



LA MÉDIATION BANCAIRE OU COMMENT CONCILIER UNE MEILLEURE PRISE EN COMPTE DES LITIGES ET UN ACCROISSEMENT DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

GEORGES GLOUKOVIEZOFF*

La question d'une médiation bancaire en France, déjà évoquée par de nombreux acteurs depuis plusieurs années, est désormais à l'ordre du jour par le biais législatif. La loi n° 2001-1168 du 11 décembre 2001, portant sur les mesures urgentes de réformes à caractère économique et financier (Murcef), oblige en effet les établissements de crédit à désigner un ou plusieurs médiateurs. L'article 13, visant à améliorer les relations entre les banques et leur clientèle, met en place de manière obligatoire ce niveau intermédiaire de résolution des conflits dont l'objet est de proposer une solution alternative à un contentieux judiciaire. Toutefois, la possibilité de recours au juge demeure possible à tout moment et met un terme à la procédure de médiation. Comment un processus de médiation pourrait-il être imposé par la loi, et de quels enjeux cette loi est-elle porteuse ? À ces deux questions, cet article propose quelques éclairages et éléments de réponse.

L'intérêt de la médiation, « l'esprit » de la médiation ou encore son « essence », reposent précisément sur le caractère volontaire de la démarche. Par définition, la médiation est un processus par lequel un tiers neutre (le médiateur) propose aux deux parties une solution (souvent formalisée sous forme d'avis) en se prononçant à la fois en droit et en équité ; le recours au principe d'équité permet de rendre compte des particularités de la situation, particularités que le droit est incapable de saisir.

Si l'encadrement législatif s'annonce *a priori* incompatible avec l'idée même de médiation, la loi est formulée de manière suffisamment floue et imprécise pour qu'elle se présente, non pas comme une contrainte, mais comme une véritable opportunité que les établissements de crédit peuvent saisir. Les enjeux sont décisifs : l'expérience de secteurs voisins du secteur bancaire, en particulier celui de l'assurance, ainsi que des expériences

* Chercheur, Centre Walras, université Lumière Lyon.



étrangères, notamment celles du Royaume-Uni et de la Belgique, montrent que la médiation n'est pas incompatible avec des exigences de rentabilité et de compétitivité. Bien au contraire, elle peut en être le moteur. En conciliant performance économique et équité, elle se présente comme un véritable outil au service de ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui le « développement durable ».

LES APPORTS DE LA MÉDIATION

Commençons par un premier point : à qui la médiation est-elle susceptible de profiter ?

Du côté des clients, la médiation bancaire est un moyen d'étendre les droits des consommateurs : à travers elle, ils disposent désormais d'un service gratuit qui se propose de faciliter le règlement de litiges les opposant à l'entreprise. La médiation offre des solutions à des litiges portant sur de faibles montants et pour lesquels le recours à la justice se révélerait beaucoup trop coûteux. Enfin, elle permet de rétablir l'équilibre entre client et banque dans la mesure où le médiateur traite les deux parties de façon identique et que l'établissement n'est plus à la fois juge et partie.

Du côté des établissements de crédit, la médiation est un facteur d'accroissement de la performance économique des entreprises pour plusieurs raisons. En individualisant la résolution des conflits, la médiation peut permettre d'éviter des conflits collectifs, coûteux pour l'entreprise non

seulement en termes financiers mais plus encore en termes d'image. Le caractère confidentiel de la procédure laisse le temps à l'entreprise de prendre les dispositions nécessaires pour résoudre les difficultés posées avant que d'autres consommateurs ne se manifestent, évitant ainsi des conflits en cascade. Lorsque les litiges portent sur un grand nombre de contrats, cette opportunité peut s'avérer particulièrement avantageuse, si ce n'est salutaire. L'expérience montre également que les entreprises sont demandeuses d'avis formalisés, qu'elles utilisent ensuite comme outils pédagogiques de communication interne afin d'inciter leurs propres services à adapter et à ajuster les procédures de contractualisation ainsi que les modes de traitement de litige. Utilisée comme un signal d'alerte ou de veille, la médiation favorise donc l'innovation et la compétitivité de l'entreprise.

