



**MINISTÈRE
DE LA SANTÉ, DES FAMILLES,
DE L'AUTONOMIE
ET DES PERSONNES HANDICAPÉES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



MEDIATION NATIONALE POUR LES PERSONNELS DES ETABLISSEMENTS PUBLICS DE SANTE, SOCIAUX ET MEDICO-SOCIAUX

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2025

SYNTHÈSE

JUIN 2026

Conciliation Médiation

Sommaire

Introduction	p.2
Partie 1 La conciliation et la médiation : un continuum stratégique	p.5
Partie 2 Une activité encore en progression et révélatrice des mutations du secteur	p.6
2.1 Une activité historiquement élevée	p.6
2.2 Comparaisons européennes et internationales	p.8
2.3 Les principaux enseignements de l'activité 2025	p.8
Partie 3 Un pilotage soutenu	p.10
Partie 4 Les leviers de structuration, de coopération et de transformation de la médiation	p.11
Partie 5 Un fonctionnement encore perfectible malgré des avancées réelles	p.12
Partie 6 Des propositions structurantes pour changer d'échelle	p.13
6.1. Les étudiants en santé et les jeunes professionnels : prévenir les ruptures	p.13
6.2. Les professionnels en formation/en fonction et les organisations : renforcer la confiance et sécuriser les professionnels et les institutions	p.15
6.3. Les enjeux et la gouvernance du dispositif national de médiation : inscrire la médiation dans un écosystème institutionnel structuré et coopératif	p.18
Conclusion	p.21



INTRODUCTION

Créé par le décret du 28 août 2019 et profondément renforcé par celui du 28 avril 2023, le dispositif national de médiation des personnels et des établissements publics de santé, sociaux et médico-sociaux s'inscrit dans l'évolution des modes de régulation des relations professionnelles au sein de la fonction publique hospitalière.

Depuis sa mise en œuvre en 2020, il a connu une montée en charge progressive, marquée à la fois par une appropriation croissante des acteurs et par la structuration continue de son organisation et de ses modalités d'intervention.

En cinq années d'existence, le dispositif est passé d'une phase d'installation à une phase de consolidation. Fondé sur les principes d'indépendance, de neutralité et de confidentialité, il s'est affirmé comme un levier original de prévention et de régulation des tensions professionnelles.

Le renforcement intervenu en 2023 a constitué une étape décisive, en élargissant son périmètre d'action, en consolidant le réseau des Médiateurs et en inscrivant plus explicitement la médiation dans les politiques de ressources humaines, de prévention des risques psychosociaux et d'amélioration de la qualité de vie au travail.

L'un des apports majeurs du dispositif réside dans la construction progressive d'un continuum entre conciliation et médiation. La conciliation, au plus près du terrain, permet une intervention précoce, tandis que la médiation offre un cadre externe et spécialisé pour les situations les plus complexes. Cette complémentarité traduit un changement de paradigme : le passage d'une logique de gestion des crises à une logique de prévention, de dialogue et de recherche concertée de solutions.

Les rapports d'activité publiés depuis 2021 mettent en évidence plusieurs évolutions significatives : une montée en visibilité et en légitimité du dispositif, une reconnaissance croissante de la médiation comme outil d'appui au management et à la gouvernance, ainsi

qu'une attention particulière portée aux publics les plus exposés, notamment les étudiants en santé et les jeunes professionnels. Ils soulignent également la nécessité de renforcer la lisibilité, l'accessibilité territoriale et les moyens consacrés au dispositif.

Dans un contexte marqué par des tensions persistantes sur les ressources humaines et par des exigences organisationnelles et sociétales croissantes, ces enseignements confirment la pertinence du dispositif tout en mettant en lumière les progrès encore nécessaires pour atteindre sa pleine maturité.

Au-delà du bilan annuel, ce rapport traduit une ambition claire : faire de la conciliation et de la médiation des piliers stratégiques des organisations de santé, sociales et médico-sociales. En favorisant une culture fondée sur la confiance, la responsabilité et le dialogue, elles contribuent à la qualité des prises en charge, à la sécurité des organisations et à l'attractivité des métiers.

Le chemin parcouru depuis 2019 est significatif. Celui qui reste à parcourir l'est tout autant.

Le rapport d'activité 2025 : entre consolidation et projection

Il s'inscrit dans cette trajectoire. Il constitue à la fois un bilan approfondi de l'année écoulée et un document d'orientation stratégique pour les années à venir.

Il est structuré en **six parties complémentaires** :



La première partie met en lumière le continuum stratégique que constituent la **conciliation** et la **médiation**, en soulignant son caractère innovant et structurant dans les politiques de ressources humaines hospitalières, sociales et médico-sociales.



