé avec l'autre, soi et le médiateur pour, enfin... se reposer, grâce à sa résolution ».*



### ■ Le Congrès National des Médecins Coordonnateurs

Le 18 mai 2022, s'est déroulé à Montpellier le Congrès National des Médecins Coordonnateurs (CNMC).

Invité par la direction médicale de Korian France, lors de la session « Qualité et Management », Thomas PRETOT et le Docteur Priscilla CLOT-FAYBESSE, Directrice Médicale Territoriale de Korian France, ont présenté le processus de médiation mis en place au sein de l'entreprise et évoqué son intérêt.

À cette occasion, a été relevée l'importance de la place que les professionnels de santé occupent dans les



Priscilla CLOT-FAYBESSE et Thomas PRETOT

établissements auprès des proches, des patients ou des résidents.

Au-delà de la mission de « soigner », leur activité étant également essentielle pour expliquer et rassurer, il a paru pertinent de sensibiliser ces professionnels à la médiation.

## ■ Les interventions pédagogiques sur le réseau des établissements Korian en France

Afin de contribuer au développement d'une culture de la médiation, le Directeur Médiation France s'est régulièrement déplacé dans les établissements, cette action constituant une priorité à ses yeux. Il est le porte-voix du Médiateur dans l'entreprise.

Lors de ces visites, il a ainsi expliqué le processus de médiation existant chez Korian aux résidents, aux patients, à leurs proches et aux professionnels. Il a souligné l'importance d'établir une communication sereine et non violente dans les rapports avec « l'autre ».

À travers ces rencontres, il a observé que la médiation suscitait un large intérêt. À chacune de ses interventions, de nombreuses questions sur l'articulation du processus ont été posées par les collaborateurs de l'entreprise.

## ■ Le colloque d'Aix-en-Provence « La médiation, un outil plurisectoriel de résolution des conflits »

Le 10 juin 2022, l'Université d'Aix-Marseille a organisé à Aix-en-Provence un colloque ayant pour thème : « La médiation, un outil plurisectoriel de résolution des conflits ».

Le Médiateur Claude CZECH, y était invité pour présenter le regard qu'il porte sur la médiation dans le secteur médico-social.

Claude CZECH, a ouvert la journée en évoquant la particularité de la situation des personnes accueillies dans les établissements du secteur médico-social et en insistant sur le droit de tous résidents à recourir à la médiation en cas de différend.

À cet égard, il a complété son propos en visant les obligations d'information corrélatives pesant sur les structures d'accueil, en faveur de la médiation.

Thomas PRETOT, est intervenu quant à lui dans l'atelier « la médiation et la santé ».

Il a en effet expliqué comment Korian a pu adapter les piliers (Indépendance, Impartialité, Neutralité et Confidentialité) de la médiation, tout en préservant l'indépendance du Médiateur dans l'exercice de sa mission.

L'ambition « médiation » s'inscrit en fait dans l'engagement RSE pris par l'entreprise.



Affiche de colloque intitulée « La médiation, un outil plurisectoriel de résolution des conflits ». Le thème est « Que disent ceux qui en ont l'expérience? ». La date est le 10 Juin 2022 (9h30-17h00) à Aix en Provence. Les intervenants sont Christine POPLIMONT (Professeur des Universités, Médiatrice) et Eric BASSO (Médiateur professionnel, Membre de l'Instance Nationale de Médiation en Etablissement de Santé). Le colloque est organisé par l'ADEF (Apprentissage | Didactique | Évaluation | Formation) et l'Institut National Supérieur du Professorat et de l'Enseignement (2 Avenue Jules Isaac, 13100 Aix en Provence). Le contact est à l'adresse 04 91 26 50 50 et l'inscription se fait via un lien cliquable.

## ■ Le colloque de Béziers « La Médiation et les situations de Vulnérabilité »

**Le 24 juin 2022, s'est tenu à Béziers un colloque organisé par l'Institut régional de médiation d'Occitanie (IRMOC), dont Claude CZECH, son vice-président, a conçu le programme sous le thème « La Médiation et les situations de Vulnérabilité ».**

Fort d'une expérience ancienne de juge des tutelles et de Médiateur de Korian, il s'est attaché avec le concours d'universitaires, de médecins gériatre et psychiatre, de professionnels du grand âge, de juristes et de médiateurs à faire un point sur :

- le vieillissement de la population en France ;
- les enjeux liés à ce phénomène, tel que le placement sous régime de protection, l'obligation alimentaire et le partage successoral ;
- l'organisation de la prise en charge des personnes âgées dépendantes et à la place que la médiation peut y occuper, thème qu'il a lui-même présenté.

Thomas PRETOT, invité comme intervenant, a enrichi les débats en présentant les droits des personnes vulnérables.

