



Médiation : la confiance d'abord

Actes

du colloque organisé le 17 janvier 2013 par
le Club des Médiateurs de services au public

au Palais d'Iéna



« Médiation : la confiance d'abord »

« 2002-2012 : le Club des médiateurs de services au public,
10 ans de médiation au bénéfice des citoyens et des consommateurs »

SOMMAIRE

Accueil par **Emmanuel CONSTANS**, Président du Club

« Dix ans d'activité du Club des Médiateurs de services au public »

Ouverture par **Dominique BAUDIS**, Défenseur des Droits

Intervention de **Jean-Paul BAILLY**, Président Directeur Général du Groupe la Poste,

Un besoin croissant de médiation aujourd'hui

Table ronde animée par **Marie-Laure AUGRY**, Médiatrice de France 3, avec :

- **Julien HARTMANN**, Coordinateur, Association « Droits d'urgence »
- **Jean-Jacques HAZAN**, Président de la Fédération des Conseils de Parents d'Elèves et **Ida NAPROUS**, « une expérience de médiations par les pairs. L'exemple des élèves d'une école à Paris »
- **Laurent GARNIER**, du Cabinet KPMA
- **Martine MERIGEAU**, Directrice générale du Centre Européen de la Consommation
- **Jocelyne CANETTI**, Médiatrice d'EDF, « le traitement de proximité des situations d'urgence ».

Intervention de **Claire BRISSET**, Médiatrice de la Ville de Paris,
« Médiations et collectivités territoriales »

Construire une confiance partagée

Table ronde animée par **Marie-Laure AUGRY**, Médiatrice de France 3, avec :

- **Henri DUCRÉ**, Directeur Général Adjoint, GDF SUEZ
- **Nathalie HOMOBONO**, Directrice Générale, DGCCRF, « Enjeux, notamment européens, du règlement amiable des litiges de consommation »
- **Bernard DREYFUS**, Délégué général à la Médiation avec les services publics auprès du Défenseur des Droits
- **Elyane ZARINE**, Présidente de la Commission de la Médiation de la Consommation, « Le référencement des médiateurs »
- **Jean-Louis WALTER**, Médiateur de Pôle Emploi

Conclusion par **Jean-Paul DELEVOYE**, Président du Conseil économique, social et environnemental

ACCUEIL

Emmanuel CONSTANS

Président du Club des Médiateurs de services au public

Médiateur des ministères économiques et financiers

Monsieur le Défenseur des Droits, cher Monsieur BAUDIS, Monsieur le Président-Directeur Général du Groupe la Poste, cher Monsieur BAILLY, mesdames et messieurs les conseillers du Conseil Économique Social et Environnemental, chers collègues médiateurs et membres des équipes de médiation et à tous, chers amis de la médiation que je peux qualifier ainsi, merci tout d'abord d'être venus nombreux à ce colloque malgré ce froid hivernal, dans ces locaux prestigieux où nous nous réunissons grâce à l'obligeance du Président DELEVOYE qui a accepté de venir tout à l'heure clore nos travaux.

Nous sommes très heureux de vous accueillir à l'occasion du dixième anniversaire du Club des Médiateurs de services au public.

Dix ans, c'est la jeunesse. Mais en dix ans, notre club a changé, à l'image des changements que connaît la médiation, la médiation qui est aujourd'hui en plein développement en France. Le nombre de nos membres a presque doublé, tout en restant limité, car nous sommes avant tout un club de travail. Nous avons créé une association. Comme support de nos activités, nous avons installé un site internet qui accueille un grand nombre de visiteurs et connaît donc un grand succès. Nous organisons également des sessions de formation ouvertes à tous les médiateurs et à leurs équipes.

Nos valeurs n'ont pas changé : écoute, dialogue, solutions constructives pour régler les différends, propositions générales pour prévenir les litiges, impartialité, indépendance. Compétence et efficacité sont nos maîtres mots.

Les médiateurs membres du club sont divers, à l'image des différentes familles de médiation dans notre pays. Cette diversité est une richesse et nous y tenons. Médiation administrative, financière, de consommation, médiation sectorielle ou d'entreprise, ce qui compte pour nous, c'est la qualité du service rendu aux citoyens consommateurs. Nous sommes tous fidèles à la même charte et au respect de la directive européenne de 2008 sur la médiation en matière civile et commerciale.

D'ailleurs, les enjeux européens de la médiation, que vous connaissez bien, monsieur le Défenseur des Droits, nous passionnent, comme la médiation en ligne récemment proposée par la Commission européenne et sur laquelle nous préparons une initiative du club.

Notre club est ouvert aux relations avec tous les autres acteurs qui développent avec souvent beaucoup de foi les dispositifs de médiation. : magistrats, avocats des médiations judiciaires, conventionnelles, des associations comme l'Association Nationale de la Médiation dont la dynamique présidente Gabrielle PLANÈS est parmi nous. Nous avons voulu placer ce colloque anniversaire sous le signe de la confiance. Confiance perdue, confiance retrouvée, montée de la défiance, besoin de confiance. Nos intervenants et nos deux tables rondes, qui seront animées par Marie-Laure AUGRY, médiatrice de France 3, en débattront ouvertement.

Les besoins de médiation au sens le plus large semblent partout croissants dans notre société. Ce sera le thème de la première table ronde. Le thème de la seconde table ronde, vous l'avez vu, traitera du comment construire de vraies médiations avec une confiance partagée.

Vous le sentez, nous le ressentons tous dans nos fonctions de médiateurs ou dans nos fonctions liées à la médiation, à une époque où les crises se superposent, il y a là des enjeux humains lourds, peut-être même des enjeux de paix civile.

Sur ces enjeux et avant notre première table ronde, je vais donner la parole aux deux personnalités qui nous font l'immense honneur et l'amitié de venir participer à cette rencontre, Dominique BAUDIS et Jean-Paul BAILLY.

Merci monsieur le Défenseur des Droits d'avoir accepté d'ouvrir notre colloque. Vous êtes, si je puis dire, un peu le protecteur du

Club des Médiateurs de services au public. Vous nous accompagnez personnellement dans notre démarche collective et au niveau de chacun des médiateurs que nous sommes. Plusieurs de vos collaborateurs participent activement à nos travaux et se dépensent sans compter. Je voudrais citer le rôle de Xavier BARAT, sans qui ce colloque n'aurait pas pu se tenir.

Vous êtes, monsieur le Défenseur des Droits, une autorité constitutionnelle au cœur de la problématique des droits, mais je sais l'importance aussi que vous attachez à l'équité. Cher monsieur BAUDIS, vous avez la parole.

Dominique BAUDIS

Défenseur des droits

Merci monsieur le Président, de m'avoir convié à la séance inaugurale de cette journée et de me donner ainsi l'occasion de venir vous parler d'une institution qui est effectivement officiellement la première à inscrire dans le paysage juridique et dans le domaine de la médiation la médiation de la République créée au début des années 70. Le premier Médiateur de la République était Antoine PINAY.

Il a eu de nombreux successeurs jusqu'à Jean-Paul DELEVOYE, qui est aujourd'hui président du Conseil Économique et Social et environnemental qui nous accueille aujourd'hui. C'est donc une institution qui a une longue histoire tout au long de laquelle les administrations et les services publics que vous représentez ainsi que les entreprises du secteur privé se sont engagés dans des démarches de médiation.

Effectivement, s'agissant de l'institution dont j'ai la charge, une réforme importante est

intervenue au cours des années précédentes avec en 2008 l'inscription de l'institution dans la Constitution sous le titre de Défenseur des Droits. À l'occasion de cette élévation dans l'ordre juridique, le périmètre de la mission a changé, s'est considérablement élargi avec le regroupement de quatre autorités administratives indépendantes. Il s'agit du Médiateur de la République, la plus ancienne des quatre, de la Défense des Enfants créée en 2000, de la Commission Nationale de Déontologie de la Sécurité créée également en 2000 et la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour la Promotion de l'Égalité qui est la plus récente.

Ce sont quatre autorités regroupées au sein d'une même institution avec une organisation très précise. Néanmoins, dans notre architecture, dessinée par la Loi organique à l'occasion des débats au Parlement, sur chacune des missions, le Défenseur des Droits est entouré d'adjoints.

J'ai choisi des femmes, des adjointes pour exercer ces missions. Notons la Défenseure des enfants, madame Marie DERAÏN, une adjointe chargée de la Lutte contre les discriminations, madame Maryvonne LYAZID qui était la première vice-présidente de la HALDE, une adjointe chargée de la veille sur la Déontologie des métiers de la sécurité, police, gendarmerie, police municipale, douane, etc. madame Françoise MOTHE et puis la mission relations avec les administrations et les Services Publics est exercée par un délégué général, Bernard DREYFUS qui exerçait d'ailleurs cette mission, vous le connaissez tous, auprès de Jean-Paul DELEVOYE.

Voici l'organisation dessinée par le législateur avec des collèges sur la question des enfants, de la déontologie de la sécurité et de la lutte contre les discriminations. Naturellement, nous poursuivons notre mission avec le rassemblement des équipes, celles et ceux qui travaillaient chez le Médiateur de la République à la HALDE, à la CNDS et à la Défense des enfants.

Puis, nous bénéficions aussi d'un réseau de 450 délégués territoriaux et c'est un moyen d'action extrêmement utile dans cette perspective de confiance qui est au cœur de vos réflexions aujourd'hui. J'emploie le terme « bénéficiaires », car ces femmes et ces hommes sont des bénévoles qui, pour la plupart d'ailleurs, environ 80 %, viennent du service public sous toutes ses formes.

Ce sont en général de jeunes retraités qui souhaitent continuer à être utiles socialement, à s'engager au service des autres et qui mettent leurs compétences et leur expérience au service de l'accès au droit en devenant délégués territoriaux du Défenseur des Droits.

Donc, ce sont 450 personnes déployées à travers tout le territoire, métropole et outremer, qui permettent aux citoyens d'avoir un contact physique et humain avec notre institution et pas simplement par courrier ou par mail. Évidemment, nous souhaitons que les formalités de saisie soient aussi souples et ouvertes que possible, donc on peut nous

saisir par courrier ou par mail, mais aussi en rencontrant un délégué dans l'une des nombreuses permanences. Il y en a plus de 600 à travers tout le territoire, dans des mairies annexes, dans des centres départementaux d'accès au droit, dans des locaux associatifs où la personne peut venir et être respectée, entendue et écoutée par quelqu'un qui la regarde dans les yeux.

Vous le mesurez dans l'exercice de vos missions, nos concitoyens sont souvent exaspérés, parfois même désespérés par des dispositifs qui se multiplient de partout, nous avons affaire à des plates-formes téléphoniques où nous ne pouvons accéder à un service que via Internet avec des personnes qui en connaissent peu l'usage. Donc, le fait de pouvoir être entendu par quelqu'un qui va vous répondre est bien.

Parfois même, vous expliquez que l'administration ne s'est pas trompée, mais au moins, l'explication sera donnée. Donc, j'attache beaucoup d'importance à cette dimension humaine que nous donne notre réseau territorial.

Concernant nos moyens d'action, je dirais qu'ils sont de deux ordres : la protection des droits et la promotion des droits.

