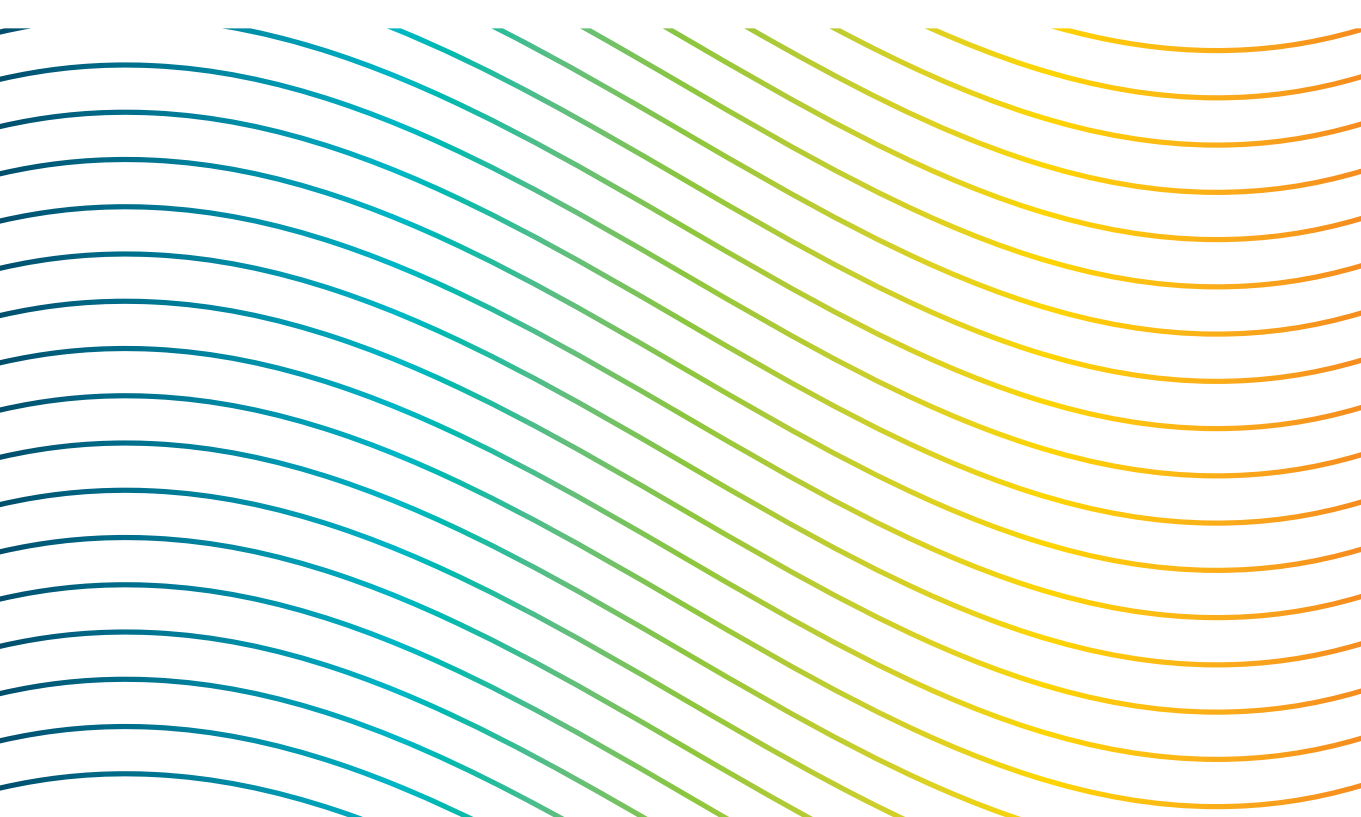




## Rapport d'activité 2025





# Sommaire

<b>Le Mot du Médiateur</b>	<b>5</b>
<b>Une année de médiation en chiffres</b>	<b>7</b>
La médiation conventionnelle	9
La médiation de la consommation	13
La médiation interne	16
La médiation singulière	20
<b>Le suivi post-médiation</b>	<b>21</b>
<b>Cinq faits marquants</b>	<b>23</b>
Le 3 <sup>e</sup> congrès international des médiations à Angers	24
La création de l'Association des médiateurs internes (AMI)	26
Le partenariat UNAF et Clariane	27
Le séminaire annuel des médiateurs internes de Clariane	28
L'intégration au Club des médiateurs de services au public	28
<b>Médiation de projet : faire du changement une réussite collective</b>	<b>30</b>
Réconcilier les équipes autour du changement	31
Regards croisés des participants à la médiation de projet	32
<b>Les histoires vécues</b>	<b>33</b>
Des tensions internes à la reconstruction du collectif	34
Restaurer la confiance autour de la qualité des soins	34
Présence de la famille en clinique : comment la proposition de médiation a amélioré la situation	35
<b>Les témoignages</b>	<b>36</b>
Les proches des résidents et patients	37
Les collaborateurs ayant bénéficié d'une médiation	38
Les médiateurs internes de Clariane	40
<b>Les recommandations</b>	<b>44</b>
Le suivi des recommandations formulées en 2024	45
Les recommandations 2025 du Médiateur	46
<b>La parole à Christine Schibler, Déléguée générale de la FHP, médiatrice</b>	<b>49</b>



# Le Mot du Médiateur

Philippe Gazagnes, médiateur national de Clariane France

**En un peu plus d'une année, au fil de mes visites d'établissements et des médiations réalisées, j'ai pu mesurer, d'une part, l'investissement considérable des collaborateurs de Clariane et, d'autre part, l'utilité de la médiation pour les familles, les résidents et les équipes professionnelles.**

J'ai également pu mesurer le traumatisme que représente, pour certains enfants, le fait de « placer » leur parent en Ehpad : « Maman, jamais je ne te mettrai en Ehpad, c'est juré ! ». Et pourtant, lorsque ce choix s'avère, à un moment de la vie, indispensable, il ne devrait plus être vécu par les familles comme un échec, mais comme une nouvelle étape de l'accompagnement.

En effet, les résidents trouvent quant à eux la sécurité physique et des relations sociales valorisantes dans les établissements, les enquêtes de satisfaction le montrent abondamment. Il faut donc changer l'image des établissements pour que les familles envisagent autrement cette nouvelle étape pour leurs ascendants.

Il faut également que les établissements accompagnent aussi les familles, autant que les résidents, notamment dans les premiers temps de l'installation. Les familles, quant à elles, doivent apprendre à collaborer, à échanger avec les équipes des établissements, pour le bien-être de



leur ascendant. C'est une réalité nouvelle pour elles : une équipe est désormais présente, engagée et responsable de l'accompagnement, de l'évolution et du bien-être de leur parent.

Bien entendu, des conflits existent avec les familles et c'est normal. La médiation est l'outil qui permet d'apaiser les tensions et de renouer le dialogue.

Dès lors, la médiation joue pleinement ce rôle d'aide à l'échange et au retour d'une communication altérée, voire coupée, entre les familles et les établissements. Elle est autant au service des résidents que des équipes qui œuvrent dans les établissements. Mais souvent, nous arrivons un peu tard.

Je réaffirme à tous les directeurs régionaux et directeurs d'établissements de Clariane : vous savez mieux que quiconque qu'une situation avec une famille est en train de se dégrader ou de vous échapper. N'attendez pas la plainte ! Saisissez-nous

dès que vous sentez qu'une situation « dérape », avec telle ou telle famille. Plus nous intervenons tôt, plus nous réussissons tôt, et ce, avec vous, car vous êtes les acteurs déterminants de la réussite de la médiation, qui se déroule avec vous, du début à la fin.

La centaine de médiations réalisées cette année par l'équipe (+27 %) témoigne d'**une notoriété croissante du processus de médiation et, surtout, de la reconnaissance de son efficacité**. Le bouche-à-oreille constitue à cet égard l'un de nos meilleurs leviers, comme en attestent les témoignages recueillis dans le présent rapport de ceux qui ont pratiqué la médiation.

Médiateur indépendant chargé de faire des propositions au groupe Clariane, je vous invite enfin à prendre connaissance de mes recommandations pour 2025, présentées à la fin de ce rapport. Chaque médiation menée contribue en effet à nourrir une réflexion collective sur l'amélioration continue de la prise en charge de nos aînés. Ces recommandations s'adressent à la fois aux dirigeants et aux salariés de Clariane, en interne, ainsi qu'aux pouvoirs

publics, en externe. Elles ont pour seul objectif de promouvoir le bien-être des résidents comme celui des collaborateurs.

Je représente bien entendu la médiation de Clariane à l'extérieur (pouvoirs publics, associations, syndicats, etc.) et je peux vous dire que je participe en toute occasion à présenter notre dispositif complet de médiation, unique dans le monde des établissements médico-sociaux et de la santé. Je suis fier d'être le médiateur national de Clariane.