Offrir aux consommateurs un service de résolution des conflits indépendant est également un moyen de fidélisation de la clientèle. Exprimer une volonté de désamorcer des situations de conflits est, de toute évidence, un signe de considération et de respect envers le client. En mettant à disposition ce type de service, l'entreprise admet le bien-fondé d'une partie des plaintes des clients et la légitimité d'une démarche de revendication ; en acceptant de faire appel à un tiers, elle convient de ses propres limites et, à travers le principe de l'équité, elle reconnaît la singularité des situations personnelles.

Si la médiation comporte donc diverses vertus, aussi bien pour les clients que pour les entreprises, la proclamer



ne garantit en rien son efficacité. Encore faut-il que sa mise en œuvre respecte certaines conditions minimales. L'expérience de médiateurs financiers déjà en place doit pouvoir permettre de préciser leur contenu.

LES ENSEIGNEMENTS DES MÉDIATEURS FINANCIERS EXISTANTS

La loi Murcef et ses implications

La loi Murcef précise un certain nombre de points (mise en place d'un comité de la médiation, délai du médiateur pour statuer, obligation de confidentialité, gratuité de la procédure, modalités d'information en direction des clients, et délimitation des champs d'intervention du médiateur), mais elle laisse au comité de la médiation - prévu par la loi - et aux établissements de crédit la charge de définir les aspects non traités. Ce flou juridique laisse aux entreprises une certaine marge de manœuvre et leur permet de s'impliquer fortement dans la mise en place des dispositifs de médiation.

Quatre principaux thèmes sont sujets à interprétation et méritent une attention particulière :

- l'indépendance du médiateur ;
- les conditions d'efficacité du dispositif de médiation ;
- les suites données aux avis du médiateur ;
- son champ d'intervention.

À travers l'analyse d'expériences de médiation ayant déjà quelques années d'existence, il est possible, non pas d'imaginer le meilleur dispositif possi-

ble, mais tout au moins de présenter les avantages et les inconvénients des différentes options retenues, tant pour les clients que pour les entreprises. L'analyse a porté sur les médiateurs français du milieu bancaire et financier : médiateurs de l'Association des sociétés financières (ASF), de la Société générale, de la Commission des opérations de Bourse (COB), de la Fédération française des sociétés d'assurances (FFSA), du Groupement des entreprises mutuelles d'assurances (Gema). Contrairement au cas étudié ici, ces médiateurs ne sont pas le fruit de la contrainte du législateur : ils ont tous été nommés à l'issue d'une démarche entièrement volontaire. Si cette différence notable interdit toute transposition, il est quand même possible de procéder à des comparaisons et à des rapprochements. Deux expériences étrangères de médiateurs nationaux ont également fait l'objet d'une analyse : le Financial Ombudsman Service au Royaume-Uni, et l'*ombudsman* pour les clients du secteur bancaire et des sociétés de Bourse en Belgique. L'éclairage étranger a permis d'enrichir la réflexion et d'apporter des éléments nouveaux même si, ici encore, la diversité des contextes - l'inaccessibilité du système judiciaire au Royaume-Uni, qui fait de la médiation une véritable alternative, et la longue tradition de médiation propre à la Belgique - limite l'exercice de comparaison et exclut toute analogie.

L'indépendance du médiateur

La loi Murcef fournit peu d'éléments à ce sujet, si ce n'est que le comité de la

médiation est le garant de l'indépendance du ou des médiateurs. Elle précise simplement que les médiateurs sont choisis en fonction de leur compétence et de leur impartialité. Quels enseignements peut-on tirer des expériences existantes ? Tous les dispositifs de médiation étudiés¹ évoquent ces deux qualités, sans pour autant s'être basés sur des critères précis qu'il semble, de toute façon, vain de chercher à définir compte tenu de la dimension foncièrement subjective des qualités recherchées. Le choix s'est essentiellement porté sur des personnalités généralement extérieures à l'institution², incontestées et reconnues au sein du milieu dont elles ont une pratique ancienne.

