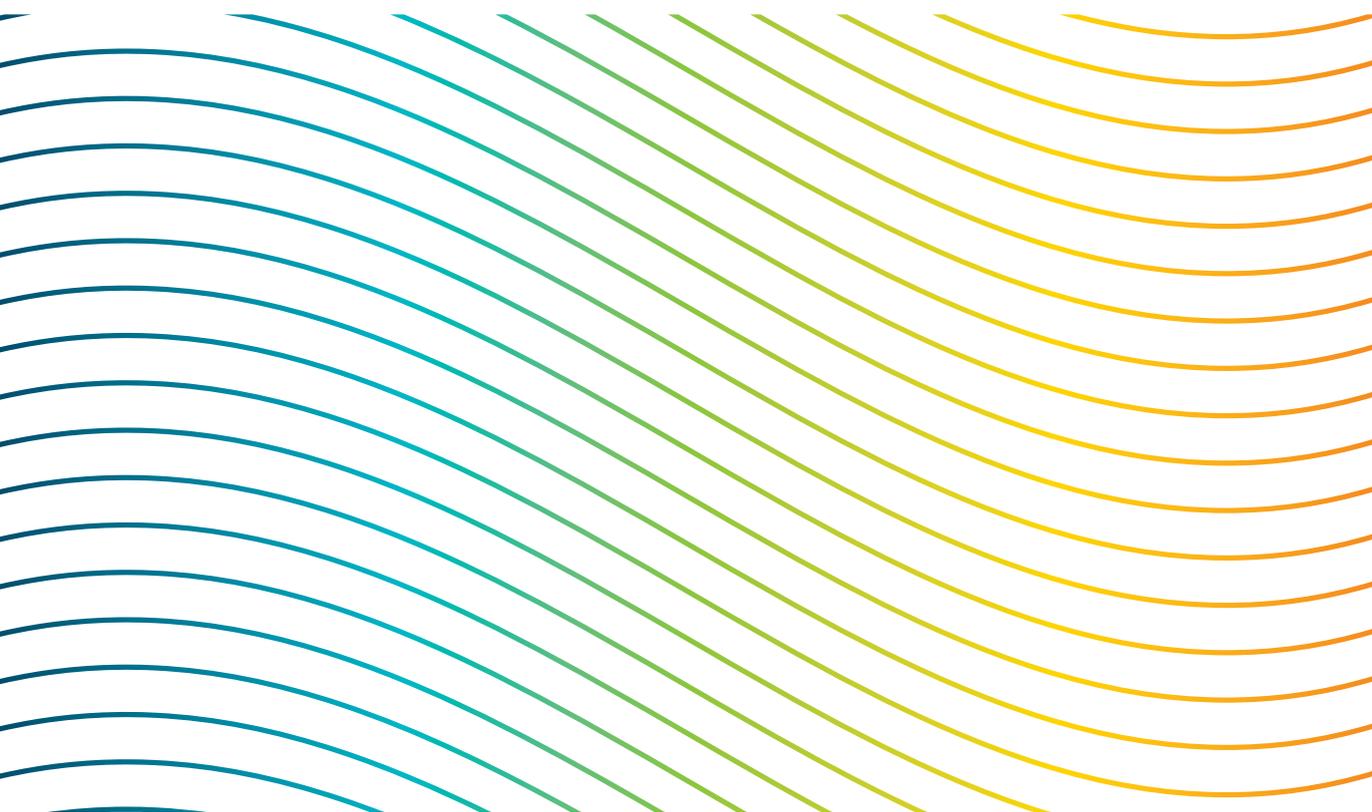




Rapport d'activité 2024





Sommaire

Les mots 2024	5
Cinq faits marquants	10
Élargissement de l'équipe des facilitateurs	11
Les spécificités de la médiation dans le médico-social	12
Journées de formation du parcours managérial Inicea	13
Les séminaires du Club des médiateurs internes	14
L'expérimentation de la médiation de projet	15
Une année de médiation en chiffres	16
La médiation conventionnelle	18
La médiation interne	22
La médiation de la consommation	25
Les histoires vécues	27
Une communication compliquée	28
Du conflit à la collaboration	28
Apaiser les tensions autour des visites familiales	29
Un dialogue impossible	30
Présence de la famille en clinique	30
Les témoignages	31
Les collaborateurs	32
Les proches	33
Les facilitateurs	34
Le suivi post-médiation	38
Les recommandations	41
Le suivi des recommandations formulées en 2023	42
Les recommandations 2024 du Médiateur	43
La parole à un acteur de référence de la médiation en France	44

Mot de Nicolas Mérigot, Directeur général de Clariane France

Un nouveau chapitre commence pour la médiation chez Clariane.

Après trois ans et demi en tant que Médiateur de Clariane, le mandat de Claude Czech arrive à son terme. Précurseur dans ce domaine, il a joué un rôle essentiel dans le développement de la médiation au sein de notre organisation. Son engagement sans faille et son travail remarquable ont permis d'ancrer une véritable culture de la médiation, avec un impact significatif.



Je tiens à lui exprimer ma profonde reconnaissance pour sa contribution exceptionnelle et à le remercier chaleureusement. Je lui adresse tous mes vœux de succès dans ses futurs projets.

J'ai également le plaisir d'accueillir Philippe Gazagnes, qui reprend le flambeau en tant que nouveau Médiateur de Clariane. Avec lui, nous poursuivrons le développement de la médiation, un levier essentiel de prévention et de résolution des conflits.

Tous mes vœux de réussite à chacun dans cette nouvelle étape.

Nicolas Mérigot

Directeur général Clariane France

Mot de Claude Czech,

Médiateur Clariane de 2021 à 2024

Toute année nouvelle impose un double regard, l'un tourné vers le passé et l'autre vers l'avenir.

À cet égard, lors de l'année écoulée, l'unité de médiation de Clariane a poursuivi son action avec conviction, ne négligeant aucun aspect de cet outil de régulation des rapports interpersonnels qu'est la médiation et respectant l'essence d'une entreprise à mission.

En fait, comme les années précédentes, 2024 a connu une activité intense, motivante, notamment marquée par une amplification des consultations par les établissements et les cliniques. Les demandes de médiation ont, quant à elles, porté sur l'ensemble des cinq services représentant le socle de prestations légalement imposé aux Ehpad pour assurer l'hébergement des personnes âgées dépendantes (article L342-2 al.3 du code de l'action sociale et des familles)¹.

Si les jalons précédemment posés ont alors conféré aux acteurs une certaine aisance de traitement, celle-ci n'excluait pas les situations inédites réclamant une forte implication et l'exigence renouvelée des pièces pertinentes destinées à un examen efficace des demandes.



L'effort tendant au développement d'une culture de la médiation a été maintenu, mais avec une ambition nouvelle, celle d'associer « *le réflexe médiation* » à toute situation de tension ou de conflit.

Toutefois, si par notre action en matière de médiation, un sillon a ainsi pu être tracé dans les esprits, il mérite cependant d'être élargi et parfois approfondi dans la mesure des ajustements nécessaires au regard des réticences ou réserves restant à lever.

L'année 2024 est aussi celle du terme de mon mandat de médiateur de Korian, puis de Clariane, intervenu au mois de novembre après trois ans et demi d'exercice.

¹ Le socle de prestations comprend les prestations d'administration générale, les prestations d'accueil hôtelier, la prestation de restauration, les prestations de blanchissage et la prestation d'animation sociale (annexe 2-3-1 du décret 2015-1868 du 30 décembre 2015, modifié par le décret du 28 avril 2022).

Je tiens à remercier Sophie Boissard et Nicolas Mérigot qui, en procédant à ma désignation, m'ont témoigné leur confiance pour introduire la médiation, instrument de pacification des relations humaines, dans les micro-sociétés que constituent les établissements d'accueil et les cliniques de Soins médicaux et de réadaptation (SMR) dont ils ont la direction.