**Philippe Gazagnes**



# Une année de médiation en chiffres



## L'année 2025 a été marquée par une augmentation sensible du dispositif de médiation (+27 %).

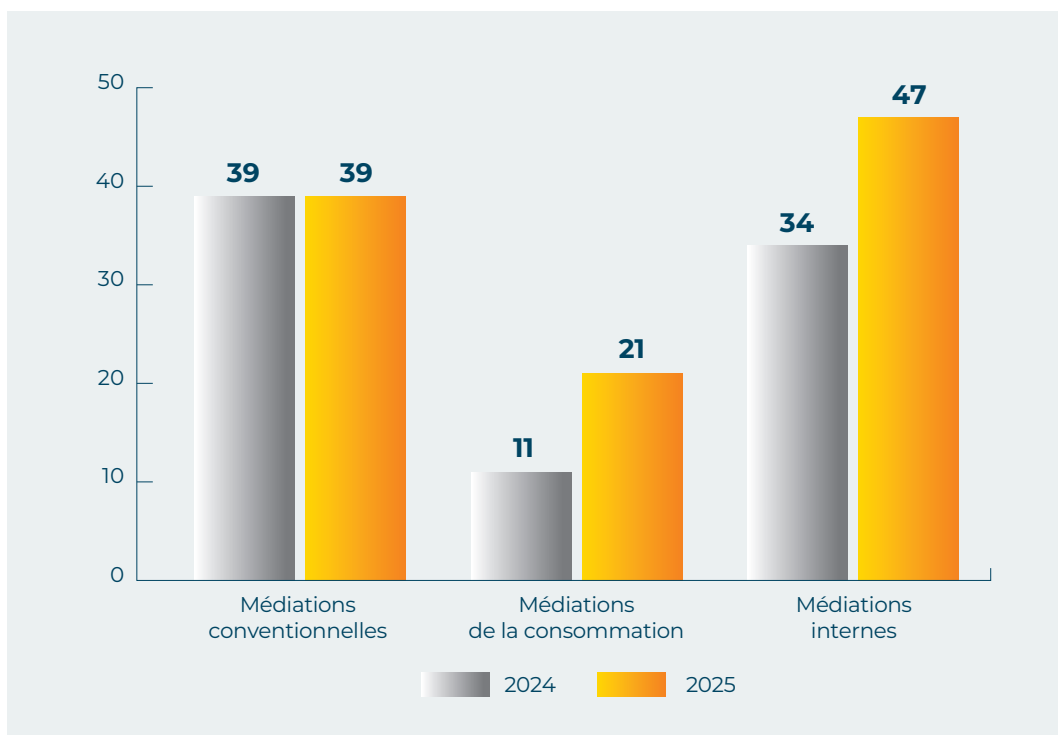
Le Médiateur a ainsi été saisi de 107 situations. Preuve que la médiation, ça marche !

Ces demandes se répartissent de la manière suivante :

- 39 demandes de médiation conventionnelle ;
- 21 demandes de médiation de la consommation (+90 % par rapport à 2024) ;
- 47 demandes de médiation interne (+38 % par rapport à 2024).

Pour rappel, en 2024, les 84 saisines se répartissaient de la manière suivante :

- 39 demandes de médiation conventionnelle ;
- 11 demandes de médiation de la consommation ;
- 34 demandes de médiation interne.





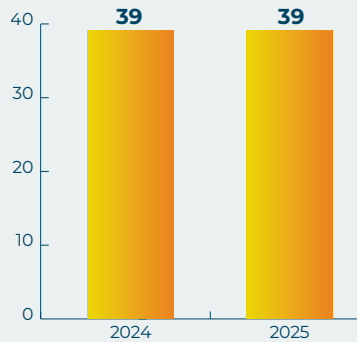
## La médiation conventionnelle

La médiation conventionnelle est l'outil principal pour restaurer le dialogue et mieux comprendre les besoins des patients, résidents, familles et professionnels de santé. Très utilisée dans le secteur médico-social, elle aide à apaiser les tensions et à préserver un climat de confiance au sein des établissements. Menée par le Médiateur ou par des médiateurs externes et indépendants, elle vise des solutions équilibrées et adaptées à chaque situation. Entièrement prise en charge par Clariane, elle est gratuite pour les familles.

### Nombre de demandes

Au cours de l'année 2025, le Médiateur a été saisi 39 fois, le même nombre qu'en 2024.

**39** demandes de médiation

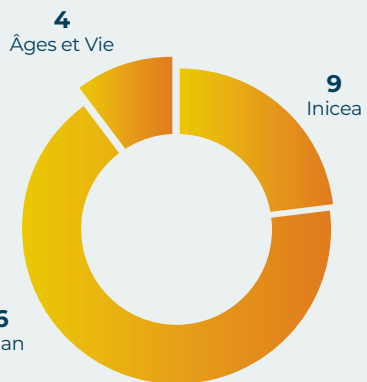


### Répartition des médiations par type de structures

Cette année, les demandes sont réparties de la manière suivante :

- 26 demandes formulées par Korian ;
- 9 demandes provenant d'Inicea ;
- 4 demandes émanant d'Âges et Vie.

Ce nombre de demandes de la part de Korian s'explique par la durée significativement plus longue des séjours en Ehpad par rapport à ceux en clinique. En effet, cette durée prolongée favorise l'établissement des liens plus étroits et bien entendu des risques plus grands de conflits.

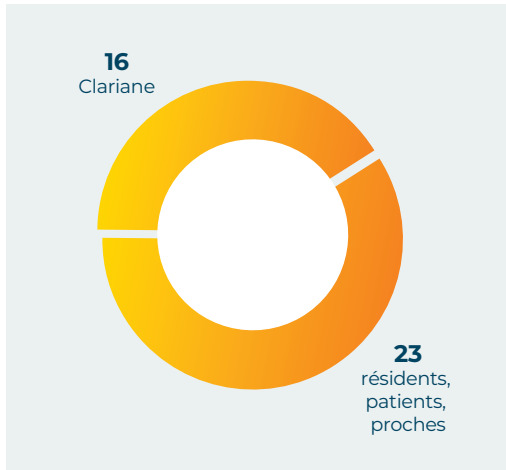


## Origine de la demande

En 2025, parmi les 39 requêtes reçues, 23 provenaient des résidents, des patients ou de leurs proches, tandis que 16 ont été formulées par les directeurs d'établissement.

À titre de comparaison, en 2024, 13 demandes avaient été adressées par les directeurs d'établissement et 26 par les résidents, les patients ou leurs proches.

Cette évolution témoigne de la pleine intégration du dispositif de médiation. Les résidents, les patients et leurs proches n'hésitent plus à y recourir en cas de besoin, tout comme les directeurs d'établissement. La médiation est désormais reconnue comme un outil à leur service.

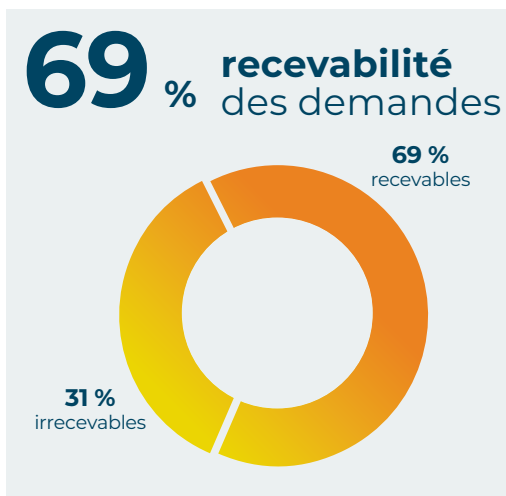


## Recevabilité des dossiers

Pour être traitées, les demandes de médiation doivent répondre à certaines conditions de recevabilité, clairement définies dans la Charte de médiation, disponible sur notre site internet :

<https://mediation.clariane.com>

En 2025, 69 % des demandes adressées au Médiateur ont été déterminées recevables, soit 27 dossiers. En 2024, le taux de recevabilité était de 64 %.

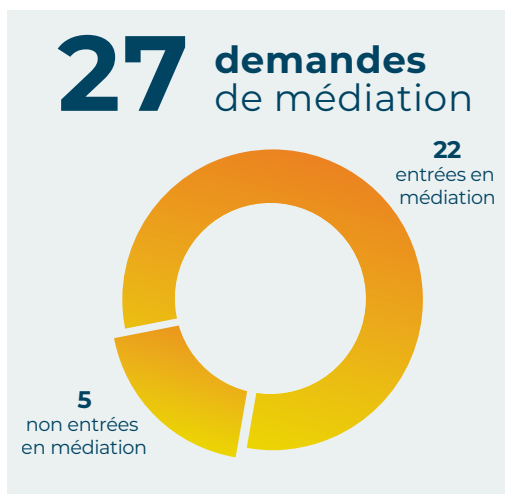


## Nombre d'entrées en médiation

Sur les 27 demandes de médiation jugées recevables en 2025, 22 ont effectivement abouti à une entrée en médiation, soit 81 %.

Parmi les autres demandes, 5 ont donné lieu à un refus d'engager une médiation, tous émis par des résidents, des patients ou leurs proches.

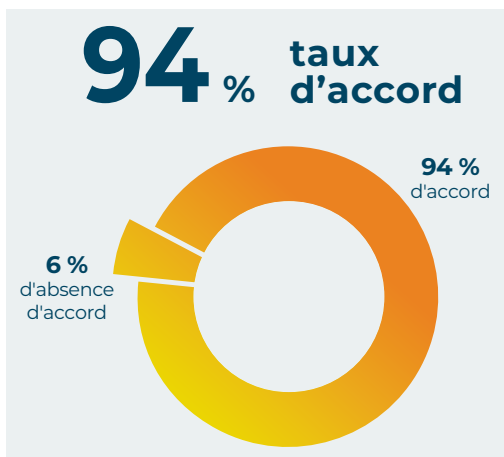
Les refus ou désistements de médiation surviennent principalement dans des contextes de conflits très tendus, de découragement d'un des participants, de conflits intra-familiaux ou lorsque la médiation est proposée trop tardivement.