Le colloque a donné lieu à de nombreux retours positifs et a connu un retentissement certain puisqu'il en a inspiré plusieurs autres, à l'initiative de participants à celui de Béziers.



*Intervention de Claude CZECH, le Médiateur*

## ■ Le partenariat avec la Fédération Française des Centres de Médiation (FFCM)

**Le 8 septembre 2022, en présence du Médiateur, un partenariat a été établi entre Korian et la Fédération française des centres de médiation (FFCM), qui regroupe 70 centres et réunit plus de 1 000 médiateurs d'horizons divers.**

Reconnue à l'échelle nationale, la Fédération fait autorité par son attachement au respect de critères de qualité pour la formation des médiateurs ainsi que pour les règles déontologiques et éthiques qu'il leur incombe de suivre dans leur pratique. À cette fin, elle a participé à la rédaction d'un Code national de déontologie du médiateur, présenté au Palais Bourbon le 5 février 2009, qui a été pris comme référence dans la Charte de médiation établie par le Médiateur.

Le partenariat comporte trois axes majeurs.

- Développer un programme de formation conjoint au sein du réseau des établissements Korian.
- Mutualiser les ressources documentaires.
- Organiser des événements communs destinés à la promotion de la médiation.

Il correspond à un engagement fort des deux parties en faveur de la médiation dans le secteur sanitaire et médico-social. Le Médiateur s'est félicité de cette initiative.



*De gauche à droite : Dominique GANTELME, Trésorière ; Denis VERREY, Trésorier Adjoint ; Claude BOMPOINT LASKI, Vice-Présidente ; Romain CARAYOL, Président de la Fédération Française des Centres de Médiation (FFCM) ; Thomas PRETOT, Directeur Médiation France ; Claude CZECH, Le Médiateur ; Nicolas MERIGOT, Directeur Général Korian France ; Alla DAVYDOVA, Chef de projet Médiation.*

## ■ Le Congrès international de la Médiation

**Du 5 au 7 octobre 2022, s'est déroulé à Angers le deuxième Congrès international de la Médiation, expression de leur grande diversité et riche de symboles par son amplitude. Il a en effet rassemblé des médiateurs venus de la France entière et de l'étranger qui ont partagé leur expertise sur les divers sujets proposés.**

L'équipe du Médiateur s'est rendue à Angers pour assister aux séances plénières et aux ateliers. Ces journées ont été l'occasion de multiples rencontres avec des personnalités du monde de la médiation, d'expliquer la présence et l'action du Médiateur et de disposer de temps d'échanges constructifs et riches.

Ces journées ont véritablement contribué à prendre la mesure de l'évolution de la médiation dans notre pays et à élargir l'horizon des participants, par la variété des thèmes abordés et l'expertise des intervenants.



*Alla DAVYDOVA, Claude CZECH, Thomas PRETOT*

## ■ La médiation Préventive

**En novembre 2022, l'expérimentation de la médiation préventive a été lancée dans deux établissements hébergeant des personnes âgées dépendantes, en France.**

L'opération étant prévue pour une période de 6 mois, elle se poursuivra ainsi au cours de l'année 2023.

# L'ANNÉE en chiffres

---

## **Le référencement par la Commission d'évaluation et de contrôle de la médiation de la consommation (CECMC)**

Selon une décision du 7 juin 2022, la Commission d'évaluation et de contrôle de la médiation de la consommation (CECMC) a inscrit Claude CZECH, Médiateur de l'entreprise Korian, sur la liste des médiateurs de la consommation.

Ce référencement est une étape importante dans le développement de la médiation en faveur des personnes en situation de fragilité au sein de l'entreprise.

Dans les activités médico-sociales, sanitaires et de résidence service, qu'elles soient privées ou publiques, les différends susceptibles de survenir peuvent relever de la médiation de la consommation. Ceux-ci concernent notamment l'hôtellerie, la restauration et la facturation.

Désormais, lors de tels litiges, toute personne concernée a la faculté de saisir gratuitement le Médiateur de la consommation pour lui demander de résoudre les difficultés qu'elle rencontre. Ainsi, le Médiateur peut être amené à proposer aux parties une solution fondée en droit et en équité.

Ce type de médiation, apparaît encore peu connu dans les secteurs visés, mais, sous l'impulsion du Médiateur, elle sera amenée à se développer.

Chaque établissement de Korian en France est tenu de se conformer aux dispositions de la Charte de Médiation ainsi qu'aux dispositions du Code de la consommation.

Le référencement a également permis au Médiateur de l'entreprise d'être porté sur la liste de la commission européenne, conformément à la réglementation applicable à ses fonctions.

Il exercera ses missions sous le contrôle de la CECMC auquel il adressera chaque année un rapport annuel d'activité.

# PARTIE 1

## La médiation de la consommation

La médiation de la consommation est une matière particulière de la médiation, réglementée par le code de la consommation. Elle concerne les différends relatifs aux prestations de service délivrées dans le cadre de la relation contractuelle souscrite.