La protection des droits est le traitement des dossiers et des réclamations que nous recevons. C'est la première de nos missions pour vous, pour nous. D'ailleurs, la loi nous fait obligation de répondre à toute saisine, même si elle est injustifiée. Toute personne doit recevoir une lettre, pas simplement un vague formulaire standard, mais une lettre appropriée à sa situation. Nous recevons environ 90 000 réclamations chaque année. Cela correspond d'ailleurs à l'addition du nombre de réclamations que recevaient les quatre institutions regroupées. Voici donc le traitement des réclamations, ce que j'appelle la protection des droits.

Le second moyen, la seconde façon d'intervenir pour nous et d'accomplir la mission qui nous a été confiée par le législateur, qui est la promotion des droits.

C'est-à-dire, bien entendu à partir des observations que nous faisons sur le traitement des réclamations, de faire en sorte que l'on puisse agir de manière préventive en mettant fin à des dysfonctionnements, en s'attaquant à la cause qui peut être un règlement, un arrêté ministériel, un décret ou un article de loi mal rédigé. Cela peut aussi être dans le domaine plus large que la seule sphère publique, de mauvais comportements qui s'installent progressivement dans certains secteurs de la société, dans le domaine de l'accès à l'emploi ou dans le domaine de l'accès au logement. Donc, dans un dialogue permanent avec les acteurs de la société civile, il s'agit d'essayer de faire évoluer les pratiques pour davantage d'égalité et moins de discriminations.

Donc, nous avons un pouvoir de proposition de réformes auprès des pouvoirs publics, Parlement, Gouvernement qui est reconnu par la loi.

Nous avons également un rôle reconnu de capacité d'action auprès de la société civile dans le domaine de la promotion des droits.

J'en reviens au traitement des réclamations qui est la première mission. La loi nous donne un éventail de moyens qui est extrêmement large. Cela va du règlement amiable de la médiation, parfois même de la médiation la plus informelle qui soit, jusqu'à la médiation davantage formalisée selon les termes de la loi et jusqu'à l'intervention, si cela est nécessaire, dans des actions de caractère contentieux. C'est-à-dire que le Défenseur des Droits a la capacité de déposer des observations dans toute procédure, devant toute juridiction, qu'elle soit civile, pénale ou administrative. Après enquête, nous déposons des observations auprès du tribunal, soit à la demande du parquet, soit à la demande de l'une des parties, soit de notre propre initiative si nous estimons que la situation le justifie.

Évidemment, le recours à l'action contentieuse ne s'est pas substitué à la médiation et à la recherche de solutions amiables, ainsi qu'à l'intervention comme

tiers de confiance neutre et impartial dans un litige.

L'essentiel des règlements que nous trouvons pour les 90 000 réclamations que nous recevons se fait par le recours à des procédures amiables, à des procédures de médiations donc le rapprochement des quatre autorités n'est pas un recul pour la médiation. Même, dans une certaine mesure, c'est un élargissement du champ de la médiation. Auparavant, elle se concevait dans le seul domaine des relations entre les citoyens et les administrations ainsi que les services publics. Aujourd'hui, la médiation peut intervenir et nous faisons en sorte qu'elle intervienne aussi dans d'autres domaines, par exemple dans celui de la lutte contre les discriminations.

Je vais vous prendre un exemple qui est assez récent et je trouve qu'il est assez éloquent. Bien souvent, à la différence des litiges entre citoyens et services publics, les questions de discrimination finissent au tribunal, puisque la discrimination est un délit qui est sanctionné par la loi. Évidemment, la tradition et la façon d'agir des équipes de la HALDE et de la Haute Autorité étaient d'aller vers les juridictions pour faire condamner la personne ou l'entreprise qui s'était rendue coupable de discrimination. Nous poursuivons évidemment dans cette voie. Mais parfois, nous faisons intervenir une démarche de médiation dans des situations de cette nature.

Par exemple, il y a quelques semaines, un couple de personnes âgées d'environ 75 ans s'était trouvé discriminé en raison de l'âge par une société immobilière qui avait refusé de leur louer un appartement tout simplement, parce que la loi prévoit qu'au-delà de 70 ans, lorsqu'une personne locataire ne se voit pas renouveler le bail de location, le propriétaire doit déployer des efforts pour trouver une solution de relogement. Donc, ce dispositif de protection pour les personnes âgées de plus de 70 ans avait été perçu par ce bailleur comme une contrainte. Par conséquent, les personnes avaient été écartées en raison de leur âge.

Elles saisissent la justice et le Défenseur des Droits, une procédure s'engage devant le

tribunal. L'entreprise, probablement après avis de son Conseil juridique, considérant qu'à l'évidence elle serait condamnée, a voulu se rapprocher des personnes qui avaient été discriminées et l'a fait par l'intermédiaire du Défenseur des Droits en nous demandant de faire à ces personnes des propositions de dédommagement.

Nous avons estimé que le dédommagement proposé était convenable, il était de l'ordre de 25 000 euros. Les personnes ont considéré qu'effectivement, elles se sentaient rétablies dans leurs droits puisque celui qui les avait discriminées reconnaissait qu'il l'avait fait et il a donc dédommagé ceux qui en étaient les victimes. L'affaire a été réglée par un accord et par une transaction à laquelle nous avons présidé.

Cela a été un avantage pour les personnes qui nous avaient saisis, l'affaire a été réglée en trois mois alors que s'ils s'engageaient dans un parcours judiciaire, encore une fois ils avaient 75 ans, cela pouvait durer cinq, six ou sept ans. Donc, ils estiment que l'offense qui leur a été faite est réparée et quant à l'entreprise, elle est débarrassée de ce contentieux. Donc, dans des domaines qui pourraient être des domaines de contentieux, nous pouvons intervenir avec une démarche

de médiation ou de conciliation en jouant le rôle de tiers de confiance.

Voilà ce que je voulais vous indiquer pour que vous mesuriez bien que dans l'institution nouvelle du Défenseur des Droits, la médiation n'est plus cantonnée au seul domaine des relations entre le citoyen et les services publics, mais elle s'étend à l'ensemble des missions que nous exerçons. De même d'ailleurs que dans le domaine des relations entre les citoyens et les services publics, nous pouvons avoir recours à des moyens de caractère contentieux lorsque la médiation a échoué et que nous avons la conviction que le citoyen est dans ses droits.

Voilà ce que je voulais vous dire en vous rapportant évidemment tout l'intérêt que notre institution porte à vos travaux. Nos différentes équipes sont en relation avec les uns et les autres dans le traitement des dossiers, mais il est évidemment utile que périodiquement, nous nous retrouvions tous ensemble pour réfléchir à une mission qui nous est commune. Vous avez parlé de sauvegarde de la protection de la paix civile, de la sauvegarde des protections du lien social et de ce qui fait le pacte républicain. C'est une très belle mission de service public, c'est la nôtre. Merci de m'avoir convié.

Emmanuel CONSTANS

Merci beaucoup, monsieur de Défenseur des Droits pour ces propos qui vont vraiment nous être très précieux pour la suite de nos travaux. Nous sommes également très heureux d'accueillir Jean-Paul BAILLY, Président-Directeur Général du Groupe la Poste et qui fait partie depuis longtemps des amis de la médiation et du Club des Médiateurs.

Dirigeant de l'une des plus grandes entreprises françaises, Jean-Paul BAILLY est notamment un expert de la conduite du changement. Conduire le changement n'est pas simple sur le plan économique, sur le plan social et humain. Dans un pays qui, souvent, se crispe face aux évolutions nécessaires, vous avez bien voulu accepter, monsieur le Président, de nous donner votre point de vue sur ce thème du besoin de confiance et de médiation. Nous vous en remercions.

Jean-Paul BAILLY

Président Directeur général du Groupe La Poste

Merci beaucoup. Bonjour à chacune et à chacun d'entre vous. Je vais, bien sûr, saluer Dominique BAUDIS, le Défenseur des Droits et le féliciter pour son action et son engagement.

Je voulais également saluer et remercier Emmanuel CONSTANS, le président du Club des Médiateurs de services au public et puis saluer chacune et chacun d'entre vous et notamment les médiateurs, leurs invités et leurs équipes qui sont ici présents.

Je voulais, bien entendu, remercier aussi les organisateurs de ce colloque pour l'occasion qui m'est donnée de m'exprimer sur la confiance qui, vous le savez, est une valeur phare de la Poste. Nous allons dire que la Poste est par excellence le tiers de confiance, c'est le cachet de la Poste qui fait foi, c'est la confidentialité, c'est une valeur absolument centrale de la Poste.

Nous avons donc créé un observatoire de la confiance qui est une structure de recherche et de réflexion qui a vocation à essayer de mieux comprendre les leviers constitutifs de la confiance. Pendant cette quinzaine de minutes, je vais essayer de vous faire un témoignage sur l'état des lieux en matière de confiance et sur la manière dont, dans le cadre de la Poste, nous nous appuyons sur cette valeur absolument centrale.

Je vais vous donner un exemple tout de suite. Depuis dix ans que je suis à la tête de la Poste, nous faisons des plans stratégiques successifs. Le premier plan stratégique sur cinq ans s'est appelé « Performance et Convergence ». Cela voulait dire la performance de la Poste et la convergence d'un certain nombre de décisions des pouvoirs publics pour aider à ce développement et à la réussite de la Poste. Le second plan stratégique s'est appelé « Performance et Confiance ». C'est ce qui

traduit de manière extrêmement claire le cycle vertueux qui existe entre la confiance et la performance. C'est vrai pour les entreprises, pour un enfant à l'école et pour une équipe sportive. La valeur centrale de la confiance est à mes yeux tout à fait essentielle.

Nous suivons un baromètre de la confiance et l'édition 2013 vient juste d'être rendue publique. C'est intéressant, parce que nous voyons qu'en France, la situation est vraiment paradoxale. D'une part, il y a une baisse continue de la confiance dans l'avenir. Nous sommes passés de 60 % en 1982 à 39 % actuellement de Français qui ont confiance dans l'avenir. Nous lisons souvent – et c'est sans doute assez vrai – que nous sommes parmi les meilleurs concernant le pessimisme et que malgré tout, il reste une très forte confiance en soi et une confiance dans son avenir, puisqu'elle est à 77 %.

Il y a également un fort besoin de confiance qui est renforcé. Vous en parlerez peut-être dans les tables rondes. Elle est renforcée par la complexité de notre environnement, les nouvelles technologies, les pertes de repères, les crises humanitaires, les crises politiques, les crises liées au terrorisme, etc. Il y a une montée des incertitudes et des angoisses qui renforce ce besoin de confiance et en même temps, cela se fait dans une société où c'est plutôt la défiance qui tend à s'installer. Le niveau de confiance est très faible dans notre société, du fait de cette crise économique et financière en particulier.

Le plus caractéristique, c'est que ce qui s'écroule le plus, c'est la confiance dans les institutions, y compris les institutions qui avaient parfaitement résisté jusqu'à présent, comme les maires, qui étaient les hommes et les femmes en qui les Français avaient souvent le plus confiance. Les maires ont perdu 20 points de confiance depuis 1982.

Il n'y a que quelques rares exceptions par rapport à ce panorama un peu pessimiste que sont – et je suis heureux de les saluer, car je sais qu'elles sont nombreuses dans la salle – les associations de consommateurs et de manière générale, toute la proximité. Autrement dit, les gens ne font pas confiance aux institutions, ils trouvent que l'hôpital est terrible, mais l'infirmière qui s'occupe de leur père est très bien. Ils trouvent que l'Éducation nationale ne va pas du tout, mais que l'institutrice qui s'occupe de leur petite fille est remarquable. Il y a un formidable décalage entre les institutions et la confiance liée à la proximité.