## Taux d'accord

La médiation peut aboutir à la résolution ou non du problème. Cette année, le taux d'accord a été de 94 %. Ce taux est stable par rapport à 2024 où il était également de 94 %.

Ce taux d'accord montre que lorsque les parties acceptent d'entrer en médiation, dans une grande majorité des cas, la situation de tension se débloque.



## Délais de traitement

En 2025, le délai moyen de traitement des dossiers de médiation a été de 40 jours, alors qu'en 2024, il était de 25 jours. En 2025, plusieurs dossiers ont demandé un délai de traitement plus long en raison de leur complexité.



## Principaux motifs de demande de médiation

Le Médiateur a été principalement sollicité pour des situations relevant de différends relationnels, de questions médicales et de soins, ainsi que de problématiques liées à l'organisation de la structure.



### Répartition des motifs de demande de médiation

- 22** demandes relatives à des problématiques relationnelles
- 8** demandes relatives à des problématiques médicales et de soins
- 3** demandes relatives à des problématiques d'organisation de la structure
- 3** demandes relatives à des problématiques administratives
- 3** demandes relatives à des problématiques « Autres » (par exemple de voisinage, de facturation)



## La médiation de la consommation

**La médiation de la consommation est un mode de résolution amiable des litiges pouvant survenir entre un client et un établissement, notamment en cas d'insatisfaction liée à la facturation d'une prestation ou d'un service (par exemple : restauration, hébergement en chambre individuelle, télévision, etc.).**

Toutefois, en raison d'une réglementation issue du Code de la consommation, mal adaptée aux réalités du terrain, notamment parce que la procédure est écrite, excluant les dimensions médicales et relationnelles, la médiation de la consommation connaît un développement limité dans les secteurs médico-sociaux et de la santé. Elle est aussi source de complexité pour les résidents et leurs familles.

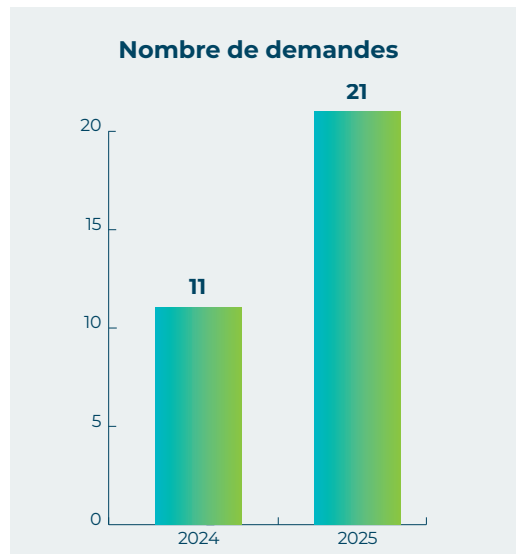
Le Médiateur de Clariane plaide pour une simplification législative, une refonte des textes afin qu'une seule et unique procédure soit proposée aux résidents et à leurs familles. Cette procédure unique de médiation serait mieux adaptée à la réalité de terrain, en englobant la médiation de la consommation et en répondant à toutes les situations.

### Nombre de demandes

Au cours de l'année 2025, le Médiateur a été saisi à 21 reprises, contre 11 en 2024, soit une augmentation de 90 %. C'est remarquable.

Ce constat met en évidence une augmentation significative du nombre de recours à la médiation de la consommation.

Le Médiateur, conformément aux recommandations de la CECMC<sup>1</sup>, note que cette progression s'explique par les efforts déployés par Clariane pour renforcer la communication sur ce dispositif spécifique.

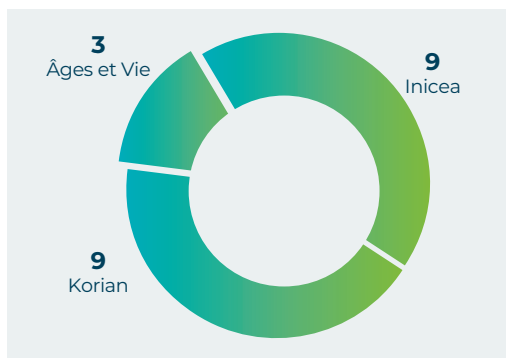


<sup>1</sup> Commission d'Évaluation et de Contrôle des Médiations de la Consommation.

## Répartition des médiations par type de structures

Cette année, les demandes sont réparties de la manière suivante :

- 9 demandes provenant d'Inicea ;
- 9 demandes formulées par Korian ;
- 3 demande émanant d'Âges et Vie.



## Recevabilité des demandes

La saisine du Médiateur est soumise à plusieurs conditions. Elle suppose notamment l'envoi préalable d'une réclamation écrite, adressée soit au directeur de l'établissement concerné, soit au service relation clients.

L'ensemble des critères de recevabilité sont détaillés dans la Charte de médiation, consultable sur le site dédié :

<https://mediation.clariane.com>

Cette année, le Médiateur a déclaré 16 dossiers recevables.

En revanche, 5 dossiers ont été déclarés irrecevables. Cela s'explique principalement par l'absence de démarches préalables du réclamant.

**16** dossiers  
recevables

## Durée d'une médiation

Cette année, la durée moyenne de traitement des dossiers était de 32 jours alors qu'en 2024, cette durée était de 50, signe d'une plus grande disponibilité du Médiateur.

**32** jours  
de traitement

## Nombre d'entrées en médiation

Sur les 16 dossiers déclarés recevables, 13 ont donné lieu à une entrée en médiation.

Parmi les 3 dossiers restants, 2 ne sont pas entrés en médiation et 1 était encore en cours d'instruction au 31 décembre 2025.

**13** entrées en médiation

## Taux d'accord

Sur les 13 dossiers entrés en médiation, 10 ont abouti à un accord total, soit un taux d'accord de 77 %. Ce taux est en légère diminution par rapport à 2024 où il était de 86 %.

Concernant les 3 dossiers avec absence d'accord, la proposition de solution du Médiateur a été refusée par le client.

**77** % taux d'accord

## Les motifs de la demande

Le Médiateur a été principalement saisi pour des problématiques liées à la facturation.



### Répartition des motifs de demande de médiation

**18** demandes relatives à un problème de facturation

**2** demandes relatives aux biens de la personne

**1** demande relative à un problème d'hébergement



## La médiation interne

**La médiation interne est un dispositif destiné à gérer les conflits importants entre collaborateurs ou entre directeurs d'établissement et un ou plusieurs salariés, grâce à l'intervention de médiateurs internes formés, salariés de Clariane. En favorisant la résolution des différends professionnels, elle contribue au bien-être des équipes et, indirectement, à celui des résidents.**

### Nombre de demandes

En 2025, le Médiateur a été saisi 47 fois. Ce nombre de saisines est en forte hausse par rapport à l'année 2024 où il avait été saisi à 34 reprises (+38 %).

Ce dispositif a ainsi été pleinement intégré dans la culture d'entreprise et les directeurs d'établissement ou les collaborateurs n'hésitent pas à y recourir en cas de difficulté.

**47** demandes

### Répartition des médiations par type de structures

En 2025, la répartition des demandes de médiation interne par structure est équilibrée par rapport au nombre d'établissements :

- 18 demandes provenant d'Inicea ;
- 29 demandes émanant de Korian.

Répartition par structure

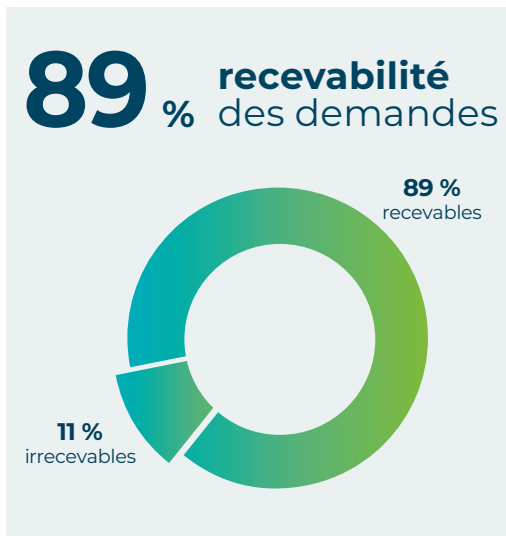


## Recevabilité des dossiers

Pour être recevables, les demandes de médiation doivent remplir certaines conditions, dont l'accomplissement de démarches préalables. Celles-ci impliquent notamment une tentative de résolution du différend directement auprès du manager concerné.

En 2025, 89 % des demandes adressées au Médiateur ont été jugées recevables, soit un total de 42 dossiers. En 2024, ce pourcentage était de 97 %.

Même s'il connaît une légère diminution, ce taux montre que le dispositif a bien été compris au sein de l'entreprise et que les collaborateurs n'hésitent à pas y recourir.