L'activité dans ce domaine étant récente (juillet 2022), les chiffres indiqués ci-après ne sont pas représentatifs d'une année complète d'exercice.

### Nombre de saisines

4 SAISINES

Durant cette partie de l'année 2022, le Médiateur a été saisi à 4 reprises.

Cependant, l'une d'elle ne relevait pas de la compétence du Médiateur. En effet, l'établissement concerné n'appartenait plus au groupe Korian.

### Recevabilité des demandes

1 DOSSIER A ÉTÉ RECEVABLE

Dès qu'il est saisi, le Médiateur est tenu de vérifier la recevabilité de la demande dans un délai de 3 semaines. Elle est subordonnée à la réalisation d'une démarche préalable auprès du Professionnel et est également soumise à l'examen d'autres causes d'irrecevabilité.

Les conditions de recevabilité sont énoncées dans la Charte de Médiation, accessible sur le site internet :

<https://mediation.korian.fr>

Enfin, un dossier demeure en cours d'instruction.

Le taux de recevabilité est appelé à progresser en 2023, en raison de l'information relative à la médiation prodiguée au sein des établissements.

Cette année, un dossier a été déclaré recevable par le Médiateur et un autre irrecevable. Dans ce dernier, la demande de médiation a été effectuée au-delà du délai légal de 12 mois suivant l'établissement de la réclamation initiale.

## La durée d'une médiation

**28** JOURS

La durée légale de traitement des demandes de médiation est fixée à 90 jours.  
La durée moyenne des dossiers traités a été de 28 jours.

## Taux d'accord

Après l'instruction de la demande, le Médiateur propose une solution aux parties. Les deux parties sont libres d'accepter ou de refuser la proposition du Médiateur.

En 2022, le taux d'accord a été de 100 % (soit un dossier).



## Les motifs de la saisine

Dans le domaine de la médiation de la consommation, le Médiateur a été saisi pour des problématiques concernant l'hôtellerie et la facturation.



# PARTIE 2

## La médiation conventionnelle

La médiation conventionnelle est le processus par lequel deux parties en opposition choisissent de résoudre amiablement tout différent portant sur des problèmes relationnels en faisant appel à un tiers impartial.

### Nombre de saisines

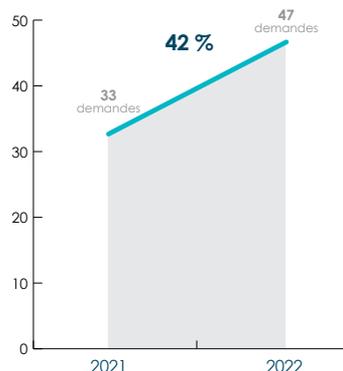
**47** SAISINES

Durant l'année 2022, le Médiateur a été saisi 47 fois. Le nombre de saisines a ainsi augmenté de 42 % par rapport à l'année précédente. En 2021, le nombre de saisines était de 33.

L'augmentation du nombre de demandes de médiation révèle notamment la volonté des parties de recourir à un tiers, lorsque la situation est complexe.

Les actions de sensibilisation réalisées auprès des collaborateurs de l'entreprise et l'information donnée aux résidents, patients ou proches semblent ainsi avoir porté leurs fruits.

### Augmentation des saisines



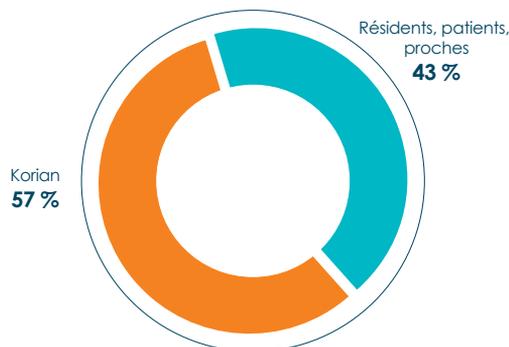
### Origine de la demande

Le Médiateur peut être saisi à la fois par un résident, son représentant légal, un patient, une personne de confiance ou un proche, et à la fois par un membre d'un établissement de Korian.

En 2022, sur les 47 saisines, 27 demandes provenaient de Korian et 20 des résidents, des patients ou de leurs proches.

Bien que la saisine soit majoritairement le fait de Korian, le résultat est encourageant car il révèle un accroissement des saisines émanant des résidents, des patients ou de leurs proches.

### Répartition de l'origine de la demande





## Recevabilité des dossiers

**81 %** DE RECEVABILITÉ

Les demandes de médiation doivent répondre à certaines conditions de recevabilité afin de pouvoir être traitées.

