

# PROGRAMME DE FORMATION À LA MÉDIATION

POUR UNE GOUVERNANCE COOPÉRATIVE  
DES ORGANISATIONS PUBLIQUES

DE LA CONTRAINTE À LA COOPÉRATION,  
RÉINVENTONS LA RÈGLE ENSEMBLE

“

Face au pessimisme ambiant, quelles sont les marges de manœuvre que vous donne votre collectif humain de travail ?  
Ses règles ne sont-elles pas trop rigides ?  
Conservent-elles assez de sens et de justice pour ses acteurs ?  
Comment réinventer la gouvernance et la confiance dans votre organisation ?



Imposer des règles d'en haut ne suffit plus, bien que la gouvernance ait redoublé ses contrôles.



Aujourd'hui, face à la complexité et à des relations internes souvent tendues, les approches traditionnelles **s'essouffent**. De plus, elles créent des injonctions contradictoires pour les agents.



Pour contrer cette mutation du rapport à la règle, une alternative existe : la **coopération normative**.



Notre programme de formation à la médiation pour les pouvoirs et les services publics vous propose d'explorer une nouvelle façon de définir la règle afin de les appliquer plus légitimement : non plus comme une contrainte imposée, mais comme un **processus vivant de justification**.

Un processus régulateur fondé sur la **confiance**, sur le **dialogue**, sur la **prévention des différends**.

**COOPÉRER.  
PRÉVENIR LES CONFLITS.  
RENFORCER LA CONFIANCE.  
CONSTRUIRE ENSEMBLE  
UNE GOUVERNANCE LÉGITIME  
ET DURABLE.**

EN PARCOURANT  
CE PROGRAMME,  
VOUS DÉCOUVRIREZ  
COMMENT :



Dépasser la **rigidité** des normes **verticales**, pour retrouver plus de sens et d'efficacité.



Allier **contrôle et confiance** dans vos modes de coordination.



Concevoir des **dispositifs** de gouvernance véritablement **coopératifs** et **légitimes**.



Passez d'une gestion subie de la norme à une dynamique collective plus engagée.

# NOTE DE PRÉSENTATION

## PROGRAMME DE FORMATION PROFESSIONNELLE À LA MÉDIATION ET AUX MODES AMIABLES

À l'attention des dirigeants et des responsables des ressources humaines

« La destination à la bonté est plus forte, plus profonde que le penchant au mal » (Paul RICOEUR)

Institut de la Médiation Francophone (IMEF-Formation)

*Centre de formation agréé par la Commission Fédérale de Médiation du SPF Justice*

### 1. IDENTIFICATION DU PRESTATAIRE

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Organisme</b>        | <b>Institut de la Médiation dans l'Espace Francophone (IMEF)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Nature juridique</b> | Fondation internationale de droit privé belge sans but lucratif                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Agrément</b>         | L'IMEF est un Centre de Formation Agréé par la Commission Fédérale de la Médiation (CFM) du SPF Justice.<br>Deux programmes de formation ont été agréés par la CFM en 2026, pour 4 ans : <ul style="list-style-type: none"><li>✓ La formation de base (70 heures) ;</li><li>✓ La spécialisation « Médiation et Pouvoirs Publics » (40 heures).</li></ul> |
| <b>Régime TVA</b>       | Exonéré de TVA — art. 44, §2, 4°, a) du Code de la TVA belge                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Destinataires</b>    | Villes et communes — Intercommunalités – Organismes d'intérêt public<br>Services hospitaliers ou médico-sociaux                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Date de la note</b>  | Juin 2026                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

## 2. CONTEXTE ET OBJET

La présente note a pour objet de décrire les modalités pratiques et financières du programme de formation à la médiation proposé par l'IMEF aux fonctionnaires et agents des pouvoirs publics, aux agents de services médico-sociaux et hospitaliers ou aux agents d'organismes d'intérêt public.

Sont concernées plus particulièrement, les administrations publiques locales ou intercommunales.

L'IMEF est une fondation de droit privé accréditée officiellement comme Centre de formation de médiateurs. Ses programmes de formation sont agréés pour quatre années par décision administrative du 25 mars 2026, adoptée par la Commission Fédérale de la Médiation (CFM) du SPF Justice, conformément à la loi du 21 février 2005 modifiant le Code judiciaire en ce qui concerne la médiation et à ses arrêtés d'exécution.

Les programmes proposés comprennent deux volets complémentaires :

- Formation de base (70 heures), commune à toutes les spécialisations ;
- Formation spécialisée en médiation et pouvoirs publics (36 heures), adaptée au contexte des élus dans les collectivités territoriales et aux fonctionnaires en charge de la gouvernance et des RH.

Idéalement, l'inscription se prendra pour ces deux volets de formation.

Pour ceux qui disposent du certificat de base, l'inscription peut se prendre pour le seul volet spécialisé.

Les objectifs pédagogiques détaillés pour ces deux programmes, ainsi que les contenus de formation de chacun d'eux, sont détaillés ci-après.

## 3. FORMATION DE BASE

### 3.1 Caractéristiques générales

|                     |                                                               |
|---------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>Durée totale</b> | 70 heures : 62 heures en présentiel et 8 heures en distanciel |
| <b>Participants</b> | 12 à 20 participants (maximum par groupe)                     |
| <b>Sélection</b>    | Désignation par les organes responsables de la gouvernance    |
| <b>Langue</b>       | Français                                                      |
| <b>Lieu</b>         | BRUXELLES – Gare du Midi – Hôtel Pullman ****                 |

## 3.2 Calendrier — Promotion 2026–2027

| Formation de base — Dates des 10 journées |                                           |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Jour 1</b>                             | Jeudi 1er octobre 2026                    |
| <b>Jour 2</b>                             | Vendredi 2 octobre 2026                   |
| <b>Jour 3</b>                             | Samedi 3 octobre 2026                     |
| <b>Jour 4</b>                             | Vendredi 30 octobre 2026                  |
| <b>Jour 5</b>                             | Samedi 31 octobre 2026                    |
| <b>Jour 6</b>                             | Vendredi 27 novembre 2026                 |
| <b>Jour 7</b>                             | Samedi 28 novembre 2026                   |
| <b>Jour 8</b>                             | Jeudi 7 janvier 2027                      |
| <b>Jour 9</b>                             | Vendredi 8 janvier 2027                   |
| <b>Jour 10</b>                            | Samedi 9 janvier 2027 — Évaluation finale |

Les dates proposées pourraient être modifiées en fonction des demandes d’une majorité de participants, lors de leur inscription.

## 3.3 Structure pédagogique

---

**Partie théorique — 30 heures minimum (art. 8 CFM)**

**Partie pratique — 30 heures minimum plus 10 heures d’évaluation (art. 9 CFM)**

# Programme de la formation de base - 2026-2027

## « GOUVERNER PAR LA COOPERATION »

### Programme détaillé : dates, intervenants et exposés

La médiation se définit comme l'ensemble des dispositifs destinés à la prévention et au règlement des différends.

L'ensemble des accords de médiation forme le socle prudentiel (règles en vue de prévenir les risques) et normatif (règles du vivre ensemble dans l'organisation).

Une large part de la gouvernance d'un collectif humain est bâtie sur ce socle coopératif qui fonde la culture organisationnelle

**Légende** : colonnes blanches = contenus minima formellement exigés par la CFM

colonnes vertes = propositions de contenus pédagogiques novateurs (à valider / ajuster)

| Date        | Intervenant      | Apports théoriques                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                         | Exercices pratiques                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                      | Volume horaire (h) |                          |                         |
|-------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------|-------------------------|
|             |                  | Contenus pédagogiques minima CFM                                                                                                                | Contenus novateurs proposés en sus                                                                                                                                                      | Minimum CFM                                                                                                                                     | Contenus novateurs proposés en sus                                                                                                                                                                   | Minimum CFM        | Enseignements théoriques | Enseignements pratiques |
| 01/10 /2026 | BATTISTONI Eric  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Notions de conflit et de violence (2h)</li> <li>Sociologie des règles et de la médiation (2h)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Crise de la règle</li> <li>Sens de la règle</li> <li>Règles en texte</li> <li>Règles en contexte</li> <li>Négociation des règles</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Application des principes de médiation (2h)</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Atelier de mise en confiance du groupe</li> <li>Étude de cas mis en situation et propositions de solution par groupe</li> <li>Débriefing collectif</li> </ul> | 6                  | 4                        | 2                       |
| 10/2/ 2026  | BATTISTONI Eric  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sociologie de la médiation (2h)</li> <li>Déontologie et éthique en médiation (2h)</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Théories de référence actuelles en éthique</li> <li>CMP (Comparaison des Principes Moraux)</li> <li>Dilemmes éthiques liés au pouvoir</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Compétence en communication (1h)</li> <li>Interventions en situations concrètes (1h)</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Débat contradictoire et jeu de rôle sur un dilemme éthique, arbitré par les participants</li> </ul>                                                           | 6                  | 4                        | 2                       |
| 03/10 /2026 | HENRY Pierre     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le droit en lien avec la médiation (4h)</li> </ul>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Situations vécues en droit administratif</li> </ul>                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Application des principes de médiation (1h)</li> <li>Mises en situation par jeux de rôle (1h)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rédaction assistée d'un accord juridique de médiation via un outil numérique</li> </ul>                                                                       | 6                  | 4                        | 2                       |
| 30/10 /2026 | LOUDIN Juliette  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Processus de médiation (2h)</li> </ul>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hybridité du processus amiable</li> <li>Méthodes agiles</li> <li>Design thinking appliqué au processus de médiation</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Les étapes du processus de médiation (4h)</li> </ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Simulation chronométrée d'un processus complet avec retour individualisé (2h)</li> </ul>                                                                      | 6                  | 2                        | 4                       |
| 31/10 /2026 | DEFFAINS Bruno   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Initiation à la médiation (2h)</li> </ul>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Économie de l'amiable</li> <li>Économie comportementale</li> <li>La théorie des jeux</li> </ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Application des principes de médiation (2h)</li> <li>Compétences en matière de médiation (2h)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse de cas réels anonymisés, en sous-groupes puis en restitution collective</li> </ul>                                                                    | 6                  | 2                        | 4                       |
| 13/11 /2026 | HOUSTY Françoise | <ul style="list-style-type: none"> <li>Initiation à la pratique de la négociation</li> <li>Visioconférence (2h)</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lectures sur les différences entre négociation et médiation</li> </ul>                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Médiations et négociations concrètes (2h)</li> <li>Mises en situation par jeu de rôle (2h)</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rédaction d'une note de synthèse (2 pages)</li> </ul>                                                                                                         | 6                  | 2                        | 4                       |

