



HAS
HAUTE AUTORITÉ DE SANTÉ

CERTIFICATION HAS 2025
RÉFÉRENTIEL DE CERTIFICATION
DES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ



SERVICE MÉDIATION Externalisée

Service de médiation externalisée qui répond au référentiel HAS 2025 et à la Certification des Établissements de santé pour la qualité des soins :

- **Critère 3.2-10**

La gouvernance a une politique de gestion des difficultés interpersonnelles et des conflits

☎ 03.91.84.74.50

✉ contact@cmp-hdf.com

📍 12 Place Saint-Hubert 59000 LILLE

🌐 <https://www.cmp-hdf.com>



**Centre de Médiation Professionnelle
des Hauts-de-France**

[cmp-hdf.com](https://www.cmp-hdf.com)

Certification HAS 2025 — Critère 3.2-10 : mettre en place une politique de gestion des difficultés interpersonnelles et des conflits (rôle de la médiation externalisée)

Introduction

La certification HAS 2025 renforce l'attention sur la gouvernance et la qualité des soins, en particulier sur la prévention et la gestion des risques liés aux relations humaines au sein des établissements de santé. Le critère 3.2-10 exige que la gouvernance ait formalisé une politique visant la gestion des difficultés interpersonnelles et des conflits. Une telle politique doit être opérante, proportionnée et démontrable lors de l'évaluation. Le recours à une médiation externalisée est une solution pertinente — Le Centre de médiation professionnelle des Hauts-de-France (CMP Hauts-de-France) propose un dispositif adapté aux établissements.

Pourquoi ce critère est important ?

- Les conflits non traités altèrent la qualité et la sécurité des soins (erreurs, communication dégradée, absentéisme).
- La prévention et la résolution rapide limitent les risques psycho-sociaux (RPS), améliorent la RSE et contribuent au climat professionnel.
- La gouvernance doit démontrer une prise de responsabilité, la mise en place de moyens et un suivi pour répondre aux exigences de la HAS.

Contenu attendu d'une politique conforme au critère 3.2-10

Une politique formalisée doit comprendre au minimum :

1. Objet et périmètre : qui est concerné (tous les personnels, libéraux, stagiaires, intervenants externes), types de situations couvertes (conflits interprofessionnels, harcèlement, violence verbale/physique, tensions d'équipe).
2. Principes directeurs : prévention, neutralité, confidentialité, proportionnalité, subsidiarité (priorité aux solutions internes avant l'externalisation quand cela est pertinent).
3. Modalités de repérage et d'alerte : voies de signalement (ligne hiérarchique, référent RPS, cellule d'écoute, formulaire en ligne), délais de réponse.
4. Parcours de gestion des conflits : étapes claires (accueil, évaluation, actions immédiates, conciliation interne, médiation externe).
5. Rôle des acteurs : gouvernance, DRH, référent RPS, instances (CSE, CHSCT/ CSSCT), managers, services juridiques.
6. Dispositifs de médiation : conciliation interne et modalités d'accès à une médiation externalisée (critères de saisine, temps de réponse, durée, coûts).
7. Confidentialité, protection des personnes et obligations légales (signalement en cas de danger grave).
8. Suivi et évaluation : indicateurs, tableaux de bord, revue annuelle par la gouvernance, retours d'expérience et actions d'amélioration.
9. Communication et formation : diffusion du document, formation des managers à la prévention et à l'écoute, sensibilisation des équipes à la médiation.

Mise en œuvre concrète — étapes opérationnelles

1. Diagnostic initial : recensement des tensions existantes, analyse des signalements, cartographie des risques RPS.
2. Rédaction du document politique : impliquer DRH, qualité, juridique, représentants du personnel et la direction.
3. Validation par la gouvernance : comité exécutif/CA, CHSCT/CSSCT, CSE.
4. Déploiement : communication interne, diffusion, sessions d'information.

5. Formation : managers (repérage, entretien de recadrage), référents médiation, soignants (assertivité, gestion du stress).
6. Parcours de traitement : mettre en place un circuit de saisine simple et connu, nommer des référents.
7. Partenariat externalisé : contractualiser avec un acteur externe (ex. Centre de Médiation Professionnelle des Hauts-de-France) pour de la médiation et de la formation.
8. Suivi : indicateurs, revue trimestrielle/annuelle, mise à jour de la politique.

Pourquoi recourir à la médiation externalisée (avantages)

- Neutralité et impartialité : médiateurs externes indépendants, reconnus.
- Expertise spécialisée : techniques de médiation, gestion des émotions, confidentialité stricte.
- Délai de mise en œuvre réduit : capacité d'intervention rapide sans surcharge interne.
- Préservation du lien professionnel : solution souvent moins traumatisante que des procédures disciplinaires.
- Traçabilité maîtrisée pour la gouvernance et la certification (rapports anonymisés, indicateurs d'activité).
- Formation et prévention : prestation pouvant inclure la formation des managers et des équipes.

Le Centre de médiation professionnelle des Hauts-de-France (CMP Hauts-de-France)

- Offre : médiation externalisée pour les structures publiques et privées, interventions en présentiel ou à distance, formations des référents internes au processus de la médiation et de la méthode de saisine.
- Modalités pratiques à prévoir dans le cadre d'une convention de médiation externalisée : conditions de saisine (contact, référent RH), délai d'intervention, conditions d'une médiation, confidentialité et restitution (rapport anonymisé pour la gouvernance), coût et modalités de facturation.
- Valorisation pour la certification : convention avec le Centre de médiation professionnelle des Hauts de France, formation du ou des référent(s) réalisé

Indicateurs recommandés à présenter à la HAS

- Existence du document politique daté et validé par la gouvernance.
- Nombre de signalements reçus par période et répartition par type.
- Délai moyen de première réponse après saisine.
- Nombre de médiations réalisées, durée moyenne, taux de résolution amiable.
- Bénéfices perçus (enquête de satisfaction anonymisée post-médiation).
- Actions correctives et formations mises en place pour donner suite aux retours.
- Analyse annuelle présentée en gouvernance et intégrée au rapport qualité/sécurité.

Points de vigilance juridiques et déontologiques

- Respect de la confidentialité : clarifier le périmètre des comptes rendus (rapport global anonymisé vs rapport individuel).
- Distinction entre médiation et procédures disciplinaires : la médiation vise la réparation et la restauration des relations ; elle n'exclut pas des suites disciplinaires si nécessaire pour la sécurité des patients.
- Consentement : la médiation repose sur le volontariat des parties ; prévoir des alternatives si une partie refuse.
- Protection des signalants et gestion des risques.

Conclusion — pour la certification HAS

Pour satisfaire le critère 3.2-10, l'établissement doit démontrer une politique écrite, appliquée et évaluée. Le recours à une médiation externalisée comme celle proposée par le Centre de médiation professionnelle des Hauts-de-France est un moyen solide de renforcer l'impartialité, la réactivité et l'efficacité de la gestion des conflits. Documenter les processus, mesurer les résultats et assurer la formation continue des acteurs sont des preuves tangibles attendues par la HAS.