S'il semble difficile d'imaginer des critères de sélection plus précis que ce que suggère la loi, deux éléments peuvent néanmoins contribuer à garantir l'indépendance du médiateur :

- les modalités de nomination du médiateur ;
- s'il s'agit d'un médiateur d'entreprises, ou d'un médiateur d'une fédération.

Modalités de nomination du médiateur

Aucune procédure formelle ne peut garantir l'indépendance du médiateur. Celle-ci repose sur la personnalité et les pratiques du médiateur choisi, mais aussi et surtout sur la perception qu'en ont les clients ainsi que les associations qui les représentent.

Comment s'assurer que la médiation n'est pas un service de traitement des réclamations bis, sorte de coquille vide dont le rôle se limiterait finalement à un outil de marketing sup-

plémentaire au profit de l'entreprise ? Ce risque est d'autant plus marqué et d'autant plus craint et anticipé par les associations de consommateurs lorsqu'au départ, les entreprises en question se sont montrées réticentes à une démarche de médiation. Un mode de nomination paritaire, associant établissements de crédit et associations de consommateurs, est un moyen d'éviter ce biais et de favoriser l'instauration d'un climat de confiance. C'est le choix qu'ont fait les médiateurs de l'ASF, de la FFSA et du *ombudsman* britannique.

Médiateur d'entreprises ou d'une fédération

Deux options sont possibles : un médiateur rattaché à une seule entreprise (exemple du médiateur de la Société générale, du Crédit lyonnais³, ou des entreprises d'assurances qui n'ont pas recours aux médiateurs de la FFSA et du Gema) ; un médiateur de type « fédératif », au sens où il est mis à la disposition de plusieurs entreprises par une association professionnelle, celle-ci étant financée par les cotisations des entreprises membres.

Lorsque l'option est de type fédératif, on observe que l'issue de la médiation profite davantage au client. Les décisions sont totalement ou partiellement en faveur des clients (qualifié de « requérant ») dans une proportion qui est relativement stable et qui oscille entre 40 et 50 %, alors que ce même chiffre varie de 24 à 55 % pour les médiateurs d'entreprises.

Même si elle ne saurait suffire à la démonstration, la proportion de dossiers favorables au client peut néan-

**Tableau
Chiffres de l'activité de 2001**

	Médiateurs de type « fédératif »						Médiateurs d'entreprises		
	ASF	FFSA	Gema	COB	FOS	<i>Ombudsman</i> belge	Société générale	Crédit lyonnais*	Médiateurs d'entreprises d'assurances**
Requérant totalement satisfait	-	30,9 %	13,28 %	-	-	-	24 %	8 %	-
Requérant partiellement satisfait	-	19,1 %	32,74 %	-	-	-	31 %	16 %	-
Total	38,25 %	50 %	46,02 %	-	47-50 %	45-50 %	55 %	24 %	26 %

* Les chiffres du médiateur du Crédit lyonnais sont issus du rapport d'activité 2000, avant l'arrivée de l'actuel médiateur. Il est à noter que le taux de satisfaction des attentes du requérant était de 38 % en 1999 et de 48 % en 1998.

** Les chiffres concernant les structures de médiation d'entreprises d'assurances sont fournis par le rapport 2001 du médiateur de la FFSA au sein de la note de bas de page 54 page 17. Il s'agit d'une moyenne concernant l'ensemble des médiateurs d'entreprises d'assurances.

moins s'interpréter comme un indicateur d'indépendance du médiateur. Et même si le nombre réduit de cas empêche toute généralisation, les chiffres mentionnés semblent indiquer que l'option fédérative facilite l'indépendance.