## Nombre d'entrées en médiation

Sur un total de 42 demandes de médiation recevables, 33 ont abouti à une entrée effective en médiation, soit 78 %.

Dans les 9 autres situations, soit le conflit s'est apaisé de lui-même avant le lancement de la médiation (au stade des entretiens préalables), soit la médiation n'a pas pu être mise en œuvre en raison de contraintes telles que congés, arrêt maladie, ou changement d'équipe.



## Taux d'accord

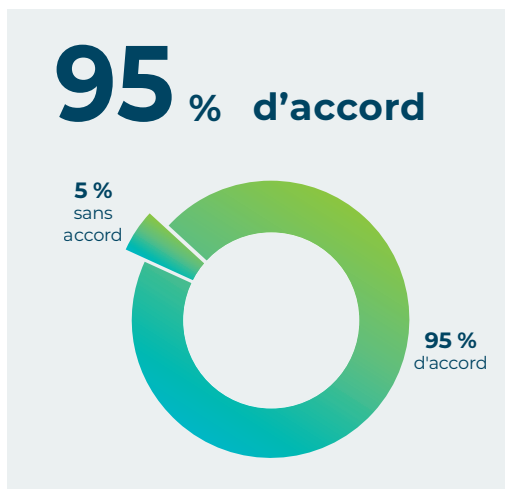
Sur les 33 dossiers entrés en médiation, 21 ont abouti à une fin de médiation.

Sur ces 21 dossiers, 95 % ont abouti à un accord<sup>2</sup>. En 2024, ce taux était de 83 %.

Les 12 autres dossiers sont répartis de la manière suivante :

- 5 en cours d'instruction au 31 décembre 2025 ;
- 10 médiations interrompues.

Certaines médiations sont interrompues en raison d'arrêt longue maladie, de démission. Cela montre à quel point il est important de ne pas attendre le dernier moment pour proposer une médiation. Dans ces 10 situations, nous avons perdu l'opportunité de résoudre un différend.



## Délais de traitement

En 2025, le délai moyen de traitement des demandes de médiation interne a été de 83 jours. En 2024, ce délai était de 74 jours.

Cette durée s'explique en partie par une médiation de projet particulièrement complexe, nécessitant une organisation approfondie et un investissement en temps conséquent.

Par ailleurs, de plus en plus de conflits impactent plusieurs membres d'une même équipe. Cela entraîne donc davantage de participants à la médiation et rallonge, de fait, les délais de traitement.



<sup>2</sup> 3 des 21 dossiers ont été ouverts en 2024 et clos en 2025.

## Principaux motifs de demande de médiation

Le Médiateur a principalement été saisi pour des problématiques liées à la communication et à la transmission d'informations.



### Répartition des motifs de demande de médiation

**28** demandes relatives à des problématiques de communication ou d'échanges d'informations

**5** demandes relatives à des problématiques de management

**4** demandes relatives à des problématiques d'ambiance

**4** demandes relatives à des problématiques d'organisation du travail

**6** demandes relatives à des problématiques diverses (questions salariales, contestation d'une décision managériale...)



## La médiation singulière

Cette année, le Médiateur a été sollicité pour **113 médiations singulières**. En 2024, il avait été sollicité à 69 reprises.

La médiation singulière est un temps d'écoute et d'accompagnement destiné aux directeurs ou cadres d'établissement, leur permettant de prendre du recul sur des situations génératrices de tensions avec les salariés ou les familles. Menée en une ou plusieurs rencontres, selon les besoins, elle vise à aider la personne à élaborer ses propres stratégies pour apaiser les relations et prévenir les conflits, avec l'appui du médiateur.

De plus en plus de cadres sollicitent le Médiateur pour des situations singulières, face à des tensions ou conflits au sein de leurs équipes. Cet accompagnement

neutre et confidentiel leur permet de prendre du recul, de s'exprimer librement et de réfléchir à des solutions adaptées, souvent en constatant que la médiation conventionnelle ou interne n'est pas la solution la plus appropriée.

En effet, l'expertise du Médiateur en matière de résolution des conflits constitue un appui précieux pour rétablir un dialogue constructif et un climat de travail apaisé. Il s'agit également d'un mode d'intervention plus souple et plus rapide que la médiation formelle, offrant ainsi une réponse adaptée et réactive aux besoins des collaborateurs.

Ce temps, qui mobilise l'équipe du médiateur est loin d'être négligeable en volume et donc en importance pour sa mission générale de retour à la paix.





# Le suivi post-médiation



**Trois mois et six mois après chaque médiation, l'équipe du Médiateur recontacte les participants afin de vérifier si l'accord trouvé est toujours respecté.**

**Ce suivi permet au Médiateur de s'assurer de la pérennité de l'accord conclu et de son efficacité sur le long terme.**

« La médiation a eu des effets favorables, elle souhaite renouveler la demande pour un autre établissement. Ça se passe bien dans l'équipe.

Le directeur remarque que le Responsable hôtellerie qui rencontrait des difficultés de communication apaisée auparavant montre des efforts du côté relationnel

La médiation lui a fait prendre conscience que son comportement pouvait impacter négativement ses collègues. »

*Directrice régionale chez Korian*

« Les trois collaboratrices sont sorties sereines de la médiation. Elles ont pu identifier l'origine des tensions, en parler, s'excuser. Elles ont partagé leur expérience en sortant. L'après-midi même, elles travaillaient de nouveau ensemble. La Responsable hébergement est soulagée aussi. Satisfaits au-delà de nos espérances.

Aujourd'hui, nous retrouvons des équipes souriantes... Dans nos métiers, c'est une ressource inestimable... »

*Directrice d'établissement chez Korian*

« La médiation a permis de recréer du lien entre le pôle soins et la famille. Une bonne compréhension des difficultés rencontrées et une adaptation respectueuse et bienveillante, avec une reformulation adaptée et une perspective positive pour la suite. Un appel après la médiation par le médiateur a été apprécié. »

*Directrice d'établissement chez Korian*

« La situation s'est nettement améliorée depuis votre venue.

Les collaborateurs ont pu se faire part des dysfonctionnements d'équipe.

Nous avons pu mettre en place les actions (notamment la modification du staff pluridisciplinaire) dès la fin de la médiation et cela perdure encore aujourd'hui. »

*Directrice d'établissement chez Inicea*





# Cinq faits marquants



**Le Médiateur a, une nouvelle fois, traversé une année riche en événements. En voici quelques moments clés :**



## **Le 3<sup>e</sup> congrès international des médiations du 12 au 14 mars 2025 à Angers**

### **Table ronde 11 h 00 - 12 h 00 — Renouveler la médiation avec les familles**

*Thématique 3 : Susciter la confiance pour promouvoir la médiation*

*La famille est un système qu'il convient d'appréhender dans sa globalité, une structure d'action interagissant au sein et avec un environnement complexe. Elle s'inscrit donc dans des champs qui ne sont pas strictement familiaux, qu'il s'agisse du civil général (tutelle avec la vente du logement, assistance éducative, surendettement...), du social, du commercial et des sociétés (entreprises familiales, groupements agricoles d'exploitation en commun...), de la santé dans laquelle convergent les questions de vie (naissance, mort...) et de vulnérabilité. Dès lors, il s'agit, grâce à la médiation, de tenter de traiter non plus un ou des contentieux, mais une situation. Voir large pour voir mieux... une médiation avec les familles.*

Le Médiateur de Clariane France et le Directeur de la Médiation ont participé au 3<sup>e</sup> Congrès international des Médiations d'Angers, en intervenant lors de la table ronde intitulée : « Susciter la confiance pour promouvoir la médiation : renouveler le dialogue avec les familles. »

Ce fut l'occasion d'indiquer au public que notre médiation, unique dans son organisation dans le secteur médico-social, joue un rôle clé pour favoriser la confiance entre les familles et les équipes soignantes. Les familles, bien qu'extérieures au contrat de séjour, sont en réalité les interlocuteurs quotidiens des équipes. Il est essentiel de leur communiquer clairement les

événements de la vie en établissement, de façon totalement transparente. À ce titre, nous reviendrons dans nos recommandations sur le rôle de la personne de confiance.

La médiation Clariane aide à instaurer un dialogue apaisé et constructif entre les familles et les professionnels. Elle permet de désamorcer rapidement les tensions et d'éviter les conflits durables. En créant un espace d'écoute et de respect mutuel, elle renforce la qualité de la relation de soin. La médiation valorise enfin la place des familles tout en rappelant l'existence du cadre institutionnel.

## Les intervenants



### **Philippe Gazagnes**

Ancien magistrat administratif, Médiateur national de Clariane France, vice-président de Gemme France et membre du Conseil national de la médiation (CNM) - France.



### **Thomas Prétot**

Directeur Médiation France chez Clariane et Médiateur assermenté des cours d'appel de Rennes et de Paris, formateur et co-auteur, avec Jacques Salzer, de l'ouvrage *Comprendre et être compris pour décider ensemble*, publié chez L'Harmattan - France.



### **Violaine Belzile**

Avocate, médiatrice familiale, civile et commerciale et arbitre accréditée - Canada.



### **Nathalie Bonnaud-Choukroun**

Notaire associée depuis 18 ans, présidente du centre de médiation des notaires de l'Essonne - France.