La deuxième partie présente une analyse détaillée de l'activité, tant sur le plan quantitatif que qualitatif, en identifiant les tendances, les typologies de situations et les enseignements à tirer des médiations et des missions d'appui, de conseil et d'accompagnement en médiation.



La troisième partie est consacrée au pilotage stratégique, à l'animation et à la coordination du réseau national des Médiateurs et aux modalités de gouvernance, dans un contexte de renouvellement des instances.



La quatrième partie expose la stratégie déployée, notamment à travers les outils développés, les coopérations engagées et les actions de communication, au service d'une diffusion plus large de la culture de la relation.



La cinquième partie analyse les moyens de fonctionnement du dispositif et précise les axes d'amélioration nécessaires pour renforcer son efficacité et sa performance.



La sixième et dernière partie formule des propositions concrètes et opérationnelles, organisées autour de **dix-sept recommandations** visant à renforcer la prévention, à structurer les pratiques et à inscrire durablement la médiation dans les politiques publiques.



Partie 1 | La conciliation et la médiation : un continuum stratégique

Le rapport d'activité 2025 montre que la **conciliation** et la **médiation** répondent simultanément à plusieurs enjeux stratégiques :

- attractivité des métiers ;
- fidélisation des professionnels ;
- prévention des risques psychosociaux ;
- amélioration du climat social ;
- sécurisation des organisations ;
- qualité et continuité des soins et accompagnements.



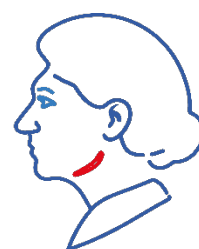
Les données recueillies auprès des établissements démontrent que les structures s'appuyant sur les services de prévention et santé au travail et ayant développé des dispositifs formalisés de **conciliation** :

- détectent plus précocement les tensions ;
- traitent davantage de conflits localement ;
- réduisent les situations contentieuses ;
- améliorent la qualité du dialogue professionnel.



Le rapport insiste également sur le rôle moteur :

- de la Fédération hospitalière de France (FHF) ;
- de la Haute autorité de santé (HAS) ;
- de l'ANFH ;
- de l'EHESP ;
- et du dispositif national de médiation qui associe aussi de nombreux autres partenaires.



La certification HAS agit désormais comme un puissant facteur d'institutionnalisation des démarches de prévention et de régulation des conflits.

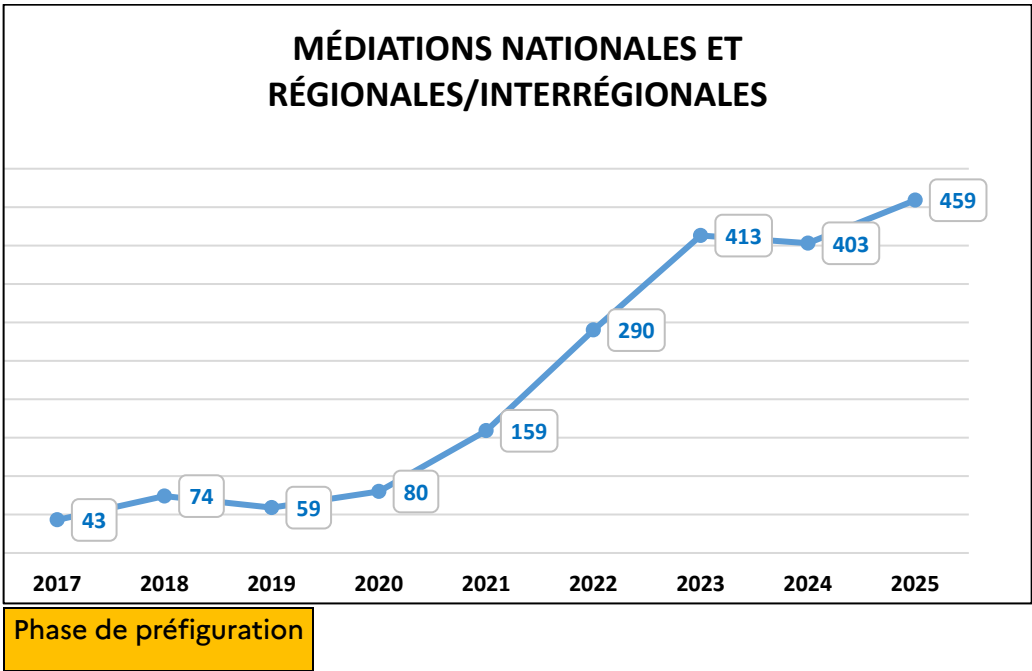
Partie 2 | Une activité encore en progression et révélatrice des mutations du secteur

Cette partie constitue l'un des apports majeurs du rapport.

