

# Avant-propos

---

Cet ouvrage porte un regard décomplexé sur les relations à l'Hôpital. En interrogeant la qualité relationnelle au travail, il met en avant que de l'éthique des relations interpersonnelles dépend fortement le niveau de la qualité des soins d'un établissement.

La Fédération Hospitalière de France a fait de ce sujet d'attention, un des axes stratégiques de sa plateforme politique 2017-2022 pour redonner confiance aux français dans l'avenir de leur système de santé et de l'énergie aux professionnels.

La relation au patient compte le plus pour les soignants. Tous tentent de la protéger dans un environnement professionnel sous forte contrainte en négligeant malheureusement d'en entretenir une autre, aussi importante, la relation professionnelle faite d'empathie, de respect et de bienveillance entre soi, alors que tous s'accordent à lui reconnaître de grands mérites : elle crée plus de collaboration et de liens et ainsi évite les tensions et les conflits. Encore faut-il savoir s'y prendre. Cet ouvrage fait des propositions concrètes qui éclaireront les lecteurs.

Bonne lecture et bon management.

***Michel THIRIET***

Délégué Régional FHF Occitanie



# Préface

---

Après avoir été un instrument définissant l'intervention de tout tiers dans les situations d'affrontement, la médiation est devenue professionnelle. Ainsi, cette même année de la première édition de ce livre collectif, en 2017, une profession, celle des « médiateurs professionnels » est affirmée à Lille. Dix-huit années de travail ont abouti à ce renouveau de la médiation. De nouvelles pratiques et de nouveaux enseignements ont été élaborés. Il en ressort que le médiateur professionnel est ce tiers dont le champ d'expertise est celui de la relation. Sa discipline va de l'aide à la prise de décision jusqu'à l'accompagnement dans la définition et la conduite de projet. Ses aptitudes transversales résident dans l'identification des fondamentaux de ce qui fait la qualité d'une relation, sa détérioration et sa dégradation conflictuelle. La rencontre avec les territoires de la santé ne pouvait que se faire. Par les enjeux similaires, l'application de la médiation professionnelle est devenue logique dans l'environnement hospitalier.

L'hôpital est un lieu où la santé physique et mentale est la préoccupation première. Nombreux sont les acteurs qui attendent dans cet environnement de soin, des témoignages de reconnaissance et d'accueil plus marqués qu'ailleurs. De multiples états émotionnels s'y expriment et confrontent parfois les personnes aux limites de leur acceptation. L'écoute des récits sur les relations dégradées fait partie des attentes des usagers. Ainsi, par delà la prestation hospitalière, l'enjeu porte souvent sur le maintien des relations de proximité, voire celui de la qualité du lien social.

Avec ces attentes d'accompagnement relationnel, le personnel se retrouve à exercer des rôles de médiation comparables à ceux réalisés par les professionnels de ce domaine. Là où il est tributaire de son esprit d'improvisation, il a un grand besoin de ces nouvelles compétences.

Le constat a été fait qu'on ne manage plus comme auparavant. Mais on peut faire aussi celui qu'on ne soigne plus comme avant. Et d'une manière

générale, l'ensemble des formes relationnelles a changé. Absentéisme, stress, arrêts de travail à répétition pour cause de maladie, plainte pour harcèlement moral, morosité, souffrance au travail sont des indicateurs qui expriment le mal-être autant que des difficultés de savoir-faire en relation. Le milieu hospitalier n'échappe pas à cette onde de choc sociale. Néanmoins, pour favoriser le mieux vivre ensemble, mettre un terme aux pratiques de « mise à l'écart », et même d'exclusion, les médiateurs professionnels proposent de dépasser les fictions relationnelles sur lesquelles repose une vision victimaire des relations au sein des organisations. Ils sont au cœur d'un débat social sur l'identité citoyenne. Ils permettent de penser le paradoxe de l'individu morcelé et de revenir à l'observation que le « soigné, patient, plaignant, usager, consommateur, justiciable... » est une personne qui a affaire à d'autres personnes. Ils aident à dispenser une conception pédagogique. Ils insistent sur le constat que l'apprentissage dans les relations, toujours imbriquées dans les palpitations émotionnelles, est d'autant plus permanent que les modalités relationnelles sont changeantes et qu'elles évoluent sans cesse.