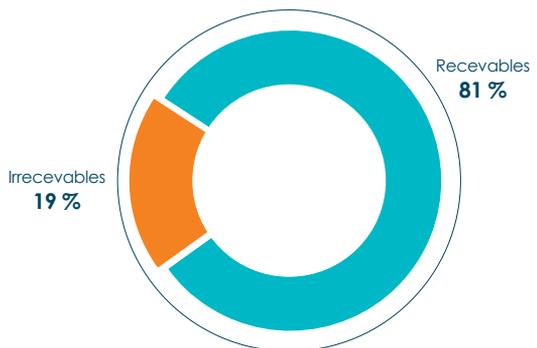
Ces conditions de recevabilité sont énoncées dans la Charte de Médiation, accessible sur le site internet :

<https://mediation.korian.fr>

Cette année, 81 % des demandes adressées au Médiateur ont été déclarées recevables (soit 38 dossiers).

Ce taux est en augmentation par rapport à l'an dernier sachant qu'il était de 79 % en 2021.

### Recevabilité



## Nombre d'entrées en médiation

**19** ENTRÉES EN MÉDIATION

Sur les 38 demandes de médiations recevables, 19 ont été effectivement suivies d'une entrée en médiation.

La médiation étant un acte volontaire, chacune des parties est libre d'accepter ou de refuser d'entrer en médiation. En pratique, lorsque l'une des parties contacte le Médiateur, ce dernier se rapproche de l'autre partie pour solliciter son accord d'entrer en médiation.

Les autres demandes dont il a fait l'objet ont comporté 19 refus d'entrer en médiation, tous par des résidents, des patients ou de leurs proches.

Les refus de médiation paraissent survenir dans les conflits de haute intensité ou à la suite du découragement d'une partie.

## Taux d'accord

90% TAUX D'ACCORD

Sur les saisines opérées tant en fin 2021 qu'en 2022, 22 dossiers ont été clos par le Médiateur cette année.

Les parties entrant en médiation souhaitent résoudre leur différend et font confiance au Médiateur. En général, les deux parties ont pu s'exprimer librement avec l'aide d'un tiers neutre et impartial et la solution à laquelle ils parviennent est celle qui les satisfait.

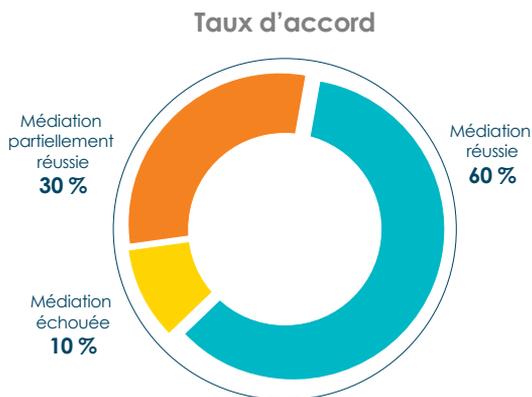
Le Médiateur a connu 90 % de taux d'accord (soit dans 18 dossiers). En 2021, il était de 83 %.

Ces dossiers sont composés comme il suit :

- 12 médiations ayant abouti à un accord total ;
- 6 médiations ayant abouti à un accord partiel ;
- 2 médiations n'ayant pas abouti à un accord.

Par ailleurs, deux processus de médiation ont été interrompus par l'une des parties au cours de l'année.

En 2022, il s'agit d'un taux très encourageant. Même dans les situations les plus complexes, les parties à la médiation arrivent à trouver une solution.



## Délais de traitement

47 JOURS

En 2022, le délai de traitement moyen des médiations a été de 47 jours.

Ce délai concerne l'ensemble des médiations réalisées par le Médiateur, de la saisine à la clôture du processus. En 2021, le délai moyen était de 42 jours.

## La répartition des médiations par type de structures

37

DEMANDES PROVIENNENT  
DES EHPAD  
(sur 272 établissements)

La majorité des demandes de médiation proviennent des établissements médico-sociaux. Cela peut s'expliquer par le fait que l'EHPAD est à la fois le lieu de vie et le lieu de soin dans lequel la relation occupe une place importante.

10

DEMANDES PROVIENNENT  
DES ÉTABLISSEMENTS SANITAIRES  
(sur 113 établissements)

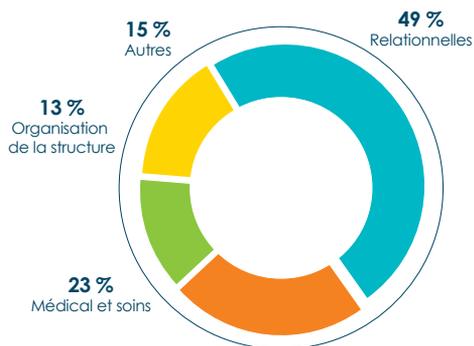
Il apparaît que le Médiateur est moins saisi dans le secteur de la santé que celui du médico-social. L'explication tient au fait que :

- les cliniques disposent d'une commission des usagers (CDU) pouvant elles-mêmes réaliser des médiations par l'entreprise d'un médiateur médical, pour les litiges de cet ordre, et d'un médiateur non médical pour les autres litiges ;
- les EHPAD constituent des lieux de vie alors que les cliniques reçoivent des personnes en court ou moyen séjour ;
- l'entreprise compte moins de cliniques que d'EHPAD.