L'efficacité du dispositif de médiation

Comment garantir l'efficacité du dispositif ? Du côté des clients, l'efficacité de la médiation se mesure en termes de facilité d'accès à la procédure et d'optimisation du mode de résolution des litiges ; la coopération avec l'environnement semble être une condition clef. Du côté des entreprises, l'efficacité sur le long terme se mesure en termes d'amélioration de leur propre fonctionnement. Ici aussi, une coopération

étroite médiateur/entreprise semble le meilleur moyen d'y parvenir, couplée avec des mécanismes incitatifs permettant d'éviter les comportements opportunistes et la tentation d'une vision limitée au court terme.

La coopération avec l'environnement

Permettre aux requérants de se faire représenter *via* des associations de consommateurs pour faire valoir leur demande garantit l'accessibilité de la procédure de médiation⁴ et facilite son déroulement. En apportant des conseils et des explications complémentaires aux clients, l'implication des associations de consommateurs favorise le règlement des litiges, et d'ailleurs toutes les expériences de médiation étudiées ont prévu cette possibilité. Dans le cas bancaire, ce type de coopération semble d'autant plus nécessaire que les

associations de consommateurs ont déjà exprimé leur souhait de jouer ce rôle.

Au-delà des associations de consommateurs, l'expérience montre que la coopération avec l'ensemble de l'environnement (autres médiateurs, experts, entreprises...) est un gage d'efficacité. Deux cas de figure rendent la coopération d'autant plus incontournable. Le premier est celui des litiges transfrontaliers ; notons qu'un réseau explicitement destiné à faciliter ce type de coopération existe déjà ; il s'agit du réseau Fin-net. Le second concerne les litiges impliquant deux secteurs d'activité (par exemple, le secteur de l'assurance et celui du crédit). Il s'agit davantage de conseils échangés que d'un véritable traitement en partenariat du dossier, car deux médiateurs ne peuvent être simultanément saisis.

La coopération médiateur/entreprise

La médiation, nous l'évoquons plus haut, doit être comprise comme un moyen d'améliorer la compétitivité de l'entreprise et comme un facteur d'innovation. Même si la médiation suppose l'indépendance du médiateur à l'égard de l'entreprise, celle-ci peut tirer profit de l'activité du médiateur pour améliorer ses produits, ses procédures contractuelles ainsi que son service de traitement des réclamations. Inversement, l'existence d'un service de médiation peut amener l'entreprise à se décharger de ses responsabilités. Il semble donc nécessaire de prévoir des garde-fous et des mécanismes incitatifs.

L'obligation d'épuisement des voies de recours internes avant la saisine du médiateur et un mode de financement

« responsabilisant » (lorsqu'il s'agit d'une structure fédérative) sont deux exemples de mécanismes incitatifs.

L'obligation d'épuisement des voies de recours internes

Selon ce principe, le médiateur intervient seulement lorsque l'entreprise a fait preuve de son incapacité à traiter le problème en interne. Ce principe permet d'éviter que les entreprises ne délèguent le traitement des réclamations de leur clientèle à la structure de médiation et, simultanément, il oblige ces mêmes entreprises à améliorer leur propre service de traitement des réclamations, particulièrement en favorisant la prise en compte interne des déficiences qui ont pu conduire à la naissance du litige.

Imposer à l'entreprise un délai maximal de réponse renforce d'autant le caractère incitatif. C'est l'option retenue par le médiateur de l'ASF et de l'*ombudsman* britannique, qui exigent un délai maximal de l'ordre de deux mois. Dans le cas contraire, certaines entreprises peuvent avoir tendance, délibérément ou non, à repousser l'échéance de réponse, ralentissant ainsi la procédure⁵.

Le mode de financement des structures fédératives

Le risque de « déresponsabilisation » de l'entreprise est d'autant plus prononcé lorsque la structure de médiation est de type fédératif. Le principe de mutualisation des coûts ouvre la voie à des comportements de « passager clandestin ». Tout dépend toutefois des modalités de financement et de la



manière dont est fixé le montant des cotisations des entreprises adhérentes.