Ce qui apparaît dans cette crise de confiance, c'est que si elle est en partie liée à des peurs irrationnelles, c'est qu'elle traduit une réalité et une spécificité de notre monde qui est de deux choses. D'une part, l'avenir est perçu davantage comme une menace qu'un progrès. C'est le premier facteur de la perte de confiance. Le second est un sentiment d'impuissance qui freine les actions, c'est une espèce de fatalisme par rapport à la complexité des problèmes globaux et mondiaux.

Je pense qu'il est vraiment indispensable que chacun s'interroge sur les moyens de créer une culture de la confiance, de développer la confiance et d'entretenir ce capital particulièrement précieux, parce que l'une des autres caractéristiques de la confiance que nous pouvons mesurer tous les jours est que cela prend des années à se construire et que cela peut se détruire en quelques minutes, que ce soit sur le plan personnel ou sur le plan plus institutionnel.

Je voudrais d'abord témoigner, parce que j'ai beaucoup travaillé avec le monde de la médiation, que ce soit le médiateur de la Poste, que ce soit en dehors de la Poste, que ce soit à l'intérieur de la Poste sur les différents niveaux de médiation. Dans une entreprise où il y a 250 000 personnes sur l'ensemble du territoire, la médiation ne se limite pas à l'action du médiateur. Il y a des strates de médiations et de dialogues à l'intérieur de l'entreprise qui jouent un rôle

tout à fait essentiel dans la confiance. Ma conviction est que la médiation rejoue un rôle essentiel dans la création de cette confiance. Il y a aussi des médiations internes. Nous parlons beaucoup de la médiation tournée vers le client, mais en réalité, à l'intérieur des grandes institutions, il y a le même type de phénomène.

Elle permet aux clients, aux postiers et à ceux qui travaillent dans l'entreprise de se faire entendre s'ils ont le sentiment qu'ils ne peuvent pas le faire par les voies naturelles, cela grâce à une médiation qui est gratuite, confidentielle, impartiale et transparente. Ainsi, d'une certaine manière, ce qui crée la confiance est le sentiment d'écoute, d'être pris en considération et le sentiment d'un traitement équitable. C'est en réalité cela qui fait le fondement de la confiance. C'est pour cela que le thème que vous avez choisi portant sur l'articulation entre la confiance et la médiation est particulièrement intéressant.

La seconde partie concerne plus directement la Poste. Il est clair que cette dernière occupe une place assez particulière dans notre société et, en particulier, elle dispose d'un capital confiance qui est exceptionnel. Dans tous les classements, la Poste est systématiquement sur le podium, qu'il s'agisse de l'institution dans laquelle nous avons le plus confiance, de l'institution la plus utile, de celle qui a d'une certaine manière la meilleure image. Il y a vraiment un lien indissociable entre la notion de confiance et le monde postal.

D'ailleurs, nous comprenons très bien pourquoi, parce qu'il y a une relation à la fois personnelle et une relation intime et confidentielle. Nous comprenons donc très bien qu'une activité comme la Poste ne pourrait pas exister sans la relation de confiance.

Il y a plusieurs fondamentaux de la stratégie de la philosophie de management de la Poste. Je reviens aux propos que vous évoquiez cher Emmanuel, qui illustrent la manière de développer la confiance en privilégiant le long terme et le vivre ensemble. Je vais simplement essayer de donner deux ou trois

exemples d'éléments qui sont constitutifs, qui permettent à la fois de conduire le changement tout en gardant ou en créant de la confiance.

Le premier point est d'avoir une philosophie de management qui soit articulée sur la confiance et dont le premier élément soit de beaucoup travailler sur le projet, l'ambition, la vision et le sens.

Si nous ne partageons pas le sens ou la vision, il est extrêmement difficile de partager la confiance, parce que cela implique de construire l'avenir ensemble. Ce premier point important, c'est le fait de passer beaucoup de temps sur le projet, sur l'ambition et sur le plan stratégique et ensuite faire en sorte que la philosophie de management dans l'entreprise soit basée sur la confiance. C'est-à-dire dans laquelle on dit à chacun des membres de son équipe ce que l'on attend de lui, où va l'entreprise, quel est son rôle dans cette évolution de l'entreprise.

À partir de là, le but n'est pas de lui faire une méthode extrêmement précise où nous lui tenons la main où dans laquelle nous ne lui ferions pas confiance. Au contraire, il faut lui dire « À partir du moment où nous vous avons dit ce que nous attendions de vous, nous allons vous donner les moyens de la réussite ». Il s'agit alors de mettre en place toutes les possibilités, d'organiser le soutien. Il s'agit également de la formation, des compétences, de la qualité des outils, de la qualité de l'organisation, des systèmes, du cadre dans lequel on travaille, etc. Il s'agit donc de toutes les conditions qu'il faut réunir pour que la personne à qui nous avons dit ce que l'on attendait de lui travaille bien.

Le troisième point de philosophie est ce que nous appelons les trois S, autrement dit Sens, Soutien et Suivi. Normalement, la confiance va avec l'exigence. La prise en considération va également avec l'exigence. C'est le premier point.

Le second point que je voulais évoquer est que, évidemment, lorsque nous avons à conduire le changement, il faut l'expliquer,

mais il faut aussi rassurer. Il est toujours très important de dire que dans le changement, il y a des choses qui ne changent pas. Il y a donc ce qui change, mais il y a les décisions, l'innovation, etc. C'est vital, mais les gens ont besoin de comprendre le socle des choses qui ne changent pas. Dans une entreprise comme la Poste, le socle des choses qui ne changent pas est constitué de ces valeurs et de ces missions de service public.

Il faut construire le changement en démontrant que ce n'est pas une rupture par rapport aux valeurs, mais que c'est une continuité par rapport à ces valeurs. Il faut faire attention, car il peut y avoir une différence entre la valeur et la manière dont elle se traduit.

Les mêmes valeurs fondamentales ne se traduisent pas de la même manière dans les années 50 et en 2010. Il y a une sorte d'adaptation pour rendre contemporaines ces valeurs qui sont tout à fait essentielles. Il s'agit de changer tout en conservant les valeurs. C'est très important, y compris pour la confiance : ce n'est pas que nous allons changer tout en gardant nos valeurs, mais c'est que nous allons changer pour nos valeurs. Garder les valeurs veut dire d'être toujours capable aujourd'hui de répondre aux attentes des Français d'aujourd'hui, mais ces derniers n'ont rien à voir avec les Français des années 50. Si je n'ai pas changé et que je suis toujours en phase non pas avec les Français d'aujourd'hui, mais avec ceux des années 50, j'ai perdu mes valeurs. En effet, je ne réponds plus à ce que les Français d'aujourd'hui attendent de la Poste. Voilà le second point.

Le troisième point est le fait que je suis convaincu que pour créer durablement de la confiance, il faut s'appuyer sur trois piliers de manière équilibrée dans l'entreprise. Ces trois piliers sont la qualité de service et de la relation de service dans le cadre des missions de service public, le bien-être au travail et la bonne santé économique de l'entreprise. Il est toujours très important d'avoir en tête ces trois piliers. Si nous y réfléchissons bien, rien ne tient s'il n'y a pas ces trois piliers.

Nous ne pouvons pas imaginer une bonne qualité de service ou un travail agréable dans une entreprise qui est en très forte difficulté économique. De même que nous ne pouvons pas imaginer une très bonne qualité de service avec des salariés qui ne seraient pas bien dans leur travail. La prise en considération permanente de l'équilibre entre ces trois piliers est essentielle dans la construction de la confiance.

Enfin, le dernier point qui me paraît essentiel dans la construction de la confiance – c'est le secret de la création de la confiance – il s'agit de faire en sorte que l'entreprise, dans la manière dont elle travaille, dont elle gère l'interne et son environnement, est un traitement en permanence équilibré et équitable de toutes les parties prenantes. C'est-à-dire qu'elle soit extrêmement attentive aux citoyens, à sa clientèle et à ses salariés et qu'à chaque fois, il y ait un échange. Si je prends les clients, l'échange est entre la qualité du service que je leur offre, le fait que ces clients achètent mes services et

mes produits, et qu'ils me soient fidèles. Il y a toujours un équilibre dans la relation avec les parties prenantes. Il est très important d'avoir cet équilibre à la fois citoyen et client, salarié, acteurs de l'entreprise dans toutes leurs universités, avec les territoires et avec les élus, avec l'ensemble des partenaires, que ce soient des fournisseurs ou des actionnaires.

C'est l'équilibre entre l'ensemble de ces parties prenantes qui est le facteur fondamental de l'efficacité et de la création de la confiance. Dès que vous commencez à traiter de manière déséquilibrée l'une des parties prenantes, cela va rentrer dans une logique de défiance.

Voilà les quelques idées que j'avais envie d'échanger avec vous sur la situation de la confiance dans notre pays, l'importance de la médiation, de l'écoute et du traitement équitable de chacun pour la création de la confiance dans notre pays et dans nos entreprises. Merci.

Emmanuel CONSTANS

Merci beaucoup à Jean-Paul BAILLY pour son intervention. C'est vraiment toute une conception à la fois du management, de la confiance et de l'équilibre de notre société dans son devenir que vous nous avez présentée. C'est extrêmement précieux pour tous les participants de notre colloque. Merci monsieur de Défenseur des Droits, merci monsieur le Président-Directeur Général, pour votre double introduction à nos travaux.

Nous allons maintenant avoir, avec Marie-Laure AUGRY qui va me rejoindre sur cette tribune, nos deux tables rondes successives. Mais avant la première table ronde, nous allons vous faire une très courte présentation d'un film sur les médiateurs du club.

Nous aurons deux petits films que nous présenterons avant chacune des deux tables rondes pour que vous puissiez faire brièvement connaissance avec chacun des médiateurs du club. Nous avons pu réaliser

ces films grâce au concours des étudiants journalistes de l'Institut Supérieur de la Communication et des Professions de l'Audio-Visuel, l'ISCPA, et du directeur de la formation de cet institut, monsieur BALDY. Au cours des derniers mois, ils ont prêté leur concours avec un professionnalisme extraordinaire qui nous a permis de faire ces interviews. L'ensemble a bien entendu été réduit à très peu de temps pour pouvoir tenir dans le cadre de la durée de notre colloque, mais nous pourrions retrouver ces films sur le site du club ainsi que sur les sites de chacun des médiateurs.

Le rassemblement de cet ensemble a été opéré par Ivan ROTH, que je tiens à remercier, lui-même ancien médiateur de la RATP, membre honoraire de notre club et grand spécialiste des questions sur l'audiovisuel et y compris sur le plan technique, puisqu'il a réalisé tout cela en moins de 48 heures.

Nous vous présentons donc la première partie de ce petit film.

Un besoin croissant de médiation aujourd'hui

Marie-Laure AUGRY

Bonjour à toutes et à tous, je suis ravie de vous retrouver. Nous allons donc avoir deux tables rondes.

La première, Emmanuel CONSTANS l'a dit tout à l'heure, est un besoin croissant de médiation. D'ailleurs, je vais demander à tous ceux qui participent à la table ronde de venir me rejoindre, je vais pouvoir les présenter.