## Les principaux motifs de saisine du Médiateur

**Le Médiateur est principalement saisi pour des motifs d'ordre relationnel.**

En effet, le problème naît souvent d'une incompréhension entre deux parties ;



## Les histoires vécues

**Le Médiateur est confronté à une grande variété de situations tendues.  
Histoires vécues.**

### Histoire 1

#### Une médiation ayant abouti à un accord

Un résident entre en EHPAD avec son chien. Son état de santé se détériore et il lui devient plus difficile de s'occuper de l'animal. Celui-ci aboie la nuit et le matin, dérangeant les autres résidents qui se plaignent. Le Directeur réunit les enfants du résident et leur demande de trouver une solution pour garder le chien la nuit. Il explique la situation et indique que les choses risquent d'empirer car l'état de santé de leur père se dégrade.

La fille du résident propose alors de mettre un collier anti-aboiement au chien. Le Directeur refuse et lui demande de reprendre le chien chaque soir. La famille sollicite le Médiateur.

Une incompréhension résultait du fait que le Directeur pensait qu'il s'agissait d'un collier anti-aboiement à chocs électriques, alors que la fille du résident parlait d'un collier à la citronnelle<sup>1</sup>. L'incompréhension étant levée, les deux parties ont pu poursuivre leur discussion sur la garde du chien, sans blocage.

L'accord a permis de dégager les initiatives à prendre au regard de la dégradation progressive de l'état de santé du résident et de maintenir sa relation avec son chien.

### Histoire 2

#### Une médiation ayant abouti à un accord

La fille d'un résident se plaignant de dysfonctionnements structurels et de difficultés à communiquer avec une première directrice, a poursuivi avec la nouvelle directrice une relation qui s'est dégradée.

La médiation a apporté la sérénité nécessaire et a permis à chaque partie d'exprimer ses ressentis. La fille du résident a finalement décidé, en accord avec la directrice, d'installer son père dans autre établissement Korian.

<sup>1</sup> Le directeur était sensible à la cause animale et écartait toute mesure violente. Selon la fille du résident, le collier permettait de calmer l'animal de manière homéopathique.

## Histoire 3

### Une médiation ayant abouti à un accord

Une personne a intégré un établissement médico-social à la suite d'une perte d'autonomie. Ses frères et sœurs ont estimé que sa prise en charge médicale n'était pas suffisante. Ils ont multiplié les réclamations et la direction de l'établissement a proposé une médiation à la fratrie qui l'a acceptée. Le médiateur a réuni les proches de la résidente,

le directeur de l'établissement ainsi que le médecin coordinateur. Leur réunion a permis de lever plusieurs incompréhensions et d'apporter des réponses aux interrogations de la famille sur l'état de santé du résident et les dispositions prises sur le plan médical.

La communication s'est alors fluidifiée et la confiance a été retrouvée.

## Histoire 4

### Un refus d'entrer en médiation

La fille d'un résident reprochait à l'établissement divers dysfonctionnements. Le dialogue a été totalement rompu entre les protagonistes, rendant difficile la compréhension des besoins de chacun. La direction de l'établissement a souhaité proposer une médiation à la famille pour rétablir le dialogue.

Toutefois, la situation s'apaisant, les proches ont finalement été invités à une simple réunion pluridisciplinaire. Mais quatre mois plus tard, la situation s'est nettement dégradée.

L'établissement les a alors invités à engager une médiation mais la famille a répondu qu'elle ne voulait plus parler à personne après avoir déjà été en contact avec plusieurs membres de l'établissement.

## Histoire 5

### Une médiation n'ayant pas abouti à un accord

Les fils d'un résident sous tutelle n'étaient pas satisfaits des soins prodigués à leur père. Les relations étaient devenues difficiles avec les soignants, en dépit des initiatives prises par l'établissement. Le tuteur, extérieur à la famille, ne souhaitait pas intervenir dans le différend. Le médiateur a rencontré les parties en entretiens individuels puis en séance plénière.

À l'issue de ces séances, les fils ont adressé une proposition de mesures à mettre en place par l'établissement. Certains points risquant d'entraîner des difficultés d'organisation à la structure, la direction a fait une contre-proposition que la famille a refusée.

Aucun accord n'ayant été trouvé par les parties, le médiateur a mis fin à sa mission.

# L'ÉVOLUTION

## du réseau des établissements Korian à l'égard de la médiation



**Thomas PRETOT,**  
Directeur Médiation France,  
analyse l'évolution du réseau Korian  
sur la mise en place du processus  
de médiation dans l'entreprise.