Les médiateurs français étudiés ont opté pour une cotisation d'un montant fixe et identique pour tous les adhérents, quelle que soit l'intensité avec laquelle ils ont recours au service de médiation. Pour l'*ombudsman* belge, les entreprises membres cotisent au prorata du nombre de dossiers où elles sont impliquées. Quant au Financial Ombudsman Service, il combine les deux principes : la cotisation comporte un montant fixe minimal et un montant variable qui dépend à la fois de la taille de l'entreprise et du nombre de dossiers impliquant l'entreprise.

L'intérêt de la démarche britannique est double :

- le principe mutualiste assure l'implication de l'ensemble des entreprises ;
- le principe « pollueur payeur » encourage les entreprises à améliorer leurs services, leurs contrats et leur traitement interne des réclamations.

Notons que dans le cas britannique, le rôle incitatif du Financial Ombudsman Service ne se limite pas aux entreprises individuelles : l'*ombudsman* britannique est en rapport avec les autorités de régulation des différents secteurs (banque, assurance, investissement) à qui il fait part de ses observations et de ses suggestions d'amélioration. Il joue un rôle véritablement politique.

Les suites données à l'avis du médiateur

Quelle portée donner aux avis de la médiation ? Doivent-ils être contraignants ou au contraire n'avoir de valeur qu'indicative ? La loi Murcef reste

muette sur ce point. Pour toutes les structures de médiation étudiées, les avis ne s'imposent pas aux particuliers qui peuvent donc saisir la justice s'ils ne s'estiment pas satisfaits de la solution proposée. Pour trois d'entre elles - Société générale, Gema et Financial Ombudsman Service - les avis rendus s'imposent aux entreprises⁶. Les entreprises ont volontairement spécifié qu'elles renonçaient à leur droit de contester les décisions rendues par le médiateur.

Lorsque les avis ont ce caractère contraignant, il reste à savoir qui contrôle la bonne exécution de l'avis rendu. Dès lors que les entreprises ont volontairement accepté de se soumettre aux décisions du médiateur, on peut supposer qu'elles respecteront les décisions prises. C'est le pari qu'ont fait la Société générale et le Gema ; ni l'une, ni l'autre n'ont prévu de système particulier de vérification. Le Financial Ombudsman Service, en revanche, délègue ce rôle à l'autorité de régulation, la Financial Services Authority (FSA).

Si le caractère contraignant des avis peut s'avérer nécessaire lorsque les entreprises font preuve d'une certaine réticence, l'expérience montre que dans certaines situations, les avis sont suivis en l'absence de toute mesure contraignante. C'est le cas, par exemple, du médiateur de la FFSA : 92 % des avis rendus ont été suivis par les entreprises, alors qu'ils n'y sont absolument pas contraints.

Il convient enfin de souligner l'utilité des avis, qui va bien au-delà de la résolution ponctuelle de tel ou tel litige. Trois dimensions retiennent notre attention :

- les avis peuvent être utilisés dans les procédures ultérieures à la médiation. Cette dimension est très présente pour les *ombudsmen* britanniques et belges dont les avis sont parfois repris, à l'instar d'une jurisprudence par les tribunaux. Cette possibilité n'est pas exclue par la loi Murcef ; néanmoins, elle soumet cette possibilité à certaines conditions, en précisant que « les constatations et les déclarations que le médiateur recueille ne peuvent être ni produites, ni invoquées dans la suite de la procédure sans l'accord des parties » ;

- les avis peuvent être utilisés comme des outils pédagogiques. Nous l'avons vu plus haut, cet usage des avis au sein de l'entreprise est une pratique courante, qui contribue à l'amélioration des procédures contractuelles et des modes de traitement des litiges ;

- les avis et leur portée peuvent être utilisés comme des signaux de responsabilité sociale de l'entreprise.