## 2 La création de l'Association des médiateurs internes (AMI)

Le 3 juillet 2025, le Club des médiateurs internes franchit une étape clé avec sa structuration en association.

L'Association des médiateurs internes (AMI) réunit des professionnels de grandes organisations publiques et privées, parmi lesquelles Clariane, SNCF, DGFIP, AFPA, AFD, RATP, La Poste, Renault, Orange, EDF ou encore Michelin afin de promouvoir une vision commune de la médiation interne, renforcer sa reconnaissance et développer cette pratique au sein du monde professionnel, au bénéfice de près de deux millions de salariés et d'agents publics.

L'AMI s'est donnée pour vocation de :

- promouvoir et valoriser la médiation interne au sein des organisations publiques et privées ;
- partager les expériences et bonnes pratiques entre médiateurs internes, au travers de rencontres, d'échanges et d'analyses de pratiques ;
- professionnaliser et faire reconnaître le métier de médiateur interne, en soutenant la formation continue, la supervision et le développement d'une culture de médiation ;
- représenter la communauté des médiateurs internes auprès des institutions, des réseaux de la médiation et des acteurs du dialogue social.



Thomas Prétot a été élu président de l'AMI, renforçant ainsi la visibilité et le rayonnement de Clariane au sein de cette association.

## 3 Le Partenariat UNAF et Clariane



Le 29 octobre 2025, l'Union nationale des associations familiales (UNAF) et le Médiateur de Clariane se sont unis pour signer une convention autour de valeurs communes : l'écoute, le dialogue et la médiation.

Le dispositif de médiation aidants/aidés de l'UNAF, lancé en 2020, accompagne les familles confrontées aux tensions ou incompréhensions qui peuvent survenir lorsqu'un proche perd en autonomie ou vit une situation de handicap.

Animé par des médiateurs familiaux spécialement formés, ce dispositif favorise

l'apaisement des relations, le maintien du lien familial et le bien-être des résidents comme de leurs proches.

En nous associant à l'UNAF, nous souhaitons offrir aux familles de nos résidents un espace de parole et de soutien, pour mieux traverser les moments parfois délicats liés à la perte d'autonomie et préserver des relations de confiance et de respect mutuel.

Ce dispositif devra faire l'objet d'une expérimentation opérationnelle sur le réseau de Korian (expérimentation à mettre en place dans une dizaine de départements pour 2026 et 2027).

## 4 Le séminaire annuel des médiateurs internes de Clariane

Les médiateurs internes de Clariane se sont réunis les 10 et 11 mars 2025 à Angers lors de leur séminaire annuel. Animé par le Médiateur et le Directeur Médiation, cet événement a permis de faire le point sur l'activité, d'échanger sur les pratiques et de renforcer les compétences professionnelles grâce à une journée de formation continue animée par un intervenant externe.



## 5 L'intégration au Club des médiateurs de services au public

Cette année, le Médiateur de Clariane a pu intégrer le Club des médiateurs de service au public<sup>3</sup>, composé pour moitié des principaux médiateurs institutionnels et pour moitié de médiateurs à la consommation. Ce club vise à promouvoir une médiation indépendante, impartiale et accessible pour améliorer les relations entre les usagers des services au public et les entreprises ou l'administration. Le Club

favorise également l'échange de bonnes pratiques et le renforcement des droits des usagers.

L'admission à ce Club, c'est à la fois toute la reconnaissance du rôle que joue Clariane, dans l'accueil des plus fragiles de nos aînés ainsi que la reconnaissance de la place essentielle que joue la médiation chez Clariane France.

<sup>3</sup> Le Médiateur Institutionnel des assurances, de la Poste, de la SNCF, de la Banque de France, des banques, de l'eau, de l'énergie, de l'Éducation Nationale, du transport aérien, de France Travail...

De plus, le Médiateur peut bénéficier de retour d'expérience et de formations continues, ainsi que pour les collaborateurs de la direction de la Médiation, tout en contribuant aux recommandations collectives pour améliorer la médiation dans les services au public en général.

En résumé, cette démarche, unique à ce jour pour le secteur médico-social au sein de ce club, conforte la posture indépendante du Médiateur de Clariane, participe à la professionnalisation de la fonction et lui offre l'accès à un réseau structuré favorisant l'évolution des pratiques.

## LES MÉDIATEURS

- Le Médiateur de la Consommation de la Fédération du Commerce et de la Distribution
- Le Médiateur de l'Agence de Services et de Paiement
- Le Médiateur de Clariane
- Le Médiateur de l'Autorité des marchés financiers
- Le Médiateur de l'Association Française des Sociétés Financières
- Le Médiateur de l'Assurance
- Le Médiateur de l'Eau
- La Médiatrice de l'Education Nationale et de l'Enseignement Supérieur
- La Médiatrice de l'enseignement agricole technique et supérieur
- Le Médiateur des entreprises
- Le Médiateur du E-commerce de la FEVAD (Fédération des entreprises et de la vente à distance)
- Le Médiateur auprès de la Fédération des Banques Françaises
- La Médiatrice du Groupe Caisse des Dépôts
- Le Médiateur du Groupe EDF
- Le Médiateur du Groupe La Poste, Le Médiateur de La Banque Postale
- Le Médiateur des Ministères Economiques et Financiers
- Le Médiateur pour le Groupe ENGIE
- Le Médiateur de la Mutualité Sociale Agricole
- Le Médiateur National de la Consommation des Avocats
- Le Médiateur National de l'assurance retraite
- Le Médiateur National de l'Energie
- Le Médiateur National de France Travail
- La Médiatrice des Communications Electroniques
- Le Médiateur National du Crédit
- Le Médiateur du Notariat
- Le Médiateur de la Région Ile-de-France
- Médiateur des Relations commerciales agricoles
- Le Médiateur SNCF Voyageurs
- Le Président de l'Association des Médiateurs des Collectivités Territoriales
- Le Président du Cercle des médiateurs bancaires
- La Médiatrice de la RATP
- Le Médiateur Tourisme et Voyage



CLUB DES MÉDIATEURS  
DE SERVICES AU PUBLIC



# Médiation de projet :

faire du changement  
une réussite collective





# Réconcilier les équipes autour du changement

**La médiation de projet est un processus éthique de dialogue et d'écoute du travail vivant, qui favorise la compréhension et la coopération entre acteurs pour construire ensemble la réussite du projet et un futur commun<sup>4</sup>.**

## La situation

Cette année, nous avons accompagné un établissement Korian engagé dans une profonde transformation et une réorganisation interne structurante. Consciente des inquiétudes et des interrogations suscitées par ce changement, la direction a fait le choix d'un accompagnement en médiation de projet.

**L'objectif ?** Offrir un espace de dialogue pour clarifier les rôles et les fonctions, repenser les modes de coopération et fluidifier les interactions au sein des équipes. Une quarantaine de collaborateurs ont participé à cette médiation, tout niveau hiérarchique confondu. Après près d'un an de travail collaboratif, cette démarche a permis aux professionnels de devenir de véritables acteurs du changement. En s'impliquant activement et de manière responsable, les équipes ont co-construit la nouvelle organisation de l'établissement, renforçant à la fois la cohésion et le sens de leur action collective.

## Les résultats observés

- Une communication plus directe, plus fluide et durablement apaisée entre les collaborateurs ;
- la disparition quasi totale des logiques de clans, au profit d'une dynamique d'équipe plus collective et solidaire ;
- une amélioration notable de la qualité des relations entre les collaborateurs et l'encadrement, fondée sur une confiance renouvelée ;
- une organisation, une communication et une posture managériale désormais claires, cohérentes et pleinement reconnues par les équipes.



Les **témoignages** des participants  
en page suivante

<sup>4</sup> Définition élaborée par Médiation 21, association française de médiation.



## Regards croisés des participants à la médiation de projet

« Une mission d'équilibriste, remplie de pièges et d'obstacles, aboutie grâce à un service de médiation interne convaincu, une direction pleinement engagée et des participants dans l'envie d'avancer dans leur établissement, avec un point commun pour tous : le respect du temps et des petits pas qui finissent par faire de grandes actions en finalement peu de temps ; moins d'un an ! ».

*Témoignage de la médiatrice*

« La médiation a été très bénéfique, car elle a permis au personnel de terrain de mieux comprendre certains points importants à l'origine de conflits, notamment le remplacement et le quota d'heures supplémentaires à ne pas dépasser. Les explications apportées ont permis de clarifier la problématique légale et d'éviter que le personnel n'ait le sentiment que des refus étaient faits sans raison ou qu'une personne était favorisée par rapport à une autre ».

*Témoignage de la direction*

« La médiation a été très utile car on a pu parler et on s'est senti écouté. Nous avons constaté que des actions réelles ont été mises en place. Nous pensons qu'il faut le refaire car c'était très complet et compris. Grâce à la médiation les tensions d'équipe se sont calmées, on arrive à mieux communiquer entre nous et on essaye d'expliquer nos points de vue et de comprendre l'autre. La médiation nous a permis de prendre du recul et d'apprendre à mieux écouter nos collègues de travail. Avec l'appui de la direction actuelle de l'établissement qui a mis en place cette médiation, on a obtenu de l'équité et une forte baisse des tensions ».

*Témoignage commun des équipes*





# Les histoires vécues



## À travers ces récits, le Médiateur met en lumière la variété des situations conflictuelles et leur degré de complexité.