La seconde table ronde portera sur le fait de construire une confiance partagée. Nous allons tenter d'être assez rigoureux dans le temps, c'est-à-dire que chaque intervenant aura environ cinq minutes pour faciliter l'échange et les questions que vous souhaitez poser aux uns et aux autres.

Le premier thème est un besoin de croissance de médiation. Nous allons voir, à travers les témoignages des uns et des autres, dans quel contexte cela se situe. Nous l'avons dit tout à l'heure en introduction, il y a la complexité de cette société, il y a le manque de repères, la difficulté de connaître les bons interlocuteurs, de faire respecter ses droits, etc. Cela se situe dans le contexte, que certains nous expliqueront à cette table, d'une évolution du comportement des consommateurs. Bien entendu, Emmanuel CONSTANS l'a dit, il y a l'enjeu européen qui entre en ligne de compte par rapport à tout ce qui peut être la médiation.

Vous pourrez les entendre à tour de rôle, je leur donnerai la parole,

Julien HARTMANN qui fait partie de l'association Droits d'urgence. C'est avec lui que nous verrons que le droit entre en ligne de compte dans la lutte contre l'exclusion et que c'est très important.

Ensuite, nous aurons Jean-Jacques HAZAN que beaucoup d'entre vous connaissent, car nous le voyons de temps en temps à la télévision, qui est le président de la Fédération des Conseils de Parents d'Élèves. Nous aurons également Ida NAPROUS, qui va nous parler d'une expérience très intéressante de médiation qui se passe dans le milieu scolaire.

Nous aurons également Laurent GARNIER du cabinet KP/MA, qui va justement nous parler de cette évolution du comportement des consommateurs qui est, nous allons dire, de plus en plus virulent. Il nous expliquera pourquoi.

Nous aurons ensuite Martine MERIGEAU du Centre Européen de la Consommation, qui s'occupe notamment de litiges transfrontaliers. Nous verrons quelle peuvent être la place et le rôle de la médiation dans ces cas très précis.

Pour finir, nous aurons Jocelyne CANETTI, médiatrice d'EDF, qui va nous parler de l'un des aspects de la médiation qui est très important dans le contexte actuel de la crise, celui du traitement de proximité des situations d'urgences.

Je pense qu'à travers les interventions des uns et des autres, nous pourrions comprendre ce qu'est ce besoin croissant de médiation et dans quelles conditions cette médiation peut s'exercer.

Je vais d'abord donner la parole à Julien HARTMANN. Merci d'être avec nous. Votre association Droits d'urgence a été créée en 1995. Il s'agit du développement de l'accès au droit, partant du principe que le droit est un outil de lutte contre l'exclusion.

Donc, c'est ce que vous allez nous expliquer, dans quels cas notamment, ces difficultés sont rencontrées par les personnes qui sont dans les situations les plus précaires et les plus difficiles. Vous nous expliquerez ensuite quelle est votre démarche, qui est une démarche d'aller à la rencontre des personnes et comment pouvez-vous pratiquer cela. La lutte contre l'exclusion, c'est faire connaître et faire respecter les droits avant tout.

Julien HARTMANN

Bonjour et merci tout d'abord d'avoir invité l'association Droits d'urgence, que je vais représenter aujourd'hui, pour participer à ce colloque.

Effectivement, les bénévoles de l'association, qui sont essentiellement des professionnels du droit franciliens, magistrats, avocats et universitaires, sont allés sur le terrain de la lutte contre la grande exclusion dès 1995, trois ans avant la loi sur la lutte contre les exclusions, qui a consacré la méthode de l'accès au droit comme outil de lutte contre l'exclusion avec le développement des modes alternatifs de résolution des conflits.

Fort de cette expertise des besoins des plus démunis en matière d'accès au droit et de médiation, l'association a tout d'abord lancé une réflexion avec, encore une fois, les professionnels du droit que j'ai déjà cités, mais aussi avec les associations qui sont au plus proche des besoins des démunis, les associations caritatives et humanitaires, également avec les élus locaux qui ont une appréhension très particulière des besoins des populations. De cette réflexion est né un colloque au début des années 2000.

Notons également la mise en place très rapide d'une action en matière de prévention des expulsions locatives pour impayés de loyer.

Voici un domaine et un public, les personnes menacées d'expulsion locative pour impayés de loyer, que nous avons très rapidement expertisés comme ayant des besoins d'accès au droit. C'est-à-dire un besoin d'aide à la connaissance du droit, que cela passe par un

conseil ou par une information juridique gratuite, puis ensuite par la mise en place d'une aide à l'exercice du droit. Nous entendons classiquement l'accès aux juges, mais il y a également l'accès à un autre mode de résolution des conflits, ici, une médiation.

En 2000, les médiateurs professionnels ou spécifiquement formés, n'existaient pas forcément. Ce sont donc des bénévoles de l'association Droits d'Urgence, la plupart du temps des avocats, qui, en plus de leur connaissance du droit, se sont mis à travailler sur ce mode alternatif de résolution des conflits, plus en équité.

Cette action de médiation en matière d'impayés de loyer a fait l'objet d'un partenariat avec la Fondation Abbé Pierre, la Confédération Nationale du Logement, la Ville de Paris et la Préfecture de Police. Dès 2001, toute personne concernée par ce type de contentieux recevait les coordonnées des espaces où elle pouvait avoir accès gratuitement à un diagnostic de son dossier et le cas échéant, à la mise en œuvre d'une médiation.

Des dizaines et des centaines de dossiers ont été traités dans ce cadre depuis plus de dix ans. Dans un contexte francilien de crises très dures par rapport à la question de l'accès au logement certes, mais également du maintien dans le logement pour les plus démunis, cela a permis de trouver des solutions durables.

On évoque souvent des représentations antagonistes, opposant d'une part le locataire défaillant qui pense que le propriétaire n'aura rien à faire de sa situation administrative, puis d'autre part le propriétaire qui, très souvent, pense que le locataire fait des choix budgétaires maladroits, qu'il est en tort, et que de toute façon, les lois ne sont là que pour le protéger.

Cette représentation antagoniste va très régulièrement conduire les personnes au contentieux, au tribunal, avec évidemment un coût, une lenteur, puis surtout une solution où, en général, la créance n'est pas recouvrée. En effet, si dans les contentieux d'expulsion

locative pour impayés de loyer, les personnes ne payent pas leur loyer, c'est parce qu'ils ne le peuvent plus.

De l'autre côté, vous avez un locataire expulsé qui se retrouve soit dans la rue, soit durablement dans des conditions d'hébergement précaires, puisque nous savons que la situation à Paris notamment est très compliquée.

À cette situation un peu catastrophique, nous pouvons opposer une solution apportée par la médiation où, grâce à une restauration du dialogue qui est très importante, les parties vont redevenir ce qu'elles étaient auparavant, à savoir un locataire et un propriétaire capables de traiter ensemble les problèmes plutôt que d'en faire des situations de blocage. Cela aura pour but de conserver à la fois le maintien dans les lieux et de faire un échéancier pour que le propriétaire puisse recouvrer sa créance dans des conditions favorables.

Marie-Laure AUGRY

Voilà, ce sont des exemples très précis qui montrent en effet que la résolution à l'amiable des conflits permet d'éviter beaucoup de choses. Vous aurez l'occasion de répondre à des questions.

Vous allez à la rencontre des personnes, donc je voulais signaler que bien sûr, il y a des permanences qui ont lieu dans Paris, qu'il y a un bus des avocats qui existe depuis 2003 et que par ailleurs, vous intervenez également dans d'autres domaines importants que nous n'évoquerons pas ici, mais il s'agit de l'accès au droit et à la santé mentale, l'accès au droit en milieu pénitentiaire et carcéral.

Jean-Jacques HAZAN, bonjour. Vous êtes le président de la Fédération des Conseils de Parents d'Élèves. Lorsque nous écoutons les informations, nous nous rendons compte que le milieu scolaire est souvent la source de certaines tensions et de conflits. Les parents d'élèves sont bien évidemment concernés par cela. Vous avez aussi en quelque sorte un rôle de médiation direct et la confiance est un

élément essentiel. Nous verrons comment vous pouvez l'exercer, avec toute la difficulté qui est parfois liée à la complexité d'un certain nombre de textes. Toutefois, votre rôle ne s'arrête pas là, puisque vous avez également un rôle d'alerte.

Jean-Jacques HAZAN

Tout à fait, merci. Bonjour à toutes et à tous.

La FCPE, c'est un peu plus de 300 000 familles adhérentes. De ce fait, nous avons près de 30 000 délégués qui font de leur action une médiation assez permanente. C'est vrai au niveau local, départemental et national.

Pourquoi y a-t-il plus de besoins de médiation et de besoins de confiance ? Parce que les enjeux qui sont mis en œuvre dans l'institution dont nous parlons ou dans l'entreprise sont considérés comme toujours un peu plus importants. Puis, la complexité du système rend une transparence et une explicitation difficiles. Il est nécessaire que des acteurs du système puissent être ce lien de reconstruction de la confiance.

Dans l'Éducation nationale, c'est particulièrement vrai, d'abord, parce qu'il y a peu de lois et de décrets dans ce domaine, mais beaucoup de circulaires lourdes, longues, lues ou pas, appliquées ou pas.

Vous en connaissez une puisque nous en avons un peu fait la promotion. Il s'agit de la circulaire de 1956 qui interdit les devoirs à la maison et qui n'est pas appliquée depuis 56 ans puisque tout le monde y contrevient de manière assez régulière alors que nous avons fait la démonstration que cela ne servait à rien, que cela faisait perdre du temps et que cela n'organisait qu'une seule chose : la guerre à la maison. En dehors de cela, il n'y a pas vraiment d'effets sérieux.

Il faut donc remettre en cause un certain nombre de choses et aller plus loin, expliciter les choses, les expliquer, convaincre et former. C'est un élément qui génère de la confiance et de la transparence.

Nous pouvons promouvoir la confiance. Nous pouvons montrer où nous voulons aller, convaincre, etc. Ensuite, il faut le faire, sinon, la confiance se perd rapidement.

Aujourd'hui, nous sommes dans une situation de stress où tout doit être très vite fait, où nous ne regardons jamais très loin, où nous essayons d'aller au plus pressé et où nous mettons de côté un certain nombre d'essentiels, de valeurs et de droits.

Les éléments que je vais vous citer sont des éléments actuels qui génèrent énormément de conflits.

Le premier est la restauration scolaire. Pourtant, l'égalité d'accès devant le service public est quelque chose de tout à fait constitutionnel, mais il tout de même remis en cause, un peu tous les jours. Il faut donc régulièrement aller faire de la médiation, il faut aller voir un Maire, lui montrer ce que nous avons fait.

Nous avons créé deux kits pour la restauration scolaire. Il y a un kit médiation et un kit tribunal. Nous y allons d'abord avec le kit médiation. Ce dernier est simple, il s'agit des rendus des tribunaux. Mais si le Maire ne comprend pas, si nous voulons cependant faire valoir les droits, il faut alors passer à l'étape suivante. Mais si nous ne voulons pas tout judiciariser, il faut commencer par chercher à convaincre, c'est un peu ce que nous essayons de faire dans les différents domaines.

Le second élément conflictuel concerne les listes de rentrées. Vous savez, ce sont ces listes où normalement, on ne demande que très peu de choses aux personnes, mais qui s'allongent chaque année de dizaines d'euros en dizaines d'euros. Cela fait que les cartables sont plus lourds alors que nous les voudrions moins lourds. Nous voudrions que le coût de la rentrée soit moins important, que l'école soit gratuite, que les communes donnent plus, mais finalement, la liste s'allonge.