Mettre en place un dispositif de médiation est déjà un signe de respect de la clientèle. Doter ce dispositif d'un pouvoir contraignant à l'égard de l'entreprise est un pas supplémentaire dans cette voie.

La portée des avis, on le voit, cristallise à elle-seule la majorité des enjeux de la médiation, qu'il s'agisse de l'efficacité des modes de résolution des litiges, de l'amélioration de l'efficience interne des entreprises ou de l'affichage d'une certaine forme de responsabilité sociale. La loi Murcef étant silencieuse sur ce domaine, ce sont les établissements de crédit qui auront à déterminer volontairement quelle doit être la portée des avis.

Le champ d'intervention du médiateur

La loi Murcef circonscrit de manière relativement précise les champs d'intervention du médiateur : seuls les litiges concernant la convention de compte, l'interdiction de vente de produits liés et l'interdiction de vente avec primes sont susceptibles de faire l'objet d'une procédure de médiation. L'analyse des pratiques existantes semble indiquer que cette délimitation est probablement trop restreinte et que les établissements bancaires auraient tout à gagner à l'élargir, en particulier en incluant les problèmes de remboursement et d'excès d'endettement.

Aucun des médiateurs actuellement en place n'a, dans ses prérogatives, ce type de litige. Pourtant en pratique, tous y sont confrontés et sont contraints, dans leur grande majorité, à rejeter ces dossiers. Certains prennent toutefois la liberté d'intervenir, en particulier dans des situations nécessitant un réaménagement de dette ; ils insistent sur le fait que leur intervention vise, non pas à empiéter sur celle des commissions départementales de surendettement, mais au contraire à la compléter.

Il y a fort à parier que les futurs médiateurs prévus par la loi Murcef seront, eux aussi, confrontés à des problèmes de ce type. Prendre acte de cette réalité en élargissant leur champ d'intervention aurait deux avantages.

Tout d'abord, cela permettrait d'améliorer l'efficacité des réponses apportées aux difficultés financières rencontrées par une partie de la clientèle des établissements de crédit. Des procédures réglementaires existent déjà,



mais leur mise en application se heurte à une insuffisance de moyens, en particulier concernant l'accompagnement des personnes, et à un défaut de concertation et de coordination des différents acteurs impliqués. Il ne s'agit pas de donner pour mission aux médiateurs de résoudre les difficultés des personnes en situation de fragilité financière ; leur fonction se limiterait à jouer un rôle d'interlocuteur privilégié auprès des assistantes sociales, des conseillères en économie sociale et familiale, ainsi que de l'ensemble des structures de médiation de proximité qui ont pour but l'accompagnement de ces personnes⁷.

Par ailleurs, impliquer les médiateurs dans le domaine des difficultés financières est de toute évidence un moyen d'affirmer la responsabilité sociale des établissements de crédit. Le surendettement a un coût, qui est autant individuel que collectif. Il n'y a aucune raison pour que ce coût soit pris en charge uniquement par les autorités publiques, comme c'est le cas jusqu'à présent. Les situations qui conduisent au surendettement, on le sait, résultent d'une conjonction de facteurs. La responsabilité des consommateurs, considérés comme négligents ou imprudents, n'est désormais plus autant incriminée. On reconnaît désormais que l'insuffisance de pouvoir d'achat est un facteur souvent prépondérant. La responsabilité des établissements financiers, en revanche, est rarement pointée du doigt, si ce n'est par les associations de consommateurs. Or de toute évidence, leurs pratiques sont parties prenantes du processus, ne serait-ce qu'en raison de l'illisibilité de l'offre, de l'absence de mesures préven-

tives ou encore de l'insuffisance de mesures prévues pour rompre les contrats.

En étendant volontairement le champ de compétence des médiateurs à ce domaine, les établissements financiers auraient l'opportunité d'améliorer fortement leur image, sans pour autant que la structure de médiation en soit fortement modifiée et alourdie.