2.1 UNE ACTIVITÉ HISTORIQUEMENT ÉLEVÉE

Les données d'ensemble (2017 à 2025)

Année	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Total 2017-2025
Niveau national	43	74	59	33	37	89	125	130	140	730
Niveau régional/interrégional	-	-	-	47	122	201	288	273	319	1250
Total/année	43	74	59	80	159	290	413	403	459	1980



L'activité de médiation atteint **en 2025** un niveau historiquement élevé avec **459 saisines**, soit une progression significative par rapport à 2024 **(+ 13,9 %)**, confirmant la poursuite de la croissance très soutenue observée entre 2021 et 2024 **(+153,5 %)**.

Sur l'ensemble de la période **2017–2025**, **1980 situations** ont été prises en charge.

La période récente confirme une structuration du dispositif autour d'un modèle désormais stabilisé (**30 % au niveau national/70 % au niveau territorial**), traduisant une montée en compétence des acteurs de proximité et une meilleure appropriation des mécanismes de régulation des conflits.

La synthèse des données 2025

La répartition des **459 saisines enregistrées en 2025** se résume comme suit :

- **Par sexe** : femmes : **55 % en 2025** vs 50 % en 2024 (+ 5 points) ; hommes : **45 % en 2025** vs 50 % en 2024 (- 5 points)
- **Par typologie d'établissements** : CHU-CHR : **44 % en 2025** vs 48 % en 2024 (- 4 points) ; CH : **48 % en 2025** vs 38 % en 2024 (+ 10 points) ; ESMS : **3 % en 2025** vs 6 % en 2024 (- 3 points) ; autres : **5 % en 2025** vs 8 % en 2024 (- 3 points).
- **Par âge** : 20-30 ans : **29 % en 2025** vs 19 % en 2024 (+ 10 points) ; 30-40 ans : **18 % en 2025** vs 22 % en 2024 (- 4 points) ; 40-50 ans : **21 % en 2025** vs 25 % en 2024 (- 4 points) ; 50-60 ans : **21 % en 2025** vs 24 % en 2024 (- 3 points) ; 60 ans et + : **11 % en 2025** vs 10 % en 2024 (+ 1 point).
- **Par typologie de conflit** : institutionnel : **46 % en 2025** vs 50 % en 2024 (- 4 points) ; interpersonnel : **25 % en 2025** vs 29 % en 2024 (- 4 points) ; interpersonnel et institutionnel : **29 % en 2025** vs 21 % en 2024 (+ 8 points).
- **Par mode de saisine** : parties elles-mêmes : **53 % en 2025** vs 51 % en 2024 (+ 2 points) ; gouvernance : **23 % en 2025** vs 27 % en 2024 (- 4 points) ; État (ministères, CNG, ARS) : **9 % en 2025** vs 10 % en 2024 (- 1 point) ; entre niveaux de médiation : **10 % en 2025** vs 8 % en 2024 (+ 2 points) ; autres : **5 % en 2025** vs 4 % en 2024 (+ 1 point).
- **Par mode de résolution** : missions appui, conseil, accompagnement en médiation : interventions : **42 % en 2025**, comme en 2024 (-) ; pré-médiation/médiation : **14 % en 2025** vs 25 % en 2024 (- 11 points) ; transfert entre médiations : **27 % en 2025** vs 25 % en 2024 (+ 2 points) ; signalement aux autorités : **1 % en 2025**, comme en 2024 (-) ; refus : **4 % en 2025**, comme en 2024 (-) ; sans suite : **7 % en 2025** vs 3 % en 2024 (+ 4 points) ; conciliation : **5 % en 2025**, 0 % en 2024 (+ 5 points)
- **Par typologie de professions** : personnel médical (PH, HU et internes) : **68 % en 2025** vs 64 % en 2024 (+ 4 points) ; personnel autre que médical et directeurs : **12 % en 2025** vs 16 % en 2024 (- 4 points) ; directeurs : **13 % en 2025** vs 12 % en 2024 (+ 1 point) ; autres personnels : **7 % en 2025** vs 8 % en 2024 (- 1 point).

Les données détaillées pour chaque niveau (national et régional/interrégional) ainsi que les spécificités propres à chaque région/interrégion figurent respectivement en annexes 1, 2 et 2 bis du présent rapport.

Le rapport d'activité 2025 identifie :

- une phase de préfiguration (2017-2020) ;
- une phase d'appropriation (2020-2022) ;
- une phase d'expansion (2023) ;
- une phase de consolidation qualitative (2024-2025).

2.2 COMPARAISONS EUROPÉENNES ET INTERNATIONALES

Le rapport d'activité 2025 met particulièrement en valeur la convergence de la France avec les systèmes les plus avancés :

■ **Allemagne**

Ce pays a opté pour le développement des dispositifs internes de « Konfliktmanagement ».

■ **Canada**

Il privilégie des approches très professionnalisées associant médiation, prévention et bien-être au travail.

