



LA MÉDIATION BANCAIRE

JEAN-PIERRE THIOLON*

À l'exemple des pays anglo-saxons, on assiste depuis une trentaine d'années et sous des formes diverses au retour en grâce de la médiation, procédure ancienne et bien connue du droit français mais qui s'inscrit aujourd'hui dans une double préoccupation plus contemporaine de renforcement de l'arsenal des mesures de protection des consommateurs, et de promotion des modes alternatifs de règlement des litiges (alternative dispute resolution).

Dans sa conception traditionnelle, la médiation recouvre trois notions complémentaires :

La première implique l'idée d'intermédiation et d'interposition d'un tiers à la fois neutre et expert permettant aux deux parties de sortir d'une logique conflictuelle.

La seconde introduit l'idée d'intercession. Le médiateur doit si nécessaire

s'assurer que les arguments et les droits du plus faible ont été convenablement exprimés.

La troisième fait référence au partage et à l'équité. C'est la recherche d'une voie moyenne : « in medio stat virtus ».

La médiation apparaît ainsi comme un moyen d'accéder à une solution juste, non par le truchement d'un juge investi du pouvoir de dire le droit, mais par le développement d'une réflexion objective conduite par un tiers et débouchant sur une adhésion volontaire des parties aux conclusions retenues.

Dans sa conception moderne, la médiation conserve bien évidemment ces caractéristiques mais elle s'inscrit dans un cadre institutionnel préalablement défini par une « autorité » publique ou privée qui la circonscrit généralement à un secteur économique

* Médiateur du Groupe Caisse d'Épargne.

ou administratif précis et au règlement des litiges pouvant, dans ce secteur, survenir avec les usagers, les administrés ou les clients concernés.

Elle se présente moins comme une alternative au système judiciaire, qui reste l'ultime recours, que comme un moyen, plus expédiant de traiter certains conflits (des litiges simples à faibles enjeux financiers et sans conséquence sur l'ordre public), dont la résolution relève davantage d'une bonne connaissance des procédures et des pratiques de la branche d'activité concernée, que d'une analyse juridique stricto sensu. Elle affiche la volonté de déboucher chaque fois que possible sur des propositions concrètes propres à rétablir des relations fonctionnelles sur des bases saines et opérationnelles.

Ce nouveau type de médiation s'est développé à la suite de l'expérience réussie du Médiateur de la République (loi de janvier 1973). Des médiateurs sectorisés ont ainsi été créés dans certaines administrations (finances, éducation nationale), dans des grandes entreprises publiques (La Poste, SNCF, EDF, RATP etc.), dans certaines grandes collectivités territoriales, et dans certains secteurs professionnels (banques, assurances, ventes à domicile, services de téléphonie etc.).

Elle s'inscrit enfin dans une logique de protection du consommateur ou de l'utilisateur face à des entités publiques ou privées contre lesquelles le réclamant individuel ne dispose que de peu de poids et de moyens. À ce titre, elle a bénéficié d'un cadre de référence progressivement établi tant au niveau européen, (recommandation du 30 mars 1998 puis proposition de directive du 22 octobre 2004) qu'en

France où le Conseil National de la Concurrence s'est récemment attaché à définir et à promouvoir les conditions dans lesquelles les médiateurs doivent développer leurs activités.

Dans le secteur financier (banques, compagnies d'assurances et organismes de crédit), la médiation est également apparue de nature à répondre efficacement à la multiplication des conflits auxquels ces établissements se trouvaient confrontés sous le double effet du développement exponentiel des transactions financières de faibles montants unitaires qui caractérisent nos sociétés économiques et de la judiciarisation des rapports sociétaux résultant de la montée en puissance des mouvements consuméristes.

En corrigeant rapidement et à moindre coût les conséquences dommageables de certains dysfonctionnements constatés dans les produits et services offerts, elle permet de préserver l'efficacité des circuits financiers et de restaurer des échanges profitables à tous, y compris et c'est important, à la clientèle la plus démunie, socialement et économiquement.