À quel moment fait-on appel au Médiateur ? »

**L**a médiation est un mode de règlement amiable qui, malgré son développement en France, demeure encore méconnu. Lorsque cet outil de communication a été mis en place au niveau de l'entreprise Korian, l'enjeu a ainsi été de faire connaître la médiation à l'ensemble des collaborateurs en France. Au-delà de la simple connaissance du dispositif, il était essentiel que les collaborateurs de l'entreprise se l'approprient.

Dans le prolongement de l'instauration d'une « culture de la Médiation » dans l'entreprise, nous avons souhaité que chaque collaborateur soit lui-même en mesure de présenter la médiation aux résidents, aux patients ou aux proches, en cas de difficultés.

Après deux ans d'existence, le bilan apparaît positif. L'année 2022 a vu de nombreux directeurs d'établissements contacter le service du Médiateur pour obtenir des informations sur le processus de médiation. Outre la recherche d'éléments généraux, une question récurrente a cependant été posée : « À quel moment fait-on appel au Médiateur ? »

### Cette question amène à deux constats.

- Le premier est le fait que les collaborateurs de l'entreprise connaissent l'existence du Médiateur et n'hésitent plus à se renseigner ou à faire appel à lui.
- Le second est qu'il paraît encore difficile d'apprécier la bonne temporalité. En fait, la médiation souffre encore d'un manque de connaissance, même si les choses ont évolué dans notre société. On a tendance à recourir au Médiateur en dernier recours, comme un « sauveur ».



En effet, l'imaginaire collectif tend malheureusement à voir la médiation comme « l'ultime recours » à une situation conflictuelle. Or, la vision que nous avons avec le Médiateur est qu'elle permet de maintenir un dialogue et évite l'aggravation des conflits. La médiation peut ainsi assurer sa fonction pacificatrice.

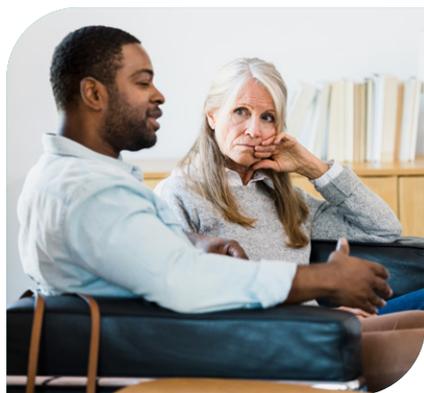
L'objectif que nous nous sommes fixé est que le réseau de Korian France puisse découvrir les avantages de cet outil.

Renforcer cette dynamique en poursuivant la promotion de la médiation au sein de l'entreprise est l'une des priorités pour l'année qui s'annonce.

**Thomas PRETOT**

# LE SUIVI DES RECOMMANDATIONS formulées en 2021

En 2021, lors de son 1<sup>er</sup> rapport annuel d'activité, le Médiateur avait formé 4 recommandations. Nous ferons ici le point sur leur suivi.



## 1 - Faire connaître à toute personne pénétrant dans un établissement qu'il est ouvert à la médiation

Le Médiateur a souhaité informer les résidents, les patients, les proches et les collaborateurs sur l'existence de la médiation. Une affiche sur les deux types de médiation a été apposée à l'entrée de chaque clinique et maison de retraite. Les contrats de séjour et livrets d'accueil ont été modifiés en y incluant la mention de l'existence du Médiateur.

## 2 - Améliorer la temporalité du traitement de la réclamation

Le Médiateur considère que, malgré les actions menées, la question demeure un sujet de préoccupation.

## 3 - Sensibiliser le personnel des établissements à la gestion de conflits et à la médiation

Le Médiateur constate qu'une journée de sensibilisation à la médiation a été mise en place dans les diverses structures de l'entreprise. Cette action mériterait d'être poursuivie afin que tous les collaborateurs soient effectivement sensibilisés à la médiation.

## 4 - Réfléchir à la conception d'une « fiche réclamation » dans les établissements

Les informations relatives aux réclamations sont présentes sur le site internet de Korian ainsi que dans le livret d'accueil et le contrat de séjour. Il est observé que certains EHPAD sont dotés d'un Responsable Relation Familles dont une partie de la mission est précisément de traiter l'insatisfaction, et de recevoir les réclamations.

# LES RECOMMANDATIONS

## 2022 du Médiateur

---

Des demandes qui lui sont parvenues, des visites effectuées au sein des EHPAD, et des cliniques, des échanges et des rencontres, il ressort plusieurs constatations susceptibles de faire l'objet de recommandations.

### Recommandation 1

Intégrer à la formation des nouveaux directeurs de cliniques, d'EHPAD et des autres établissements un module consacré à la « gestion de conflit et à la médiation ».