Pourtant, nous remettons en cause un principe fondamental de gratuité de l'école quand nous

faisons cela. Donc, bien évidemment, la transparence, la confiance et la réflexion dans les fondamentaux redeviennent nécessaires.

Le troisième élément concerne le redoublement et l'orientation non choisis et totalement subis, alors que finalement, à part quand quelqu'un a commis un délit, de quel droit est-ce que d'autres adultes s'autorisent le fait de lui changer son orientation, c'est-à-dire son projet de vie ? Lorsque la personne a commis un délit, il y a un juge, d'accord. Mais, sinon ? De quel droit considère-t-on que juste parce qu'une note, alors qu'elle n'a quand même qu'une valeur très relative, déterminerait le projet et l'avenir d'un jeune ? Il est normal que cela génère des conflits.

Le dernier exemple concerne le remplacement des enseignants absents. Nous contrevenons totalement à la continuité du service public. Il va donc falloir rajouter du droit pour redonner de la confiance. Si nous voulons expliciter tout cela, nous avons besoin d'acteurs locaux qui parlent un peu le même langage que les plaignants. Le meilleur outil pour faire de la médiation auprès des parents est d'avoir des parents qui cherchent cette médiation, qui cherchent à la faire.

C'est pour cela qu'à la FCPE, nous avons presque 25 000 médiateurs qui font cette intervention, qui cherchent à intervenir, à sortir le problème conflictuel immédiat entre deux individus, par exemple un enseignant et un parent ou un enfant et un enseignant, ou l'institution générale, puis à le traiter un peu à l'étage du dessus. C'est-à-dire que quand il y a un problème dans une classe, de traiter avec le principal ou le proviseur. Quand il y a un problème dans un établissement, de traiter cela au niveau départemental. Nous avons également un niveau national. C'est pour cela qu'en fédérant tout ceci, nous devrions pouvoir arriver à mettre un peu d'huile dans les rouages.

Marie-Laure AUGRY

Merci beaucoup Jean-Jacques.

Nous allons rester dans le milieu scolaire avec Ida NAPROUS.

Il s'agit d'un exemple de médiation que je trouve particulièrement intéressant. Cela a lieu dans le milieu scolaire à Paris, dans le onzième arrondissement au collège Anne Franck. Vous êtes enseignante, professeure d'histoire géographie et d'éducation civique, vous êtes une militante de la médiation. Donc, la base de l'expérience est comment s'approprier le vivre ensemble au quotidien dans le milieu scolaire, comment éviter comme cela les petits frottements, les petits conflits qui peuvent exister. Vous allez nous l'expliquer en détail, Ce qui est intéressant, c'est que cette médiation que vous initiez est faite par les élèves eux-mêmes. C'est-à-dire que ce sont des collégiens qui vont à la rencontre des élèves de l'école élémentaire d'à côté pour exercer cette médiation. Je trouve cela assez étonnant. Alors, expliquez-nous cela et nous verrons quels sont les effets de cette démarche.

Ida NAPROUS

Bonjour à tous et merci pour cette invitation. J'ai plusieurs casquettes : je suis à la fois enseignante, médiatrice, formatrice en médiation et membre de la délégation ministérielle chargée de la prévention et de la lutte contre les violences en milieu scolaire, créée par Eric DEBARBIEUX.

C'est par l'éducation civique que je suis arrivée à la médiation. La question qui m'a traversé l'esprit, il y a quelques années est, comment faire en sorte que les élèves s'approprient les valeurs républicaines, les valeurs du vivre ensemble au quotidien et pas simplement apprendre par cœur plus ou moins bien la doxa républicaine pour essayer de la restituer plus ou moins bien au cours d'un contrôle.

La question qui se pose aujourd'hui, non seulement dans les deux établissements où je travaille, mais également dans les autres, est, comment la prévention et la gestion des conflits par la médiation peut-elle contribuer à

améliorer le climat scolaire et contribuer au bien-être des élèves et du personnel ?

Vous le savez, les médias nous abreuvent tous les jours de violences paroxystiques dans des établissements scolaires. En fait, la plupart des violences sont des « micro-violences », selon l'expression d'Éric Debarbieux. Ce sont des incivilités, des bousculades, des insultes. Mais certaines ont un caractère beaucoup plus grave, comme le harcèlement et le cyberharcèlement et peuvent être vécus comme de véritables violences, avec des conséquences dramatiques. Les enquêtes de victimation lancées par Éric DEBARBIEUX et son équipe nous permettent de mieux cerner et de mieux observer ces phénomènes.

L'institution scolaire est d'abord, bien entendu, un lieu de transmission du savoir, mais elle devrait aussi être pensée comme un meilleur espace de socialisation.

C'est pourquoi j'ai proposé au collège Anne Franck où j'enseigne depuis 1997 la médiation. Cela s'est fait au moment où je préparais un diplôme universitaire à l'IFOMENE (Institut de Formation à la Médiation et la Négociation) : je me suis dit que les jeux de rôles pourraient intéresser des élèves, le fait d'apprendre en s'amusant.

Donc, à la rentrée 2004-2005, j'ai créé au collège Anne Frank à Paris un atelier hebdomadaire de médiation par les pairs avec la participation d'élèves volontaires de la sixième à la troisième. Il recueille un succès puisque chaque année, une vingtaine d'élèves s'y inscrivent. Certains ont connu la médiation en étant eux-mêmes « médiés » à l'école élémentaire. J'ai eu l'aval des chefs d'établissements avec attribution d'heures supplémentaires pour assurer l'atelier sur le temps périscolaire.

De fil en aiguille, la directrice de l'école primaire voisine, l'école de la rue Saint-Bernard, avait entendu parler de médiation scolaire, puisque 70 % des élèves sont ensuite inscrits dans ce collège voisin.

Donc, nous avons décidé de créer quelque chose dans l'école. Après un atelier jeux, théâtre et médiation, pour des raisons financières et de manque d'articulation avec les comédiens, nous avons décidé de transformer le projet. C'est donc devenu une permanence médiation, assurée par des collégiens formés qui viennent chaque semaine dans l'école sur le temps périscolaire en ma présence pour superviser, selon les vœux de la directrice.

Nous pratiquons l'approche et le protocole, comme tous les médiateurs, en particulier à l'ANM (l'Association Nationale des Médiateurs) dont je fais partie pour promouvoir la médiation scolaire.

Les demandes de médiation émanent des élèves eux mêmes, de la directrice, des enseignants ou des animateurs. Nous faisons également des permanences au collège et je fais de la co-médiation avec de jeunes médiateurs dans le collège, sur demande du chef d'établissement, de la CPE (Conseillère Principale d'Éducation), des assistants de vie scolaire et parfois des enseignants ou des élèves eux mêmes.

La médiation s'inscrit au cœur du projet d'établissement avec justement une très bonne aura, non seulement des acteurs à l'intérieur des établissements, mais également des parents d'élèves puisqu'il m'arrive de participer au Conseil d'Administration du collège, soit au Conseil d'École. Les représentants des parents reconnaissent les effets bénéfiques.

Quels sont les objectifs de cette expérience ? Il s'agit d'abord d'apprendre à communiquer, de prendre conscience de la nécessité des règles, afin d'intégrer le rapport à la Loi. J'insiste sur le fait que la médiation n'exclut pas la sanction. Elle fait partie du processus de réparation.

Marie-Laure AUGRY

Vous parlez d'une autorité bien comprise ?

Ida NAPROUS

Exactement. Il s'agit également pour les élèves, comme pour les adultes formés, de s'approprier les règles de la médiation et de contribuer à ce que nous appelons l'école du socle, en développant des compétences langagières, des compétences civiques et sociales, de permettre aux élèves d'exercer leur autonomie et leur initiative.

Quel est le bilan ? Les enseignants de primaire, voyant qu'il y avait un petit miracle qui se produisait au retour du temps périscolaire où nous avons souvent des conflits, ont voulu savoir ce qu'il se passait dans une permanence médiation et ce qu'était la médiation. Ils ont donc demandé une sensibilisation.

Nous pouvons dire que la médiation contribue à une amélioration du climat scolaire, essentiellement relationnel, mais aussi d'équité dans les sanctions qui sont bien explicitées. Elle permet de créer la confiance pour les élèves dans leur capacité à pouvoir résoudre par eux-mêmes le conflit. Les élèves apprécient aussi le non jugement et le secret au cœur de la démarche.

Nous pratiquons tous la même médiation, c'est-à-dire que le médiateur n'a pas la solution, mais aide les enfants à trouver la solution qui convient aux deux parties.

Pour conclure, je reprendrais l'idée de Jean-Pierre BONAFE-SCHMITT : la médiation n'est pas un simple outil de gestion de la conflictualité mais un véritable projet éducatif, pour une école bienveillante et bien-traitante.

Marie-Laure AUGRY

Voilà, nous aurons peut-être l'occasion de vous poser des questions par rapport à cette expérience. Merci beaucoup.

Concernant l'évolution du comportement des consommateurs, vous y êtes sans doute tous confrontés. Nous allons demander à Laurent GARNIER, directeur associé du cabinet KP/AM, ce que fait ce cabinet.

Sa fonction est d'analyser les *verbatim* des consommateurs ainsi que les lettres de réclamation. C'est bien évidemment la meilleure façon de constater l'évolution du comportement des consommateurs. Or, nous ne pouvons pas dire que le bilan soit particulièrement positif, car il y a une véritable radicalisation du comportement. Comment expliquez-vous cela ? Faisons d'abord le constat, comment se manifeste cette radicalisation ? Est-ce par un comportement, de façon verbale ou autre ?

Laurent GARNIER

Je représente un cabinet d'étude qui analyse depuis huit ans des lettres de réclamation pour les grandes entreprises. Nous en avons analysé des centaines de milliers. Quand je dis analyser, c'est analyser linguistiquement avec beaucoup de soin pour comprendre ce qui est dit et ce qui n'est pas dit, ce qui pourrait être dit, ce qui est murmuré et qui pourrait devenir quelque chose d'important plus tard. Voilà ce que nous faisons.

C'est sur la base de cela que je vais vous parler du constat que nous faisons. Effectivement, comme le disait Marie-Laure, on assiste à une radicalisation du comportement du consommateur, de l'utilisateur, du citoyen, etc.

Cette radicalisation se manifeste de façon très claire sur plusieurs points. Le premier point est la judiciarisation des rapports. C'est-à-dire qu'il est évident que dans les lettres de réclamation, nous voyons de plus en plus de recours à des articles de loi, de mentions des conditions générales de vente, de menaces de recours à des avocats ou à des associations de consommateurs et parfois, à de vraies lettres d'avocat, tout simplement.

Les responsables de cela sont bien entendu l'évolution de la société, mais aussi les assureurs qui ont vendu des assurances juridiques accessibles à beaucoup de consommateurs et ces derniers ne se privent pas d'utiliser ces avocats et ces assurances juridiques.

Le second constat porte sur l'utilisation d'un langage ordurier de plus en plus fréquent.

Le langage ordurier, qui était réservé au canal téléphonique et oral, se répand maintenant dans le canal écrit. C'est-à-dire que les lettres de réclamation, les e-mails de réclamation aussi sont maintenant remplis de ce langage ordurier. Nous voyons donc bien qu'il y a une certaine évolution qui n'est pas très positive.