### De tensions internes à la reconstruction du collectif

Dans un établissement, les tensions entre trois collaborateurs, dont un cadre, s'étaient installées depuis plusieurs mois. L'un d'eux, apprécié pour ses compétences techniques, avait pourtant de grandes difficultés relationnelles avec ses collègues. Peu à peu, les désaccords individuels s'étaient transformés en conflits ouverts, menaçant de diviser l'équipe en clans.

Malgré des premiers échanges tendus, la parole s'est libérée. Les collaborateurs ont découvert que certaines tensions trouvaient leur

origine dans des malentendus ou dans des problèmes d'organisation restés sans réponse.

Ils ont pu identifier ensemble des ajustements concrets, autant sur la manière de communiquer que dans l'organisation du travail.

La rencontre s'est finalement terminée sur une note positive : les trois collègues sont repartis plus sereins, avec le sourire et la volonté partagée de repartir sur de nouvelles bases.

### Restaurer la confiance autour de la qualité des soins

La fille d'une résidente exprimait depuis plusieurs semaines son mécontentement : elle critiquait la qualité des soins, l'alimentation proposée et regrettait un manque de transparence de l'établissement. Malgré plusieurs échanges avec l'équipe, la tension ne diminuait pas et la relation restait bloquée. Pour sortir de l'impasse, une médiation a été mise en place.

Lors de la rencontre, la famille a pu poser ses questions et obtenir des réponses précises. Un cadre de dialogue plus serein s'est instauré, et des engagements clairs ont été pris de

part et d'autre. Chacun a pu redéfinir ses responsabilités et la confiance a semblé rétablie.

Mais, dans les semaines qui ont suivi, certains engagements pris par l'IDEC n'ont pas été respectés. La défiance de la famille est alors revenue, fragilisant le travail accompli.

Face à cette situation, la direction est intervenue pour stabiliser la relation, et une nouvelle séance de médiation a été programmée. Cette seconde réunion de médiation a finalement permis de retrouver un climat de confiance.

## Présence de la famille en clinique : comment la proposition de médiation a amélioré la situation

Des tensions sont apparues entre les enfants de la patiente et la direction d'un établissement à la suite d'un avenant contractuel, entraînant une perte de confiance. Une avocate, mandatée par la famille, a sollicité une médiation pour éviter une escalade judiciaire. La médiation a permis de rétablir un dialogue apaisé et d'identifier les points d'incompréhension, notamment sur la

présentation de certaines informations perçues comme floues. Une nouvelle proposition plus lisible a été présentée et acceptée par la famille. La médiation a mis en évidence la nécessité d'une communication plus explicite, a permis de fluidifier la relation avec la famille et de sécuriser le processus administratif.





# Les témoignages



Après chaque médiation, l'équipe recueille les retours des participants afin d'améliorer les pratiques de médiation et la qualité du service.



## Les proches des résidents et patients

### La médiation réussie : des réponses apportées aux inquiétudes des proches

« Je tenais à vous remercier pour votre disponibilité, votre réactivité et les échanges que nous avons eus tout au long de ce processus que, il est vrai, nous aurions aimé éviter.

Cette médiation nous a toutefois permis d'échanger enfin avec les bonnes personnes après des jours de tentatives restées stériles. Et si nous avons ressenti un mélange de colère et de tristesse, nous avons été aussi soulagés. Encore merci pour votre disponibilité et votre implication. »

*Patricia, fille d'un résident Korian*

### Débloquer une situation statique

« La communication n'a jamais été mauvaise, mais simplement pas d'avancées. La médiation a répondu à mes attentes, il y a eu des avancées certaines. La médiation s'est bien déroulée. »

*Philippe, époux d'une patiente Inicea*

### Quand la médiation redonne place à l'écoute et à la bienveillance

« Merci de votre intervention et de votre souci du suivi de cette médiation. J'ai trouvé la médiation utile afin que le climat s'apaise. Mon seul but, comme je vous l'ai dit, est que Maman soit au mieux dans cet établissement et ma satisfaction d'avoir un peu fait bouger les choses dans le bon sens me convient.

Je pense que le message sera passé dans l'établissement. J'ai trouvé l'organisation de cet entretien bien menée et vos interventions très apaisantes pour les deux parties. Je vous remercie vivement. »

*Monique, fille d'une résidente Korian*





## Les collaborateurs ayant bénéficié d'une médiation

### La médiation : de l'isolement à l'apaisement

« Je tiens tout d'abord à vous remercier sincèrement pour votre intervention, votre disponibilité, nos échanges téléphoniques ainsi que pour votre écoute bienveillante et votre dévouement. Votre présence m'a été d'un grand réconfort.

Vous avez su créer un climat de confiance, ce qui m'a permis de m'exprimer avec sincérité, de partager mon ressenti en toute transparence et de soulager un mal-être que je gardais en silence depuis plusieurs mois. Cela m'a fait beaucoup de bien. [...]

Même si l'échange avec ma collègue a été difficile pour moi, il a été nécessaire. J'ai souffert seule pendant plusieurs mois sans soutien ni espace de parole. Cette démarche m'a permis de me sentir enfin entendue.

Aujourd'hui, la situation s'est apaisée et j'espère sincèrement que cela se poursuivra ainsi. »

*Camille, responsable hotellière chez Korian*

### Une collaboration plus saine

« La médiation m'aura permis d'aborder avec ma collègue les points de discorde en toute sérénité. [...] Nous avons rapidement progressé ensemble sur les bases d'une relation apaisée.

Nous avons désormais identifié les canaux de communication qui nous correspondent et parvenons à aborder notre collaboration plus sereinement. Les points de désaccord sont également discutés sans aucune arrière-pensée, ni jugement. »

*Virginie, cadre de santé chez Inicea*

### Se comprendre pour mieux collaborer

« La médiation a permis de recréer du lien entre le pôle soins et la famille. Les points forts de cette expérience sont une bonne compréhension des difficultés rencontrées et une adaptation respectueuse et bienveillante, avec une reformulation adaptée et une perspective positive pour la suite.

Je ferai de nouveau appel à la médiation. Cela a permis d'échanger sur cette possibilité avec le personnel. »

*Philippe, directeur Inicea*



## Quand la médiation fait tomber les masques

« La médiation a vraiment dépassé mes attentes. Vous avez pris le temps d'entrer dans le vif du sujet, et ça a vraiment permis de débloquer les tensions entre le directeur et moi. Franchement, c'était plus efficace que ce que j'espérais, et j'espère que ça a permis de poser des bases solides pour l'avenir.

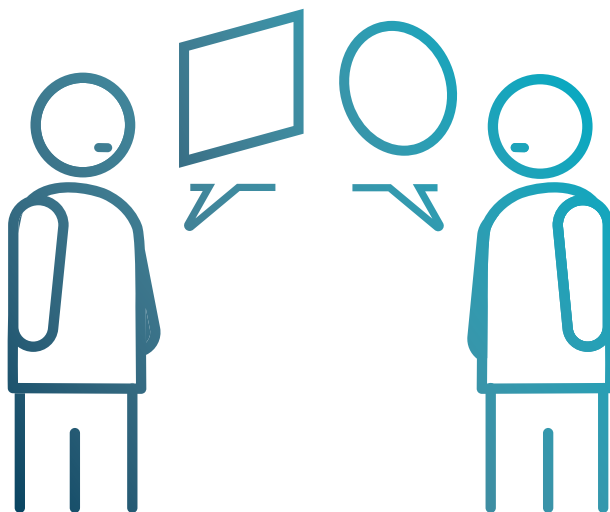
Cette médiation, ça a été votre capacité à faire apparaître le vrai visage du directeur. Pendant l'échange, il a laissé tomber un peu le masque, et on a pu voir une autre facette de lui, plus sincère. Il a reconnu certaines erreurs et a admis qu'il aurait pu agir autrement. Franchement, ça m'a surpris, mais dans le bon sens. Ça a rendu les échanges très fluides et naturels, et je pense que ça a vraiment contribué à la réussite de cette médiation. Le point fort est là.

Vous avez fait preuve d'un grand professionnalisme, et le fait que vous vous soyez déplacé, au lieu de faire une réunion en visio, j'ai vraiment beaucoup apprécié. Ça montre votre sérieux et votre engagement dans cette démarche.

Et le fait que la direction ait elle-même initié la médiation montre aussi une réelle volonté de résoudre les tensions, ce que je considère comme un point très positif.

Humainement, j'ai ressenti une vraie sincérité et un profond respect. Alors simplement, merci. »

*Hervé, animateur Korian*





## Les médiateurs internes de Clariane

Depuis leur prise de fonction, les médiateurs internes ont conduit avec succès plusieurs médiations. La diversité de leurs profils et expériences a grandement enrichi le collectif, qui a ainsi mené à bien plus de vingt médiations.

Ils jouent un rôle essentiel dans le développement d'une culture de la médiation au sein de l'entreprise, et nous souhaitons leur adresser nos sincères remerciements.

C'est pourquoi nous avons décidé de leur donner la parole, afin qu'ils partagent les motivations qui les ont amenés à s'engager.



