### LA MEDIATION A LA SOCIETE GENERALE

C'est avec plaisir que je participe aujourd'hui à votre Convention pour vous faire partager mes réflexions sur 11 ans de médiation à la Société Générale ; cette fonction a en effet été créée en 1996 à l'initiative de la banque et de son Président d'alors, Monsieur Marc Viénot.

Il est intéressant de souligner que le Parlement français a voté une loi qui, depuis 2002, rend obligatoire l'existence d'un médiateur dans toutes les banques pour traiter des litiges concernant le fonctionnement du compte de la clientèle de particuliers. Ce périmètre légal est fort restreint par rapport au champ de compétence dont je dispose depuis l'origine au sein de la Société Générale et qui couvre la totalité des produits et services bancaires proposés à tous types de clientèle : particuliers mais aussi professionnels ou entreprises

# 1ère Partie : « Philosophie » de la médiation

La médiation n'est ni une procédure d'arbitrage, ni un recours en justice, mais une pratique qui permet d'étendre les droits des consommateurs dans la mesure où ceux-ci disposent d'un service totalement gratuit et indépendant qui se propose de faciliter le règlement des litiges les opposant à la banque.

En effet, les conflits avec les clients, s'ils ne trouvent pas d'issue au plan local, deviennent de plus en plus difficiles à résoudre car les positions ont tendance à se durcir jusqu'à des situations qui deviennent inextricables et que seule la justice pourrait trancher.

Pour tenter de dénouer les conflits une intervention extérieure peut être nécessaire pour les aborder avec un œil neuf.

Il s'agit de trouver une solution, non sous forme d'avis juridique ou technique, mais de règlement sans frais qui tienne compte de tous les éléments du litige : contrat passé entre le client et la banque et documents signés (ce qui engage les deux parties), contexte dans lequel l'opération a eu lieu, mais aussi âge, niveau de formation et bonne foi des uns et des autres. Certains éléments peuvent aussi intervenir et l'ensemble parfois complexe permet de dégager une solution fondée sur l'équité, principe qui régit toute médiation.

La notion d'équité est à la différence du droit plus accessible à tous car c'est un sentiment plus communément partagé. Mais cette notion est délicate, car elle ne s'inscrit pas dans les textes mais fait plutôt appel au bon sens, à la morale et à l'esprit de justice. L'équité conduit à rechercher avant tout la responsabilité des uns et des autres.

Dans la pratique, la Médiation répond à l'attente du client d'être traité à l'égal de la banque car le client évoque souvent sa situation en parlant du « pot de terre contre le pot de fer ». Ce principe d'équité permet, dans un certain nombre de cas, de déceler la mauvaise foi, car ceux qui sont de mauvaise foi ne sont pas prêts à l'accepter.

La décision prise, surtout si elle ne donne pas raison au client, doit être explicative en termes compréhensifs des raisons de la position retenue.

Elle doit bien entendue être équitable sur le fond et dans la forme et n'a pas seulement à défendre une position juridique.

La médiation devient sans objet lorsqu'une des parties opte pour un traitement contentieux et souhaite aller devant la justice.

## 2ème partie : Quelles sont les conditions d'une Médiation efficace ?

## 1. La médiation doit d'abord s'exercer dans un cadre institutionnel assorti de garanties

Trois points sont indispensables pour exercer la Médiation dans des conditions efficaces :

- <u>Une indépendance totale du médiateur</u>. Elle a été instaurée à la Société Générale dès le début de la mise en place de la Médiation.
- Un champ de compétence bien défini pour éviter de faire appel au Médiateur dans des domaines qui ne relèvent pas de son champ de responsabilité, tel que par exemple la politique tarifaire de la banque ou les décisions de refus de crédit.
- Enfin, et ceci est capital, <u>les décisions du Médiateur s'imposent</u> aux agences et relèvent de son entière responsabilité.

### 2. La Médiation est une instance de dernier recours.

Elle intervient après que l'agence d'une part, le Service des relations clientèle d'autre part se soient prononcés. On ne saurait trop insister sur la **nécessité d'avoir une procédure très claire et parfaitement mise en œuvre** pour que la Médiation se déroule de façon efficace et rapide, ce qui est le souhait des consommateurs.

Dans la pratique, bon nombre de clients qui réclament (17%) saisissent directement le Médiateur sans avoir préalablement soumis leur différent à leur agence ou au Service Relations Clientèle de la Banque. C'est une erreur, car dans bien des cas c'est d'abord au niveau local que les litiges peuvent le mieux se régler.

En fait, les clients pensent qu'en saisissant directement le Médiateur leur demande sera prise en considération avec plus d'attention et estiment qu'ils obtiendront plus aisément satisfaction par ce biais.

Le Médiateur accuse réception personnellement à toutes les demandes qui lui sont adressées et indique à chaque client l'organisation de la procédure à trois niveaux mise en œuvre pour le bon déroulement de la Médiation.

Toutes ces règles sont clairement reprises dans **une charte de la Médiation** disponible dans toutes les agences. Elle s'applique à l'ensemble de la clientèle de particuliers et d'entreprises.