La troisième chose est le recours à ce que j'appelle l'ultimatum, c'est-à-dire le fameux « Vous êtes bien gentil, mais vous allez régler mon problème et si vous ne l'avez pas fait dans les quinze jours, vous n'entendrez plus jamais parler de moi ». Ce recours à l'ultimatum était quelque chose de très rare. Je peux vous assurer qu'il y a huit ans, lorsque nous avons commencé à analyser des lettres de réclamation, cela arrivait très rarement. Maintenant, nous ne nous étonnons plus de voir cela. Les patrons de services clients ne s'étonnent absolument pas de voir à longueur de temps ces menaces, ces ultimatums qui sont maintenant monnaie courante.

La quatrième manifestation de cette radicalisation du comportement des consommateurs est ce que j'appelle les comportements explosifs. C'est notamment réservé au canal téléphonique. C'est le consommateur ou l'utilisateur qui appelle une *hotline*, qui a l'air doux comme un agneau et qui d'une seconde à l'autre, se met à hurler sur le conseiller qui est en train de parler avec lui. Bien souvent, ce comportement explosif extrêmement violent a tendance à totalement paniquer le *hotliner*, parce que ce dernier n'a pas vu venir ce comportement. Cela s'explique, parce que souvent, plusieurs mauvais signaux ont été envoyés à ce consommateur et à un moment, une petite goutte d'eau fait déborder le vase et le consommateur s'énerve.

La cinquième chose est la surdéclaration. Pour faire simple, je vais parler d'indices. Globalement, il lui est arrivé 100 et la personne vous raconte son histoire à 130.

C'est-à-dire qu'il sur déclare ce qu'il lui est arrivé, donc il y a bien sûr une partie de mensonge là-dedans, il y a une partie d'exagération. C'est une manifestation évidente de défiance. Si, moi consommateur, je me sens obligé de sur déclarer ce qu'il m'est arrivé, c'est parce que si je déclare ce qui m'est simplement arrivé, donc si je déclare 100, j'ai l'impression que je n'obtiendrai de l'entreprise que 50 ou 60 en compensation. Donc, du coup, je sur-déclare à 130 pour espérer obtenir la compensation au niveau de ce qu'il m'est véritablement arrivé, à 100.

La sixième chose concerne les demandes de gestes commerciaux systématiques. En off, un patron de service client me racontait récemment que 80 % des lettres de réclamations qu'il recevait étaient assorties de demandes express de gestes commerciaux. Ce chiffre est très important, mais il est tout à fait le reflet de ce qu'il se passe aujourd'hui. Cette demande était murmurée du bout des lèvres il y a huit ans et aujourd'hui, c'est une sorte de systématisme absolu.

Comment réinjecter de la confiance ? Je termine là-dessus. C'est absolument capital, parce que nous voyons bien que derrière tous ces comportements déviants, explosifs ou qui se radicalisent, il y a de la défiance qui est au cœur de tout cela.

Lorsque nous faisons des travaux là-dessus, nous nous apercevons finalement que le meilleur moyen de réinjecter de la confiance passe par le relationnel. Le vecteur le plus efficace pour réinjecter de la confiance au cœur de la relation entre les consommateurs et les marques entre les usagers et les institutions est le relationnel. Je n'ai pas le temps de développer cela ici, mais j'ai fait plusieurs travaux là-dessus.

Je terminerai juste par cette dernière phrase que j'emprunte à Thierry SAUSSEZ qui avait conclu une remise de prix de la relation client il n'y a pas très longtemps. Il avait terminé avec cette phrase que je trouvais très intéressante, il disait « Le service client est en charge de la relation de confiance dans un

monde de défiance ». Cela veut bien dire à quel point le relationnel est actuellement au cœur des attentes des consommateurs et que c'est par le relationnel et par l'action du service client, mais aussi par l'action de la médiation que va se réinjecter de la confiance. L'enjeu est là et pas autre part.

Marie-Laure AUGRY

Voilà comment recréer de la confiance, ce sera d'ailleurs le thème de notre seconde table ronde. Merci beaucoup pour ces précisions qui sont intéressantes. Je pense que les uns et les autres en font le constat quasi quotidiennement.

Martine MERIGEAU, merci d'être avec nous. Vous êtes Directrice générale du Centre Européen de la Consommation. Vous êtes habituée aux litiges transfrontaliers. Dans votre fonction, vous faites bien sûr appel à des médiateurs nationaux et c'est ce que vous allez nous expliquer. Cela s'inscrit dans des projets de réglementation européenne. La nature de vos litiges est, pour une majorité, d'ordre électronique ?

Martine MERIGEAU

C'est exact. Je vais d'abord commencer par souligner l'incroyable évolution, je crois, de la médiation en France dans les dix dernières années. Si nous regardons ce qu'il s'est passé, je crois que nous pouvons également rendre hommage à tous ces médiateurs qui sont là aujourd'hui et qui, par un engagement personnel et une compétence extraordinaire, ont pu structurer cette médiation. Merci à tous d'avoir réalisé ce travail. Nous allons continuer à le faire.

Peut-être aussi un mot concernant la médiation en Europe. Il faut bien le dire, l'impulsion est bien européenne. C'est la Commission européenne qui a commencé, il y a plus de quinze ans, à mettre l'accent sur la médiation comme un mode de règlement des litiges. Rappelez-vous les recommandations de 98, elles sont toujours actuelles, elles servent de référence. Nous avons eu la directive de 2008.

Maintenant, nous avons deux textes très importants qui viennent d'être adoptés par le Parlement et par le Conseil en décembre. Une directive qui va imposer à chaque état membre d'avoir un système de règlement extrajudiciaire des litiges dans chaque domaine de la consommation. Il va donc falloir se mettre au travail, parce qu'il en manque dans certains domaines quand même !

Ensuite, un règlement d'application immédiat qui prévoit une plate-forme européenne pour tous les règlements des litiges commerce électronique. Cela veut dire que le consommateur, quel qu'il soit dans n'importe quel pays européen, va pouvoir accéder à cette plate-forme dans sa langue pour trouver un médiateur, afin de régler son litige.

Je rappelle les fonctions du centre européen de la consommation qui a la particularité d'avoir deux centres, la France et l'Allemagne qui sont sous un même toit. À Kehl, juste à côté de Strasbourg, nous traitons plus de 55 % de l'ensemble des litiges transfrontaliers qui sont recensés dans l'Union européenne.

Nous avons une espèce de visibilité des litiges transfrontaliers. 68 % d'entre eux concernent le commerce électronique. Concernant celui-ci, nous avons réalisé un projet pilote, car nous pensons que c'est l'avenir. Nous devons trouver un médiateur du Net.

Je me souviens qu'en 2007/2008, nous sommes allés avec la délégation ministérielle allemande à Paris pour aller voir ce qu'il se passait du côté du médiateur du Net, un excellent exemple évidemment pour régler les litiges commerce électronique. À partir de là, nous avons monté un projet pilote qui maintenant concerne à peu près cinq régions en Allemagne avec une progression croissante. Le médiateur du Net n'existe plus en France, il va falloir absolument en installer un nouveau, car c'est vraiment la solution à tous les litiges commerce électronique où les valeurs en litige sont relativement faibles. Nous sommes en train de mener sur l'Allemagne pour le médiateur du Net notre projet, avec un financement un petit peu

révolutionnaire pour les âmes puritaines françaises, puisque nous avons un financement public, mais aussi privé. Nous sommes partis de la démarche allemande qui dit que le médiateur du Net sert autant les intérêts des entreprises que ceux des consommateurs. C'est pour cela qu'il doit y avoir un bifinancement public et privé. Se pose évidemment le problème que certains médiateurs peuvent rencontrer qui est celui de l'indépendance. Je peux vous assurer que cela se passe très bien. Nous avons une charte par rapport aux professionnels qui financent ce médiateur du Net. Nous avons une charte par rapport au Ministère public et un conventionnement avec chacun des cofinanceurs. Nous fonctionnons comme cela depuis deux ans et cela se passe très bien. Il n'y a aucune ingérence de qui que ce soit dans le traitement des médiations.

Jocelyne CANETTI

Juste un mot pour dire qu'un médiateur du « e-commerce » a été nommé à la FEVAD en octobre, C'est Bernard SOUFFI. Il exerce désormais son rôle de médiateur.

Marie-Laure AUGRY

Très bien. Jocelyne CANETTI a devancé sa prise de parole.

Elle est médiatrice du groupe EDF. Même si ce n'est pas la majorité des problèmes auxquels elle est confrontée, nous avons choisi de prendre un aspect qui est très intéressant, bien évidemment dans le contexte de la crise actuelle et dans cette période d'hiver, c'est le traitement de proximité de situations d'urgence, comme la menace de coupures d'électricité.

Situation d'urgence ! Il y a presque un paradoxe, Jocelyne, avec la médiation parce qu'une de ses vertus, c'est de se donner du temps ! Pas un temps extensible bien évidemment, mais un temps raisonnable, afin de résoudre la problématique. Nous intervenons dans l'urgence, parce que c'est l'humain qui prime sur tout autre chose.

Jocelyne CANETTI

Je crois que cela fait partie des missions du médiateur.

C'est vrai que c'est complètement paradoxal ! Médiation, c'est du temps un peu long, c'est de la réflexion, de l'investigation, c'est la prise de recul, c'est l'équité et inversement lorsque l'on est sollicité sur des situations d'urgence, il faut réagir vite. Je prends l'exemple du SAMU. Il faut réagir vite sur l'individu avec humanité.

Nous avons des situations d'urgence, diverses, à traiter. Je dirais que nous sommes là pour ça. Nous sommes au plus haut niveau des institutions pour pouvoir justement prendre en compte des individus, des êtres humains avec écoute et les mettre en sécurité. La première des choses dans ces situations d'urgence dans lesquelles nous sommes sollicités, c'est de mettre l'être humain en sécurité.

Ensuite, nous nous donnons le temps de la réflexion, de la discussion, de l'approfondissement du sujet. Il faut traiter l'humain de façon individuelle et c'est cela qu'attendent nos institutions qui donnent au médiateur le temps pour le faire et la volonté de traiter l'humain sur un pied d'égalité avec l'institution. Nous disons stop à l'institution. Nous arrêtons, nous regardons, nous mettons la personne en sécurité et ensuite nous traitons, évidemment avec les valeurs de la médiation, avec beaucoup d'écoute et en équité après avoir traité en sécurité les individus.

Le médiateur est l'ultime recours au plus haut niveau de l'entreprise. C'est pour cela que l'on attend de nous cette écoute humaine, personnalisée, parce qu'il faut qu'il y ait quelqu'un dans l'entreprise qui soit capable d'écouter les individus, les êtres humains.

Tous les médiateurs que nous représentons ici ont cette attitude d'écoute extrêmement personnalisée et de mise en sécurité des personnes, avant tout approfondissement de leur dossier. L'écoute, l'équilibre des plateaux de la balance, je prendrais l'exemple du

médiateur de la RATP que j'aime bien parce que c'est à lui que l'on a confié d'être le délégué aux victimes. C'est bien, parce que c'est le médiateur qui doit prendre en charge cet aspect humain des choses. C'est l'aspect humain que l'on confie au plus haut niveau de l'entreprise à un individu identifié, clairement accessible et qui est la personne qui va écouter l'humain.