### Recommandation 2

Dans le cadre du traitement des réclamations, avertir le réclamant à chaque étape de sa possibilité de recourir au Médiateur.

### Recommandation 3

Développer dans chaque établissement une culture de l'anticipation et de la vigilance en instaurant un processus de prévention des incidents et un « point prévention » à chaque réunion du CODIR.

### Recommandation 4

Poursuivre l'effort de sensibilisation de l'ensemble des personnels aux mérites de la médiation à la suite de la recommandation numéro 3 de 2021.



# UN PROJET pour l'année 2023

## La mise en place d'une médiation interne



Les facilitateurs Korian formés à la médiation, de gauche à droite : Paule MARTINEZ ; Roch VALLES ; Nadine JEANTON ; Agnès PEGURRI ; Cécile SAUDIN ; Perrine LIETARD ; Patricia BONNET ; Virginie RAZET ; Sophie SURGET ; Milena SIGALAT ; Katia ARENTZ ; Adèle GIAFAGLIONE.

Après nous être concentrés sur le règlement des différends survenant dans les établissements de santé et médico-sociaux, il a paru opportun de réfléchir à l'organisation d'une médiation interne à l'entreprise, en vue de son application en 2023. La conception du dispositif a été réalisée par Thomas PRETOT qui en assurera exclusivement le pilotage.

L'objectif est ici de maintenir ou de rétablir un dialogue entre les collaborateurs de l'entreprise et de renforcer les liens de confiance entre eux.

La médiation leur ouvre donc un espace d'échanges où ils peuvent s'exprimer librement dans un cadre sécurisé, aux fins de renforcer la qualité du bon climat social.

Pour mener à bien cette mission, des collaborateurs de l'entreprise ont été sélectionnés. Une formation à la médiation leur a été délivrée en automne 2022 pour qu'ils soient en capacité de conduire des médiations. Ils auront le titre de « facilitateur ».

### Deux missions leur ont été confiées.

- **Réaliser des médiations** tout en respectant les principes généraux de la médiation, ces collaborateurs interviendront à la demande de Korian, le Médiateur, en cas de conflits entre deux ou plusieurs salariés de l'entreprise, quel que soit le niveau hiérarchique.
- **Être ambassadeur de la médiation** afin de promouvoir la médiation dans l'ensemble du réseau, ces « ambassadeurs » auront la charge de présenter le dispositif de médiation aux différents établissements. Cette mission rejoint de manière spécifique l'objectif du Médiateur tendant à diffuser une « Culture de Médiation » au sein de l'entreprise.

La première étape de leur formation a eu lieu à l'Université d'Aix en Provence. Les facilitateurs de métiers, d'âges et d'anciennetés différents ont formé un groupe impliqué et enthousiaste.

Le Médiateur a eu le plaisir de les rejoindre pour introduire la session de formation des facilitateurs. Il a, à cette occasion, prononcé un discours solennel marquant ainsi l'importance de la mission qui leur sera dévolue.

# Retranscription du discours d'ouverture du Médiateur

“

Quelle singulière espèce que celle  
de l'homme !  
Capable du meilleur comme du pire !

Celui qui me côtoie peut devenir  
un ennemi.  
Sa présence devient intolérable,  
Sa voix même m'insupporte.

La raison peut n'être que bénigne,  
Une maladresse, une critique,  
un geste inadapté...  
Voilà qu'apparaît un « ego blessé »

Alors, la foudre tombe,  
Des mots, on passe aux cris,  
Des cris aux gestes.  
Le tableau est posé, désespérant  
et sombre !

Il faut un médiateur

\*\*\*

Ça tombe bien !

Tu aspiras à la sérénité  
Tu es contrarié par la discorde  
Tu aimes la paix

Tu es devenu facilitateur, c'est à dire  
P a c i f i c a t e u r  
Tu ne peux donc être dans le jugement  
Il te faut prendre de la distance  
Tu dois être « impartial » !

\*\*\*

Mais comment faire ?

Une première clef me paraît être  
De passer des émotions à plus de raison

Une deuxième clef, de faire transcender  
L'intérêt commun sur les intérêts particuliers

En effet,

Une organisation qui se divise devient  
impropre à son objet,  
La force sort du groupe, elle résulte  
de son unité,  
Le succès provient de la capacité  
à se mettre au niveau de tous.

Une troisième clef, sortir de la radicalité,  
c'est-à-dire,  
Rechercher le compromis  
En relevant les qualités de chacun des  
protagonistes  
Mais, en conservant sa neutralité.

Car, l'enjeu du processus est de  
Rétablir les équilibres entre les protagonistes,  
Restaurer une relation raisonnable,  
Rétablir un dialogue.

\*\*\*

Vous avez fait le choix de devenir  
Des artisans de paix  
Vous avez choisi la bonne part !