|                             |                                                   |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                |           |           |           |
|-----------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| <b>14/11<br/>/2026</b>      | <b>oudin<br/>Juliette<br/>BATTISTONI<br/>Eric</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psychologie des parties en médiation (2h)</li> <li>• Psychologie des styles de médiateurs</li> <li>• Visioconférence avec une université au Québec</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Webinaires et visioconférences sur les questions récurrentes en médiation</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Débriefings individualisés par petits groupes (2h)</li> </ul>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rédaction d'une note de synthèse (2 pages)</li> </ul>                                                                                                                 | <b>4</b>  | <b>2</b>  | <b>2</b>  |
| <b>27/11<br/>/2026</b>      | <b>oudin<br/>Federica<br/>oudin<br/>Martin</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication en médiation (2h)</li> </ul>                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication non-violente (CNV approfondie) et écoute active de niveau 2</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences en matière de communication (2h)</li> <li>• Interventions dans des situations collectives concrètes (2h)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atelier de mise en situation dans le cas de doubles contraintes paradoxales</li> <li>• Atelier d'improvisation pour la gestion des tensions relationnelles</li> </ul> | <b>6</b>  | <b>2</b>  | <b>4</b>  |
| <b>28/11<br/>/2026</b>      | <b>oudin<br/>Federica<br/>oudin<br/>Martin</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psychologie en lien avec la médiation (2h)</li> </ul>                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psychologie positive, gestion des émotions et approche sensible au traumatisme</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mises en situation de biais cognitifs et représentations sociales par jeux de rôle (4h)</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeux de rôle et débriefing encadré par un psychologue</li> </ul>                                                                                                      | <b>6</b>  | <b>2</b>  | <b>4</b>  |
| <b>07/01<br/>/2027</b>      | <b>BERIAULT<br/>Lisa<br/>BATTISTONI<br/>Eric</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La médiation à distance</li> <li>• La médiation par voie électronique (1h)</li> </ul>                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Résolution des litiges en ligne (ODR)</li> <li>• Enjeux de la médiation hybride</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Applications en médiation distante (4h)</li> <li>• Jeux de médiation par voie électronique (1h)</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Simulation d'une médiation à distance par petits groupes de participants</li> </ul>                                                                                   | <b>6</b>  | <b>1</b>  | <b>5</b>  |
| <b>08/01<br/>/2027</b>      | <b>BATTISTONI<br/>Eric<br/>HECK Fabrice</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Théorie et pratique des rétributions (1h)</li> <li>• Les tiers payants</li> <li>• Médiation et aide légale</li> <li>• Statut du médiateur (2h)</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modèles innovants de médiation</li> </ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences en matière de médiation (3h)</li> </ul>                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atelier de construction d'un plan de développement professionnel personnalisé</li> </ul>                                                                              | <b>6</b>  | <b>3</b>  | <b>3</b>  |
| <b>09/01<br/>/2027</b>      | <b>BATTISTONI<br/>Eric<br/>oudin<br/>Juliette</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérification des acquis (2h)</li> <li>• Bilan de la formation</li> </ul>                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto-évaluation par grille de compétences</li> <li>• Plan de suivi en intervention</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exercices de synthèse (2h)</li> <li>• Mises en situation par jeu de rôle (2h)</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Épreuve certificative simulée devant un jury de pairs et retour d'expérience collectif</li> </ul>                                                                     | <b>6</b>  | <b>2</b>  | <b>4</b>  |
| <b>TOTAL VOLUME HORAIRE</b> |                                                   |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                | <b>70</b> | <b>30</b> | <b>40</b> |

## 4. FORMATION SPÉCIALISÉE EN MÉDIATION À L'APPUI DES POUVOIRS ET SERVICES PUBLICS

### 4.1 Caractéristiques générales

|                     |                                                               |
|---------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>Durée totale</b> | 40 heures : 36 heures en présentiel et 4 heures en distanciel |
| <b>Participants</b> | 12 à 20 participants (maximum par groupe)                     |
| <b>Sélection</b>    | Désignation par les départements communaux éligibles          |
| <b>Langue</b>       | Français                                                      |
| <b>Lieu</b>         | BRUXELLES – Gare du Midi – Hôtel Pullman ****                 |

### 4.2 Calendrier — Promotion 2026–2027

| Médiation & Pouvoirs publics — Dates des journées |                                                                                                             |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Jour 1</b>                                     | 18 mars 2027                                                                                                |
| <b>Jour 2</b>                                     | 19 mars 2027                                                                                                |
| <b>Jour 3</b>                                     | 20 mars 2027                                                                                                |
| <b>Jour 4</b>                                     | 22 avril 2027                                                                                               |
| <b>Jour 5</b>                                     | 23 avril 2027                                                                                               |
| <b>Jour 6</b>                                     | 1 <sup>er</sup> mai 2027 ou à déterminer en fonction des desiderata des participants<br>— Évaluation finale |

### 4.3 Structure pédagogique

Partie théorique — 15 heures minimum (art. 14 §1 CFM)

Partie pratique — 15 heures minimum plus 10 heures d'évaluation (art. 14 §2)

# Médiation & Pouvoirs et Services Publics - Programme spécialisé 2027

## GOUVERNER PAR LA COOPERATION - Programme détaillé : dates, intervenants et exposés

La médiation se définit comme l'ensemble des dispositifs destinés à la prévention et au règlement des différends.

L'ensemble des accords de médiation forme le socle prudentiel (règles en vue de prévenir les risques) et normatif (règles du vivre ensemble dans l'organisation).

Une large part de la gouvernance d'un collectif humain est bâtie sur ce socle coopératif qui fonde la culture organisationnelle.

Légende : colonnes blanches = contenus minima formellement exigés par la CFM

colonnes vertes = propositions de contenus pédagogiques novateurs (à valider / ajuster)

| Date       | Intervenant                                         | Apports théoriques                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                               | Exercices pratiques                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                            | Volume horaire (h) |                          |                         |
|------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------|-------------------------|
|            |                                                     | Contenus pédagogiques minima CFM                                                                                                                                                                                                                               | Contenus novateurs proposés en sus                                                                                                                                                                                                            | Minima CFM                                                                                                                                                                              | Contenus novateurs proposés en sus                                                                                                         | Minima CFM         | Enseignements théoriques | Enseignements pratiques |
| 18/03/2027 | BERTRAND Marc<br>SALEN Stéphanie<br>BATTISTONI Eric | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Champ d'application, spécificités et limites de la médiation avec les pouvoirs publics (3h)</li> <li>• Relations des pouvoirs publics, avec les élus &amp; les administrés dans un cadre médiationnel (1h)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Approche méthodologique</li> <li>• Typologie des médiations</li> </ul>                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensions humaines et relationnelles de la médiation (1h)</li> <li>• La présence de l'ordre public dans l'action du médiateur (1h)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formes processuelles originales développées en médiation interne</li> </ul>                       | 6                  | 4                        | 2                       |
| 19/03/2027 | HENRY Pierre                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Droit administratif : règles et biens de l'administration, ses règles d'action, ses agents et ses conflits (4h)</li> <li>• Médiation menée par ou avec les pouvoirs et services publics</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Panorama du droit européen et comparé de la médiation administrative</li> <li>• Médiations menées face aux associations citoyennes</li> </ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Application des principes du droit public en médiation (2h)</li> <li>• Mises en situation &amp; jeux de rôle</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocoles particuliers</li> <li>• Rédaction d'accords collectifs de médiation</li> </ul>         | 6                  | 4                        | 2                       |
| 20/03/2027 | HOUSTY Françoise                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le pouvoir et l'autorité au cœur des différends de l'administration (2h)</li> <li>• Acteurs et cultures organisationnelles</li> </ul>                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociologie des nouveaux conflits : TIC, IA, RPS &amp; QVT, tensions et risques intergénérationnels</li> <li>• Méthodologie appliquée au processus des médiations infra-organisationnelles</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Application des contraintes hiérarchiques en médiation (2h)</li> <li>• Étude de cas concrets de médiations délicates (2h)</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ancrages culturels, tant individuels qu'organisationnels</li> </ul>                           | 6                  | 2                        | 4                       |
| 22/04/2027 | DEFFAINS Bruno                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre politique et décisionnel de l'administration (2h)</li> </ul>                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthodologie appliquée au processus des médiations inter-organisationnelles</li> </ul>                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre organique et administratif (2h)</li> <li>• Cadre financier de l'administration (2h)</li> </ul>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacts financiers et sociaux</li> <li>• Évaluation des impacts</li> </ul>                        | 6                  | 2                        | 4                       |
| 23/04/2027 | BATTISTONI Cécile                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La justice organisationnelle (2h)</li> <li>• Les attentes des administrés (2h)</li> </ul>                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la mobilisation des agents</li> <li>• Effets négatifs dans les situations d'injustice ressentie</li> </ul>                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exercices et tests de situations d'injustice organisationnelle ressentie (2h)</li> </ul>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Originalité de la théorie de justice organisationnelle et son application en médiation</li> </ul> | 6                  | 4                        | 2                       |