L'humain est très important pour le médiateur. C'est cela que nous essayons de faire tous les jours, dans tous les dossiers que nous traitons, qu'il soit en urgence ou non. Les personnes qui nous soumettent les dossiers en urgence savent très bien qu'ils ne sont pas dans les circuits normaux de l'entreprise. Ce sont des appels au secours.

Marie-Laure AUGRY

C'est bien sûr quelque chose de très important. Cela implique toutes les qualités de la médiation. Le positionnement au plus haut niveau de l'entreprise permet de pouvoir suspendre une décision, de prendre le temps pour trouver la bonne solution et parfois même d'aller plus loin, c'est-à-dire en faisant des recommandations.

Jocelyne CANETTI

Sur tous ces sujets, nous avons des recommandations.

Nous en formulons tous, de manière à ce que les processus ou les procédures prennent en compte ces individus qui sont dans des situations d'urgence, de crise, de difficultés, etc. Cela fait partie intégrale de nos métiers de formuler des recommandations. Nous le faisons tous au fil de l'eau dans nos métiers. J'ai l'habitude de dire que nous jouons un rôle de « poil à gratter » par rapport à tous les services divers et variés, de manière à les asticoter, à mieux prendre en compte les situations délicates. Nous faisons cela au quotidien, nous ne le disons pas toujours.

Nous disons également cela dans notre rapport annuel qui est public. Ce dernier formule les constats de ce que nous voyons et

les recommandations d'amélioration. En 2012, par exemple, j'ai vu exploser dans les courriers les demandes de dédommagement qui nous sont formulées. C'était totalement mineur en 2011 contrairement à cette année. C'est une chose que je demanderai aux services de travailler en 2013.

Marie-Laure AUGRY

Merci Jocelyne.

Au travers de tous les témoignages que vous avez entendus, certains mots ressortent. L'importance de l'écoute, de l'équité, du

respect, la confidentialité, mais également la gratuité. C'est une des vertus de la médiation.

D'abord, je voudrais vous féliciter, parce que vous avez été parfaits dans le respect de vos temps, ce qui nous permet maintenant de pouvoir établir le dialogue avec la salle. Première question, c'est toujours la plus difficile. Qui va poser la première question à l'un des intervenants ? Nous allons vous donner un micro. Pouvez-vous vous présenter et dire ce que vous faites, car il est intéressant de voir, parmi les personnes présentes ici, la fonction des uns et des autres.

Débat avec la salle

Ariane POMMERY

Je suis responsable juridique de l'ADEIC qui est une association de défense des consommateurs. Dans un premier temps, je voudrais remercier l'excellent travail que réalisent les médiateurs. En tant qu'association de consommateurs, il est très confortable pour moi de savoir que je peux faire appel à eux. Depuis qu'ils existent, les médiateurs entretiennent de très bonnes relations avec les associations de consommateurs. Mon association croit vraiment en leur rôle et leur utilité. À tel point que dans le cadre des travaux sur l'action de groupe qui ont été menés au mois de novembre, je crois que nous avons été la seule association à réclamer une médiation préalable obligatoire avant toute action de groupe. C'est un premier point que je voulais souligner.

Je voulais répondre ensuite à monsieur GARNIER et apporter une petite précision. J'analyse également tous les courriers reçus par les consommateurs. En ce qui concerne la sur-réaction des consommateurs lorsqu'ils contactent les *hotlines*, je ne peux pas

m'empêcher de les comprendre. Il y a une amélioration à ce niveau-là qui est essentielle. Il est d'ailleurs prévu un groupe de travail au sein du Conseil National de la Consommation sur l'amélioration de la qualité service client. Les travaux sur les *hotlines* vont être abordés. Je ne veux pas développer davantage ce point.

Je voudrais dire à madame NAPROUS que je regrette qu'elle n'ait pas donné d'exemples concrets d'une médiation avec vos élèves.

Marie-Laure AUGRY

Nous allons le faire, mais je vais passer rapidement la parole à monsieur GARNIER. C'est la petite goutte d'eau qui fait déborder le vase. Concernant les *hotlines*, il faut appuyer sur plusieurs boutons, ce qui je vous l'accorde est assez insupportable.

Laurent GARNIER

Pour moi, les consommateurs sont victimes. On n'explose pas par plaisir ! On ne se met pas dans des états quasi seconds par plaisir. S'ils en arrivent à ce genre de comportements, c'est qu'ils ont été soumis à des choses assez

pénibles. Souvent, ils ont dû attendre assez longtemps, même si les *hotlines* se sont beaucoup améliorées, on attend moins qu'avant. Souvent, on leur a imposé un menu 'tapez 1, tapez 2, tapez 3' absolument ridicule. J'ai travaillé avec une entreprise qui s'est rendu compte qu'ils imposaient une minute cinquante-cinq de menu pour rien ! Derrière le conseiller qu'il avait était complètement indifférencié. Il n'était pas spécialisé. Ils se sont rendu compte que tout ce travail qu'il demandait à leurs clients n'avait pour but que d'avoir des statistiques!

Quand, en plus, l'interlocuteur du client prétend s'appeler Jean-Pierre, alors qu'il a un fort accent de Casablanca, c'est juste ridicule. En plus, si cette personne lit son texte de A à Z et que le client sent qu'elle ne va pas lui donner raison, c'est là que ce dernier va commencer à exploser en disant, cela suffit ! Effectivement, dans ce cas, vous avez toutes les raisons d'exploser !

Une intervenante

Il est intéressant d'avoir un exemple concret, de ces jeunes collégiens qui vont aller à l'écoute des plus jeunes qui sont dans l'école d'à côté. Sur quel cas concret peut s'opérer cette écoute ?

Ida NAPROUS

Je vais vous parler du dernier cas. Nous avons eu deux petits garçons de CP qui se disputaient depuis quelques semaines. Nous sommes allés avec les collégiens médiateurs à la demande du chef d'établissement. Concrètement comment est-ce que cela se passe ?

Il y a une référence de la médiation dans l'école primaire qui tient les cahiers de rendez-vous. Elle m'envoie chaque semaine un mail pour m'indiquer les enfants qui seront en médiation. Nous ne savons rien sur ce qu'il va se passer. Ces deux petits garçons ne pouvaient pas jouer et étaient toujours en train de se disputer.

Cela avait été jusqu'à la bagarre. Les enseignants de cette classe de CP ont demandé une médiation. Quand les enfants sont arrivés, nous leur avons présenté les règles de la médiation. C'est-à-dire, présentation des règles, le non-pouvoir, l'impartialité, la confidentialité, sauf si le cas est grave et s'il était nécessaire de passer des relais auprès du chef d'établissement, de l'infirmière ou de la psychologue scolaire.

Nous nous sommes rendu compte, peu à peu, que les élèves qui ont été formés essaient de mettre en valeur les émotions qui ont été ressenties par les deux élèves. Le besoin de respect et de jouer ensemble pacifiquement. Nous essayons que l'excuse arrive dans le processus de médiation, comme un levier de la reconnaissance de l'autre.

Celle-ci ne va pas être imposée bien sûr. Elle arrive assez naturellement, une fois que nous avons mis en valeur les émotions, les besoins et les valeurs à l'œuvre d'un conflit. L'excuse arrive et au bout d'un moment, il y a un des petits garçons qui dit : « j'aimerais bien t'inviter à la maison, mais ma maman ne veut pas ». Le deuxième garçon répond : « Tu lui expliqueras que l'on a fait une médiation, que je peux venir jouer chez toi et que je te prêterais mon Picatchou. » À la fin, pour vérifier si l'accord tient, on utilise le non verbal et le langage des émotions. Ils étaient très contents à la fin de la médiation et ils envisageaient des jeux. Les médiatrices collégiennes qui étaient là, les ont remerciés, les ont félicités, parce qu'ils avaient trouvé la solution au conflit. J'espère que j'ai répondu un peu plus concrètement à la situation.

Marie-Laure AUGRY

Il y a d'autres questions. Monsieur !

Jean-François CHADELAT

Je suis médiateur de la mutualité sociale agricole depuis exactement dix-sept jours et président du fonds de financement de la couverture maladie universelle, mais aussi Inspecteur général des affaires sociales.

La médiation suppose qu'il y ait deux parties en présence. Pour ce faire, il faut qu'il y en ait une qui se soit manifestée. Nous sommes dans le cas où le consommateur se trouve confronté à une non-réponse. Nous ne pouvons plus actionner la médiation dans la mesure où il y en a un et rien de l'autre côté.

Concernant les *hotlines*, il est sûr que la musique n'adoucit pas les mœurs. Lorsque vous entendez pendant cinq/dix/quinze minutes une musique vous indiquant « ne quittez pas, nous allons vous donner X personnes », exercice que nous connaissons énormément dans le secteur du social au niveau de l'URSSAF, des caisses d'allocations familiales ou des caisses primaires.

La question que je pose est la suivante. Nous ne sommes pas dans la médiation, mais nous nous en rapprochons, parce qu'il faudrait au moins avoir un interlocuteur de l'autre côté. Comment analyse-t-on le cas où il n'y a personne en face ? Pas de réponse à une lettre, à un appel téléphonique, une petite musique qui dure des heures !

Laurent GARNIER

Nous n'analysons pas ce cas de figure. Par contre, ce que nous savons, c'est que cela s'est considérablement amélioré ! Auparavant, nous attendions une demi-heure sans rien avoir ensuite ! Je vous rappelle les cas notamment chez Alice, où les personnes s'échangeaient des messages sur internet en indiquant les plages horaires où il était possible de les joindre, c'est-à-dire entre 3 et 5 heures du matin ! Vous imaginez la scène ! Alice a été le pire en la matière. Cette situation n'existe plus à l'heure actuelle.

Les attentes au téléphone sont réduites ! Nous avons eu une amélioration sensible en termes d'attente, de politesse, d'attention au client. Il ne faut donc pas noircir le tableau. Par contre, les attentes des consommateurs ont augmenté pendant ce temps. C'est autre chose !

Marie-Laure AUGRY

Comme quoi ces *hotlines* préoccupent beaucoup de personnes ! Nous allons peut-être sortir de cette problématique au travers d'autres questions. Madame !

Françoise THIEBAULT

Je représente les Associations Familiales Laïques de Paris. J'ai beaucoup participé à la construction de la médiation dans le cadre du CNC.

J'ai été quand même assez frappée par ce qu'à dit le représentant de KP/AM. Il est vrai qu'il y a des choses qui sont tout à fait réelles. Nous les constatons dans nos permanences. Mais au départ, il y a quand même un problème réel, vous l'avez reconnu, qui n'est pas toujours traité au niveau des services consommateurs en premier niveau. C'est très difficile. Nous voyons d'ailleurs que les entreprises s'en préoccupent. J'en connais au moins une qui travaille beaucoup sur les multi-réclamations téléphoniques et la question de l'incompréhension de la personne qui répond au consommateur.

Il y a aussi le problème de la conscience grandissante des personnes. Ils ont des droits juridiques. Seulement, ils ne les connaissent pas vraiment. Les médias ne les aident pas, parce qu'ils vont souvent faire leur marché sur internet et trouvent les réponses qui les arrangent. Finalement, cela ne correspond pas au Droit. Il y a aujourd'hui un vrai problème de judiciarisation qui nous vient d'outre-Atlantique. Cela fait une vraie concurrence à la médiation, parce que je crois qu'il y a un problème de culture de la médiation en France.