L'INSTAURATION DE LA MÉDIATION BANCAIRE EN FRANCE

Ce sont les compagnies d'assurances qui, dès 1993, ont les premières introduit la possibilité, en cas de litige, de recourir à un médiateur interne désigné soit au niveau de chaque compagnie, soit au niveau de la fédération.

La Poste avait-elle aussi mis en place



en 1995 un dispositif volontaire de médiation qui incluait ses activités financières (avec cependant un monopole de saisine au bénéfice des associations de consommateurs).

De la même façon, la COB, devenue AMF (Autorité des Marchés Financiers) avait dès 1997 installé un service de médiation ouvert aux particuliers permettant de vérifier que les établissements bancaires respectent bien les obligations qui sont les leurs en matière d'information et de conseil, lors de la vente de valeurs mobilières désormais diffusées auprès d'un large public de petits épargnants encore trop souvent peu conscients des risques encourus.

Il faut enfin rappeler l'initiative de la Société Générale qui avait, la même année, développé sous l'autorité de Mme SCRIVENER, un service de médiation très complet.

Partant de ces expériences, la loi Murcef n° 2001.11.68 du 11 décembre 2001 a imposé à tous les établissements de crédit gérant des comptes de dépôts ouverts à des particuliers, d'offrir à leur clientèle la possibilité de recourir gratuitement au service d'un médiateur.

Les principes qui régissent la médiation bancaire

Le législateur ayant défini un simple cadre, a laissé aux établissements la possibilité d'élargir s'ils le souhaitent le dispositif, et aux pouvoirs publics celle de le compléter par voie réglementaire à l'expérience des premières années.

Tous les établissements de crédit sont tenus de désigner un médiateur dont la

compétence s'étend au minimum aux litiges relatifs à l'application des articles L312.1.1 et 1.2 du code monétaire et financier. Le premier règlement des comptes de dépôts ouverts aux particuliers, dans le cadre d'une convention de compte qui précise les conditions d'ouverture, de fonctionnement et de clôture du compte, les conditions tarifaires, ainsi que les modalités d'accès aux instruments de paiement et de découvert.

Le second article concerne la vente ou l'offre de produits et services groupés ainsi que les ventes avec primes (dans les faits, la médiation semble très peu concernée par ce second article).

Certains établissements bancaires se sont contentés de remplir à minima les obligations qui leur étaient faites mais un certain nombre d'autres et notamment le Groupe des Caisses d'Épargne ont, dès l'origine (suivant en cela l'exemple de la Société Générale) élargi la compétence de leur médiateur à la quasi-totalité des produits et services bancaires offerts aux particuliers.

Il convient également de préciser que la loi laisse toute latitude aux établissements bancaires pour organiser leur système de médiation comme ils l'entendent. C'est ainsi que la FBF a installé un médiateur unique à disposition de tous les établissements qui le souhaitent cependant que les grandes banques centralisées désignaient leur propre médiateur. (Voire plusieurs dans certains réseaux décentralisés).

Par ailleurs, le texte de loi a prévu l'institution auprès de la Banque de France d'un comité de la médiation bancaire chargé de définir et de

contrôler les modalités d'intervention des médiateurs et leur indépendance vis-à-vis des établissements qui les ont désignés.