Mes remerciements vont aussi à chacun des membres de l'unité de médiation, et en particulier à Thomas Prétot, pour la qualité des relations entretenues et la pertinence des échanges que nous avons eus dans le souci de faire avancer la médiation, par paliers successifs, conformément aux recommandations annuellement formulées.

Mon activité, pleinement inscrite dans le cadre de l'accueil des personnes vulnérables, a été pour moi la source d'un incontestable enrichissement humain se situant dans le prolongement de fonctions anciennes exercées en matière de protection des majeurs. Cette activité restera un fondement de mes centres d'intérêt.

Aussi, à toutes celles et ceux avec lesquels j'ai été en contact, je dis au revoir, vous resterez dans mon esprit et mon cœur.

Claude Czech



Bienvenue à Philippe Gazagnes, nouveau Médiateur de Clariane qui a pris ses fonctions en novembre 2024

Trois questions de Thomas Prétot,
directeur Médiation France

Quels sont vos premiers sentiments ?

Philippe Gazagnes : C'est avec humilité, mais aussi avec un réel enthousiasme, que j'ai accepté la proposition de Nicolas Mérigot et de Sophie Boissard, de devenir le prochain Médiateur de Clariane. Humilité, car j'ai tout à apprendre. Enthousiasme, car je vais travailler avec une entreprise essentielle, une entreprise à mission, qui œuvre pour l'intérêt général. C'est ce même intérêt général qui a guidé tout mon parcours de magistrat et de médiateur administratif. Je constate que chez Clariane, la culture de la médiation est déjà bien installée, grâce au travail accompli depuis plusieurs années par Claude Czech, Thomas Prétot et l'ensemble de l'équipe.

En visitant des établissements du Groupe, j'ai été frappé par l'extraordinaire engagement des personnes qui y travaillent, dans des conditions qui, il faut le noter, ne sont pas toujours faciles. Cet engagement est la base à partir de laquelle tout est possible.

T. P. : Quelle est votre vision de la médiation ?

P. G. : Membre du Conseil national de la médiation, je revendique une haute conception de cette approche. La médiation ne se limite pas seulement à une technique ou à un processus de communication.



Elle relève avant tout d'une façon d'appréhender et de résoudre les inévitables conflits liés aux activités humaines, en appliquant en permanence certains principes : respect absolu

de la dignité humaine, respect non moins absolu du travail exigeant des équipes de soins de Clariane, rétablissement et poursuite du dialogue entre le résident, sa famille et cette équipe de soins.

J'arrive aussi avec la conviction profonde que, dans les établissements de Clariane, l'utilisation de la médiation demeure particulièrement adaptée au dialogue avec les familles. Voici la définition qu'en donne le Conseil national de la médiation : *« Un processus volontaire et coopératif dans le cadre duquel des personnes entreprennent, au moyen d'échanges confidentiels et avec l'aide d'un (ou plusieurs) tiers, le médiateur (ou les médiateurs), d'établir ou de rétablir des liens, de prévenir ou de régler à l'amiable un conflit. Le Médiateur, tiers indépendant, impartial, formé à la médiation, sans pouvoir de décision, favorise l'écoute mutuelle et le dialogue entre les participants ».*

T. P. : Quelles actions envisagez-vous pendant votre mandat ?

P. G. : Tout d'abord, comprendre, visiter des établissements, réaliser des médiations, me former. Et représenter d'ores et déjà la médiation de Clariane partout où c'est utile.

Je forme ensuite plusieurs vœux, qui guideront mon action dans les trois ans qui viennent. Ainsi, je souhaite arriver à la mise en place d'un dispositif unique. Il s'agit de partir des trois formes aujourd'hui segmentées de médiation – médiation de la consommation, médiation conventionnelle et médiation des relations au travail pour les équipes – pour arriver à proposer un seul dispositif : la médiation Clariane. Ce dispositif fonctionnerait comme un label de qualité, pour aider à résoudre toutes les difficultés que peuvent rencontrer les familles ou le personnel d'un établissement, par le rétablissement de la confiance là où elle risque de se rompre ou qu'elle est rompue.

Comment imaginer en effet que le traitement d'une réclamation d'une famille ne comporte pas des conséquences sur l'établissement, son équipe, ses soignants et leur formation, son organisation, sa gestion, sa mission ?

C'est donc un second vœu que je formule, celui de la médiation de projet. Chaque médiation de conflit porte souvent en elle-même, outre la résolution de celui-ci, une médiation de projet. À l'occasion de la résolution immédiate de la réclamation, il convient souvent de poursuivre l'accompagnement de l'équipe pour un meilleur fonctionnement global et pour l'acceptation volontaire de tous du changement indispensable. C'est la médiation de projet, quatrième forme de notre médiation à venir chez Clariane qu'il convient de développer.

Ainsi la « Médiation Clariane » deviendra l'instrument efficace pour que l'entreprise remplisse non seulement sa mission au service des personnes les plus fragiles, mais elle deviendra également un instrument au service des directeurs d'établissement et de leurs équipes, qui accomplissent, chaque jour, un travail exceptionnel auprès des personnes accueillies, résidents ou patients.

T. P. : La temporalité est un élément déterminant pour la réussite d'une médiation. Quelle est votre vision sur le sujet ?

P. G. : Par ma réflexion et mon expérience, je sais que plus la médiation est lancée tôt, plus elle a de chances d'aboutir.

Pour cela, les directeurs d'établissement pourront ne pas attendre le dernier moment, celle de la réclamation, élément révélant une confiance écornée, pour demander une médiation. Au contraire, nous offrirons une réponse plus rapide de médiation adaptée à la saisine, par les directeurs d'établissement eux-mêmes, à leur initiative, en amont de toute réclamation. D'abord, ce sont eux les Médiateurs de première ligne toute l'année.

Ensuite, ce sont aussi eux qui sentent la situation se dégrader, qui savent qu'il ne faut pas attendre, soit vis-à-vis des familles soit pour l'ambiance au sein du personnel. Je souhaite

que la médiation devienne ainsi un outil banalisé de management, au service des directeurs d'établissement. Cette forme de médiation sera probablement celle qui sera la plus efficace.

Autrement dit, comme pour les résidents, les patients, leurs proches, nous sommes clairement au service des directeurs et des directrices de tous les établissements de Clariane.

C'est ambitieux et cela demande aussi l'engagement de tous ceux qui travaillent au siège, dans les directions opérationnelles et régionales, dans les établissements : tous les membres de Clariane devront pouvoir dire demain, en militant acharné comme je le suis aujourd'hui : « *La médiation ? Ça marche !* ».

T.P. : Pour finir, quelle est votre devise ?

P. G. : « La médiation chez Clariane ? C'est l'affaire de tous ».

C'est comme un incendie dans les Landes : plus les pompiers arrivent vite, plus ils ont de chance de circonscrire et éteindre l'incendie.



Cinq faits marquants



Une fois encore, le Médiateur a connu une année particulièrement active. Ci-dessous quelques exemples de faits marquants :

- l'élargissement de l'équipe de facilitateurs a permis de répondre à une demande croissante en médiation interne ;
- au Palais du Luxembourg, une démonstration de l'utilité de la médiation dans différents secteurs, notamment celui de la santé ;
- la médiation de projet ;
- la participation à la journée du parcours managérial santé pour les comités de direction d'Incea.

1 Élargissement de l'équipe des facilitateurs



De gauche à droite - 1^{er} rang : Christophe Guillery, Alla Davydova, Marie-Claude Latierce, Chimène Bocquet, Stephen Bensimon, Thomas Prétot.

2nd rang : Laurent Drugeon, Romain Vignoli, Ophélie Hervouet, Claude Czech, Natacha Dubois, Philippe Saint-Supéry.

En raison de la hausse des demandes de médiations internes et afin de répondre aux besoins des collaborateurs, le Médiateur a décidé d'élargir son équipe de facilitateurs¹.