Désormais, le défi que relève le monde hospitalier est de répondre aux exigences plus fortes de compréhension de la population. Il conduit à promouvoir en son sein une culture de l'altérité qui se diffuse dans la vie en société. Ici, la pratique de la reconnaissance est devenue une nécessité, avec l'impératif de la qualité relationnelle. Si l'évolution avec les nouvelles technologies, spécialement dans le champ direct de la communication interpersonnelle, est très visible, les comportements sociaux ont tout autant évolué, même si les mécanismes sont moins apparents. Là où il n'a été question pendant des siècles que de soumission, de domination et de révolte, on parle de dialogue social et de recherche d'amélioration des relations. Une nouvelle discipline est apparue : la médiation professionnelle.

Maintenant, le législateur reconnaît la responsabilité de l'employeur dans les démarches préventives et réactives face aux problématiques relationnelles impactant la santé et la sécurité au travail des agents. Cependant, rares sont encore les intervenants qui se sont saisis de l'outil efficace de l'ingénierie relationnelle et de la qualité relationnelle, issues de la médiation professionnelle.

Ces pages apportent aux acteurs un ensemble de réflexions sur les conséquences des réformes hospitalières conjuguées à l'évolution des relations sociales. L'espace hospitalier est en mutation permanente. Il s'ouvre toujours plus. Il conduit à la création de nouveaux cercles rela-

tionnels. Des organisations innovantes doivent pouvoir offrir des prestations originales sur de nouveaux territoires de santé. Dans cette perspective, là encore, les acteurs doivent s'approprier les outils de la qualité relationnelle et de la médiation professionnelle.

Cet ouvrage collectif fait écho à l'urgence d'accompagner les personnes et les équipes dans les établissements de soins. Il préconise la création d'un espace de travail, de pensée et de liberté où les individus peuvent « revisiter » les « mythes » qui font leur environnement professionnel et intégrer la qualité du lien social comme un élément fondamental du système de santé.

Il fait la promotion du lien entre la qualité des relations et celles des services de santé. Le bien-être relationnel est depuis longtemps reconnu comme un vecteur fondamental de la sécurité des soins. Pourtant, les acteurs du système de santé manquent souvent d'outils, de compréhension et de savoir-faire quant aux techniques relationnelles et aux stratégies d'interactions et de communication. C'est dans cet optique que ce livre a été rédigé.

Soutenus par les médiateurs professionnels, l'ensemble des acteurs des établissements hospitaliers peut mettre en place des dispositifs d'anticipation des situations de dégradation relationnelle (au sein des équipes ou avec les usagers). Cette instrumentation interne permet d'intervenir en accompagnement de la qualité relationnelle, en amont des crises et de soutenir les individus dans des démarches personnelles de réflexion et de prise de distance quant à leurs propres émotions.

Ce système de médiation professionnelle apporte un référentiel favorable à l'amélioration de la qualité relationnelle. Ouvert à tous, personnels et usagers, il répond à des exigences fortes, comme celle du secteur de la psychiatrie, où les attentes sont plus saillantes encore qu'ailleurs.

Pour sortir de la pratique « artisanale » de la médiation hospitalière et pour rendre opérants des dispositifs de médiation, il est essentiel de développer un système cohérent basé sur : des médiateurs médicaux et non médicaux formés ; un dispositif permettant le maintien d'une posture affirmée et assumée des médiateurs ; un processus de médiation professionnelle structuré ; le maintien de la confidentialité.

La démarche d'amélioration de la qualité relationnelle que les médiateurs professionnels mettent en place conduit à une responsabilisation individuelle, liée à l'exercice de l'autonomie dans le projet collectif (l'organisation) et au renforcement des aptitudes et compétences individuelles de « l'être en relation ».

**Jean-Louis Lascoux**