Le statut des médiateurs

Ainsi, s'est trouvé ébauché un statut des médiateurs bancaires qui s'est progressivement affiné, en fonction des recommandations émises par ce Comité National :

- la définition des compétences et de l'expérience professionnelle requises est laissée, sous contrôle du comité national de la médiation, à l'initiative des établissements bancaires. La plupart des médiateurs désignés au départ l'ont été parmi des personnalités ayant développé antérieurement des carrières, soit dans la banque, soit dans la haute fonction publique, soit dans des professions à caractère juridique ;

- l'indépendance du médiateur est évidemment un critère essentiel de sa crédibilité et de son autorité. Elle s'appuie à mon sens sur trois critères : une intégrité morale et une impartialité, en référence à une notoriété acquise antérieurement lui permettant un accès direct aux plus hautes autorités du groupe ou de l'établissement concerné ; une connaissance approfondie de la réglementation et des pratiques bancaires, mais aussi des procédures internes aux établissements qui permettent souvent d'éclairer et de comprendre l'origine de certains litiges et un statut personnel (de profession libérale ou travailleur indépendant) qui exclut toute dépendance hiérarchique ;

- un dernier point souvent évoqué, bien

que non expressément cité dans la loi elle-même, est la possibilité dont dispose le médiateur de se prononcer « en équité ». Ceci veut dire qu'au-delà de la stricte application du droit, le médiateur se doit de prendre en compte les circonstances particulières du litige, les considérations personnelles qui l'accompagnent ainsi que la nature des liens qui unissent le client à sa banque de façon que la solution préconisée s'appuie à la fois sur le droit, le bon sens, la déontologie et la morale dans une analyse permettant de réserver aux arguments des deux parties une égalité de traitement et de considération, et débouchant chaque fois que possible sur une réconciliation.

La médiation ainsi définie, présente une cohérence assez forte, mais faute d'une information encore suffisante du public, il arrive que son action, mais aussi ses limites, ne soient pas toujours clairement perçues. Certains s'adressent au médiateur comme à un avocat exclusivement chargé de défendre leurs intérêts contre la banque, d'autres pensent qu'il s'agit plutôt d'une instance interne d'appel des services de réclamations, voire d'une autorité hiérarchique dotée d'un pouvoir de contrôle et de sanction. D'autres recherchent seulement l'avis d'un expert indépendant. Dans les faits, et la bonne foi des clients étant présumée, le médiateur est surtout là pour vérifier objectivement si la banque a effectivement ou non rempli les obligations qui lui incombent et si nécessaire proposer des solutions correctives.

Il est clair que dans cette démarche, pragmatique, le médiateur dispose d'une capacité à proposer des solutions originales et personnalisées dont ne



dispose pas forcément un juge. Autant son analyse se doit d'être objective, autant la solution proposée peut, et de façon presque paradoxale, être empreinte d'une certaine subjectivité. Dans la médiation, les considérations humaines et morales font de chaque cas un cas particulier qui laisse peu de place aux raisonnements globaux ou aux approches systématiques que sous-entendent les « *class actions* » aujourd'hui très prisées et utiles, mais qui relèvent d'une logique différente plus proche du *lobbying* ou de l'action syndicale.

Les modalités d'accès à la médiation et le déroulement de la procédure

Outre la gratuité de la procédure et le délai de réponse limité à deux mois, d'autres critères se sont rapidement imposés :

- l'accès direct au médiateur, qui seul permet, sans filtrage aucun, de prendre connaissance des doléances du client ;
- l'obligation préalable d'avoir épuisé les procédures internes de réclamation ;
- l'absence de procédure judiciaire en cours ;
- la procédure écrite qui limite les demandes irréfléchies et se justifie par l'obligation de disposer de pièces justificatives incontestables.

Deux points méritent par ailleurs attention :

Les avis des médiateurs ne sont pas susceptibles d'appel ni de révision, ceci résulte, me semble-t-il, du caractère facultatif et amiable de la procédure au cours de laquelle chaque partie a dès le départ, tout loisir de développer ses

arguments et d'apporter ses preuves comme elle l'entend.

Dans la plupart des cas, les clients se contentent d'ailleurs d'exprimer leurs doléances, n'ayant souvent ni les moyens, ni les capacités d'argumenter sur des sujets techniques qu'ils maîtrisent mal. C'est donc au médiateur à se substituer à eux en exigeant de l'établissement bancaire tous les éléments d'information ou tous les justificatifs qui lui paraissent utiles à la compréhension du litige. Ensuite, il donne un avis en son âme et conscience et l'on voit mal, sauf cas exceptionnel, ce qu'apporterait un deuxième examen dans une procédure que le législateur a souhaité légère, rapide et par définition non contentieuse.