■ **Pays-Bas**

Ils s'appuient sur des mécanismes de confiance et de résolution locale des différends.

■ **Pays nordiques**

La médiation est fortement intégrée aux politiques de ressources humaines et à la qualité de vie au travail.

■ **Royaume-Uni**

Il a déployé des « Freedom to Speak Up Guardians » permettant une détection précoce des difficultés professionnelles.

■ **Le modèle français** constitue désormais une innovation organisationnelle originale reposant sur l'articulation entre :

- conciliation interne ;
- médiation externe indépendante.

2.3 LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ACTIVITÉ 2025



Féminisation des saisines

55 % des saisines concernent des femmes.

Cependant, elles demeurent sous-représentées par rapport à leur poids réel dans la Fonction Publique Hospitalière (78 % des effectifs), se rapprochant davantage de la représentation nationale des personnels médicaux (50,5 % chez les médecins et 60 % chez les internes).

Le rapport d'activité 2025 invite à :

- renforcer l'accessibilité des dispositifs ;
- développer les espaces d'expression sécurisés ;
- agir sur les inégalités de recours.



Une diffusion des tensions vers les centres hospitaliers

Les Centres Hospitaliers représentent désormais **48 % des saisines (+10 points)**.

Cette progression traduit probablement :

- des difficultés de recrutement ;
- des tensions sur les ressources humaines persistantes ;
- des capacités managériales parfois moins structurées que dans les CHU.



Un rajeunissement spectaculaire des saisines

La tranche des 20-30 ans atteint **29 % des saisines (+ 10 points en un an)**.

Ce résultat constitue probablement l'un des signaux les plus importants du rapport.

Il traduit :

- des difficultés d'intégration ;
- la fragilité des débuts de carrière ;
- la question du sens du travail ;
- des risques de désengagement.

Un focus consacré spécifiquement aux internes éclaire sur les tendances observées en 2025.

Le rapport d'activité 2025 rapproche cette évolution des phénomènes observés :

- en Australie ;
- au Canada ;
- aux États-Unis ;
- et au Royaume-Uni.



Une complexification des conflits

Les conflits mixtes (institutionnels et interpersonnels) progressent fortement : **29 % (+ 8 points en un an)**.

Les conflits ne relèvent plus seulement d'un problème individuel et d'une organisation inadaptée.

Ils combinent désormais des :

- dimensions institutionnelles ;
- dimensions relationnelles ;
- dimensions managériales ;
- dimensions éthiques.

Le rapport d'activité 2025 met ainsi en évidence l'émergence d'un nouveau défi de gouvernance.



Une responsabilisation croissante des gouvernances

La gouvernance des établissements (directeurs, présidents de CME et doyens dans les CHU) saisit davantage les dispositifs de médiation malgré un léger fléchissement cette année.

Cette évolution traduit le passage d'une logique curative à une logique de prévention et d'anticipation.



La primauté des approches souples

Depuis leur introduction dans le décret modificatif de 2023, les missions d'appui, conseil et accompagnement en médiation restent le mode de résolution le plus prisé par les autorités de l'État (ministères, CNG, ARS), les gouvernances d'établissements, les étudiants en santé et les internes (**42 %**, avec des taux de réussite de l'ordre de **88 %, + 8 points en un an**) car elles s'inscrivent dans les mêmes principes, techniques et outils que les médiations conventionnelles/réglementaires, tout en étant plus souples sur la forme et les délais.



Une surreprésentation médicale

L'année 2025 met l'accent sur la hausse continue des **personnels médicaux** dans la saisine du dispositif national de médiation (**68 %, + 4 points en un an**), sans commune mesure avec la part qu'ils représentent dans les effectifs nationaux (13,6 %).



Partie 3 | Un pilotage soutenu

En 2025, le dispositif national de médiation atteint un niveau élevé de maturité organisationnelle grâce à un pilotage national renforcé, une gouvernance stable et un maillage territorial solide.

Le renouvellement de la médiatrice nationale, la stabilité de l'instance nationale et la consolidation des médiations régionales/interrégionales ont permis d'assurer la continuité

stratégique du dispositif, tout en garantissant une représentation équilibrée, compétente et adaptée aux besoins des territoires.

Parallèlement, la médiation nationale a renforcé son rôle d'animation, de coordination et d'appui auprès des acteurs institutionnels et des médiateurs territoriaux. La mobilisation du réseau, les groupes de travail thématiques et les réunions régulières ont favorisé la diffusion des bonnes pratiques, la professionnalisation des acteurs et l'élaboration d'une doctrine commune.

Cette dynamique collaborative a permis d'améliorer la gestion des situations complexes tout en développant une véritable culture du dialogue et du règlement amiable des conflits.