## 3. <u>la Médiation se doit aussi d'éviter certains écueils.</u>

Deux écueils principaux sont à considérer :

- o Une approche excessivement juridique qui conduirait à une attitude procédurière,
- Une démarche bureaucratique, avec la création de structures lourdes et des procédures figées d'inspiration administrative, ce qui n'est pas le cas à la Société Générale.

## 4. Enfin la médiation s'appuie sur quelques méthodes de travail

### o L'instruction du dossier

Toutes les demandes sont instruites par le service des Relations Clientèle. Le Médiateur dispose de l'ensemble du dossier notamment de tous les courriers du client depuis l'origine du différent et les réponses qui lui ont été apportées. Figure également au dossier une fiche de synthèse récapitulant les positions des diverses parties en présence : client, agence, service Relations Clientèle, service juridique, autres services si nécessaire.

La matérialité des opérations doit être justifiée par la communication des pièces qui en apportent la preuve : bulletin de souscription, bordereau de remises de chèques ou d'espèces, journal électronique des transactions effectuées sur un automate, etc...

#### La prise de décision

Pour prendre ses décisions, le Médiateur tient compte de l'avis du client, de celui de l'agence et de celui du Service Relations Clientèle. Le cas échéant il sollicite l'avis des juristes.

Il s'efforce de trouver la solution en équité, en tenant compte des responsabilités des uns et des autres. Il apprécie tous les éléments de contexte permettant d'approcher la vérité.

Le Médiateur répond personnellement au client et lui fait connaître directement sa position que la saisine émane du client lui même, ou que celle-ci ai été effectuée à l'initiative de la Banque après accord préalable du client. Si une association de consommateurs est intervenue, le médiateur lui adresse une copie de la réponse envoyée au client.

Si le litige est entre les mains d'un avocat ou de la justice le médiateur n'intervient pas. La position du Médiateur est décisive et permet de clore le dossier.

Enfin le médiateur ne reçoit pas les clients.

Ceci étant, même si toutes ces conditions sont remplies, le Médiateur ne dispose pas **de la baguette magique** qui permettrait de résoudre facilement tous les litiges.

Les clients sont parfois déçus, et ne se font pas faute de le dire. Sans doute parce qu'ils supposent que le Médiateur est là pour les défendre, et qu'il leur est a priori favorable.

Quels sont donc au final les résultats obtenus ?

### 3ème Partie : Les résultats obtenus

L'instauration de la médiation vise à donner aux clients une possibilité de recours gratuite avant d'aller éventuellement devant la justice et durant les 11 années de médiation à la Société Générale et sur plus de 1500 dossiers traités le nombre de clients qui ont saisi la justice se limite à quelques cas et aucun client n'a obtenu satisfaction devant le juge.

En fait ce sont environ 15 à 20 % des clients réclamants qui s'adressent au Médiateur, mais en raison de la procédure mise au point, 90 % des dossiers sont traités par l'agence ou par le Service Relations Clientèle, soit parce qu'il s'agit de dossiers qui n'entrent pas dans le champ de compétence du Médiateur, soit - et ce sont les plus nombreux - parce que ce sont des dossiers qui n'ont pas encore fait l'objet d'un traitement par le premier niveau de recours (l'agence) ou le second (le Service des Relations Clientèle).

L'intervention du Médiateur se limite donc aux seuls cas des clients qui ayant reçu une réponse négative ne s'en satisfont pas et persistent dans leur demande. Il est ainsi amené à se prononcer sur quelques 150 dossiers par an.

Trois sujets dominent : les prêts avec les questions d'assurance qui leur sont liées, le fonctionnement du compte, et enfin les placements du fait notamment de l'évolution négatives des marchés financiers au cours des dernières années.

La non intervention du médiateur sur les dossiers qui lui sont pourtant adressés pourrait laisser à penser que cette situation risque d'être préjudiciable au client. Tel n'est pas le cas en pratique puisque les clients reçoivent une réponse totalement ou partiellement favorable à leur demande dans une proportion qui n'a fait que croître au fil du temps, la part des réponses négatives n'étant plus que de l'ordre de 30% en 2006.

Ce résultat est un signe de maturité dans la relation client mais c'est aussi un effet induit de la médiation en ce sens que la banque, au vu des éléments du dossier, anticipe parfaitement le fait que le médiateur donnera vraisemblablement raison au client, et qu'il vaut mieux accéder tout de suite à la

demande de celui-ci plutôt que de mener un combat d'arrière garde qui non seulement serait long et coûteux, mais surtout qui serait commercialement absurde.

#### Quel est alors l'apport de la médiation ?

Le plus immédiat et le plus visible est d'apaiser un conflit entre les deux parties en leur montrant que la décision prise par le Médiateur est non seulement équitable mais qu'elle est le fruit d'une analyse objective et d'un raisonnement construit sans passion qui repose sur des faits, des arguments et qui permet de déduire les responsabilités des uns et des autres.