La force, contraignante ou non, des avis pose un problème plus délicat. Le principe même de la médiation veut que les deux parties se retrouvent pour accepter l'avis rendu et le traduire dans un compromis ayant valeur contractuelle. Le client demandeur a donc toute liberté de refuser cet avis, préférant finalement aller devant les tribunaux. La question se pose par contre différemment pour l'établissement bancaire. Il apparaîtrait en effet paradoxal qu'offrant une voie de recours auprès d'un médiateur qu'il a lui-même choisi, il n'accepte pas ensuite son avis lorsque celui-ci lui donne tort. Il y prendrait le risque évident de discréditer une procédure appréciée du public et de porter atteinte à sa propre image institutionnelle, en cas de recours ultérieur devant les tribunaux.

Dans les Caisses d'Épargne, les avis du médiateur sont suivis dans plus de 95 % des cas.

LA MÉDIATION BANCAIRE, APPROCHE QUANTITATIVE ET QUALITATIVE DES RÉSULTATS

D'après les informations diffusées par la Banque de France, le nombre de dossiers de saisines, traités par les médiateurs bancaires, tourne autour de 20 000 par an. Ce chiffre global n'a en lui-même que peu de signification. En effet, il regroupe des établissements bancaires très différents par la taille, le type d'activité et le champ de compétences reconnu au médiateur. Ainsi, sur les 93 médiateurs recensés en 2005, 18 médiateurs signalent avoir reçu plus de 100 dossiers, parmi lesquels 6 en déclarent plus de 1000 et 2 seulement (dont le Groupe des Caisses d'Épargne) plus de 3000.

Il est, par ailleurs impossible, faute de statistiques et de définitions fiables, de tirer de ces chiffres des conclusions sur la qualité des prestations offertes par les établissements bancaires. En effet, le recours au médiateur dépend pour beaucoup de la qualité de l'information fournie en amont sur son existence et son mode de saisine. Il dépend aussi de l'efficacité initiale des services réclamations concernés. Une analyse approfondie des dossiers traités par le médiateur, par produits et par motifs permet cependant d'esquisser une typologie très instructive des réclamations les plus souvent rencontrées. Elle permet aussi, à travers les avis rendus, favorables ou défavorables aux clients, et le montant des indemnisations, de mieux apprécier le rôle et l'efficacité de la médiation.

Une typologie par produits

À titre d'exemple, en 2006, dans le Groupe des Caisses d'Épargne, l'activité du médiateur, répartie par produits s'est établie ainsi : compte de dépôt et moyens de paiement : 46 % ; valeurs mobilières : 22 % ; crédits : 18 % ; épargne traditionnelle : 8 % ; divers : 6 %.

S'agissant du compte de dépôt, les litiges portent sur le fonctionnement général du compte (dysfonctionnements techniques), le traitement des incidents de paiement, la contestation de la tarification ou les conséquences résultant de découverts non autorisés.

S'agissant des valeurs mobilières, la rentabilité des placements qui résulte essentiellement de l'évolution des marchés, ne relève pas de la compétence du médiateur. Par contre, il sera à même de relever un défaut de conseil ou d'information, des dysfonctionnements dans les procédures d'accès aux marchés, ou dans la gestion technique des comptes titres ou des PEA.

S'agissant des crédits, le médiateur n'a pas à s'immiscer dans la responsabilité initiale de l'établissement prêteur, quant à l'appréciation de ses risques et à sa liberté de contracter. Par contre, il peut intervenir dans l'interprétation des contrats et les modalités de leur mise en œuvre (conditions d'amortissement, remboursement anticipé, mise en jeu des garanties etc.).