|                      |                                                 |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                          |                                                                                                                                                  |                                                                                                                      |   |    |    |    |
|----------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|----|
| 24/04/<br>2027       | <b>RAPPE<br/>Emmanuelle<br/>BATTISTONI Eric</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Le bien-être au travail (2h)</li><li>• Modalités particulières : médiations à distance, multiculturelles, par voie électronique, et internationales (2h)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Spécificités de la médiation traitant les différends rencontrés en GRH</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Exercices : conflits interpersonnels (1h)</li><li>• Exercices : conflits organisationnels (1h)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Les outils de la prévention</li><li>• Diagnostics organisationnels</li></ul> | 6 | 4  | 2  |    |
| 01/05/<br>2027       | <b>BATTISTONI Eric<br/>OUDIN Juliette</b>       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Vérification des acquis et bilan de la formation</li></ul>                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Exposés en visioconférence des travaux individuels</li></ul>                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Épreuve certificative avec retour d'expérience collectif</li></ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Évaluation des travaux individuels</li></ul>                                 | 4 | 0  | 4  |    |
| TOTAL VOLUME HORAIRE |                                                 |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                          |                                                                                                                                                  |                                                                                                                      |   | 40 | 20 | 20 |

## 5. CONDITIONS FINANCIÈRES

### 5.1 Tarification

| FORMATION                                                  | DURÉE             | Coût / participant | Coût réduit pour 3 participants |
|------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|---------------------------------|
| Formation de base                                          | 70 heures         | 4 000 €            | 9 000 €                         |
| Formation spécialisée<br>« Médiation et Pouvoirs publics » | 40 heures         | 2 000 €            | 4 500 €                         |
| <b>Parcours complet (base + spécialisée)</b>               | <b>110 heures</b> | <b>6 000 €</b>     | <b>13 500 €</b>                 |

Les tarifs s'entendent par participant, pour un groupe de 20 participants maximum.

### 5.2 Modalités de paiement A

- Principe : paiement en deux temps : 50 % à l'inscription, 50 % au milieu de la formation.  
Accommodement possible : report de toute ou de partie de la facturation, en 01/2027
- Les droits d'inscription au programme peuvent être versés spontanément par chaque participant à titre individuel ; la fondation ne gère pas les relations de remboursement éventuel.
- Facturation électronique disponible (PEPPOL / e-invoicing) ;
- Toute annulation individuelle ou collective moins de 15 jours ouvrables avant le début de la formation fera l'objet d'une indemnité à concurrence de 20 % du montant total de la réservation.

## 5.3 Régime TVA

Les formations dispensées par la fondation IMEF sont exonérées de TVA en vertu de l'article 44, §2, 4°, a) du Code de la TVA belge. Cette exonération est acquise de plein droit en raison du statut de l'IMEF qui est une fondation sans but lucratif et en raison de l'accréditation officielle comme centre de formation professionnelle de médiateurs, par l'agrément CFM du SPF Justice.

Sauf avis contraire de l'administration, la mention suivante figurerait sur toutes les factures émises par l'IMEF :

*« Exonéré de TVA — art. 44, §2, 4°, a) du Code de la TVA belge »*

## 5.4 Régime des marchés publics

**Le cadre européen** est la directive 2014/24/UE. Ses articles 74 à 76 et son annexe XIV prévoient un régime allégé pour certaines catégories de services. Parmi ces services figure la formation professionnelle.

Ce régime allégé signifie :

- Des règles de procédure plus souples (pas d'obligation de procédure ouverte ou restreinte formelle) ;
- Un seuil spécifique plus élevé au-delà duquel la publicité européenne devient obligatoire (actuellement 750 000 € HTVA selon le droit belge) ;
- L'obligation de respecter les principes fondamentaux comme l'égalité de traitement, la transparence et la non-discrimination.

**Le cadre belge** est la loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics, qui transpose la directive 2014/24/UE.

Son article 28 reprend les exclusions spécifiques pour les marchés de services.

Les services de formation professionnelle n'y bénéficient d'aucune exemption mais d'un régime allégé pour les « services sociaux et autres services spécifiques », à condition de les mentionner dans les documents du marché.

Le code CPV lié à la formation professionnelle est le 80530000 et il relève de l'annexe XIV de la directive.

Ceci place la formation professionnelle sous un régime allégé, pas sous une exemption totale.

En pratique, sous le seuil de 30 000 € (faible montant), les procédures restent très allégées, une simple consultation est alors possible.

À titre indicatif, voici quelques modalités opérationnelles lors de formations IMEF analogues, à la médiation :

- L'administration générale de l'enseignement FWB avait opté pour le défraiement personnel des frais d'inscriptions individuelles de ses « chargés de mission » qui souhaitaient participer à la formation IMEF. Il n'y avait pas de discrimination puisque tous les agents de l'AGE éligibles avaient été informés.
- Le département des ressources humaines de la Région Wallonne avait opté pour la même formule.
- Les responsables de la formation des conseillers à la Cour des comptes ont procédé par consultation préalable pour un marché public simplifié.

**Deux facilités d'adaptation caractérisent les formations proposées par l'IMEF.**

D'une part, ces enseignements offrent une préalable adaptation possible de notre livret de mises en situation des agents ainsi que des dialogues évaluatifs, en fonction d'une discussion initiale avec vos agents participants.

D'autre part, les finalités pédagogiques déploient toutes les voies amiables pour stimuler une gouvernance de coopération, tant par la prévention des risques conflictuels (inédite), que par le règlement des conflits avérés.

## 6. CONTACT ET SUITES À DONNER

Par courriel :

- 
- [fondation.imef@gmail.com](mailto:fondation.imef@gmail.com)
  - [Juliette.ou@gmail.com](mailto:Juliette.ou@gmail.com)
  - [eric.battistoni@proximus.be](mailto:eric.battistoni@proximus.be)
- 

Par téléphone :