Il vous faudra donc allier le  
Savoir, le Savoir-Faire et le Savoir-Être

Et pour cela, on vous laisse  
Entre les mains de vos maîtres.

”

**Claude CZECH**

# LA PAROLE

## à un acteur de référence dans la médiation en France



**Romain CARAYOL,**  
*Président de la Fédération Française  
des Centres de Médiation*

“

L'année 2022 a été une étape importante en matière de médiation tant pour Korian que pour la FFCM puisqu'elle a été marquée par la signature d'un partenariat entre les deux entités.

**L**a Fédération Française des Centres de Médiation est une association créée voici plus de 20 ans. Elle regroupe aujourd'hui 70 centres sur le territoire français (France métropolitaine et outre-mer), représentant plus de 1 000 médiateurs formés suivant les critères les plus exigeants en France (formation initiale et continue), et répondant à une déontologie commune et contrôlée.

La FFCM a la particularité de représenter un collectif : les adhérents sont des centres de médiations (associations et sociétés commerciales) et non des médiateurs individuels.

Les structures adhérentes sont de tailles différentes, à dimension locale, régionale ou nationale. Au sein de ces centres, les médiateurs sont des médiateurs libéraux qui exercent la médiation conventionnelle et judiciaire dans tous les secteurs de la vie des personnes physiques et morales (publiques et privées).

La FFCM est une organisation professionnelle dont l'une des missions est de structurer une démarche « métier » pour que les acteurs en contact avec ce réseau puissent avoir une réponse similaire sur la prestation de nos adhérents.

Pour répondre aux besoins de cette activité, dès sa création, la FFCM a fixé des référentiels exigeants pour la formation initiale (200 heures) et la déontologie des médiateurs membres des centres adhérents.

Pour faire connaître et reconnaître ce travail, en 2014, la FFCM a créé un LABEL que les centres adhérents peuvent demander gratuitement pour faire certifier leur pratique et délivrer à leurs médiateurs la qualité de « médiateur agréé FFCM ».



Par ailleurs, la FFCM a toujours su travailler avec les autres acteurs du monde de la médiation.

En 2009, la FFCM a participé à la rédaction du premier, et encore seul, code national de déontologie du médiateur (dit code « ROM » pour Rassemblement des Organisations de Médiation).

En 2019, la FFCM a participé à la rédaction du Livre Blanc de la médiation au sein du think tank MEDIATION 21. En octobre 2019, la FFCM était présente à la remise de ce travail collectif à Madame BELLOUBET, Garde des Sceaux, Ministre de la Justice.

En 2022, dans le cadre des Etats Généraux de la Justice, la FFCM a été l'une des trois organisations de médiateurs auditionnée par le comité SAUVE.

La FFCM est convaincue que l'amiable s'entend d'une démarche relevant de la responsabilité sociétale et environnementale. La médiation est un outil qui peut s'inscrire dans toutes les dimensions de la vie des personnes physiques et morales (privées ou publiques).

La médiation permet l'anticipation des tensions et des clivages. Elle est un outil de clarification et d'accompagnement. Elle n'est pas seulement réservée au traitement des litiges devant les juridictions.

Dans un contexte post Covid et de situation de crises fragilisant les lois du marché, la FFCM enregistre un mouvement favorable à la médiation et le développement concret du recours à cet outil. De façon pragmatique et utile, la médiation est une réponse efficace pour favoriser l'évolution d'une société qui a besoin de redonner une place à l'humain dans toutes ses relations économiques et sociales.

En ce sens, la FFCM est heureuse d'avoir pu nouer un partenariat avec le groupe KORIAN qui, dans son secteur, illustre parfaitement la place que la médiation peut prendre dans le management d'une entreprise et le dialogue avec les parties prenantes.

La FFCM est certaine qu'il s'agit d'une ère nouvelle en cours de construction, répondant à un besoin fort d'évolution de la société. »

**Romain CARAYOL,**  
Président

# QUI PEUT SAISIR LE MÉDIATEUR ?

## Quand ? Et comment ?

### 1 - Qui peut faire appel au Médiateur chez Korian ?



- Les résidents ou les patients ou leur représentant légal
- Les familles ou les personnes de confiance
- Les tuteurs de majeurs protégés
- Un ou plusieurs voisins se trouvant à proximité d'un établissement
- Un ou plusieurs membres des équipes d'un établissement

Le Médiateur est ouvert à tous et chaque personne doit se sentir libre de pouvoir faire appel à lui.

### 2 - Comment saisir le Médiateur ?



• **Par voie postale :**

Korian, Le Médiateur - 21-25 rue Balzac - 75008 Paris



• **Par formulaire web :**

disponible sur le site internet de le Médiateur  
<https://mediation.korian.fr>





Pour plus d'informations

**Korian, Le Médiateur**

21-25 rue Balzac - 75008 Paris

<https://mediation.korian.fr>