Une typologie par motifs

En ce domaine, les avis rendus par le médiateur se répartissent, pour l'essentiel, en trois grandes catégories :



- la gestion d'incidents, venant de façon ponctuelle perturber l'efficacité du service bancaire, représente 31 % des avis (erreurs matérielles ou humaines, incidents techniques, incidents de paiements) ;

- des divergences de fond quant à l'interprétation à donner aux obligations contractuelles qui lient le client et sa banque (33 % des avis) ;

- une contestation de la politique tarifaire (22 % des avis) ;

- les services bancaires se sont depuis une vingtaine d'années considérablement complexifiés cependant que le nombre des opérations et des écritures se multipliait. En réponse, la gestion bancaire a atteint des niveaux élevés d'automatisation et de dématérialisation au demeurant indispensables mais que les clients, et parfois les agents eux-mêmes, ont du mal à maîtriser. Au regard du nombre de transactions, les incidents sont rares, mais les causes parfois difficiles à déceler et surtout à corriger (compte tenu des contraintes informatiques). Le moindre écart dans la séquence des procédures risque de mettre le client « hors normes », entraînant parfois des conséquences d'autant plus dommageables qu'elles peuvent être injustifiées, et que la rectification prendra du temps ;

- la sophistication des produits complexifie les relations contractuelles. L'établissement bancaire, encadré lui-même dans une réglementation et des techniques de gestion de masse de plus en plus contraignantes, a tendance à se protéger derrière des clauses contractuelles et des procédures qui échappent au client. Ce dernier se trouve ainsi soumis à des obligations ou à des risques dont il n'a pas toujours vérita-

blement conscience ou dont il ne mesure pas pleinement les conséquences (interdiction bancaire, tarification sanction, pertes en capital). Les relations personnalisées entre le client et sa banque et notamment les obligations d'information et de conseil se développent plutôt bien dans les étapes initiales de promotion commerciale et de contractualisation. Par la suite, « le service après-vente » se limite parfois, lorsque le personnel de l'agence manque de réactivité, à des procédures d'alerte totalement automatisées qui répondent mal au besoin de compréhension et de suivi que le client réclame ;

- la mise en place par les banques d'une tarification de leurs services, devenue nécessaire pour faire face depuis quelques années à la réduction de leurs marges sur leurs emplois financiers, représente la troisième grande catégorie des litiges.

Le médiateur n'a évidemment pas à se prononcer sur la légitimité d'une telle tarification. Par contre, il se doit de vérifier si les procédures d'information de la clientèle et les conditions de mise en œuvre sont conformes à la réglementation en vigueur et aux pratiques bancaires habituelles.

La nature des avis rendus et le montant des indemnisations

Les avis rendus peuvent être totalement ou partiellement favorables au client ou au contraire confirmer la position antérieurement prise par l'établissement bancaire. S'agissant du Groupe des Caisses d'Épargne, le pourcentage d'avis favorables ou

partiellement favorables tourne autour de 40 % des dossiers traités au fond. Ces chiffres correspondent aux moyennes constatées dans les autres établissements et à eux seuls, justifient l'utilité de la médiation si l'on veut bien considérer les éléments suivants :

- les avis favorables aux clients viennent naturellement s'ajouter aux réponses déjà favorables prises spontanément par l'établissement bancaire ;
- pris contre la position initiale de la banque, ils règlent des litiges que le client sauf à engager une procédure judiciaire aléatoire et coûteuse aurait définitivement perdus ;
- de très nombreux différends concernent des domaines (tels que le compte de dépôt, les moyens de paiement ou le crédit) très encadrés réglementairement et contractuellement qui font que le client, même de bonne foi, se retrouve souvent dans son tort. Dans certaines situations sociales délicates, le rôle d'intercesseur des médiateurs devient prépondérant.