- 
- Juliette Oudin : +33 661 629 646
  - Eric Battistoni : + 32 478 941 430

## MISES EN SITUATION ET ETUDES DE CAS POUR LES AGENTS DES MUNICIPALITÉS

|                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Premier axe thématique :</b><br><b>MÉDIATION ENVIRONNEMENTALE ET TERRITORIALE</b>                                                  | Conflits liés à l'urbanisme, à l'aménagement du territoire et à la transition écologique (permis contestés, projets d'infrastructure, conflits de voisinage environnementaux), conflits liés aux servitudes et travaux publics.                   |
| <b>Deuxième axe thématique :</b><br><b>MÉDIATION, NUMÉRIQUE ET INTELLIGENCE ARTIFICIELLE</b>                                          | Usages et limites de l'IA générative pour recevoir les doléances, pour les traiter, pour préparer et pour rédiger des accords.<br>Résoudre les enjeux et dilemmes éthiques.<br>Imaginer des plateformes de résolution en ligne des litiges (ODR). |
| <b>Troisième axe thématique :</b><br><b>RGPD, SECRET PROFESSIONNEL ET CONFIDENTIALITÉ EN MÉDIATION</b>                                | Statut juridique des échanges, protection des données personnelles sur les plateformes de l'administration en ligne, obligations spécifiques du secteur public, médiation distancielle avec les personnes physiques ou morales .                  |
| <b>Quatrième axe thématique :</b><br><b>MÉDIATION, JUSTICE ET DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE</b>                                            | Médiation dans les conflits liés à la concertation publique, au respect des règles municipales, aux allocations budgétées, aux informations à fournir et aux conseils attendus par les administrés.                                               |
| <b>Cinquième axe thématique :</b><br><b>GESTION DES CONFLITS COLLECTIFS ET MÉDIATION DE CRISE</b>                                     | Mouvements associatifs, grèves, tensions collectives au sein des services publics, communication en situation de crise médiatisée.                                                                                                                |
| <b>Sixième axe thématique :</b><br><b>MÉDIATION, DIVERSITÉ ET ACCESSIBILITÉ</b>                                                       | Prise en compte du handicap, lutte contre les discriminations, adaptation du processus de médiation aux agents et aux administrés vulnérables.                                                                                                    |
| <b>Premier dispositif pédagogique :</b><br><b>DISPOSITIF D'E-LEARNING EN AMONT (BLENDED LEARNING)</b><br>Dispositif possible          | Modules courts asynchrones (fondamentaux théoriques, cadre juridique) à suivre avant chaque journée présentielle, pour libérer du temps dans les ateliers.<br>Dispositif sur demande du donneur d'ordre                                           |
| <b>Deuxième dispositif pédagogique :</b><br><b>STAGE D'IMMERSION EN SITUATION RÉELLE</b><br>Dispositif possible                       | 1 à 2 jours d'observation d'un médiateur en exercice au sein d'une collectivité ou d'un service public, avant l'épreuve certificative.<br>Dispositif sur demande du donneur d'ordre                                                               |
| <b>Troisième dispositif pédagogique :</b><br><b>PORTFOLIO DE COMPÉTENCES ET ÉVALUATION À 360°</b><br>Dispositif possible              | En complément de l'épreuve certificative simulée déjà prévue : auto-évaluation, évaluation par les pairs et retour des formateurs tout au long du parcours.<br>Dispositif sur demande du donneur d'ordre                                          |
| <b>Premier suivi post-formation :</b><br><b>GROUPES D'INTERVISION APRES 6 ET APRES 12 MOIS</b><br>Dispositif possible                 | Séances de retour d'expérience encadrées entre anciens stagiaires, afin d'ancrer durablement les compétences après la formation.<br>Dispositif sur demande des participants                                                                       |
| <b>Deuxième suivi post-formation :</b><br><b>RÉSEAU D'ANCIENS ET COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE</b><br>Dispositif éventuel après 3 formations | Plateforme ou forum d'échange entre diplômés, veille juridique et jurisprudentielle partagée, mentorat des nouveaux médiateurs par les plus expérimentés.<br>Dispositif sur demande des participants                                              |
| <b>Troisième suivi post-formation :</b><br><b>MODULE DE RECYCLAGE BIENNAL</b><br>Dispositif possible                                  | Journée de mise à jour des connaissances et de partage de pratiques pour les médiateurs certifiés, afin de maintenir la certification active (piqûres de rappel).<br>Dispositif sur demande des participants                                      |



## **Fondation IMEF**

« Du 01-10-26 au 24-04-27 »

Centre Pullman Bruxelles Midi  
Place Victor Horta 1  
1060 Bruxelles  
Belgique  
Tel : +32 (0) 2 528 98 16  
Email : [H7431-SB3@accor.com](mailto:H7431-SB3@accor.com)

## CENTRE PULLMAN DE BRUXELLES MIDI

Le Pullman Brussels Centre Midi est un hôtel 4 étoiles branché, idéalement situé dans la gare de Bruxelles-Midi, près de la place Victor Horta.

Notre hôtel vous offre les avantages suivants :

- Découvrez les dernières tendances culinaires chez Victor Bar & Restaurant. Choisissez l'un de nos nombreux vins au verre au Vinoteca by Pullman ou sentez-vous bien accueilli au BarOn.
- Pour votre commodité, l'ensemble de l'hôtel est équipé de WiFi gratuit.
- Pendant votre séjour dans notre hôtel, profitez d'un accès illimité à notre Fit Lounge.
- Découvrez un nouveau check-in « côte à côte » avec nos Welcomers.
- Le parking public, Q-Park, situé sous la place Victor Horta, offre 1400 places de stationnement.
- Correspondances directes vers Thalys, Eurostar, TGV, ICE. L'aéroport de Bruxelles se trouve à 15 km de l'hôtel.
- Situé aux portes de la ville, l'hôtel vous permet de vous déplacer facilement dans le centre ancien de Bruxelles et de profiter du patrimoine de la ville.
- 11 salles de réunion d'une surface totale de 1000 m<sup>2</sup>. Notre Event Manager et notre Responsable des Solutions IT feront de votre événement un succès. Profitez de nos pauses café gastronomiques et détendez-vous dans notre espace Chill Out.





## VOTRE HÉBERGEMENT



| Type de chambre    |                                       |                     |
|--------------------|---------------------------------------|---------------------|
| Roi Classique      |                                       |                     |
| Accommodement IMEF | Taxe touristique incluse - EUR 130,00 | Hors Petit déjeuner |

Les tarifs mentionnés sont par chambre, par nuit, TVA comprise et services.

La taxe touristique est incluse. Le coût est de 5,30€ / chambre / nuit.

Le petit-déjeuner n'est pas inclus.

Il est servi au restaurant Victor de 6h00 à 10h30 en semaine et de 6h00 à 11h le week-end.

Enregistrement : 15h

Départ : midi



## VOTRE ÉVÉNEMENT

| Événement                                                     | Temps       | Espace des fonctions                                                            | Att.            | Détails                                                                                                                                                                                          |  |
|---------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Dates :</b><br><b>Du jeudi 01-10-26 au samedi 24-04-27</b> |             |                                                                                 |                 |                                                                                                                                                                                                  |  |
|                                                               |             |                                                                                 | 10 Participants | Séminaire Classique                                                                                                                                                                              |  |
| <b>Bienvenue</b><br>Pause café                                | 08:30-09:00 | Espace de détente<br>Pause café<br>Tarif personnalisé<br>Incluant<br>Eurostar 2 | 10<br><br>10    | <b>Pause café de bienvenue</b><br><br>Mini-pâtisseries, fruits frais, jus de fruits, café et thé<br><br>Flipchart<br>Écran<br>Projecteur LCD<br>Connexion WiFi<br>Carnets, crayons, eau minérale |  |
| Réunion                                                       | 09:00-18:00 | Tarif personnalisé en classe<br>Incluant                                        |                 |                                                                                                                                                                                                  |  |
| Pause café du matin                                           | 10:00-10:30 | Espace de détente<br>Pause café<br>Tarif personnalisé<br>Incluant               | 10              | <b>Pause café</b><br><br>Un assortiment de douceurs, de fruits frais,<br>Jus de fruits, café et thé                                                                                              |  |
| Déjeuner                                                      | 12:30-13:30 | Espace de détente<br>Buffet debout<br>Tarif personnalisé<br>Incluant            | 10              | <b>Buffet de sandwiches</b><br><br>Assortiment de sandwiches et salades<br>La pièce surprise du Chef et soupe<br>Dessert et fruits<br>Boissons gazeuses, eau, café et thé                        |  |
| Pause de l'après-midi                                         | 15:30-16:00 | Espace de détente<br>Pause café<br>Tarif personnalisé<br>Incluant               | 10              | <b>Pause café</b><br><br>Un assortiment de douceurs, de fruits frais,<br>Jus de fruits, café et thé                                                                                              |  |

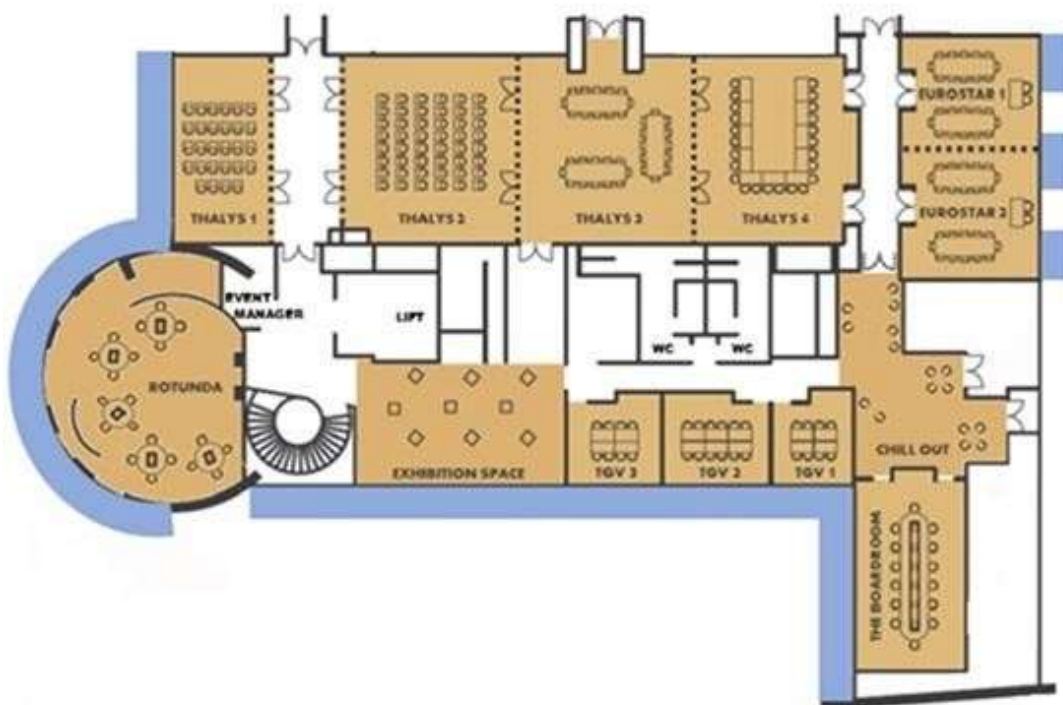
## NOS SALLES DE RÉUNION

Toutes nos salles de réunion disposent d'un projecteur LCD, d'un écran de projection, d'une connexion WIFI gratuite, d'un tableau à feuilles, d'un téléphone et d'eau.