Enfin, **le dispositif français** s'inscrit progressivement dans les standards internationaux les plus avancés grâce à sa structuration en réseau, à son approche fondée sur la co-construction et à son articulation entre niveau national et territorial. La médiation est désormais reconnue comme un outil efficace de prévention des risques psychosociaux, d'amélioration des conditions de travail et de transformation des organisations publiques de santé, sociales et médico-sociales.



Partie 4 | Les leviers de structuration, de coopération et de transformation de la médiation

Cette partie montre que la médiation entre dans une nouvelle phase de développement : elle ne se limite plus à résoudre des conflits individuels, mais devient progressivement un instrument de régulation des organisations et d'appui aux politiques publiques. Pour atteindre cet objectif, le rapport insiste sur l'importance du pilotage par les données, notamment grâce au développement du *SharePoint* national, à la mise en place d'indicateurs partagés et à une meilleure exploitation des informations recueillies.

Il souligne l'importance de la communication et le développement de nouveaux supports qui visent à accroître la visibilité du dispositif et à faire de la médiation un réflexe professionnel.

Inspirée par les meilleures pratiques européennes et internationales, **la médiation française** cherche désormais à consolider son modèle et à devenir un véritable levier de transformation du système de santé.



Partie 5 | Un fonctionnement encore perfectible malgré des avancées réelles

Le dispositif national de médiation bénéficie aujourd'hui d'une organisation stable et d'un niveau de professionnalisation élevé.

Les équipes nationales et territoriales sont globalement consolidées, les obligations de formation sont largement respectées et les médiateurs disposent d'un niveau de qualification renforcé.

Les actions annuelles de formation nationales organisées par le réseau des médiateurs et par le club des ambassadeurs de la médiation francophone en santé (CAMFS) contribuent à harmoniser les pratiques et à préparer le renouvellement des compétences en vue des prochaines échéances de nomination.

Malgré ces progrès, d'importantes disparités subsistent entre les territoires.

Les moyens humains demeurent parfois insuffisants, notamment en matière de secrétariat, tandis que la visibilité budgétaire reste limitée dans plusieurs régions.

Les équipements matériels, l'accès à l'information et les conditions de fonctionnement varient également selon les territoires, créant des inégalités qui peuvent fragiliser l'efficacité et la continuité du service. La situation est particulièrement sensible en Outre-mer, où les contraintes géographiques nécessitent des moyens supplémentaires.

Le rapport conclut que la priorité pour 2026 n'est plus l'extension du dispositif mais sa consolidation.

Il recommande d'harmoniser les moyens de fonctionnement, de garantir la transparence budgétaire, de stabiliser les ressources humaines et de préserver le financement initial du dispositif.

L'objectif est de renforcer l'équité territoriale et d'assurer les conditions nécessaires à une médiation efficace, crédible et indépendante sur l'ensemble du territoire.



Partie 6 | Des propositions structurantes pour changer d'échelle

L'article 11 du décret du 28 août 2019 modifié par décret du 28 avril 2023 prévoit que le Médiateur national formule, dans son rapport annuel d'activité, des propositions de nature à améliorer la qualité de vie, (des relations) et des conditions de travail dans les établissements publics de santé, sociaux et médico-sociaux.

Depuis 2019, les préconisations formulées s'appuient sur l'analyse des situations traitées, sur les enseignements tirés de la pratique des médiateurs et sur l'observation des évolutions du système.

En 2025, le dispositif national de médiation atteint une phase de maturité qui appelle un changement d'échelle. **Les dix-sept recommandations** formulées ne relèvent plus seulement d'ajustements, mais d'une **structuration stratégique d'ensemble**.

Elles s'inscrivent dans une logique de continuité avec celles des années précédentes, tout en intégrant des priorités nouvelles liées à :

- l'évolution des attentes professionnelles,
- la transformation des organisations,
- et à la montée des tensions et des risques de judiciarisation.

Elles sont organisées autour de **trois axes complémentaires** articulant prévention, régulation et transformation systémique, en s'appuyant sur les constats issus du terrain et les comparaisons internationales.

6.1. Les étudiants en santé et les jeunes professionnels : prévenir les ruptures

Quatre propositions sont présentées pour accompagner les étudiants en santé et les jeunes professionnels en début d'exercice.



6.1.1 Former les étudiants en santé à la communication, à la relation interpersonnelle, à la gestion du stress et des conflits et renforcer leur accompagnement dès le début de leur formation

Constat

Les situations traitées par le dispositif national de médiation montrent que de nombreuses difficultés relationnelles apparaissent dès le début de la formation des étudiants en santé, notamment lors des premiers stages. Le manque de maîtrise des codes institutionnels, l'adaptation à des environnements complexes et l'insuffisance d'un accompagnement homogène peuvent fragiliser les parcours et conduire à des ruptures de formation, des arrêts ou des conflits nécessitant une médiation.