S'agissant des Caisses d'Épargne, le total des indemnités retenues tourne chaque année autour de 150 à 200 000 €.

Cependant, sauf cas particuliers, la plupart des indemnités individuelles ne dépassent cependant pas quelques centaines d'euros, et certaines beaucoup moins.

LES PREMIERS ENSEIGNEMENTS À TIRER DE 5 ANNÉES DE PRATIQUE

La médiation bancaire offre encore trop peu de recul pour que l'on puisse

porter des jugements pertinents sur son efficacité et sur la façon dont elle évoluera. Il est cependant possible d'ouvrir quelques pistes de réflexion propres à améliorer le dispositif initial.

La médiation correspond à l'évidence à une attente de la clientèle

Le commerce de l'argent a ceci de particulier qu'il est, sauf exception des mouvements en espèces, totalement virtuel. Ce manque de représentation tangible de la réalité de son patrimoine provoque chez le client un sentiment diffus d'inquiétude d'autant plus grand qu'il ne maîtrise pas forcément la sophistication des produits qui lui sont proposés. Dans ces conditions, le lien de confiance qui unit ce dernier à sa banque est essentiel. Le moindre incident peut le détériorer, et justifie la nécessité de dispositifs permettant, « en continu » de le restaurer.

Il se trouve qu'en la matière non seulement les banques sont en retard par rapport à d'autres grands systèmes de distribution, mais que tous les efforts au demeurant nécessaires de rationalisation et de dématérialisation qu'elles ont entrepris depuis 15 ans tendent au contraire à renforcer le processus de « dépersonnalisation » de la relation.

Rien d'étonnant dans ces conditions que le client ressente le besoin d'un tiers indépendant et finalement rassurant pour l'accompagner dans la gestion de son différend. La gratuité, la rapidité d'accès sont des atouts supplémentaires mais fondamentalement le client a simplement besoin d'un



réfèrent qui va pouvoir lui permettre de vérifier si la banque a bien rempli ses obligations, ou tout simplement valider les explications pas toujours limpides qui lui ont été fournies. Bien des lettres reçues se résument ainsi : « voici ce qui m'arrive, est-ce que vous trouvez cela normal ».

Le fait de répondre à la question, en langage simple, en y ajoutant, lorsque cela paraît juste, la proposition d'une correction ou d'une compensation commerciale, suffit dans bien des cas à rétablir le lien de confiance.

Les associations de consommateurs et les différents services sociaux concernés, ont désormais compris cette dimension et renvoient, de façon parfois trop systématique d'ailleurs vers le médiateur, ceux qui les sollicitent.

Bien évidemment, ce rôle de réconciliateur joué au cas par cas par le médiateur n'est pas à la hauteur de la demande. Il est donc essentiel, que les établissements bancaires eux-mêmes, renforcent leurs propres services d'assistance ou de service après-vente, ce qui permettrait de surcroît, d'éviter qu'un nombre appréciable de réclamations, qui ne le justifient pas, remonte jusqu'à lui.

La nécessité d'une réflexion plus poussée sur le statut des médiateurs

Le statut des médiateurs tel que défini dans la loi et malgré les précisions apportées par le Comité National de la médiation reste relativement sommaire.

Plusieurs points mériteraient cependant d'être approfondis :

- l'unification et l'élargissement du champ de compétence : il est difficilement compréhensible que tous les clients bancaires n'aient pas accès au même service. Tous les médiateurs devraient être compétents pour tous les produits et services bancaires offerts aux particuliers. Il me semble également que s'agissant des comptes de dépôt, cette compétence pourrait sans difficulté être rapidement étendue aux comptes ouverts aux associations et aux travailleurs indépendants, dont les modalités de fonctionnement sont très voisines. Un texte législatif récemment adopté par le parlement, portant sur le développement de la concurrence au service des consommateurs, (sur proposition du Ministre Luc Chatel), devrait, pour partie au moins, répondre à cette interrogation ;