Nous pouvons vous fournir du matériel supplémentaire sur demande.

Nous travaillons avec un partenaire technique pour vos événements hybrides.

Si vous souhaitez plus de matériel technique pour votre réunion, veuillez nous contacter afin que nous puissions compléter votre offre.



# LES CONFLITS ET LES POUVOIRS PUBLICS

## Pourquoi ça coince ? Et comment s'en sortir ?

*Fil rouge pédagogique · Formation IMEF à la médiation et aux modes amiables*

**Ce document explique pourquoi les conflits sont devenus si difficiles à gérer pour les organisations et institutions d'aujourd'hui. Pourquoi les modes amiables et la médiation offrent-ils une réponse concrète ? Voilà le fil conducteur de notre programme IMEF de formation aux modes amiables.**

## PARTIE 1

### Pourquoi les règles ne suffisent plus

Regardez autour de vous. Dans votre organisation, dans votre équipe, dans votre administration : les tensions montent, les règles sont contestées par les agents, par les administrés, bref par toutes les parties prenantes.

Et en plus, les décisions sont remises en cause même quand elles sont « conformes ».

#### **Pourquoi ?**

La réponse courte : nous vivons une crise profonde du rapport à la règle.

Ce n'est pas une crise passagère. C'est une transformation structurelle dans la façon dont les gens acceptent (ou n'acceptent plus) d'être gouvernés par des normes imposées.

### Trois fractures qui changent tout

#### **1. Trop de règles qui se contredisent**

Pendant longtemps, les règles étaient simples à situer : il y avait la loi, les règlements, la hiérarchie. Chacun savait qui décidait quoi.

Aujourd'hui, c'est beaucoup plus compliqué. Dans n'importe quelle organisation, coexistent des règles juridiques, des procédures internes, des normes éthiques, des impératifs économiques, des usages informels. Et toutes ces règles n'ont pas la même priorité selon l'interlocuteur.

Ce que la DRH considère comme une obligation, le manager de terrain le vit comme un obstacle.

Ce que le juriste voit comme une protection, l'agent de terrain perçoit comme une contrainte absurde.

**Il ne faut pas considérer que les gens seraient de mauvaise volonté.**

En réalité, les repères communs ont disparu quand tout le monde a « sa » lecture de la règle. Alors, les tensions, les indignations et les conflits deviennent inévitables.

## 2. La confiance dans les institutions s'est effondrée

La deuxième fracture est d'ordre institutionnel et c'est peut-être la plus grave. Les institutions comme l'État et ses administrations, les directions d'entreprise, les syndicats, les experts, ont toutes perdu une grande partie de leur légitimité aux yeux des gens.

Concrètement, cela veut dire : une décision n'est plus acceptée parce qu'elle vient « du haut ». Elle doit se justifier, s'expliquer, être perçue comme juste par ceux qu'elle concerne. Une procédure respectée à la lettre peut quand même être vécue comme injuste. Un règlement parfaitement légal peut être violemment rejeté.

**Résultat** : même une décision correcte sur le fond peut générer un conflit si la façon dont elle a été prise n'est pas acceptée.  
La forme compte autant que le fond, même parfois plus.

## 3. Chacun défend ses droits, personne ne pense au collectif

La troisième fracture est d'ordre culturel. On observe une montée puissante de l'affirmation individuelle : chaque personne est de plus en plus prompte à faire valoir ses droits, ses besoins, ses convictions mais de moins en moins encline à accepter des contraintes au nom de l'intérêt collectif.

Ce n'est pas un jugement moral. C'est un fait sociologique.  
Et il a des conséquences directes dans les organisations : la coopération ne va plus de soi pour les parties prenantes (collaborateurs, administrés, relations contractuelles, ...)  
La coopération doit se construire, se négocier, s'entretenir.

Quand tout le monde optimise sa position individuelle sans regarder ce que ça coûte au collectif, la confiance commune s'effrite.  
Et sans confiance, il n'y a pas de coopération possible !

# PARTIE 2

## La règle a changé de nature mais on ne le sait pas encore

Il y a une idée reçue tenace à propos des règles : elles seraient des objets fixes, clairs, indiscutables. Il suffit de les appliquer. On les vote, on les publie, on les fait respecter. Simple.

Cette vision est dépassée.  
Et comprendre pourquoi, c'est la première étape indispensable.  
D'abord, pour mieux anticiper les différends. Mais ensuite aussi, pour mieux gérer les conflits.

## La règle n'est plus un texte. C'est un accord.

Pendant longtemps, on a pensé les règles comme une pyramide : en haut, la Constitution ; en dessous, les lois ; plus bas, les règlements ; encore plus bas, les instructions internes. Chaque règle tirait sa légitimité de celle du dessus. C'était simple, hiérarchique, stable.

Cette pyramide s'est effondrée.

Pas parce que le droit a disparu mais parce qu'il coexiste désormais avec des dizaines d'autres systèmes de règles : les normes du marché, les codes éthiques, les pratiques professionnelles informelles, les usages locaux, les standards techniques.

Or tous ces systèmes se contredisent constamment.

**Conséquence pratique** : aujourd'hui, une règle ne vaut que si les personnes concernées la reconnaissent comme légitime.  
La conformité juridique ne garantit plus l'acceptation sociale.

Ce déplacement a une implication majeure : une règle n'est plus seulement un texte qu'on applique mais c'est le résultat d'un processus de dialogue et de reconnaissance mutuelle. Elle se construit aussi dans l'interaction, pas seulement dans le bureau d'un législateur.

### Ce que ça change concrètement :

quand une règle est contestée, la réponse « *C'est dans le règlement* » ne suffit plus.

Il faut comprendre pourquoi elle est contestée, par qui, et trouver un chemin pour que les parties concernées la comprennent et la reconnaissent comme juste.

Si ce n'est pas le cas, on doit alors en construire une meilleure, ensemble.

## Les cinq effets concrets de cette transformation

### 1. Le droit doit se justifier, pas seulement s'imposer

Quand les normes étaient stables et la hiérarchie incontestée, le droit pouvait se contenter d'exister. Aujourd'hui, il doit convaincre.

Une règle perçue comme illégitime sera contournée, ignorée ou parfois activement sabotée, quand bien même elle serait légalement parfaite.

Les organisations qui l'ont compris, investissent dans ce but. Pas par idéalisme mais par pragmatisme. Or la plupart se contentent d'investir dans l'explication. Ils omettent la consultation et la concertation car celles-ci engagent une épreuve de réalité.

C'est une erreur profonde : une règle co-construite est beaucoup plus respectée qu'une règle imposée.

### 2. Appliquer la règle ne suffit plus : il faut négocier son application

Face à la complexité des situations réelles, les règles générales ne peuvent jamais tout prévoir. Les acteurs doivent constamment interpréter, adapter, contextualiser.

Ce n'est pas une faiblesse du système. C'est sa réalité aujourd'hui.

Et ça demande des compétences nouvelles : savoir dialoguer, trouver des compromis acceptables, construire des solutions sur mesure sans sortir du cadre légal mais en le contextualisant mieux.

### 3. Gérer une organisation, c'est aussi gérer les règles

La gouvernance ne se résume pas à « appliquer les bonnes décisions ». Elle inclut la capacité à faire évoluer les règles quand elles ne fonctionnent plus parfaitement, à partir de ce qu'on peut observer sur le terrain.

Une bonne organisation n'est pas celle qui applique parfaitement des règles figées. C'est celle qui sait réviser ses règles à la lumière de leur impact réel.

### 4. Les sanctions n'achètent pas la coopération

C'est peut-être le paradoxe le plus difficile à accepter pour les gestionnaires : multiplier les sanctions est le signe que quelque chose ne fonctionne pas. Multiplier les sanctions est un aveu d'échec ; ce n'est pas la solution.

Une organisation qui a besoin de punir beaucoup révèle qu'elle a perdu la capacité à obtenir l'adhésion spontanée de ses membres.  
La sanction est un symptôme, pas un remède.

L'objectif n'est pas de supprimer les sanctions. Elles restent nécessaires. Surtout quand certaines règles revêtent les pondérations de l'ordre public. Mais il s'agit de créer les conditions dans lesquelles les gens respectent les règles parce qu'ils les considèrent justes, pas parce qu'ils ont peur des conséquences d'une désobéissance.