**Katia Arentz**, responsable juridique Clariane France

### **Pourriez-vous rappeler vos fonctions et votre parcours ?**

Je suis responsable juridique au sein de la direction juridique France. J'ai intégré le groupe Korian en tant qu'alternante, avant d'y évoluer vers un poste de juriste, puis vers mes fonctions actuelles de responsable juridique.

### **Pourquoi avoir choisi de devenir médiateur interne ?**

Au fil de mon expérience, j'ai constaté les limites du traitement juridique dans certaines situations. Notamment lorsqu'il s'agit de tensions relationnelles, la médiation permet de proposer des modes de résolution plus apaisés, centrés sur le dialogue, et d'aider les équipes à trouver leurs propres solutions, pour améliorer durablement les relations de travail.

### **Que retenir-vous de vos médiations ?**

Cette expérience m'a confirmé qu'il est essentiel de ne pas laisser les situations conflictuelles s'installer, tant leur impact peut être nocif pour les équipes et générer une forte charge émotionnelle. La présence d'un tiers neutre et extérieur, ainsi que l'espace de parole offert aux collaborateurs, permettent de renouer le dialogue et d'enclencher une dynamique de résolution constructive.

### **Que retenir-vous de votre atelier *Bien vivre ensemble* ?**

Les exercices proposés, à la fois ludiques et participatifs, permettent aux participants de prendre conscience des différents modes de communication et de leurs effets sur les relations professionnelles.

### **Si vous avez un message à faire passer au lecteur du rapport annuel, quel serait-il ?**

Nous avons pleinement conscience que le quotidien des établissements de santé et médico-sociaux est intense, rythmé par de nombreux imprévus, pourtant, offrir la médiation comme espace dédié à l'échange et au dialogue constitue une démarche précieuse. C'est accepter un temps que l'on n'a pas toujours sur l'instant, pour mieux construire sur la durée.



**Marie-Claude Latierce**, contrôleur de gestion

### **Pourriez-vous rappeler vos fonctions et votre parcours ?**

Dans le groupe depuis 20 ans, je suis assistante de gestion au contrôle de gestion investissements.

### **Pourquoi avoir choisi de devenir médiateur interne ?**

La communication est importante, elle permet le dialogue, la compréhension, le respect. Aussi, quand Thomas Prétot est venu faire une présentation de la médiation, cela m'a tout de suite séduite. Permettre à des salariés de disposer d'un moment pour échanger, se comprendre et essayer de trouver un accord pour résoudre leur conflit m'a motivée pour m'engager à devenir facilitatrice au sein de Clariane.

### **Que reprenez-vous de vos médiations ?**

Elle est intervenue peu de temps après ma formation, j'avais très envie de mettre en pratique toute la connaissance et la pratique que j'ai reçues, et en même temps une appréhension même si on sait que nous ne sommes pas tenus à un résultat. J'ai apprécié de la faire avec une facilitatrice de la première promotion.

Nous avons des outils qui nous permettent de l'initier et une équipe au service médiation sur laquelle s'appuyer, cela est très rassurant. Lors de la plénière, nous sommes attentifs à instaurer un cadre et une confiance afin de permettre aux médiés de s'exprimer librement et dans un respect mutuel.

### **Si vous avez un message à faire passer au lecteur du rapport annuel, quel serait-il ?**

« À raconter ses maux, souvent les soulager » - Corneille.

Le message serait d'initier à la médiation assez tôt. Elle s'appuie sur des fondamentaux qui sont la confidentialité et la liberté, ce qui peut rassurer les personnes qui souhaiteraient faire appel.

C'est un moment privilégié, un moment suspendu où on prend le temps de parler, d'écouter l'autre dans un respect et une écoute bienveillante.

Il y a une très belle équipe de facilitateurs qui ont choisi de consacrer du temps à accompagner des personnes à leur tentative d'un accord.

C'est une expérience enrichissante de faire partie de l'équipe.





**Milena Sigalat**, directrice chez Inicea

### **Pourriez-vous rappeler vos fonctions et votre parcours ?**

Je suis directrice de clinique. J'ai rejoint le Groupe Clariane en 2017 lors de l'ouverture d'une clinique dans l'Aube, en tant que responsable hôtelière. En 2020, j'ai eu l'opportunité de rejoindre une clinique comme adjointe de direction, puis directrice adjointe dans le cadre d'un projet de relocalisation. Tout au long de mon parcours j'ai eu la chance de pouvoir bénéficier d'une évolution de ma carrière dans le groupe.

### **Pourquoi avoir choisi de devenir médiateur interne ?**

J'ai choisi de devenir facilitatrice car j'ai toujours eu à cœur d'être au service du collectif. Dans mes précédentes fonctions, j'ai souvent été amenée à accompagner les équipes, à écouter, à expliquer, à fluidifier les échanges. Ces rôles m'ont permis de développer une posture d'écoute et de soutien. J'ai toujours été sensible aux tensions qui peuvent émerger dans les relations professionnelles. C'est cette envie d'aider à restaurer le dialogue et à construire un climat de travail plus serein qui m'a poussée à me lancer dans l'aventure de la médiation.

### **Que reprenez-vous de vos médiations ?**

Ce que je retiens, c'est avant tout la richesse humaine et la puissance du dialogue. Un moment un peu stressant en raison de l'enjeu mais nous avons su, avec ma collègue, bien préparer la session en amont et encadrer son déroulement. Les échanges ont parfois été difficiles : il a fallu encourager les participants à exprimer leurs vérités, leurs besoins et leurs attentes pour l'avenir. La session s'est conclue avec succès, grâce à l'implication des parties et à leur volonté de collaborer. D'avoir contribué à renouer le dialogue était déjà une très bonne avancée ! Cette expérience m'a permis de mesurer l'importance de la posture du facilitateur, de la préparation, et de l'ouverture à l'imprévu. Elle m'a aussi appris que, même si l'issue d'une médiation peut parfois être incertaine, le simple fait d'engager le processus entre les parties peut déjà initier une transformation significative dans leurs relations.

### **Que reprenez-vous de votre atelier *Bien vivre ensemble* ?**

J'ai eu l'occasion d'animer ces ateliers en binôme avec une collègue facilitatrice, auprès d'un CODIR élargi.

Nous avons proposé trois ateliers, construits autour d'expériences simples et interactives, favorisant les échanges.

Les retours des participants ont été très positifs :

- « Moment sympa, vivant, les ateliers sont ludiques. »
- « Une bonne ambiance, des facilitateurs agréables. »
- « J'ai beaucoup aimé la communication non violente. Ça recadre et ça ouvre le cadre. »

De notre côté, nous avons vécu une journée très enrichissante, avec un groupe volontaire et participatif. Ce que je retiens de cette journée ? Se mettre au service d'un établissement et des équipes fait du bien ! Avec bienveillance, nous apportons des clés pour reconsidérer la façon dont nous nous exprimons et nous écoutons l'autre pour transformer les conflits en dialogues paisibles.



**Romain Vignoli**, directeur chez Inicea

### **Pourriez-vous rappeler vos fonctions et votre parcours ?**

Directeur de clinique depuis 2023, j'ai une longue expérience en gestion d'établissements de santé privés, complétée par des formations au coaching et à la communication en équipe. J'ai intégré l'équipe des facilitateurs internes en juin 2024.

### **Pourquoi avoir choisi de devenir médiateur interne ?**

Cela correspond à mes valeurs professionnelles en tant que manager. Nous rencontrons fréquemment des situations où des professionnels, qui doivent collaborer et régulièrement communiquer, se retrouvent dans des situations de conflits ou de tension relationnelle. Cela peut nuire grandement à leur relation mais aussi au bon fonctionnement du service.

La mise en place d'un service médiation en interne dans le groupe Clariane représente une réelle opportunité pour développer cette approche et en faire un outil de management à part entière.

### **Que reprenez-vous de vos médiations ?**

Intervenir en tant que médiateur, c'est d'abord une rencontre avec des professionnels qui sont en attente d'un accompagnement, qui souhaitent dépasser leur conflit et qui ont besoin d'un soutien fort pour cela.

Un peu de stress bien sûr, l'envie de réussir cette mission difficile, et une grande satisfaction à accompagner les personnes pour qu'elles trouvent ensemble les solutions pour construire leur collaboration positive... Un grand bonheur.

### **Si vous avez un message à faire passer au lecteur du rapport annuel, quel serait-il ?**

J'ai acquis la conviction que recourir à la médiation interne représente un acte managérial positif fort, qui permet à chacun de se dépasser et de permettre à tout le monde de sortir renforcé par cette belle expérience.

En un mot : osez recourir à la médiation !





# Les recommandations





# Le suivi des recommandations formulées en 2024

**Dans la continuité du développement de la culture de la médiation, Clariane a une nouvelle fois décidé de suivre les recommandations 2024 du Médiateur, tout en tenant compte des contraintes opérationnelles.**



## **Poursuivre l'effort d'information et de formation à la médiation.**

### **Information**

En 2025, deux affiches sur la médiation Clariane ont été créées : l'une destinée aux résidents, patients et à leurs proches, l'autre destinée aux collaborateurs.

Ces documents sont remis dès l'arrivée d'un résident ou d'un patient en établissement, ainsi qu'à chaque nouveau collaborateur rejoignant l'entreprise. Ils peuvent également être consultés ou mis à disposition de ces publics à tout moment.