En collaboration avec l'Ifomene (Institut de formation à la médiation et à la négociation) qui les a formés à la médiation,

les facilitateurs participent activement au déploiement de la médiation au sein de la communauté Clariane.

Désormais, le Médiateur de Clariane dispose de **quinze facilitateurs** pour l'accompagner dans sa mission.

Nous les remercions pour leur investissement et leur concours pour développer la médiation.

¹ Collaborateurs de Clariane formés à la médiation. Ils interviennent sur demande du Médiateur pour réaliser des médiations internes. Ils sont également ambassadeurs de la médiation.

2 Les spécificités de la médiation dans le médico-social

Intervention au colloque du Palais du Luxembourg

Qu'est-ce qui distingue la médiation des dispositifs mis en place dans d'autres secteurs d'activité ? En quoi est-elle spécifique, là où le conflit, du fait des particularités de l'environnement, est probable ? C'est ce qu'a exposé Thomas Prétot lors du colloque « La Médiation, levier de transformation sociétale » au Palais du Luxembourg, le 9 décembre dernier. Au près des participants de la table-ronde « La médiation au service des acteurs de la santé publique », le directeur Médiation France de Clariane a détaillé les quatre caractéristiques qui singularisent la médiation dans le secteur médico-social. Quatre caractéristiques :

- l'état de fragilité, voire de vulnérabilité, du résident qui est parfois silencieux ;
- la culpabilité, pour la famille, de confier son proche à une institution ;
- l'incertitude liée à l'évolution de l'état de santé du résident qui, de fait, se dégrade avec le temps ;

- les conflits intra-familiaux qui se répercutent parfois sur la structure qui accueille le résident.

Enfin, la forte charge émotionnelle des familles combinée à un milieu difficile par nature crée un « cocktail explosif » menant très rapidement à des situations conflictuelles. Le conflit dans ce secteur apparaît donc comme probable, prévisible, sinon normal.

La médiation, parce qu'elle favorise la communication et la compréhension mutuelle des besoins, permet aux personnes de dialoguer dans un espace sécurisé. Elles s'assurent ainsi que leurs besoins et contraintes sont bien compris par leur interlocuteur. Il faut donc continuer à promouvoir la médiation dans ce secteur parce qu'elle participe au bien vivre ensemble, dans l'intérêt des résidents.



3 Journées de formation du parcours managérial Inicea

En collaboration avec la Direction médicale de Clariane France, le Médiateur a participé au programme de formation visant à renforcer les compétences managériales des membres des comités de direction des cliniques Inicea.

La médiation étant considérée comme une compétence que doit avoir chaque manager, le Médiateur s'est associé à cette formation.

À travers des ateliers pratiques et des échanges collectifs, nous avons fourni des outils pour :

- **maîtriser les techniques de communication non violente** afin de favoriser le dialogue et la compréhension mutuelle ;
- **accompagner à la résolution de conflits** en identifiant les sources de tension et en proposant des solutions constructives ;
- **participer** à la création d'un environnement de travail plus serein et collaboratif.



Formation des directeurs d'établissements, des cadres de santé et des médecins au siège de Clariane à Paris pour la journée de parcours managérial.

4 Les séminaires du Club des médiateurs internes

L'unité de médiation, membre actif du Club des médiateurs internes, a pris part aux différents séminaires réunissant les médiateurs des grandes entreprises et administrations françaises. Ce club, lieu d'échange et de réflexion, vise à améliorer et harmoniser les techniques de médiation dans les organisations.

Points clés abordés

1. rôle de la médiation interne

analyse du périmètre, des principes déontologiques et de l'impact du médiateur dans un contexte de changement.

2. approches complémentaires

comparaison de la médiation interne avec le coaching, la facilitation et le conseil en organisation pour mieux appréhender/analyser les nuances.

3. ateliers pratiques

développement d'outils pour mieux présenter et positionner la médiation interne.

La participation de l'unité de médiation à ces événements témoigne de notre engagement à améliorer constamment notre pratique et à renforcer notre expertise pour accompagner efficacement les organisations dans leurs processus de transformation.



L'ensemble des membres du Club des médiateurs internes lors d'une réunion au Ministère de l'économie et des finances à Paris.

5 L'expérimentation de la médiation de projet : un nouvel outil à disposition des collaborateurs

L'année 2024 a été une année d'expérimentation en médiation de projet. La médiation de projet est une technique permettant, lors de transformations, de traiter du changement avant même que tout conflit n'apparaisse.

Trois médiations de projet ont été lancées sur le réseau des établissements Clariane. Deux d'entre elles se sont clôturées avec succès, évitant ainsi l'émergence d'un conflit.

Dans ces deux situations, les principaux intéressés (environ cent personnes) ont été intégrés au changement, ce qui a permis de réorganiser les structures avant l'émergence d'un conflit. La troisième médiation de projet est toujours en cours.

L'expérimentation se poursuit pour aller vers un recours systématique à une médiation préventive en cas de projet transformant les modes de travail et de vie en établissement.





Une année de médiation en chiffres



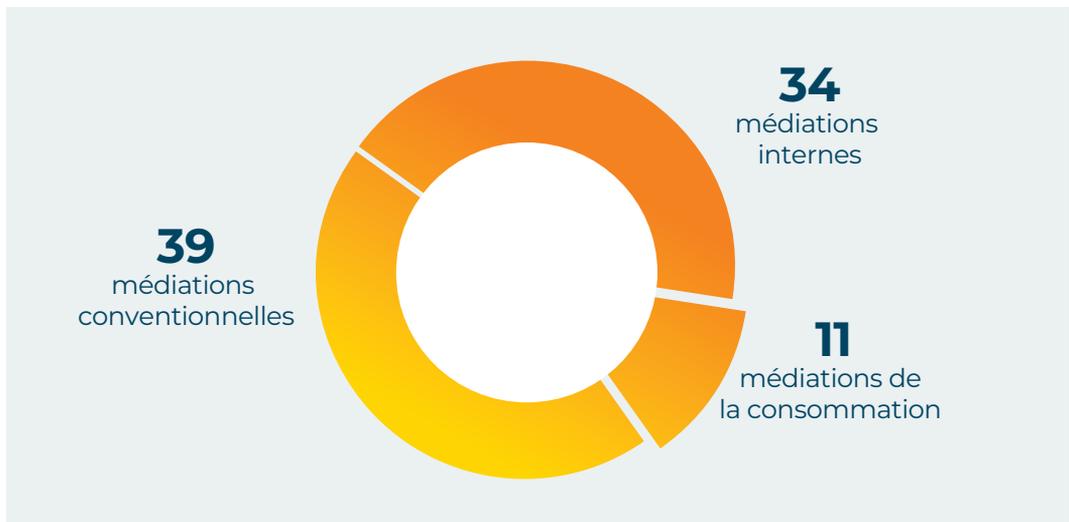
L'année 2024 a été marquée par une nouvelle augmentation des demandes de médiation.

En effet, le Médiateur a été amené à traiter quatre-vingt-quatre situations de médiation contre soixante-dix l'année précédente. Elles se répartissent de la manière suivante :

- trente-neuf demandes de médiation conventionnelle ;
- trente-quatre demandes de médiation interne ;
- onze demandes de médiation de la consommation.

En 2023, les soixante-dix saisines se répartissaient de la manière suivante :

- trente et une demandes de médiation conventionnelle ;
- trente-six demandes de médiation interne ;
- trois demandes de médiation de la consommation.





La médiation conventionnelle

La médiation conventionnelle facilite la compréhension des besoins de chaque personne. C'est un outil essentiel pour améliorer la communication, le dialogue entre patients, résidents, proches et professionnels de santé. Ce type de médiation est conduit par des médiateurs externes à Clariane pour trouver des solutions adaptées et équilibrées.