### 5. L'égalité exige parfois de traiter différemment

Les situations réelles sont tellement diverses qu'appliquer la même règle de façon identique à tous peut produire des injustices. C'est pourquoi les meilleurs dispositifs prévoient des procédures d'adaptation contextuelle, s'agissant d'une prise en compte des spécificités, sans déroger aux principes.

## PARTIE 3

### La médiation : pas un gadget, un outil de gouvernance !

On parle souvent de la médiation comme d'un outil de « règlement des conflits », ou encore, comme « une façon douce d'éviter les tribunaux ». C'est vrai. Mais c'est aussi réducteur.

La médiation constitue en réalité **un mécanisme de production de règles partagées**. C'est là que réside sa vraie puissance. Les modes amiables visent un « règlement des règles » et consécutivement un règlement des conflits découlant des règles perçues comme injustes.

## Ce que fait vraiment un médiateur

Un médiateur n'est pas un juge (qui tranche), ni un arbitre (qui décide), ni un avocat (qui défend une partie). La fonctionnalité du médiateur est différente : c'est une personne qui crée les conditions dans lesquelles les parties peuvent elles-mêmes trouver une solution.

La différence est fondamentale.

Quand un juge décide, une partie gagne et l'autre perd. La relation reste conflictuelle.  
Quand les parties trouvent elles-mêmes la solution, elles s'approprient la règle qu'elles ont construite ensemble et qu'elles auront donc sollicitude et intérêt à respecter.

Le médiateur ne résout pas le conflit à la place des parties.  
Il structure le dialogue pour qu'elles puissent le résoudre elles-mêmes.  
C'est exactement ça, la différence entre imposer une règle et en construire une.

## Pourquoi ça marche, là où le reste échoue

Les approches traditionnelles de gestion des conflits (*règlement intérieur, procédures disciplinaires, recours juridiques*) ont un point commun : elles traitent le conflit comme un écart par rapport à une règle existante.

Le problème, c'est que dans la plupart des conflits contemporains, ce n'est pas la règle qui manque, mais c'est l'accord sur la règle.

Les parties se disputent sur ce qui est juste, normal, acceptable.

Les faits surgissent dans la négociation contextuelle d'une règle juste : qualifier les faits et les preuves, devient un agir communicationnel et contextuel.

### Le médiateur traite exactement ça, en mode amiable.

Il crée un espace où les parties peuvent dire ce qu'elles vivent, ce qu'elles attendent, ce qui leur semble inacceptable.

Le but est de construire ensemble une règle du jeu qui convient à tous et que tous pensent juste. L'accord de médiation n'est pas une décision imposée : c'est une norme que les parties ont co-construite et qu'elles ont donc toutes les raisons de respecter.

## Un exemple concret

### La situation :

Un agent d'une administration refuse d'appliquer une nouvelle procédure.

Il dit que c'est « inutile » et « bureaucratique ».

Sa hiérarchie lui rappelle que c'est une obligation. Le conflit s'enlise.

### L'approche classique :

Rappel à l'ordre, avertissement, éventuellement sanction.

La procédure est appliquée, à contrecœur, avec le minimum syndical.

### L'approche amiable :

Un tiers facilite une discussion : « Pourquoi cette procédure a-t-elle été créée ? »

« Qu'est-ce que l'agent trouve réellement problématique ? »

« Y a-t-il une façon de répondre à l'objectif initial sans les inconvénients identifiés ? »

**Résultat :** une version ajustée de la procédure,  
que l'agent et/ou l'administré ont contribué à améliorer  
et qu'ils appliqueront avec conviction.

## PARTIE 4- CONCLUSION

### Ce que vous allez apprendre et qui optimisera votre mission :

Notre programme repose sur cinq idées fondatrices.

Celles-ci ne sont pas arbitraires : elles reflètent exactement ce que les recherches en droit, en sociologie, en psychologie sociale, en philosophie, en économie et en sciences politiques nous disent sur la façon dont les règles fonctionnent (ou cessent de fonctionner) dans les organisations et institutions contemporaines.

1

#### **Une règle, ça se construit. Ça ne s'impose pas.**

Une norme n'est pas un objet qu'on promulgue et qu'on applique.

C'est le résultat d'un processus continu de dialogue, d'interprétation et d'ajustement.

Comprendre ça, c'est comprendre pourquoi certaines règles tiennent et d'autres s'effondrent dès qu'elles rencontrent la réalité du terrain.

2

#### **Ce qui rend une règle légitime, c'est la façon dont elle a été faite.**

Dans une société où les valeurs communes n'existent plus, on ne peut plus justifier une règle par son contenu seul. Ce qui la rend acceptable, c'est le processus qui l'a produite :

A-t-on consulté les personnes concernées ? A-t-on entendu les objections ?

A-t-on laissé la possibilité de réviser la règle ?

**Une règle née inclusive et coopérative, est une règle respectée.**

3

#### **La confiance est le lubrifiant et le carburant de toute organisation.**

Sans confiance, il n'y a pas de coopération. Sans coopération, les règles restent lettre morte.

La confiance ne tombe pas du ciel : elle se produit, se maintient, peut se perdre. Pour anticiper cela, les organisations investissent dans des mécanismes générant la perception d'une règle, comme parfaitement juste. Les modes amiables, dont la médiation, y contribuent puissamment.

4

#### **La coopération ne va pas de soi : elle se cultive.**

On ne décrète pas la coopération. On crée les conditions dans lesquelles elle devient possible et naturelle. Cela demande des dispositifs concrets : des espaces de dialogue, des procédures de concertation, des mécanismes de feedback, mais essentiellement des personnes formées pour animer ces mécanismes d'apprentissage collectif et de gouvernance éthique.

5

#### **La médiation est une technologie de gouvernance, pas un palliatif**

La médiation, la conciliation, les modes amiables en général : ce ne sont pas des solutions de secours quand tout le reste a échoué. Ce sont des outils de production normative, des mécanismes qui permettent de construire des règles partagées là où la contrainte seule ne suffirait pas. Former des médiateurs, c'est former des artisans de la coopération.

### Ce que cette formation change vraiment

À l'issue de ce parcours, vous ne regarderez plus les conflits de la même façon.  
Vous saurez distinguer un désaccord sur les faits d'un désaccord sur les règles.

Vous aurez les outils pour créer les conditions d'un vrai dialogue.

Et vous serez capable de transformer une situation bloquée  
en une opportunité de construire quelque chose de plus solide.

***Les conflits ne disparaîtront pas. Mais vous saurez quoi en faire.***

## ÉTUDE

# Intégration organisationnelle des Modes Amiables de Prévention et de Résolution des Différends

## Analyse structurée :

- Approche,
- Bénéfices,
- Données économiques,
- Études de cas

2026

[www.imef.be](http://www.imef.be) & [www.mediation.eu/](http://www.mediation.eu/)

*Document confidentiel — Diffusion restreinte*

## Résumé :

La présente étude examine l'intégration des modes amiables de prévention et de résolution des différends (MAPRAD) au sein des organisations publiques et privées.

Elle s'articule autour de cinq dimensions analytiques :

- 1/ approche des systèmes d'intégration,
- 2/ avantages qualitatifs et quantitatifs,
- 3/ modélisation économique coûts & gains,
- 4/ outils juridiques de référence,
- 5/ études de cas illustratives.

Les résultats convergent vers un constat majeur : lorsqu'elles sont intégrées de manière structurée, les procédures amiables génèrent des économies significatives, elles réduisent les délais de résolution et elles améliorent durablement le climat organisationnel.

Le retour sur investissement s'avère positif dès la deuxième année d'intégration, correspondant à un coût initial compris entre 95 000 € et 280 000 € pour une organisation de taille moyenne.

## Partie I — Intégration des modes amiables dans l'écosystème organisationnel

### 1.1 Approche systémique : une arborescence heuristique

La grille de décodage du risque conflictuel constitue l'outil central d'une approche systémique. Elle se décline en quatre axes complémentaires. Chacun de ces axes est associé à des actions concrètes et à des outils opérationnels spécifiques.

| AXE                | ACTIONS CONCRÈTES                                                                         | OUTILS ASSOCIÉS                                                                |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Culture</b>     | Sensibilisation (formations, chartes éthiques), Leadership engagé.                        | Ateliers de médiation interne, codes de conduite, communication interne.       |
| <b>Processus</b>   | Intégration dans les procédures RH, juridiques, achats.                                   | Clauses contractuelles (médiation obligatoire avant litige), référents dédiés. |
| <b>Structure</b>   | Création de cellules dédiées (ex : « Pôle Amiable »).                                     | Équipes pluridisciplinaires (RH, juridique, QVT).                              |
| <b>Technologie</b> | Plateformes digitales (logiciels de gestion des conflits, IA pour l'analyse des risques). | Outils de tracking des conflits, bases de données de jurisprudence amiable.    |

Tableau 1 — Grille d'intégration systémique des modes amiables selon quatre axes stratégiques.