### **Formation**

Clariane a poursuivi son effort de formation des collaborateurs. Cette année, presque 200 personnes ont été formées à la médiation.

Deux formations ont été mises à la disposition des collaborateurs :

- Prévenir et résoudre les conflits : le manager au cœur de la médiation ;
- Pratique et maîtrise de la résolution de conflits.



## **Faire de la médiation un engagement majeur de l'entreprise à mission.**

La médiation est un outil encore trop méconnu et sa saisine parfois trop tardive. Le Médiateur salue l'initiative du directeur général de Clariane France de l'avoir invité à présenter le rapport annuel d'activité 2024 devant l'ensemble des managers de l'entreprise. Il souhaite qu'il en soit de même pour les années suivantes.

Il a insisté auprès de tous les directeurs régionaux et de tous les directeurs d'établissement sur la nécessité, pour Clariane, de ne pas attendre la dégradation d'une situation conflictuelle avec les familles par une réclamation écrite, mais de saisir eux-mêmes le Médiateur pour qu'il intervienne le plus rapidement possible. La rapidité d'intervention sert le retour à la paix ou à une situation normale.

Le Médiateur appelle l'entreprise Clariane à renforcer ses actions de promotion de la médiation à tous les niveaux de l'organisation. Il est essentiel que chaque acteur, au Siège, au sein des directions régionales et des comités de direction des établissements, devienne un ambassadeur engagé de la médiation et de la résolution apaisée, constructive et maîtrisée des conflits.



## **Rendre plus rapide le recours à la médiation dès l'émergence d'une insatisfaction.**

Par l'intermédiaire des médiateurs internes, qui se sont déplacés lors des réunions régionales, le Médiateur de Clariane a présenté le dispositif de médiation dans les différentes régions. Ces présentations ont pour objectif de faire connaître le dispositif afin que les collaborateurs puissent y recourir en cas de besoin. Elles permettent également de souligner l'importance de la saisine précoce du Médiateur dans la gestion des conflits et la détection des signaux faibles.

# Les recommandations 2025 du Médiateur

## 1 Préciser le rôle de la personne de confiance vis-à-vis de sa fratrie dans les établissements médico-sociaux.

Selon les dispositions des articles L1111-6 du code de la santé publique et L311-5-1 du code de l'action sociale et des familles<sup>5</sup>, toute personne hébergée dans un établissement de santé et/ou médico-social doit désigner une personne de confiance.

Cette personne de confiance est informée et consultée pour toute décision concernant le résident ou le patient. Dans les Ehpad Korian, c'est le plus souvent un des enfants du résident.

Nous constatons que le flou concernant le statut de la personne de confiance, lorsqu'elle est le fils ou la fille d'un résident, est une source potentielle de conflit dans les établissements médico-sociaux, notamment entre les enfants du résident ou de la résidente.

Il conviendrait qu'il soit indiqué dans la loi que cette personne soit chargée de la diffusion de l'information sur l'état de santé et/ou sur le bien-être du résident à sa fratrie, ce qui n'est pas toujours le cas : si elle était désignée comme le relai entre l'établissement et le reste de la famille, cela simplifierait grandement la relation des établissements avec les familles.

## 2 Intégrer la médiation comme un engagement majeur de l'entreprise à mission.

Parce qu'elle porte des valeurs d'humanité, de considération, de bienveillance et de responsabilité, la médiation doit être expressément inscrite dans les engagements de l'entreprise à mission Clariane.

## 3 Rendre plus précoce le recours à la médiation.

Les directeurs d'établissement et les directeurs régionaux ne doivent pas attendre la dégradation d'une situation par l'envoi d'une réclamation écrite des familles : lorsqu'ils sentent ou voient ce début de grave dégradation, ils doivent saisir eux-mêmes et sans attendre la cellule médiation.

**Action préconisée :** utiliser les points managers ou toute rencontre avec les directeurs d'établissements et les directeurs régionaux pour rappeler cette exigence, la médiation est aussi un outil à leur service.

<sup>5</sup> Article L311-5-1 du CASF : Lors de sa prise en charge dans un établissement ou un service social ou médico-social, il est proposé à la personne majeure accueillie de désigner, si elle ne l'a pas déjà fait, une personne de confiance définie à l'article L. 1111-6 du code de la santé publique.

Article L1111-6 du CSP : Toute personne majeure peut désigner une personne de confiance qui peut être un parent, un proche ou le médecin traitant et qui sera consultée au cas où elle-même serait hors d'état d'exprimer sa volonté et de recevoir l'information nécessaire à cette fin. La personne de confiance rend compte de la volonté de la personne. Son témoignage prévaut sur tout autre témoignage[...]

**4** **Soutenir la proposition de loi n°428 visant à doter les établissements de santé, sociaux et médico-sociaux d'un dispositif unifié de médiation.**

À ce jour, il existe différents dispositifs de médiation en santé avec des réglementations différentes, parfois contradictoires, souvent complexes, qui ne sont pas adaptés à la réalité de l'activité en maison de retraite ou en clinique.

La réglementation impose des traitements différenciés en fonction de la situation dans laquelle les individus se trouvent sans tenir compte de leurs réels besoins.

La proposition de loi n°428 favorisera l'uniformisation des réglementations en matière de médiation en santé rendant la médiation, par un dispositif simple, unique et gratuit, dès lors plus facilement accessible aux patients, aux résidents et à leurs proches<sup>6</sup>.

**5** **Stabiliser les équipes des établissements.**

Lors de nos visites et de nos médiations internes, nous constatons un lien entre les contrats courts (CDD, intérim,...) des collaborateurs et le risque de conflits. Or, cette précarité est paradoxalement demandée par les salariés eux-mêmes. Clariane lutte depuis longtemps contre cette précarité (politique de CDI, formation, promotion interne).

Le Médiateur recommande de développer toutes les actions de fidélisation des salariés de Clariane.

**6** **Poursuivre l'effort d'information et de formation à la médiation et à la gestion des conflits.**

Cette action doit se poursuivre. Aussi, le Médiateur recommande de poursuivre la formation à la médiation de tous les membres des comités de direction en établissement sur la gestion des conflits et le recours à la médiation.



<sup>6</sup> Voir le mot de Christine Schibler, déléguée générale à la FHP sur le même sujet.



# La parole

à un acteur de référence  
de la médiation en France





## Le mot de Christine Schibler, Déléguée générale à la Fédération de l'hospitalisation privée (FHP), médiatrice



En octobre 2024, une proposition de loi à l'initiative de la députée Agnès Firmin-Le Bodo et co-signée par 38 autres députées et députés de diverses sensibilités politiques, a été déposée à l'Assemblée nationale : elle vise à doter tous les établissements de santé, sociaux et médico-sociaux d'un dispositif de médiation. En complémentarité avec les dispositifs de démocratie sanitaire existants, il est ainsi proposé qu'une véritable démarche de médiation soit introduite dans les établissements. Elle vise également à unifier la médiation à la consommation, la médiation en Commission des Usagers et la médiation conventionnelle pour offrir un

seul dispositif clair et simple à disposition des patients, des résidents et de leurs familles : la médiation.

Si cette proposition de loi n'a pas encore été inscrite à l'agenda de la Commission des affaires sociales, l'idée d'inscrire dans la loi le recours à une médiation indépendante et unique est tout à fait utile et bienvenue. Elle pourrait notamment être relancée lors de l'examen en janvier 2026 au Sénat de la proposition de loi visant à garantir l'égal accès de tous à l'accompagnement et aux soins palliatifs.

La nature même des activités au sein des établissements sanitaires et médico-sociaux, dans leur complexité et leur sensibilité, peut engendrer des situations de tension de toute nature. Le recours à un processus de médiation s'avère dans de tels contextes, parfaitement approprié, tant pour remédier à un litige en lien avec la prise en charge d'un patient ou les relations avec les proches, que pour désamorcer une situation conflictuelle entre professionnels de santé.

Le développement de la médiation représente une formidable opportunité pour faire vivre le dialogue et fluidifier

les relations nécessaires à la qualité du service rendu. Il suppose toutefois que dans les établissements et services soumis à des obligations, ce dispositif ne se limite pas au simple respect d'une contrainte réglementaire, mais que cette démarche soit pleinement appropriée et mise en œuvre.

Au-delà de l'obligation de médiation de la consommation, Clariane a décidé d'étendre son approche en développant la médiation conventionnelle et la médiation des relations de travail. Plus qu'un « outil » permettant de résoudre à l'amiable des conflits, la médiation y est portée comme valeur fondatrice des relations et du projet d'une entreprise à mission.

En 2025, cette ambition est étendue à la médiation de projet, la plaçant comme un outil managérial susceptible de renforcer l'adhésion et les dynamiques de coopération au sein des établissements. Grâce à la médiation en soutien des projets, les valeurs de confiance, de soin et de dialogue sont mises au service de l'objectif de bientraitance durable, pour les résidents, les patients, les familles et les professionnels de santé.

Si la nature même de l'acte de soin peut engendrer des tensions, la médiation apprend à développer un savoir-faire et un savoir-être mettant les communautés humaines des établissements au service d'un bien commun : le bien-être des résidents.







Le Médiateur  
Clariane

21-25, rue Balzac – 75008 PARIS  
<https://mediation.clariane.com>