- renforcer la capacité du médiateur à traiter de façon plus directive le cas des personnes en grande difficulté financière : bien que ceux-ci soient la plupart du temps dans leur tort, au sens de la réglementation, (chèques sans provision, découverts excessifs etc.) et de ce fait confrontés à une accumulation de frais et d'agios qu'ils sont dans l'incapacité de payer, il arrive qu'ils en appellent au médiateur pour tenter d'obtenir des accommodements. Dans certaines situations difficiles, il m'arrive en équité de proposer à l'établissement, de remettre une partie des frais, ou d'accepter un échelonnement de la dette du client, mais l'on voit bien ici les limites de l'exercice ;

- le suivi des avis du médiateur : le débat reste aujourd'hui ouvert de la force contraignante des avis du médiateur. On a vu que sauf à discréditer le système, les banques doivent accepter

de suivre les avis qui leur sont défavorables. Néanmoins, je considère que la réponse passe plutôt par un renoncement volontaire des établissements concernés soit individuellement soit dans le cadre d'une charte interbancaire que dans une quelconque contrainte réglementaire ou législative ;

- la responsabilité des médiateurs : les médiateurs contractent une obligation de moyens et doivent tout mettre en œuvre pour faciliter la résolution du litige qui leur est soumis. Ceci étant, leurs moyens sont étroitement dépendants des établissements bancaires qui les ont désignés et de la capacité qui leur est donnée de mener leurs investigations en toute indépendance.

Ils peuvent ainsi être mis en cause pour ne pas avoir respecté les délais ou la confidentialité des informations recueillies vis-à-vis de tiers.

On peut également leur reprocher l'absence de pertinence au fond ou d'impartialité de leurs avis. Sans doute de tels manquements sont-ils difficiles à établir mais il me paraîtrait néanmoins utile d'en préciser les limites et d'organiser leur protection par référence à la notion de faute lourde qui suppose une participation active et consciente. À défaut, ils risquent d'être un jour exposés à la vindicte de ceux à qui ils n'auront pas donné raison, et victime d'un statut d'autonomie qui fait leur force mais aussi leur fragilité.

- le renforcement vis-à-vis des pouvoirs publics des pouvoirs de proposition des médiateurs : les médiateurs disposent d'une capacité à mon avis incomparable (car ils s'appuient sur des témoignages et des exemples concrets qu'ils ont pu vérifier) de détecter les dysfonctionnements bancaires les plus

critiquables (pratiques commerciales contestables - procédures informatiques insuffisantes - non respect de la réglementation). Ils les signalent bien sûr aux responsables des établissements bancaires concernés, mais leurs observations auraient plus de poids s'ils avaient par ailleurs la possibilité officiellement reconnue, d'en référer également si nécessaire aux autorités financières compétentes.

L'optimisation de la fonction médiation au bénéfice des banques

La médiation, instaurée initialement au bénéfice du client, peut également être bénéfique aux banques soucieuses d'améliorer leurs relations commerciales. Une telle démarche porte à la fois sur la qualité de cette relation, sur la qualité des produits et des prestations et sur l'image institutionnelle. Elle s'inscrit donc dans un raisonnement à long terme, à la fois éthique, et économique.

Une ouverture sans arrière-pensée à un processus dont l'objectif essentiel est de protéger le consommateur témoigne d'une évolution positive dans la relation banquier-client marquée par le souci de rééquilibrer cette relation en prenant mieux en compte les attentes de ce dernier (notamment en matière d'information et de conseil) ainsi que la faiblesse psychologique et sociale de certains d'entre eux.