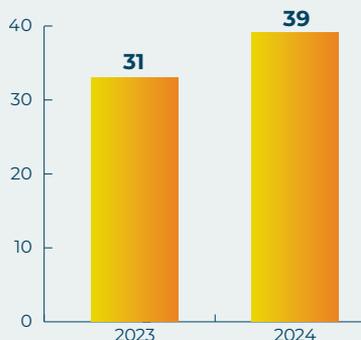
Ce processus contribue à renforcer le bien vivre ensemble et à apaiser les tensions dans des contextes parfois sensibles.

Nombre de demandes

Au cours de l'année 2024, le Médiateur a été saisi trente-neuf fois. En 2023, trente et une demandes de médiation avaient été adressées. Cela représente une hausse de 26 % du nombre de demandes.

Grâce aux efforts de sensibilisation et de formation, les parties prenantes ont pris conscience de l'importance et des bienfaits de la médiation.

39 demandes de médiation

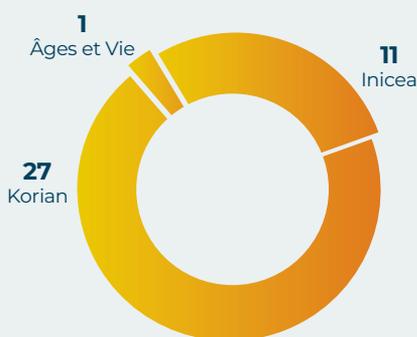


Répartition des médiations par type de structures

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

- vingt-sept demandes formulées par Korian ;
- onze demandes provenant d'Inicea ;
- une demande 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 de liens plus étroits.



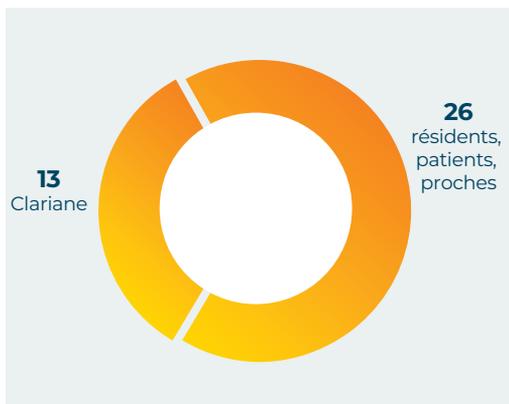
Ces interactions prolongées, bien qu'enrichissantes, peuvent aussi engendrer des tensions ou des incompréhensions pouvant nécessiter une médiation pour préserver une relation harmonieuse et un cadre de vie serein.

Origine de la demande

Le Médiateur peut être sollicité par divers acteurs : un résident, son représentant légal, un patient, une personne de confiance, un proche, ou encore un membre du personnel.

En 2024, parmi les trente-neuf requêtes reçues, vingt-six provenaient des résidents, des patients ou de leurs proches, tandis que treize ont été formulées par les directeurs d'établissement.

À titre de comparaison, en 2023, onze demandes avaient été adressées par les directeurs d'établissement et vingt par les résidents, les patients ou leurs proches.



Cette évolution montre la pleine intégration du dispositif de médiation par les résidents, les patients et leurs proches qui n'hésitent pas à y recourir en cas de besoin.

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 2024, 64 % des demandes adressées au Médiateur ont été déterminées recevables, soit vingt-cinq dossiers. En 2023, le taux de recevabilité était de 65 %.

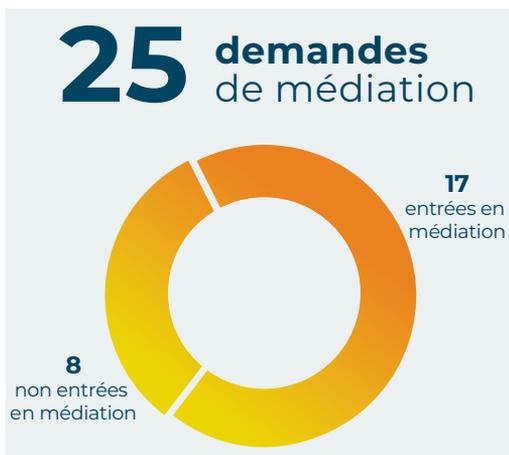


Nombre d'entrées en médiation

Sur les vingt-cinq demandes de médiation jugées recevables en 2024, dix-sept ont effectivement abouti à une entrée en médiation, soit 68 % des demandes.

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

Les refus interviennent souvent dans des situations de conflits particulièrement tendues, lorsque l'une des parties se décourage, ou encore dans le cadre de conflits familiaux. Souvent aussi, par ce que la proposition de médiation est trop tardive.



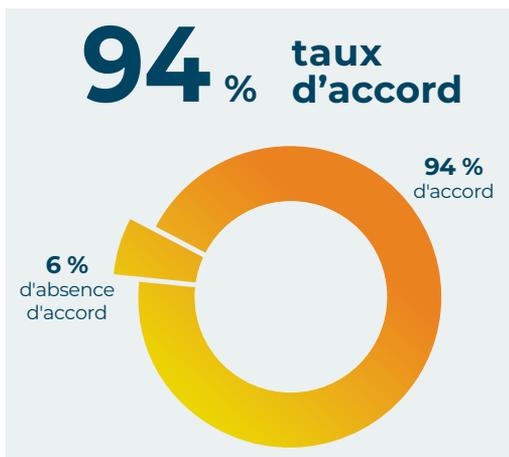
Il peut également s'agir de désistements, notamment lorsque le résident ou le patient quitte l'établissement avant que la médiation ne puisse être mise en place.



Taux d'accord

La médiation peut aboutir à la résolution ou non du problème. Cette année, le taux d'accord a été de 94 %, soit seize dossiers. En 2023, ce taux était de 86 %.

Ce taux 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 2024, le délai moyen de traitement des dossiers de médiation a été de vingt-cinq jours, alors qu'en 2023, il était de soixante-quatorze jours. Sur cette période, plusieurs dossiers ont demandé un délai de traitement très conséquent en raison de leur particulière complexité.



Principaux motifs de demande de médiation

Le Médiateur a principalement été sollicité pour des motifs liés à la communication avec les soignants, à l'organisation de la structure ainsi qu'à des différends relationnels.





La médiation interne

La médiation interne est un dispositif destiné à résoudre les difficultés relationnelles entre collaborateurs.

Afin d'assurer la conduite de ces médiations, nous avons formé des facilitateurs internes (cf. définition p. 11), garantissant un accompagnement adapté et efficace dans la gestion de ces différends professionnels.

Nombre de demandes

En 2024, le Médiateur a été saisi trente-quatre fois. Ce nombre de saisines est légèrement en baisse par rapport à l'année 2023. Le Médiateur avait été saisi à trente-six reprises.

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

34 demandes

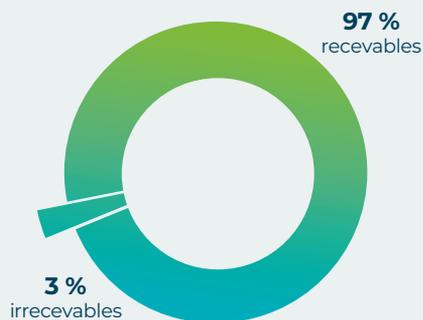
Recevabilité des dossiers

Pour qu'elles puissent être traitées, les demandes de médiation doivent satisfaire certaines conditions de recevabilité, comme le fait de réaliser des démarches préalables. Ces démarches se caractérisent par une tentative de résolution préalable du problème auprès de son manager.

En 2024, 97 % des demandes adressées au Médiateur ont été jugées recevables, soit un total de trente-trois dossiers. En 2023, ce pourcentage était de 94 %.

Ce taux montre que le dispositif a bien été compris au sein de l'entreprise et que les collaborateurs respectent les démarches préalables nécessaires, témoignant ainsi de leur engagement à résoudre les problèmes de manière constructive.