### Exemples d'application sectorielle

- Entreprises privées : insertion de clauses de médiation dans les contrats commerciaux (clause « escalade amiable » avant arbitrage), permettant une résolution en amont de tout contentieux judiciaire.
- Administrations publiques : formation des agents à la médiation administrative, sur le modèle du référent médiation, institué dans les ministères français.

## 1.2 Étapes clés pour une intégration réussie

La mise en œuvre d'un dispositif MAPRAD efficace suit un cycle en quatre phases successives :

1. **Diagnostic** — Cartographier les conflits récurrents (litiges clients, tensions internes) et identifier les freins structurels (résistance culturelle, déficit de compétences).
2. **Pilotage** — Nommer un responsable dédié (« *Chief Conflict Officer* ») et allouer les ressources budgétaires nécessaires.
3. **Déploiement** — Former les managers et équipes (certifications en médiation) et développer les canaux de communication internes (intranet dédié, retours d'expérience).
4. **Évaluation** — Mesurer l'impact via des indicateurs clés de performance (KPI), tels : taux de résolution amiable, réduction des coûts juridiques, évolution du climat social.

## Partie II — Avantages de l'intégration

### 2.1 Bénéfices qualitatifs

L'intégration des MAPRAD produit des effets organisationnels qui dépassent la seule dimension économique :

- **Prévention.** Prévention des escalades conflictuelles : des organisations comme Google ou Airbus rapportent une réduction de l'ordre de 70 % des litiges traités en amont grâce à des dispositifs amiables.
- **Image organisationnelle.** Amélioration de la marque employeur et de la RSE, via notamment l'obtention de labels tels que « Entreprise Juste et Médiatrice ».
- **Agilité.** Agilité accrue : la médiation résout typiquement les différends en 3 à 6 mois, contre 2 à 5 ans devant les juridictions de droit commun.
- **Innovation.** Développement d'une culture collaborative.  
La coopération favorise la co-construction de solutions innovantes.

### 2.2 Bénéfices quantitatifs

Les données empiriques disponibles permettent de quantifier les gains attendus selon quatre indicateurs principaux :

| Indicateur                     | Impact estimé                                                       | Source / Exemple                                                    |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Réduction des coûts juridiques | -30 % à -60 % (frais d'avocats, honoraires d'arbitrage).            | Étude CPME (2023) : économies moyennes de 50 000 €/an pour les PME. |
| Gain de temps                  | -80 % sur la durée de résolution.                                   | Rapport CGEDD (2024) : médiation administrative en France.          |
| Productivité                   | +15 % (moins d'absentéisme, meilleur climat social).                | Étude Harvard (2022) sur les entreprises « conflict-résilient ».    |
| Fidélisation clients           | +20 % de rétention (clients satisfaits par une résolution amiable). | Baromètre AFNOR (2025).                                             |

Tableau 2 — Indicateurs de performance quantitative associés à l'intégration des MAPRAD.

## Partie III — Modélisation économique : coûts et gains

### 3.1 Coûts d'intégration

L'investissement initial couvre quatre postes principaux, dont la fourchette varie selon la taille de l'organisation :

| Poste                     | Coût estimé (€)           | Détails                                                                        |
|---------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Formation                 | 5 000 – 50 000 €          | Certification de 10 médiateurs internes (ex : formation CNFPT pour le public). |
| Recrutement               | 60 000 – 100 000 €/an     | Salaire d'un responsable modes amiables.                                       |
| Outils digitaux           | 20 000 – 100 000 €        | Logiciels (ex : Modria, Kleros) ou développement sur mesure.                   |
| Communication             | 10 000 – 30 000 €         | Campagnes internes et externes.                                                |
| <b>Total (1ère année)</b> | <b>95 000 – 280 000 €</b> | <b>Fourchette pour une PME / collectivité de taille moyenne.</b>               |

Tableau 3 — Estimation des coûts d'intégration pour une PME ou collectivité de taille moyenne.

### 3.2 Gains espérables sur trois ans

La projection économique sur un horizon de trois ans révèle un retour sur investissement substantiel, avec un seuil de rentabilité atteint dès la deuxième année :

| Poste                           | Gain estimé (€)              | Méthode de calcul                                    |
|---------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------|
| Réduction des litiges           | 150 000 – 500 000 €          | 5 litiges évités/an × 30 000 € coût moyen judiciaire |
| Productivité                    | 100 000 – 300 000 €          | 10 % de gain sur 1 M€ de masse salariale.            |
| Fidélisation clients            | 50 000 – 200 000 €           | +5 % de rétention × CA moyen par client.             |
| <b>Total (cumulé sur 3 ans)</b> | <b>300 000 – 1 000 000 €</b> | <b>ROI positif dès la 2ème année.</b>                |

Tableau 4 — Projection des gains économiques liés à l'intégration des modes amiables sur trois ans.

### 3.3 Modèles économiques de référence

Le business case de l'intégration amiable repose sur un différentiel de coût documenté entre les deux modes de résolution :

- Coût moyen d'un litige judiciaire : 50 000 € (honoraires d'avocats + temps administratif).
- Coût moyen d'une médiation : 5 000 € (source : Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris).
- ROI illustratif : pour 10 litiges évités, économie nette estimée à 450 000 €.

#### Comparaisons internationales

- Pays-Bas : 60 % des entreprises recourent à la médiation (contre 20 % en France), illustrant le potentiel de développement.
- Canada : l'obligation de médiation préalable dans les marchés publics génère des économies représentant 12 % du budget justice.

## Partie IV — Cadres juridiques de référence

### 4.1 Cadre national français

- Loi n°2022-46 du 22 janvier 2022 : généralisation de la médiation dans la fonction publique.
- Décret 2024-123 : obligation d'une clause de médiation dans les contrats publics supérieurs à 1 M€.

### 4.2 Cadre européen

- Directive 2024/1043 : incitation à l'arbitrage et à la médiation pour les litiges transfrontaliers au sein de l'Union européenne.

## Partie V — Études de cas illustratives

Les cinq études de cas présentées ci-après illustrent des modalités d'intégration MAPRAD dans des contextes sectoriels variés. Chacune est structurée selon un cadre analytique en quatre axes CPST (Culture, Processus, Structure, Technologie). Des données de résultats complètent les exemples, ainsi qu'une identification distinctive des facteurs clés de succès.

### Cas 1 — SNCF : Médiation interne et externe dans le transport ferroviaire

#### Contexte

La SNCF (70.000 salariés, 15 millions de voyageurs par jour) faisait face à des litiges récurrents avec ses usagers (retards, remboursements) ainsi qu'à des tensions internes liées à la gestion des équipes et aux conflits sociaux.

| AXE         | ACTION                                                                  | OUTIL / DISPOSITIF                                                      |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Culture     | Formation de 500 médiateurs internes (agents et managers).              | Programme « Médiation SNCF » (2020-2023), en partenariat avec le CNFPT. |
| Processus   | Intégration de la médiation dans les procédures de réclamation clients. | Plateforme digitale « SNCF Médiation » (accès en 48 heures).            |
| Structure   | Création d'un Pôle National de Médiation (10 personnes).                | Budget annuel : 1,2 M€.                                                 |
| Technologie | Utilisation d'un chatbot pour orienter les usagers vers la médiation.   | Développé en partenariat avec IBM & Watson.                             |

Tableau 5 — Dispositif MAPRAD de la SNCF (2020-2025).

## Résultats (2020-2025)

- Réduction de 40 % des contentieux judiciaires (de 12 000 à 7 200 dossiers par an).
- Taux de réussite des médiations : 90 % (source : Rapport RSE SNCF 2024).
- Économies réalisées : 3 M€/an sur les frais d'avocats et indemnités.
- Délai moyen de résolution : 15 jours (contre 6 mois en voie judiciaire).
- Réduction de 25 % des conflits internes ;  
amélioration de l'indice de satisfaction clients (+12 points en 2025).

## Facteurs clés de succès

- Clause d'obligation de médiation préalable insérée dans les Conditions Générales de Vente.
- Suivi rigoureux des KPI : taux de résolution amiable et coût moyen par litige (passé de 800 € à 200 €).

## Cas 2 — Ville de Paris : Médiation administrative et citoyenne

### Contexte

La Ville de Paris faisait face à des litiges croissants en matière de marchés publics, d'urbanisme et de relations avec les administrés, engorgeant les tribunaux administratifs.

| AXE                | ACTION                                                              | OUTIL / DISPOSITIF                               |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>Culture</b>     | Formation de 200 agents médiateurs (DGS, services juridiques).      | Module obligatoire dans la formation des cadres. |
| <b>Processus</b>   | Médiation systématique pour les litiges inférieurs à 50 000 €.      | Décret municipal (2023).                         |
| <b>Structure</b>   | Création de la Maison de la Médiation de Paris (2021), lieu neutre. | Budget annuel : 800 000 €.                       |
| <b>Technologie</b> | Portail en ligne pour déposer une demande de médiation.             | Intégré au portail Paris.fr.                     |

Tableau 6 — Dispositif MAPRAD de la Ville de Paris (2021-2025).