De ce détour par des pratiques de médiation déjà en vigueur, se dégagent les principaux enseignements suivants. Aucune procédure formelle n'est en mesure de garantir l'indépendance du médiateur, en revanche un mode de nomination paritaire associant établissements bancaires et associations de consommateurs et une structure fédérative sont deux éléments susceptibles d'y contribuer. Concernant l'efficacité de la médiation, une coopération forte avec l'environnement et une coopération étroite médiateur/entreprise semblent le meilleur moyen d'y parvenir, tant du point de vue des clients (facilité d'accès à la procédure, optimisation des modes de résolution des litiges) que du point de vue des entreprises, la médiation apparaissant comme un outil d'ajustement des relations clients. Il semble également nécessaire de prévoir des mécanismes incitatifs, tant pour décourager les comportements opportunistes que pour amener les entreprises à faire évoluer leurs propres pratiques. Enfin, opter pour l'émission d'avis formalisés et qui plus est s'imposant à l'entreprise, est une façon de leur conférer davantage de portée. Non pas pour alourdir le caractère contraignant du dispositif, mais dans

le but de lui donner davantage de légitimité. Ici encore, toutes les parties sont gagnantes.

Si les leçons de l'expérience offrent donc quelques pistes pour penser au mieux le cadre d'intervention des futurs médiateurs bancaires prévus par la loi Murcef, il reste que l'implication volontaire des entreprises demeure le gage principal de succès. Elles ont tout intérêt à s'engager dans un processus de médiation dans la mesure où celui-ci, nous avons longuement insisté sur ce point, peut leur permettre d'innover et de mieux répondre aux attentes de leurs clients. Par ailleurs, dans un contexte où les exigences en matière de développement durable se font de plus en plus fortes, et où les entreprises doivent désormais faire preuve de leur respect de normes sociétales et environnementales minimales, le recours à des procédures de médiation semble d'autant plus incontournable. En conciliant performance économique et respect des droits des usagers et en favorisant le

dialogue entre les différentes parties prenantes de l'entreprise, la médiation est au cœur d'une démarche de développement durable. Il est d'ailleurs probable que, dans un avenir proche, la médiation fera partie des indicateurs de notation éthique.

Arguer d'une procédure de médiation est toutefois insuffisant ; il semble d'ores et déjà souhaitable d'imaginer des indicateurs d'efficacité de la médiation, à la fois fiables et mesurables. Contentons-nous pour finir de proposer quelques pistes :

- l'importance du nombre de dossiers reçus par la structure de médiation par rapport au nombre de dossiers traités par le service relation clientèle ;
- la durée moyenne de traitement des dossiers ;
- un indicateur d'indépendance (par exemple, un taux de satisfaction des attentes des requérants supérieur à 40 %) ;
- l'utilisation du dispositif de médiation de la part des établissements en tant que requérant.

NOTES

1. À l'exception de l'*ombudsman* du Financial Ombudsman Service britannique dont la structure est trop différente sur ce point pour permettre une comparaison.
2. À l'exception du médiateur de la COB.
3. Il est à noter que le médiateur du Crédit lyonnais n'a pas souhaité participer à l'étude dont est issu cet article, estimant être entré en fonction depuis trop peu de temps.
4. Le médiateur de la FFSA a fortement insisté sur ce point.
5. Ce comportement a été évoqué notamment par les médiateurs de l'ASF et de la COB.
6. Dans le cas du Financial Ombudsman Service, les avis engagent les entreprises à hauteur de 150 000 euros.
7. Pour plus d'informations concernant la « médiation de proximité », voir Gloukoviezoff G., Guérin I., *La médiation bancaire en France. Éléments de réflexion et bonnes pratiques européennes*, rapport pour la Caisse des dépôts et consignations et le Conseil national du crédit et du titre, Centre Walras, Lumiris, novembre 2002, ainsi que l'article dans le présent ouvrage.