97 % recevabilité des demandes



Nombre d'entrées en médiation

Sur un total de trente-trois demandes de médiation recevables, dix-neuf ont abouti à une entrée effective en médiation, soit 58 %.

Dans les quatorze autres situations, soit la situation s'est apaisée d'elle-même avant même l'entrée en médiation (au niveau des entretiens préalables), soit la médiation n'a pas pu être mise en place (congé, arrêt maladie, changement d'équipe, etc.).

Un dossier est encore en attente de l'accord des parties d'entrée en médiation.

19 entrées en médiation

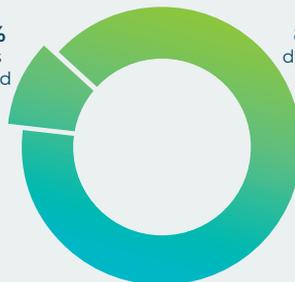
Taux d'accord

Sur les dix-neuf dossiers entrés en médiation et clos, 83 % d'entre eux ont abouti à un accord. En 2023, ce taux était de 100 %.

83 % d'accord

17 %
sans accord

83 %
d'accord



Délais de traitement

En 2024, le délai moyen de traitement des demandes de médiation interne a été de soixante-quatorze jours. En 2023, ce délai était de soixante et onze jours.

74 jours de traitement

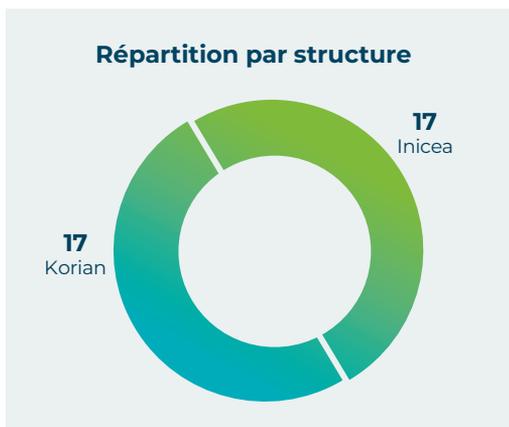


Cette durée s'explique principalement par trois médiations de projet particulièrement complexes, nécessitant une organisation approfondie et un investissement en temps conséquent.

Répartition des médiations par type de structures

En 2024, la répartition des demandes de médiation interne par structure est équilibrée :

- dix-sept demandes provenant d'Inicea ;
- dix-sept demandes émanant de Korian.



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.





La médiation de la consommation

La médiation de la consommation est un processus de résolution amiable des différends qui surviennent entre un consommateur et un professionnel. Il est possible de recourir à cette médiation en cas d'insatisfaction liée à l'exécution d'une prestation ou d'un service (restauration, facturation, hébergement...).

Nombre de demandes

Au cours de l'année 2024, le Médiateur a été saisi à onze reprises, alors qu'en 2023, trois demandes ont été enregistrées.

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

Le Médiateur note que cette progression s'explique en partie par les efforts déployés par Clariane pour renforcer la communication sur ce dispositif spécifique.



Recevabilité des demandes

Pour saisir le Médiateur, plusieurs conditions doivent être respectées. Parmi elles, l'envoi préalable d'une réclamation écrite soit au directeur de l'établissement concerné, soit au service relation clients. Cette demande doit obligatoirement entrer dans le champ de compétence du Médiateur.

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 six dossiers recevables.

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

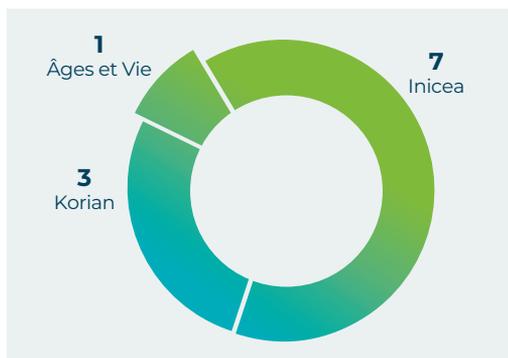
Un dossier a fait l'objet d'un règlement amiable directement entre l'établissement et la famille, sans même l'intervention du Médiateur.

6 dossiers
recevables

Répartition des médiations par type de structures

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

- sept demandes provenant d'Inicea ;
- trois demandes formulées par Korian ;
- une demande émanant d'Âges et Vie.



Durée d'une médiation

Cette année, la durée moyenne de traitement des dossiers était de cinquante jours alors qu'en 2023, cette durée était de soixante-dix-huit jours.

50 jours de traitement

Taux d'accord

Sur les six dossiers recevables, cinq ont abouti à un accord total, soit un taux d'accord de 86 %. Ce taux est en légère diminution par rapport à 2023 où il était de 100 %.

86 % taux d'accord

Principaux motifs de demande de médiation

Le Médiateur a été principalement saisi pour des problématiques de facturation. Il peut également être amené à traiter d'autres types de différends.

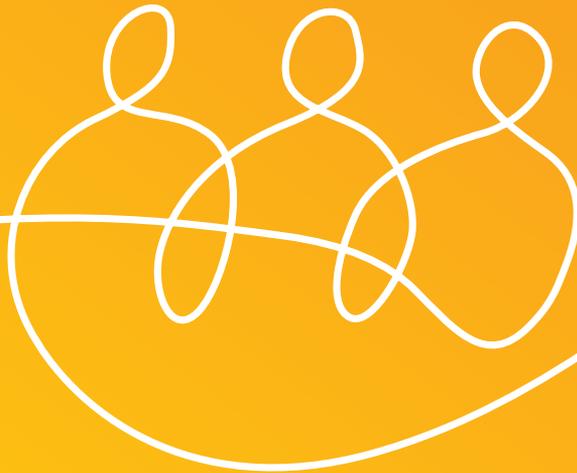


Répartition des motifs de demande de médiation

- 7** demandes relatives à un problème de facturation
- 2** demandes relatives aux prestations complémentaires
- 1** demande relative à un problème de restauration
- 1** demande relative à un problème d'hébergement



Les histoires vécues



Le Médiateur partage ici quelques histoires vécues afin de montrer la complexité et la variété des situations de conflits auxquelles il fait face.

Une communication compliquée

La famille d'un résident reproche au personnel de l'Ehpad le manque de communication sur l'état de santé de son père alors que le personnel estime avoir fait le nécessaire pour la rassurer.

La situation ne s'améliore pas et la famille décide de recourir à un avocat. Face à cette impasse relationnelle, la médiation a été proposée à la famille.

La médiation a permis de clarifier les malentendus, notamment en soulignant que l'équipe soignante aurait pu mieux communiquer avec la famille, ce qui a conduit à des excuses sincères et à la reprise du dialogue. La famille du résident, de son côté, s'est excusée pour s'être emportée et avoir remis en question la qualité des soins. La confiance a pu être rétablie.

Du conflit à la collaboration

Dans un Ehpad, une collaboratrice a déposé une plainte pour harcèlement contre sa supérieure hiérarchique, provoquant des tensions au sein de l'équipe.

Bien que l'enquête n'ait pas retenu de faits de harcèlement, elle a mis en évidence une mésentente profonde entre les deux parties, perturbant le fonctionnement collectif.

Une médiation a été proposée, permettant à chacune de s'exprimer librement.

Le conflit a pu être désamorcé grâce à une meilleure compréhension mutuelle et à la mise en place de stratégies de communication adaptées.

La médiation a permis un retour à une collaboration sereine, améliorant le climat social.

En réduisant les tensions, la médiation a aussi contribué à renforcer la qualité du travail et la confiance.

Apaiser les tensions autour des visites familiales

Les relations entre un patient, son épouse et le personnel d'une clinique se sont tendues en raison d'un désaccord sur l'organisation des visites familiales. Bien que satisfait des soins, le couple regrettait l'absence d'un espace adapté pour échanger avec leurs proches, notamment avec un enfant, fragilisant ainsi leur lien avec l'établissement.