## Résultats (2021-2025)

- Réduction de 60 % des recours devant le tribunal administratif (source : Cour des Comptes, 2024).
- Taux de réussite des médiations : 85 %.
- Économies annuelles : 2 M€ (frais de justice et temps administratif).
- Délai moyen de résolution : 3 mois (contre 18 mois en voie judiciaire).
- Satisfaction des usagers : 92 % (enquête 2025) ; 300 litiges ZFE résolus en 2024.

## Facteurs clés de succès

- Partenariat avec le Défenseur des Droits pour la formation des médiateurs.
- Campagnes de communication ciblées (« Paris Médie »).

## Cas 3 — TotalEnergies : Conciliation et arbitrage en contrats internationaux

### Contexte

Présent dans 130 pays, TotalEnergies est confronté à des litiges complexes avec ses fournisseurs, partenaires locaux et États.

La multiplicité des juridictions compétentes rend la prévention amiable stratégiquement cruciale.

| AXE                | ACTION                                                                                      | OUTIL / DISPOSITIF                             |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <b>Culture</b>     | Clauses de conciliation/arbitrage dans tous les contrats supérieurs à 1 M€.                 | Modèle type validé par la direction juridique. |
| <b>Processus</b>   | Étape obligatoire de conciliation (90 jours) avant tout recours à l'arbitrage CCI ou CIRDI. | Délai contractuellement encadré.               |
| <b>Structure</b>   | Équipe dédiée de 15 juristes spécialisés en modes amiables.                                 | Basée à La Défense, France.                    |
| <b>Technologie</b> | Base de données des accords amiables pour capitaliser les jurisprudences internes.          | Outil interne « Total Mediation Hub ».         |

Tableau 7 — Dispositif MAPRAD de TotalEnergies (2019-2025).

### Résultats (2019-2025)

- Réduction de 50 % des recours à l'arbitrage international (source : Rapport annuel TotalEnergies 2025).
- Taux de réussite des conciliations : 70 %.
- Économies annuelles : 10 M€ (frais d'arbitrage évités ; coût moyen unitaire = 500 000 €).
- Délai de résolution : 6 mois (contre 2 à 3 ans en arbitrage international).
- Classement n°1 du secteur énergie pour la résolution amiable (indice FTSE4Good).

### Facteurs clés de succès

- Collaboration avec la Chambre de Commerce Internationale (CCI) pour la formation des équipes.
- Intégration de la gestion amiable dans les critères d'évaluation managériale (système bonus-malus).

## Cas 4 — L'Oréal : Médiation RH pour les conflits internes

### Contexte

L'Oréal (85 000 salariés dans le monde) fait face à des enjeux liés à la diversité, au harcèlement et à la gestion des talents dans un contexte d'accélération des transformations du travail.

| AXE                | ACTION                                                               | OUTIL / DISPOSITIF                                      |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Culture</b>     | Programme « Speak Up » : encouragement à signaler les tensions.      | Formation obligatoire pour tous les managers.           |
| <b>Processus</b>   | Médiation interne systématique pour les conflits entre salariés.     | Réseau de 100 médiateurs certifiés (formation IFOMENE). |
| <b>Structure</b>   | Cellule « Diversity & Inclusion » avec 3 médiateurs à temps plein.   | Budget annuel : 500 000 €.                              |
| <b>Technologie</b> | Plateforme anonyme de signalement des conflits (« L'Oréal Listen »). | Développée avec SAP.                                    |

Tableau 8 — Dispositif MAPRAD de L'Oréal (2020-2025).

## Résultats (2020-2025)

- Réduction de 35 % des signalements de harcèlement (source : Rapport RSE L'Oréal 2025).
- Taux de réussite des médiations internes : 95 %.
- Économies annuelles : 1,5 M€ (frais prud'homaux évités) ; absentéisme en baisse de 15 %.
- Turnover en baisse de 8 % ; engagement des salariés en hausse de 20 % (enquête interne 2025).

## Facteurs clés de succès

- Intégration de la gestion des conflits dans les évaluations annuelles des managers.
- Partenariat avec des ONG spécialisées (Fondation des Femmes) pour les formations.

## Cas 5 — Ministère de la Justice (Belgique) : Médiation pénale et civile

### Contexte

Face à l'engorgement des tribunaux (délai moyen de 18 mois pour un litige civil), le Ministère de la Justice belge a entrepris une réforme structurelle (CRA – Chambres de Règlement Amiable ; médiation pénale) visant à généraliser la médiation dans les domaines civil et pénal.

| AXE                | ACTION                                                                            | OUTIL / DISPOSITIF                                      |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Culture</b>     | Formation obligatoire de 40 heures pour les magistrats et greffiers.              | Partenariat avec l'Université Libre de Bruxelles (ULB). |
| <b>Processus</b>   | Médiation pénale étendue aux délits passibles de moins de 2 ans d'emprisonnement. | Loi du 22 juillet 2022.                                 |
| <b>Structure</b>   | Réseau de 10 Maisons de Justice avec des médiateurs agréés.                       | Budget annuel : 3 M€.                                   |
| <b>Technologie</b> | Plateforme en ligne « Justice Médiation » pour les demandes dématérialisées.      | Développée avec FEDICT.                                 |

Tableau 9 — Dispositif MAPRAD du Ministère de la Justice belge (2022-2025).

## Résultats (2022-2025)

- Réduction de 20 % du volume de dossiers judiciaires en cours (source : SPF Justice Belgique, 2025).
- Taux de réussite des médiations pénales : 80 % (contre 60 % en 2020).
- Économies annuelles : 5 M€ (frais de justice et coûts carcéraux).
- Délai de résolution : 2 mois (contre 18 mois en voie judiciaire).
- Taux de réinsertion des mineurs délinquants : +30 % (étude ULB) ;
- Satisfaction des justiciables usagers de l'amiable : 88 %.

## Facteurs clés de succès

- Association du barreau à la démarche : incitation des avocats à proposer la médiation à leurs clients.
- Campagnes grand public (« Médier avant de juger »).

## Synthèse comparative des études de cas

Le tableau ci-dessous récapitule les principaux indicateurs des cinq organisations étudiées, permettant une lecture transversale des résultats obtenus.

| Organisation          | Secteur     | Mode amiable              | Coût intégration | Économies/an | Taux résolution | Délai moyen |
|-----------------------|-------------|---------------------------|------------------|--------------|-----------------|-------------|
| <b>SNCF</b>           | Transport   | Médiation client /interne | 1,2 M€           | 3 M€         | 90 %            | 15 jours    |
| <b>Ville de Paris</b> | Public      | Médiation administrative  | 800 K€           | 2 M€         | 85 %            | 3 mois      |
| <b>TotalÉnergies</b>  | Énergie     | Conciliation / arbitrage  | 2 M€             | 10 M€        | 70 %            | 6 mois      |
| <b>L'Oréal</b>        | Cosmétiques | Médiation RH              | 500 K€           | 1,5 M€       | 95 %            | 1 mois      |
| <b>Min Justice BE</b> | Public      | Médiation pénale / civile | 3 M€             | 5 M€         | 80 %            | 2 mois      |

Tableau 10 — Comparaison synthétique des cinq dispositifs MAPRAD étudiés.

## Conclusion et recommandations

L'analyse conduite à travers les cinq études de cas confirme l'universalité du modèle MAPRAD, indépendamment du secteur d'activité ou de la taille de l'organisation. Plusieurs enseignements transversaux se dégagent :

- Le retour sur investissement est systématiquement positif à partir de la deuxième année, quel que soit le secteur.
- Les taux de résolution amiable oscillent entre 70 % et 95 %, bien au-delà des taux de succès des voies contentieuses.
- Les délais de résolution sont réduits dans une proportion allant de 1:6 à 1:9 par rapport aux voies judiciaires.
- L'ancrage institutionnel (clause contractuelle, décret, loi) est un facteur déterminant de la pérennité du dispositif.

Pour les organisations souhaitant initier ou approfondir leur démarche MAPRAD, la présente étude recommande de prioriser le diagnostic organisationnel, la formation des référents internes et la mise en place d'indicateurs de suivi dès le premier exercice. Un budget de démarrage compris entre 100 000 € et 200 000 € permet d'atteindre un niveau opérationnel suffisant pour une organisation de taille intermédiaire.

## Ressources et références

## Références bibliographiques et institutionnelles

---

- CPME, Étude sur les économies réalisées par les PME via les modes amiables, 2023.
- CGEDD, Rapport sur la médiation administrative en France, 2024.
- Harvard Business School, Conflict-Resilient Organizations Study, 2022.
- AFNOR, Baromètre de la médiation en entreprise, 2025.
- Cour des Comptes, Rapport sur la médiation de la Ville de Paris, 2024.
- SPF Justice Belgique, Rapport annuel, 2025.
- SNCF, Rapport RSE, 2025. [www.sncf.com/fr]
- TotalÉnergies, Rapport intégré, 2025. [totalenergies.com]
- L'Oréal, Sustainability Report, 2025. [loreal.com]

## Organismes de référence

---

- GEMME France — Groupement Européen des Magistrats pour la Médiation.
- CMAP — Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris.
- OCDE — Rapports sur les modes amiables dans le secteur public.