Mais au delà de cet aspect directement opérationnel il convient de souligner les effets induits par la médiation dans les comportements de l'entreprise.

Ces effets non seulement ne sont pas directement visibles mais surtout ils n'acquièrent de leur efficacité qu'au fil du temps, je devrais dire au fil des années.

Ma propre expérience m'a conduit à observer 3 domaines d'amélioration :

D'un point de vue pratique, j'ai pu constater au cours des années les efforts faits en ce qui concerne l'amélioration de l'information remise au client tant en termes de contenu que de clarté d'exposition. Progressivement les documents commerciaux et contractuels sont devenus plus complets et plus lisibles. Pour prendre un exemple la documentation concernant les fonds communs de placement fait désormais explicitement ressortir le niveau de risque du produit.

J'ai noté que l'instauration d'un médiateur a donné lieu à une communication croissante sur les voies de recours offertes aux clients pour réclamer lorsqu'ils sont confrontés à des dysfonctionnements ou tout simplement lorsqu'ils ne sont pas d'accord avec la décision prise à leur endroit.

La loi Murcef de 2002 a de ce point de vue renforcé le dispositif en faisant obligation aux banques de mentionner sur le verso des copies de compte les procédures d'accès au Médiateur.

Aujourd'hui de multiples supports tant écrits qu'électroniques mentionnent expressément l'existence du Médiateur et les modalités de saisines. C'est désormais le cas par exemple de toutes les brochures tarifaires mises à la disposition des clients.

Enfin je considère que l'apport le plus bénéfique de la médiation et en même temps le plus subtil trouve son origine dans tous les dossiers qui sont résolus sans que le médiateur ait eu à se prononcer car les différents acteurs de la banque ont compris qu'il était à l'avantage de tous de satisfaire une demande fondée plutôt que de « guerroyer » dans un combat long, souvent coûteux et au final commercialement préjudiciable.

Prendre conscience et prendre la mesure dès l'origine d'une réclamation que le client aura manifestement gain de cause si le dossier remonte jusqu'au médiateur est un grand progrès en termes de maturité de la banque dans sa relation client. Ceci ne veut pas dire, loin s'en faut, que le médiateur donne systématiquement raison au client. Cela veut dire que le comportement qui consiste à savoir reconnaître spontanément ses torts ou ses erreurs est une conduite de bon sens qu'il vaut mieux pratiquer soi-même que de se la voir dicter par le Médiateur.

#### Conclusion

### Contribution de la médiation à l'amélioration de la qualité et à l'évolution des comportements

A partir du traitement des dossiers soumis à la médiation et considérés en quelque sorte <u>comme la pathologie des relations entre la Banque et ses clients</u>, il a été possible de déterminer et de diffuser les idées-forces d'une véritable relation bancaire.

#### Celle-ci est fondée :

- d'une part, sur la responsabilité de la banque de délivrer à chaque client <u>une information claire</u> en particulier dans la documentation et plus encore dans les bulletins de souscription contractuels remis au client. Ce point a déjà été signalé mais en raison de son importance, il mérite d'être rappelé.
- d'autre part, la France disposant d'une <u>législation permettant au client de se rétracter c'est à dire de lui donner l'entière liberté d'annuler sa décision</u> sous un délai qui peut aller jusqu'à 1 mois sans aucune conséquence financière pour lui, il en résulte que celui-ci doit <u>assumer ses choix</u> sans en rendre la banque responsable même si, par la suite, il n'est pas satisfait. En effet, la faculté de rétractation offerte au client renforce le <u>poids de sa propre responsabilité</u>.
- ou encore, la nécessité pour la banque de <u>reconnaître ses erreurs, d'en assumer la responsabilité, de les corriger, et de réparer financièrement les préjudices subis par le client.</u>

<u>La mise en garde du client, l'absence d'ambiguïté dans les textes de la banque, sont autant d'éléments vers la recherche d'une grande transparence, donc de qualité.</u>

Ces aspects seront dans l'avenir essentiels dans la concurrence entre les banques et il faut s'en réjouir pour les consommateurs qui en seront les bénéficiaires.

Si la médiation a pour objectif de s'efforcer de régler en toute équité les litiges entre la banque et ses clients, j'ai pu constater qu'il lui appartient aussi d'<u>expliquer les raisons des situations conflictuelles</u> que les uns et les autres, en toute bonne foi, n'avaient pas perçues.

En agissant ainsi la médiation fait œuvre de <u>pédagogie</u> tant à l'égard des clients que des services de la Banque.

Cette pédagogie vise à faire comprendre à la banque l'impérieuse nécessité de **mieux expliquer les avantages mais aussi les inconvénients et les risques** des produits qu'elle vend, et aux clients l'obligation de mieux identifier leurs attentes, de définir précisément leurs besoins, de **lire les documents** qui leur sont remis et de demander des explications lorsqu'ils ne les comprennent pas.

En ce sens, la médiation bien organisée peut être une source de progrès dans la société souvent complexe, et parfois difficile à appréhender, dans laquelle nous vivons.

Christiane SCRIVENER 14 juin 2007