Justification

Le renforcement de l'accompagnement des étudiants dès leur entrée en formation, associé à des enseignements sur la communication, la gestion du stress et des conflits, permettrait d'identifier plus tôt les situations de fragilité, de sécuriser les parcours et de prévenir l'installation de conflits.

Cette démarche constitue un investissement essentiel pour améliorer la qualité de la formation, l'attractivité des métiers et le fonctionnement des institutions.



6.1.2 Promouvoir la culture de la relation, du travail en équipe et du règlement amiable des conflits (conciliation et médiation) dès la formation initiale

Constat

Les étudiants en santé et les jeunes professionnels connaissent encore insuffisamment les mécanismes de prévention et de résolution amiable des conflits ainsi que les dispositifs de conciliation et de médiation. Cette méconnaissance peut conduire à des réactions inadaptées, à une mauvaise orientation des difficultés rencontrées et parfois à une judiciarisation précoce de situations qui pourraient être résolues par le dialogue.

Justification

L'intégration de la culture de la relation, du travail en équipe et des modes amiables de résolution des conflits dans les cursus de formation permettrait de développer des réflexes de dialogue, de favoriser le repérage précoce des tensions et de renforcer l'utilisation des dispositifs existants. Elle contribuerait ainsi à instaurer durablement une culture professionnelle fondée sur la coopération et la prévention des conflits.



6.1.3 Favoriser des interventions précoces à partir des dispositifs hospitaliers (conciliation), universitaires/instituts/écoles et de médiation

Constat

L'expérience de la médiation montre que les conflits sont souvent signalés tardivement, lorsque les relations sont déjà fortement dégradées et que les possibilités de résolution amiable sont réduites. Cette situation favorise l'escalade des tensions et contribue à l'augmentation des contentieux liés notamment au harcèlement ou à la souffrance au travail.

Justification

Le recours précoce aux dispositifs de conciliation et de médiation permettrait de désamorcer les tensions avant leur aggravation, de préserver le dialogue entre les parties et de limiter les conséquences humaines, organisationnelles et juridiques des conflits. Cette approche préventive renforce la capacité des organisations à réguler les difficultés avant qu'elles ne deviennent des crises.



6.1.4 Harmoniser certaines pratiques nationales, notamment en matière de mobilité et de changement de spécialité, de subdivision ou d'orientation

Constat

Les situations examinées mettent en évidence des différences importantes dans l'application des règles relatives à la mobilité, au changement de spécialité, de subdivision ou d'orientation des étudiants en santé et des internes. Ces disparités peuvent générer un sentiment d'injustice, fragiliser les parcours et provoquer des tensions nécessitant l'intervention de la médiation.

Justification

L'harmonisation des pratiques au niveau national permettrait de garantir une plus grande équité de traitement, d'améliorer la lisibilité des décisions et de réduire les contestations. Elle contribuerait à sécuriser les parcours de formation, à renforcer la confiance dans les institutions et à prévenir des situations de mal-être ou de conflit liées aux différences d'interprétation des règles.

6.2. Les professionnels en formation/en fonction et les organisations : renforcer la confiance et sécuriser les professionnels et les institutions

Sept recommandations sont faites pour soutenir les professionnels et les institutions.



6.2.1 Intensifier la formation des encadrants aux compétences relationnelles et managériales

Constat

Les situations traitées par la médiation montrent que les encadrants jouent un rôle déterminant dans la prévention ou l'aggravation des conflits. Bien que compétents dans leur domaine professionnel, ils ne disposent pas toujours d'une formation suffisante en management, communication et gestion des relations humaines, ce qui peut fragiliser les équipes et dégrader le climat de travail.

Justification

Le renforcement des compétences relationnelles et managériales des encadrants permettrait de mieux prévenir les tensions, d'accompagner les professionnels en difficulté et de développer un management fondé sur le dialogue et la confiance. Cette démarche constitue un levier majeur pour améliorer durablement le fonctionnement des organisations et la qualité de vie au travail.



6.2.2 Développer des espaces de dialogue institutionnel associant les professionnels en formation et en fonction aux décisions organisationnelles

Constat

Les professionnels en formation et en exercice expriment une attente croissante d'être associés aux décisions qui influencent leurs conditions de travail et de formation. Or, les espaces de concertation restent inégalement développés selon les établissements, ce qui peut générer incompréhensions, sentiment d'exclusion et tensions relationnelles.

Justification

La création d'espaces de dialogue structurés favoriserait l'expression des attentes, l'anticipation des difficultés et une meilleure compréhension entre les acteurs. En associant davantage les professionnels aux décisions, les organisations renforceraient l'adhésion aux projets, la qualité du climat social et le sentiment d'appartenance institutionnelle.