Une médiation a permis de clarifier les attentes du couple concernant un espace confortable pour les visites et d'identifier les contraintes de la clinique

en matière d'aménagement. Ensemble, des solutions ont été explorées.

Le couple, se sentant entendu, a vu les tensions s'apaiser, tandis que la clinique a amélioré son accueil des familles et sa gestion des réclamations. Les patients ont été acteurs du changement d'organisation de la clinique. Cette médiation a transformé un conflit en opportunité d'amélioration et a renforcé la confiance mutuelle.



Un dialogue impossible : la saisine trop tardive

Dans un Ehpad, une équipe de cuisine subissait un climat de travail dégradé en raison des comportements de leur supérieur hiérarchique, perçus comme désobligeants.

La situation était devenue si difficile que plusieurs membres de l'équipe envisageaient de démissionner. Face à cette crise, la direction a proposé une médiation pour rétablir le dialogue et trouver une solution.

Les séances ont permis à chacun d'exprimer ses ressentis et de mieux comprendre les points de vue respectifs. Cependant, la relation entre le supérieur et son équipe était trop détériorée pour être réparée, la rupture de confiance étant profonde.

La médiation est arrivée trop tard pour reconstruire les liens entre les intéressés.

Présence de la famille en clinique

Dans une clinique, la présence soutenue et parfois intrusive de la famille d'une patiente en fin de vie perturbait le quotidien de l'établissement, générant du bruit et des désaccords avec le personnel, au détriment des soins et du bien-être des autres patients.

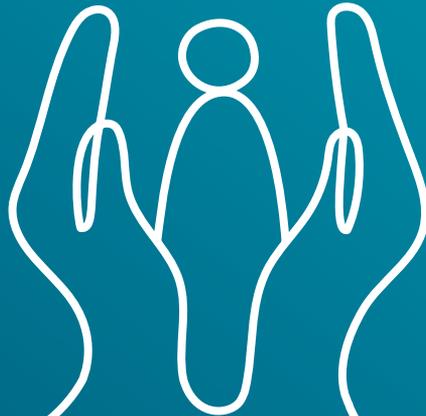
Pour apaiser la situation, la direction a proposé une médiation afin de faciliter le dialogue et de trouver un terrain d'entente.

Bien que la famille a décliné cette démarche, elle a perçu cette initiative comme une preuve de bonne foi de l'établissement, ce qui a marqué un tournant.

Prenant conscience de l'impact de son comportement, la famille a accepté d'adapter ses visites à un cadre spécifique, rétablissant un environnement plus serein et sécurisé pour tous.



Les témoignages



À l'issue de chaque médiation, l'équipe du Médiateur se rapproche des personnes ayant eu recours à la médiation ou ayant participé à une séance plénière afin d'avoir un « retour d'expérience ». Les commentaires formulés enrichissent considérablement la pratique de la médiation.

À travers ces témoignages, la médiation participe à l'amélioration de la qualité du service.



Les collaborateurs

De l'effort à la bonne surprise

« Lorsque j'ai su qu'une médiation était envisagée, je me suis dit que cela devait être encore un effort à fournir. Finalement, la médiation a été une bonne surprise. Échanger a permis de remettre de la confiance. Je conseille à toutes les personnes en conflit de ne pas attendre et de faire appel à la médiation. Je souhaite que cela puisse se développer sur tous les établissements où les personnes seraient en conflit. »

Mathilde, cuisinière chez Korian

La médiation de projet pour faire évoluer notre organisation

« Au début j'étais mitigée, mais je constatais tout de même des dysfonctionnements organisationnels depuis plusieurs années, qui ont poussé à des dérapages de comportement. J'avais hâte de commencer la médiation, pour faire un constat et trouver des solutions d'amélioration.

La première étape d'écoute via des entretiens individuels a permis de rassurer le personnel, sur le fait que des actions allaient être mises en place, malgré une difficulté de cohésion.

Puis des groupes d'échange qui ont permis de mettre des mots collectivement sur des problématiques, sans entrer dans une guerre ou rancune envers personne, les médiateurs, qui ont permis de dégrossir les idées, de nous aider à poser des mots sur un mal-être général,

À la fin, la réunion bilan a permis de poser objectivement ce constat, et enfin de cerner les problématiques de l'établissement. »

Coralie, assistante administrative chez Korian





Les proches

Un dialogue ouvert, des réponses apportées

« La médiation a permis un dialogue plus direct et des réponses à nos questions que nous n'avions pas eues de la part du Directeur de l'établissement KORIAN X... La médiation nous a apporté la plupart des réponses dont nous avons besoin [...] Notre impression est que l'établissement est plus à l'écoute [...] »

Épouse d'un résident Korian

Une avancée favorisant le bien de tous

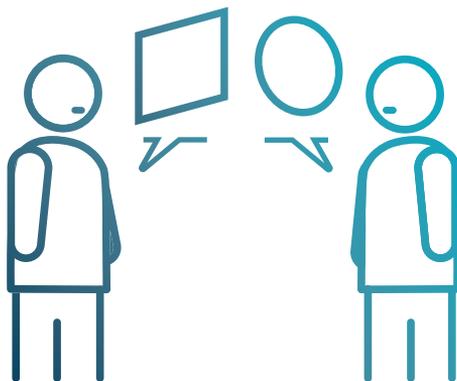
« Elle a répondu à mes attentes, il y a eu des avancées certaines [...] Elle s'est bien déroulée [...] »

Je vous remercie, Madame la directrice, de m'avoir écouté et d'avoir motivée votre équipe. Je vous remercie également d'avoir pris le temps de me présenter vos condoléances et me dire que vous restez à ma disposition.

Je vous remercie, Monsieur le Médiateur, pour votre investissement, votre professionnalisme et votre gentillesse.

Personnellement je garde un bon souvenir de notre réunion. Chacun essayant d'évoluer pour le bien de tous. »

Fils d'une résidente Korian



Les facilitateurs

Depuis leur prise de fonction, les facilitateurs ont effectué plusieurs missions de médiation. Leurs profils variés et complémentaires ont été un atout important dans la réussite de leurs missions.

Nous tenons à les remercier pour leur investissement dans le développement d'une culture de la médiation au sein de l'entreprise.

Afin de mieux comprendre leur engagement, nous leur avons donné la parole.



Roch Valles, directeur chez Korian

Pourriez-vous rappeler vos fonctions et votre parcours ?

Dans l'entreprise depuis dix-huit ans, je suis directeur d'Ehpad. Mon métier m'a conduit à accompagner de nombreuses équipes pluridisciplinaires d'expériences, d'origines et d'âges divers. Véritable couteau-suisse, je dois au quotidien instaurer une communication ouverte, respectueuse et bienveillante.

Pourquoi avoir choisi de devenir facilitateur ?

Devenir facilitateur en médiation : une évidence. Mon rôle est double.

Tout d'abord, dans le cadre de la résolution des conflits, j'interviens avec une/un collègue en co-médiation afin d'accompagner les parties à trouver la solution à leurs différends.

J'ai poursuivi la médiation et je suis aujourd'hui médiateur assermenté auprès d'une cour d'appel.

Que retenez-vous de votre première médiation ?

Ma première expérience ? L'accompagnement de sept membres d'une équipe soignante. À la suite de certains événements, il y a eu des ruptures dans leurs relations et une dégradation de leurs conditions de travail.

Malgré l'appréhension de la « première fois », nous avons su les guider pendant plus de deux heures. Après avoir réussi à tomber d'accord sur leurs désaccords, ils ont su élaborer eux-mêmes les solutions de sortie du conflit. Quelle satisfaction !

Que retenez-vous de votre atelier *Bien vivre ensemble* ?