Au demeurant, cette attitude plus consumériste n'est pas incompatible avec des intérêts plus directement commerciaux. En effet, les dossiers de médiation mettent en évidence les



attentes des clients et les lacunes éventuelles existant dans les processus d'information, de commercialisation ou de gestion. Une exploitation systématique de ces informations permettrait tout à la fois une amélioration de la qualité de la relation clientèle mais aussi une réduction évidente des coûts induits. À ce titre, la médiation offre un « retour sur investissement » particulièrement précieux qui à lui seul devrait convaincre les banques de son intérêt, et pourrait contribuer à l'émergence d'une nouvelle conception du traitement des réclamations et à la structuration en conséquence des services chargés d'y répondre.

En effet, dans l'univers bancaire, la réclamation n'est pas encore pleinement perçue comme une démarche naturelle résultant d'un droit des clients à comprendre et à demander des explications voire des justifications. La réaction spontanément défensive qu'elle suscite, s'inscrit encore trop souvent dans une logique précontentieuse, qui renvoie sur le client la charge de la preuve d'une éventuelle responsabilité. La démarche de médiation est toute autre. Elle s'appuie sur la vérification objective des dires des clients, sur la nécessité éthique de reconnaître ses erreurs et de les corriger, et sur la volonté de renouer un lien commercial confiant. Cette dédramatisation permet de rassurer le client sur le respect de ses droits, tout en lui rappelant ses obligations. En se focalisant sur un constat objectif plus que sur la recherche d'éventuelles responsabilités, sur la réconciliation plus que sur la sanction, la médiation présente aussi l'avantage de déculpabiliser les agents face aux conséquences d'une industrialisation

de la relation bancaire dont ils ne sont pas responsables.

Au vu des cinq premières années d'expérience, on peut sans hésiter affirmer que la médiation a globalement apporté la preuve de son utilité.

Elle répond à une attente réelle de la clientèle dans la mesure où elle lui permet, dans des conditions satisfaisantes de gratuité et de rapidité, de s'informer sur ses droits et sur ses obligations, et de la rassurer en vérifiant que sa banque a bien respecté les siennes propres.

Elle permet également dans bon nombre de cas de rétablir un dialogue plus équilibré et plus convivial entre le client et sa banque. Elle débouche enfin, dans plus de 40 % des cas, sur une solution qui conforte au moins partiellement la position du client, lui évitant ainsi le recours à des procédures judiciaires que les seuls enjeux financiers ou purement relationnels ne justifieraient sans doute pas.

Ceci étant, la médiation porte en elle-même ses propres limites.

À mi-chemin entre la fonction de dire le droit et la norme bancaire, et le souci de rechercher une solution équitable permettant aux deux parties de rétablir une relation commerciale saine, la médiation pourra toujours être contestée pour son manque de rigueur juridique, pour l'approximation de ses compromis, ou pour l'absence de force obligatoire de ses solutions.

La médiation participe néanmoins à la défense d'un certain nombre de principes éthiques économiques et sociaux qui contribuent à la cohésion de la vie en société. Il en est ainsi de l'affirmation du droit légitime du



consommateur à exprimer une réclamation, elle-même reconnue comme un élément constitutif et somme toute naturel de toute relation commerciale saine.

Il en est de même de l'idée qu'une relation bancaire équitable passe par le respect tangible et bien sûr réciproque d'un certain nombre de bonnes pratiques clairement énoncées et par une information récurrente sur le bon usage des produits et services offerts et sur les risques inhérents à une utilisation mal maîtrisée des moyens de paiements.

De la même façon, s'affirme enfin l'idée que sur le long terme la rentabilité de l'établissement bancaire est

étroitement liée à la qualité des prestations offertes. Un niveau élevé permet de réduire les coûts induits par le traitement des dysfonctionnements et ceux résultant des litiges qu'ils génèrent. Il est par ailleurs moins onéreux de conserver un client satisfait que d'aller conquérir à grands frais une clientèle nouvelle plus instable.

Créée pour permettre aux clients de mieux faire valoir leurs droits, la médiation doit aussi être perçue par les établissements bancaires comme un outil complémentaire de compréhension des attentes de la clientèle et donc d'amélioration de leurs performances et de leur compétitivité.