6.2.3 Clarifier et rendre plus lisibles les circuits de signalement et de traitement des situations conflictuelles

Constat

De nombreux professionnels rencontrent des difficultés pour identifier les interlocuteurs compétents et les dispositifs à mobiliser en cas de conflit. La multiplicité des acteurs et le manque de lisibilité des procédures entraînent parfois des retards de prise en charge, un sentiment d'isolement ou le recours direct à des procédures contentieuses.

Justification

La simplification et la clarification des circuits de signalement permettraient d'orienter plus rapidement les situations vers les dispositifs adaptés, de réduire les délais de traitement et de renforcer la confiance des professionnels dans l'institution. Une meilleure information contribuerait ainsi à une gestion plus efficace et plus précoce des conflits.



6.2.4 Développer et structurer les dispositifs internes de conciliation

Constat

Tous les établissements ne disposent pas de dispositifs internes de conciliation clairement identifiés ou suffisamment structurés. Lorsqu'ils sont absents ou peu visibles, les conflits ont tendance à s'aggraver avant d'être pris en charge, nécessitant alors l'intervention de dispositifs externes dans un contexte souvent dégradé.

Justification

Le développement de dispositifs internes de conciliation offrirait aux professionnels des espaces de dialogue accessibles, confidentiels et réactifs. En favorisant la résolution amiable des différends au plus près du terrain, ces dispositifs contribueraient à prévenir l'aggravation des tensions et à renforcer la capacité des organisations à gérer elles-mêmes les difficultés relationnelles.



6.2.5 Accroître la détection et la prise en compte des signaux faibles dans une logique de prévention des risques psychosociaux

Constat

Les conflits et les situations de souffrance au travail sont souvent précédés de signaux faibles tels que des tensions récurrentes, une dégradation du climat de travail, de l'absentéisme ou un fort turnover. Ces indicateurs sont encore insuffisamment identifiés et pris en compte, ce qui favorise l'installation progressive de situations plus complexes.

Justification

Une meilleure détection des signaux faibles permettrait d'intervenir avant que les difficultés ne s'aggravent. En mobilisant l'encadrement, les ressources humaines et les acteurs de la prévention autour d'une vigilance partagée, les organisations pourraient prévenir plus efficacement les risques psychosociaux et les situations conflictuelles.



6.2.6 Accentuer le pilotage institutionnel des situations conflictuelles, soutenir les gouvernances et accompagner les professionnels

Constat

L'implication des gouvernances dans la prévention et la gestion des conflits demeure variable selon les établissements. L'absence de stratégie clairement définie ou de coordination entre les acteurs peut conduire à une gestion fragmentée des situations et à une perte de confiance des professionnels dans la capacité de l'institution à agir.

Justification

Un pilotage institutionnel renforcé permettrait d'assurer une gestion plus cohérente, équitable et lisible des situations conflictuelles. En définissant une stratégie claire, en coordonnant les acteurs concernés et en suivant les actions engagées, les gouvernances contribueraient à prévenir les crises et à sécuriser les collectifs de travail.



6.2.7 Développer l'évaluation et la capitalisation des situations de médiation dans une logique d'amélioration continue

Constat

Les situations traitées en conciliation ou en médiation constituent une source précieuse d'enseignements, mais ces retours d'expérience sont encore insuffisamment analysés et partagés. Cette absence de capitalisation favorise la répétition de difficultés déjà rencontrées et limite l'amélioration des pratiques.

Justification

La mise en place d'une démarche d'évaluation et de partage des enseignements issus des médiations permettrait d'identifier les causes récurrentes des conflits, de diffuser les bonnes pratiques et d'améliorer les dispositifs de prévention. Cette approche contribuerait au développement d'organisations plus apprenantes et plus performantes.

6.3. Les enjeux et la gouvernance du dispositif national de médiation : inscrire la médiation dans un écosystème institutionnel structuré et coopératif

Six **préconisations** sont avancées pour optimiser le dispositif national de médiation.



6.3.1 Inscrire la médiation comme levier structurant des politiques publiques de ressources humaines et de qualité de vie, (des relations) et des conditions de travail

Constat

La médiation est aujourd'hui reconnue pour son utilité dans la gestion des conflits complexes, mais elle reste principalement mobilisée de façon curative. Son intégration dans les politiques de ressources humaines, de prévention des risques et de qualité de vie au travail demeure encore insuffisante.

Justification

L'intégration de la médiation dans les politiques publiques permettrait de renforcer la prévention des tensions et de mieux articuler les différents dispositifs de régulation existants. Elle favoriserait une approche plus globale des relations professionnelles et contribuerait à améliorer durablement le fonctionnement des organisations.