L'autre mission : être ambassadeur de la médiation. En proposant des ateliers de sensibilisation à la communication, on peut prévenir le conflit.

Les différents jeux de rôles permettent aux participants de prendre conscience des difficultés qui entourent la relation humaine en commençant par la communication qui est à 93 % non verbale. Dans certains cas, cela a permis de révéler des tensions qui ont pu être abordées dans le cadre d'une médiation ultérieure. Être acteur du bien-vivre ensemble, quelle chance ! Aujourd'hui je suis devenu un manager-médiateur.



Philippe Saint-Supery, directeur chez Inicea

Pourriez-vous rappeler vos fonctions et votre parcours ?

Pharmacien de formation et diplômé d'un master HEC, j'ai passé quinze années dans un groupe national de santé au niveau centrale d'achats et en région. Après sept années en tant que directeur des opérations dans un groupe national de stérilisation, je suis directeur d'établissement depuis sept ans chez Inicea.

Pourquoi avoir choisi de devenir facilitateur ?

C'est une approche intéressante au sein d'une entreprise ; une culture d'entreprise importante. Le lien humain est aujourd'hui un élément clef dans la vie de l'entreprise. Aider les parties en litige à rétablir une communication et du dialogue, les accompagner dans la recherche d'une solution positive m'anime.

Il faut une bonne aisance relationnelle, de l'écoute, une capacité à communiquer, de l'empathie, de la patience, de la persévérance, et surtout pas de jugement. Du bon sens et quelquefois un peu d'humour permettent de désamorcer des tensions.

Que reprenez-vous de votre première médiation ?

La mise en situation de la formation théorique avec les outils qui nous ont été donnés. La posture du facilitateur est importante dans sa neutralité et son impartialité. Par ailleurs, la complémentarité de la co-médiation est primordiale.

Il est difficile de faire émerger des idées de solution par les protagonistes. Dans ce cas, il est parfois nécessaire d'être directif.

Enfin, je retiens un réel enrichissement personnel.

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

La Médiation est une vraie culture de l'entreprise et cela passe par la volonté de ses dirigeants. Nous avons de la chance chez Clariane avec la volonté de Nicolas Mérigot et Sophie Boissard de reconnaître et encourager cette démarche.

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

Un message, et pour moi le seul très important : la médiation doit être mise en œuvre le plus en amont possible et surtout ne pas laisser s'enliser un conflit ; une fois la ligne de crête franchie la médiation sera plus difficile.

Il faut donc beaucoup de bienveillance, être authentique et rester soi-même. Être facilitateur, c'est une expérience fantastique et très enrichissante.





Natacha Dubois, infirmière chez Korian

Pourriez-vous rappeler vos fonctions et votre parcours ?

Je suis infirmière. Avant d'intégrer Korian, j'ai exercé à domicile durant 3 ans et 7 ans et demi en psychiatrie adulte.

En parallèle, je suis maître-praticienne en hypnose et j'ai développé mon cabinet d'accompagnement en ville où je reçois ma clientèle.

Pourquoi avoir choisi de devenir facilitateur ?

De par mes diverses expériences professionnelles, j'ai souvent eu à gérer des conflits, des incompréhensions et des tensions de toutes sortes ; que ce soit entre collègues, familles et soignants ou entre patients et soignants.

Ce qui m'a amené à constater mon manque de méthodes afin d'apaiser ces situations ; les gérer sans risquer d'aggraver la situation à cause d'une parole maladroite.

Que reprenez-vous de votre formation en médiation ?

La bienveillance, la richesse des échanges et l'expérience des différents intervenants qui m'ont enrichi de différentes et nombreuses méthodes de communication.

Je suis persuadée de l'utilité de la médiation au sein de nos exercices professionnels.

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

Les raisons d'un conflit peuvent être nombreuses. En effet, chaque personne est unique avec ses valeurs et ses faiblesses. Aussi, les interactions humaines vécues dans des situations stressantes peuvent engendrer des tensions accentuées par des non-dits, des mal-dits.

Je crois que la médiation peut apporter aux personnes la sollicitant un lieu d'écoute empreint d'empathie, de respect et d'une neutralité bienveillante. Ces éléments peuvent amener les protagonistes à s'ouvrir et à envisager eux-mêmes une alternative ou des solutions.

La médiation reste pour moi le lieu où tout est possible, même de ne pas réussir sans que cela ne constitue pour autant un échec.





Nadine Jeanton, Certification manager, direction qualité Clariane

Pourquoi avoir choisi de devenir facilitateur ?

Manager depuis 30 ans, j'ai été confrontée à maintes reprises à des situations d'extrême tension entre collaborateurs ou autres. Le conflit a toujours une origine qui est souvent oubliée.

Pour faire face à ces situations, il est nécessaire de rechercher les causes profondes pour aider à trouver soit une issue, soit un compromis ou autre afin d'apaiser le conflit et de réapprendre à mieux vivre ensemble.

Devenir facilitateur a été l'opportunité d'étudier les origines de ces tensions, de comprendre leurs mécanismes et d'acquérir des méthodes pour apporter une aide concrète aux collaborateurs de notre entreprise afin de mieux vivre ensemble.

Que reprenez-vous de votre première médiation ?

La première médiation, je l'ai réalisée avec une collègue pour qui c'était également la première médiation. Je ne me suis mise aucune pression, puisqu'il n'y a pas d'obligation de résultat, mais juste de pouvoir écouter, faire libérer les paroles et permettre aux médiés de s'écouter et de se comprendre dans ses désaccords. L'issue a été favorable, et nous avons observé la magie de la médiation. Cette expérience a été fortement positive pour tous et les remerciements des parties m'ont confortée dans l'utilité de ce service mis à disposition des collaborateurs Clariane.

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

Le premier atelier *Bien vivre ensemble* s'est déroulé à la demande et au sein d'un Codir élargi. Ce fut l'occasion de faire réfléchir les membres à la différence de perception, à l'appréhension de méthodologie pour anticiper des situations conflictuelles. Les échanges ont été très riches, les questions ont fusé, les participants ont pris beaucoup de plaisir à tester les outils.

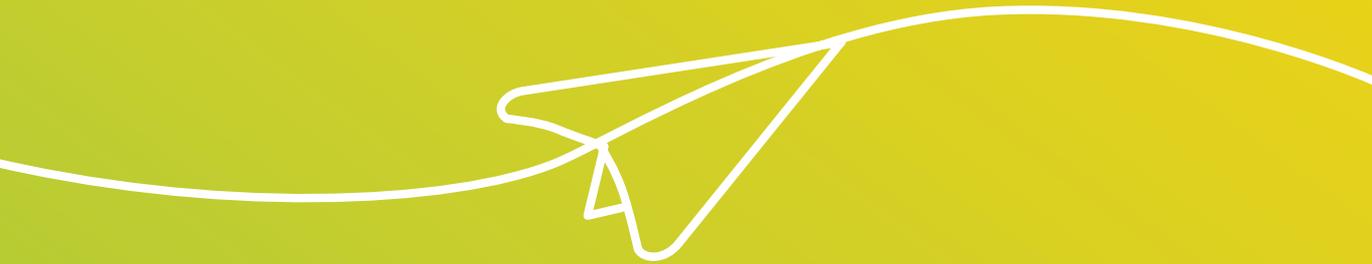
Si vous avez un message à faire passer au lecteur du rapport annuel, quel serait-il ?

Les relations humaines et professionnelles sont complexes. Le recours à la médiation ne doit pas être ressenti comme un échec de la part des managers et des directions. La demande de médiation doit être la plus anticipée possible, c'est une démarche courageuse dans laquelle chacun accepte de s'exprimer librement et de s'engager à écouter les autres.





Le suivi post-médiation



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 son efficacité sur le long terme.

« Aujourd'hui, tout le monde est conscient qu'il faut changer son comportement et l'organisation de l'établissement. Une organisation ancienne qui a mal vieilli, et ne s'adapte plus à la réalité du terrain.