6.3.2 Renforcer la structuration et la lisibilité du dispositif national de médiation

Constat

Malgré son développement depuis 2019, le dispositif national de médiation reste encore mal connu de certains professionnels et établissements. Les modalités de saisine, son périmètre d'intervention et son articulation avec les dispositifs locaux de conciliation ne sont pas toujours clairement identifiés.

Justification

Une meilleure visibilité du dispositif permettrait de faciliter son accès, de favoriser son utilisation dans les situations appropriées et d'améliorer sa complémentarité avec les dispositifs locaux de conciliation. Cette évolution renforcerait son efficacité et sa place comme acteur reconnu de la régulation des conflits.



6.3.3 Conforter les moyens et consolider le réseau national des médiateurs

Constat

L'activité du dispositif national de médiation augmente régulièrement, tant en volume qu'en complexité des situations traitées. Cette évolution exerce une pression croissante sur les Médiateurs, dont les moyens et les conditions d'intervention demeurent parfois hétérogènes selon les territoires.

Justification

Le renforcement des ressources et de l'organisation du réseau des Médiateurs permettrait de garantir des délais d'intervention adaptés, une qualité homogène des pratiques et une égalité d'accès au dispositif sur l'ensemble du territoire. Il contribuerait également à la professionnalisation et à la reconnaissance de cette fonction.



6.3.4 Structurer les coopérations et les partenariats institutionnels

Constat

Les coopérations entre le dispositif national de médiation et les différents acteurs institutionnels reposent encore largement sur des initiatives locales ou informelles, même si des conventions de coopération/partenariat ont pu être conclues depuis 2022. Cette situation peut limiter la coordination des interventions et nuire à la cohérence des réponses apportées aux situations complexes.

Justification

La formalisation de partenariats et de modalités de coopération claires assorties d'indicateurs de suivi permettrait d'améliorer les échanges d'information, la coordination des actions et la complémentarité des acteurs. Elle contribuerait à renforcer l'efficacité collective dans la prévention et la gestion des conflits.



6.3.5 Construire un écosystème intégré entre conciliation et médiation

Constat

Les dispositifs de conciliation et de médiation restent encore insuffisamment articulés, ce qui peut entraîner des difficultés d'orientation, des retards de prise en charge et un manque de lisibilité pour les professionnels confrontés à une situation conflictuelle.

Justification

Une meilleure coordination entre conciliation et médiation permettrait d'assurer un traitement progressif, cohérent et adapté des situations. Cette organisation favoriserait des interventions plus précoces, une meilleure orientation des professionnels et une utilisation optimale des dispositifs existants.



6.3.6 Développer l'ouverture nationale et internationale du dispositif

Constat

Le dispositif national de médiation entretient encore peu d'échanges avec d'autres secteurs d'activité ou avec des dispositifs étrangers. Cette ouverture limitée réduit les possibilités d'enrichissement des pratiques et de valorisation de l'expertise développée au niveau national.

Justification

Le développement de coopérations nationales et internationales permettrait de partager les expériences, d'identifier des innovations transférables et de renforcer la visibilité du modèle français. Cette dynamique favoriserait l'amélioration continue des pratiques et la professionnalisation du dispositif de médiation.

CONCLUSION

Une conviction pour l'avenir

Au terme de ce rapport, une conviction s'impose : la qualité des relations au travail n'est pas un enjeu périphérique, mais un facteur déterminant de la qualité des soins, de la performance des organisations et de l'attractivité des métiers.

La médiation, en tant qu'espace de dialogue, d'écoute et de reconstruction, a ainsi vocation à jouer un rôle central dans cette transformation.

Le chemin parcouru depuis 2019 est considérable. Il témoigne d'une volonté forte et d'une implication collective soutenue. À cet instant, je tiens à saluer l'engagement remarquable du **réseau national des 118 médiateurs** qui compose le dispositif national de médiation et auquel j'associe la vingtaine de Médiateurs inscrits dans le vivier national.

Par leur écoute attentive, leur disponibilité et leur professionnalisme, ils contribuent chaque jour à restaurer le dialogue, à renforcer la confiance et à favoriser des solutions constructives au service des collectifs de travail.

Leur investissement exemplaire constitue un atout précieux pour promouvoir des relations humaines apaisées et soutenir durablement la qualité du service rendu.

Le chemin qu'il nous reste à parcourir tous ensemble est exigeant. Il appelle à une mobilisation renouvelée, à une vision stratégique affirmée et à une capacité d'innovation continue.

C'est à cette condition que le dispositif national de médiation pourra pleinement s'inscrire dans les standards européens et internationaux et devenir un modèle de référence au service d'un monde du travail plus humain, plus serein, plus juste et plus durable.

Danielle TOUPILLIER

Médiatrice Nationale

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Contact :

QVT-mediateurnational@sante.gouv.fr