J'espère que les efforts de chacun continueront, que le changement organisationnel sera bénéfique pour tous, et permettra de venir travailler sans lutte, sans difficulté à exercer son métier, pour le bien-être de nos résidents. [...] »

Annie, assistante administrative chez Korian

« Cette médiation a joué un rôle clé dans l'apaisement des tensions initiales et a permis de rétablir un dialogue constructif avec la famille de M. X.

Depuis cette médiation, nous avons pu constater que le climat avec la famille reste globalement apaisé. Nous avons organisé plusieurs échanges autour du projet personnalisé de M. X., ce qui a renforcé le sentiment de collaboration entre l'équipe et la famille. Les discussions sont aujourd'hui plus ouvertes et centrées sur les besoins du résident, ce qui a permis de maintenir un lien de confiance.

Avec un peu de recul, il semble que cette médiation a également permis à la famille de mieux comprendre certaines contraintes institutionnelles et de mieux s'impliquer dans la prise en charge. Cela se reflète par une communication plus fluide et moins conflictuelle. [...] »

Directrice adjointe chez Korian

« La situation s'est résolue à la suite de votre intervention, je vous en remercie. [...] »

Collaboratrice du siège chez Clariane

« L'ambiance générale est moins pesante, elle est même plus légère. »

Directrice d'établissement chez Inicea



« Les équipes sont apaisées et sont plus dans une dynamique de communication dès qu'un élément les contrarie. Je constate une nouvelle proximité entre nous. La communication au sein de l'équipe est indéniablement plus fluide, et cela reste un point positif. La médiation a contribué à renforcer les liens au sein des équipes. L'ambiance n'a rien à voir avec avant, c'est très positif ! »

Directrice d'établissement chez Korian

« Les relations avec le fils du résident se sont améliorées. Il ne se plaint plus constamment et prend le temps d'écouter les explications de l'infirmière coordinatrice. »

Directrice d'établissement chez Korian

« Post-médiation, j'ai pu observer un apaisement et un meilleur dialogue entre les deux parties. La médiation a répondu à mes attentes. Faire appel à un tiers externe à la structure est vraiment l'un des points forts de cette expérience. »

Directeur d'établissement chez Korian

« Les relations entre les deux salariés se sont apaisées. Nous avons senti que des engagements avaient été pris par les deux parties. Le point fort de la médiation est que ça permet de renouer le dialogue. »

Responsable ressources humaines chez Inicea

« La relation semble toujours aussi apaisée qu'après notre rencontre. [...] Avec un peu de recul, je constate que la médiation a permis de clarifier certains points et de renforcer le dialogue. La communication reste ouverte, et nous espérons que cela contribuera à maintenir une bonne relation avec la famille. »

Directrice d'établissement chez Korian





Les recommandations





Le suivi des recommandations formulées en 2023

Dans la continuité du développement de la culture de la médiation, Clariane a décidé de suivre trois recommandations 2023 du Médiateur, tout en tenant compte des contraintes opérationnelles.

1 **Instituer un référent médiation.**
Désormais, les facilitateurs auront une nouvelle mission : celui de **référent régional**.

En tant que référents, ils auront pour mission, dans leur région dédiée, de :

- diffuser la culture de la médiation ;
- intervenir lors de réunions régionales pour présenter la médiation ;
- animer des ateliers *Bien vivre ensemble* dans divers établissements.

2 **Diffuser l'esprit de la médiation au sein des Ehpad et cliniques.**

Conformément aux recommandations du Médiateur, une sensibilisation des managers dans les établissements a été réalisée. Cette année, plus de 400 managers en établissement ont été formés à la médiation. Ce public est représenté notamment par des directeurs, directeurs adjoints, cadres de santé, infirmiers coordinateurs, médecins coordonnateurs, responsables de cuisine, etc.

Cette formation a été très bien accueillie et a été considérée comme très utile puisque 97 % des personnes formées ont recommandé cette formation.

L'objectif était d'aider les managers de proximité à mieux comprendre la formation du conflit et à avoir quelques outils pour désamorcer, le plus rapidement possible, toutes les situations de tensions qu'ils peuvent rencontrer.

Dès l'année prochaine, cette formation sera ouverte à l'ensemble des collaborateurs des établissements Korian et Inicea.

3 **Poursuivre l'effort de sensibilisation en l'élargissant.**

En complément de la recommandation 2 du Médiateur, celui-ci a souhaité promouvoir la médiation auprès des résidents, des patients et de leurs proches.

Aussi, une présentation du dispositif de médiation a été faite dans tous les conseils de la vie sociale (CVS) et toutes les commissions des usagers (CDU) de France. Les CVS, instances représentatives des résidents, familles et personnels, jouent un rôle clé dans l'expression des besoins et des attentes concernant la vie quotidienne au sein des établissements.

Les CDU, pour leur part, ont pour mission de représenter les usagers, de recueillir leurs avis et de veiller à la qualité des soins et des services proposés.

En collaborant avec ces instances, le Médiateur vise à intégrer davantage la médiation comme un outil au service du dialogue et de l'amélioration continue des relations au sein des établissements, en tenant compte des préoccupations spécifiques des résidents, des patients et de leurs proches.

Les recommandations 2024 du Médiateur

1

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

• **Information**

- Remise d'une information écrite sur la médiation à toute personne entrant dans un établissement Clariane.
- Au près des directeurs d'établissement : renforcer la sensibilisation pour qu'ils sollicitent la médiation dès l'apparition de tensions.

• **Formation**

- Poursuivre le déploiement de la formation pour l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

2

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

En faire un outil de management à disposition des équipes en établissement (Korian et Inicea).

3

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





La parole

à un acteur de référence
de la médiation en France





Le mot de Frédérique Agostini, présidente du Conseil national de la médiation

Depuis dix-huit mois, le Conseil national de la médiation, fort de l'expertise et de l'expérience de ses quarante et un membres, d'origines variées, s'est attaché à identifier toutes les formes de médiation, juridictionnelles (judiciaires et administratives), conventionnelles, institutionnelles, territoriales, familiales, sociales, d'entreprises publiques, privées ou d'administrations. Notre rapport d'étape, récemment mis à disposition de la communauté des médiateurs, se fait l'écho de ces travaux dont les orientations essentielles sont les suivantes : affirmer la singularité des processus de médiation et de la posture de ces tiers, les médiateurs, qui les conduisent ; conserver la souplesse de ces processus tout à la fois d'établissement ou de rétablissement des liens et de prévention ou de règlement des conflits ; susciter la confiance en confortant la qualité des processus et la qualité de médiateurs ; accompagner le développement des médiations à l'ombre mais également à distance des juridictions civiles et administratives.

Protéger les plus fragiles de nos concitoyens, garantir la préservation de leurs droits fondamentaux, les écouter, leur conserver la place qui doit être la leur au sein de leur famille comme dans les établissements qui les accueillent constituent des enjeux démocratiques essentiels à la mise en œuvre desquelles la médiation peut contribuer.

Clariane en est d'évidence convaincue puisque ses responsables mettent en œuvre les différentes ressources offertes par la médiation pour apaiser les tensions avec les familles ou pour renouer le lien entre les personnels d'une même communauté de soins : médiation de la consommation, médiation conventionnelle interpersonnelle et intergénérationnelle, médiation en matière de ressources humaines.

Votre rapport 2024 s'en fait l'écho et, au-delà de votre communauté de travail, les réflexions et les expériences que vous conduisez en faveur de nos aînés nourriront les tables rondes du prochain Congrès international des médiations qui se tiendra à Angers entre le 12 et le 14 mars 2025.

Je forme des vœux pour que, dans notre société en tension, l'année 2025 soit celle de l'installation durable de la médiation, facteur de paix sociale, dans toutes les sphères de notre vie collective.







Le Médiateur
Clariane

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