J'en viens au cœur de ma question qui s'adresse plutôt aux deux intervenants à gauche sur le rôle que peut jouer l'Éducation nationale en matière d'appropriation, via l'instruction civique, de la culture de médiation et de la culture des rapports humains maîtrisés.

Est-ce que, alors que nous sommes en train de discuter de grandes réformes de l'éducation, il y aurait une avancée pour que nous ne soyons plus sur la base du seul volontariat ? Mais qu'il y ait au moins un fort encouragement à développer ses pratiques dans le cadre de l'instruction civique, voire la mise en place d'un dispositif d'expérimentation beaucoup plus élargi pour essayer d'aller plus en avant et de mieux généraliser ce que vous êtes en train de mettre en place, que je trouve tout à fait remarquable, et je vous en remercie. La question est destinée aux parents d'élèves et à l'enseignante.

Jean-Jacques HAZAN

La culture de la médiation et de la coopération ne sont pas exactement dans le cœur du fonctionnement de notre culture française. J'ai eu le plaisir d'aller au Danemark où j'ai entendu une ministre expliquer qu'un projet ne serait pas réalisé, car il y avait un parti d'opposition qui ne voulait pas le faire ! Nous ne sommes pas dans la même situation en France ! La politique, chez nous, se traite à coup de non ! Nous générons du conflit plutôt que d'essayer de trouver une solution. C'est exactement cela qui nous renvoie aux situations conflictuelles où le conflit augmente.

Parfois, nous cherchons le conflit. Nous devons prendre ce problème dès l'école, dans l'éducation. Nous devons avoir une réflexion sur la manière dont on traite les personnes.

Lorsqu'il y a un conflit, il faut pouvoir répondre et écouter le plaignant. Nous sommes considérés comme des personnes pénibles, parce que nous sommes revendicateurs sur les droits des élèves. Le problème vient du fait qu'il faut ensuite dénouer le conflit. Résoudre les choses en prenant peut-être le parti d'abord de la personne qui se considère comme lésée pour chercher à trouver une réponse appropriée de l'institution également.

L'institution scolaire pratique souvent la non-réponse sur toute la ligne. Souvent, elle ne sait pas résoudre le problème, parce qu'elle

n'est pas faite pour cela. Du coup, l'administration dans son ensemble se trouve concernée, parce qu'il y a peu de gestion de ressources humaines. Cela génère du conflit un peu difficile où les parents entrent en jeu et interpellent la Médiatrice de l'éducation nationale qui, pour le coup, a fort à faire.

Marie-Laure AUGRY

Nous allons conclure cette première table ronde, afin de respecter les temps. Ida va conclure cette partie.

Ida NAPROUS

Nous avons un problème de base dans l'Éducation nationale en France. C'est quand même une culture de la compétition. La question de la médiation pose l'idée de travailler davantage sur la coopération. Peut-être qu'en développant les apprentissages par compétences, évidemment en retravaillant le texte, il y a déjà quelque chose. Nous parlons plutôt maintenant d'éducation civique, avec l'idée qu'il y ait une revalorisation et un repensé de ce programme. Nous espérons pouvoir faire des propositions au ministère pour que la médiation s'ancre également sur la question des apprentissages.

Cela signifie prendre le pari de la formation des enseignants. Formation initiale tout d'abord, où nous essaierions de ne plus être dans la dichotomie entre enseignement disciplinaire et vie scolaire, où il y aurait une formation globale des enseignants. Dans la formation continue, essayer de valoriser tout ce qui concerne la vie scolaire. Les enseignants s'inscrivent moins dans les formations transversales que dans les formations disciplinaires. Par contre, les CPE qui sont en charge de la vie scolaire, qui sont de vrais médiateurs dans les établissements, jouent déjà ce rôle. Ils sont, de ce fait, davantage intéressés par des formations, y compris les infirmières et assistantes sociales. Nous allons essayer d'apporter de nombreuses propositions sous couvert de Monique SASSIER, médiatrice de l'éducation nationale.

Marie-Laure AUGRY

Merci beaucoup, merci à tous pour ce premier temps de table ronde. Nous allons laisser la

place à Claire BRISSET qui est médiatrice de la ville de Paris. Ensuite, nous entamerons notre deuxième table ronde.

Emmanuel CONSTANS

Je vais donner la parole à Claire BRISSET. Nous avons parlé de médiation dans le domaine de services publics, de ministères, d'administrations, de grandes entreprises, dans le domaine aussi de la consommation.

Mais il y a un secteur où se développe activement la médiation, avec des médiations

de qualité, ce qui est très important, c'est celui des collectivités territoriales. Dans ce domaine, la ville de Paris et sa médiatrice montrent tous les jours l'exemple.

Nous sommes très heureux d'avoir une présentation du développement des médiations dans le secteur des collectivités territoriales par Claire BRISSET, membre de notre club des médiateurs.

Claire BRISSET

Médiatrice de la Ville de Paris

Merci, Monsieur le Président. Comme nous le voyons tous depuis ce matin, la médiation se développe, parce qu'elle correspond à un besoin profond de notre société. Elle progresse aussi bien dans le domaine de la consommation des services que dans celui de détresses plus personnelles, plus intimes comme nous l'avons vu ce matin également.

Il est logique que ce besoin s'exprime aussi dans l'environnement immédiat et quotidien de nos concitoyens, notamment dans le domaine des administrations qui régissent plus ou moins leur vie quotidienne, c'est-à-dire dans celui des collectivités territoriales.

C'est la raison pour laquelle la Ville de Paris a créé une médiation municipale dès 1977, lorsque monsieur Chirac était maire de Paris. Un de ses adjoints était chargé de ce travail. Quelque temps plus tard en 2001, Bertrand Delanoë qui lui a succédé a donné à cette médiation une instance administrative, c'est-à-dire une équipe d'administrateurs

territoriaux chargée de faire vivre cette médiation.

En 2008, une étape supplémentaire a été franchie. Bertrand Delanoë a annoncé au corps électoral que s'il était réélu, il confierait la médiation municipale à quelqu'un qui ne serait pas fonctionnaire ni élu de la ville mais à une personnalité extérieure pour garantir son indépendance. C'est ainsi que j'ai été nommée, j'étais alors fonctionnaire de l'État. J'avais eu l'expérience de la médiation puisque pendant six ans, j'avais été Défenseuse des enfants, fonction intégrée aujourd'hui dans le Défenseur des droits.

En 2008, la ville de Paris a aussi adopté un statut de la médiation municipale. Ce statut, pour moi, est très important, parce qu'il grave dans le marbre la notion d'indépendance de la médiation. Il est écrit, en effet, que je ne reçois d'instructions d'aucune autorité. D'autre part, il précise que le médiateur est inamovible durant le temps du mandat municipal. Cette inamovibilité donne au

médiateur le droit de déplaire éventuellement à celui qui l'a nommé.

Le statut affirme enfin les deux missions de la médiation. D'une part, essayez de résoudre à l'amiable des cas individuels de litiges et d'autre part, la fonction de proposition de réformes à laquelle j'attache pour ma part beaucoup d'importance.

Je précise que les requérants conservent la possibilité de s'adresser au médiateur de la République devenu, entretemps, défenseur des droits, compétent pour tous les litiges entre les citoyens et les administrations.

Depuis quatre ans, j'exerce cette mission, poste d'observation privilégié au sein d'une collectivité locale. Celle-ci est un peu particulière, puisque Paris est à la fois une capitale, une municipalité et un département.

Ceci créé une sorte de « mille-feuilles » de compétences qui sont aussi par définition une source complexe de conflits potentiels que nous essayons de résoudre. Nous traitons avec mon équipe, fonctionnaires et bénévoles, environ 1 600 cas par an. Nous parvenons à les résoudre à hauteur de deux tiers d'entre eux. Dans un tiers des cas, nous donnons raison à l'administration, celle-ci n'ayant pas toujours tort...

Nous faisons en parallèle des propositions de réformes qui, pour nombre d'entre elles, entreront soit dans les textes municipaux ou départementaux, soit dans les pratiques. En particulier, nous nous sommes concentrés sur les questions liées au handicap, à la dépendance liée au grand âge et au sujet délicat du logement social.

En travaillant, j'ai mieux pris conscience de la spécificité de la médiation au sein d'une collectivité locale. Je me suis demandé si de telles structures existaient ailleurs en France. Nous avons fait un patient recensement, à travers le pays, des structures de médiation existantes ou en voie d'exister.

À ce jour, dix-neuf villes en France de tailles variées ont déjà un médiateur (Angers,

Auxerre, Bordeaux, etc.). Beaucoup d'entre elles sont des chefs-lieux de département. D'autres ne sont pas des chefs-lieux, mais ont des populations importantes (Le Havre, Argenteuil, Pantin, etc.). D'autres villes enfin sont très importantes pour nous, parce qu'elles sont des capitales régionales et ont un projet de création de médiation (Marseille, Nantes, Strasbourg, Toulouse).

Concernant les départements, à ce jour douze d'entre eux ont un médiateur ou en ont voté le principe. L'institution est déjà créée ou en voie de l'être dans plusieurs départements importants de la région parisienne (la Seine Saint-Denis, le Val de Marne, l'Essonne, le Nord). Nous avons des départements composites dans leur population mi-rurale, mi-urbaine (le Maine-et-Loire, l'Ille-et-Vilaine, la Somme, le Vaucluse, etc.). Par ailleurs, une région a créé un médiateur, le Nord-Pas-de-Calais.

Ce sur quoi je voudrais insister, c'est que tous ces médiateurs n'ont pas le même statut. Certains sont des élus, d'autres des fonctionnaires ou bien de jeunes retraités. L'idée n'est pas d'aboutir à l'uniformisation des pratiques ni des formes de fonctionnement. Par exemple, faut-il recevoir physiquement ceux qui nous demandent de l'aide, ou privilégier la procédure écrite ?

À Paris, nous proposons les deux. Nous avons instauré vingt et une permanences à travers la ville durant lesquelles les requérants sont reçus. Ils peuvent expliquer leur litige, parfois extrêmement compliqué. Ensuite, nous utilisons la procédure écrite pour résoudre le conflit.

Est-ce que des départements qui sont très étendus doivent aussi créer des permanences excentrées ? Ce n'est pas à nous de régler ces questions, puisque le maître mot est l'adaptabilité à la situation locale. Pour une fois, nous ne cherchons pas l'uniformisation des pratiques.

Nous voulons faire vivre l'idée de la médiation dans les collectivités locales, faire partager nos expériences, faire progresser la

notion de règlements amiables des conflits dans une société aussi conflictuelle que la nôtre. Nous savons bien que les pouvoirs locaux peuvent aussi être source de conflits avec nos concitoyens. Mais nous savons aussi que rien ne vaut le partage des expériences : c'est ce que nous faisons dans notre club et c'est ce que nous allons faire de plus en plus au niveau des collectivités locales.

Nous avons déjà eu plusieurs réunions informelles pour structurer notre réseau, que nous avons le projet de constituer en association.

C'est ce qui va se réaliser au cours de l'année 2013, très vraisemblablement lors d'une réunion que nous tiendrons au Sénat, la maison des collectivités locales, sans doute avant cet été. Je vous remercie.

Emmanuel CONSTANS

Merci infiniment, Claire, pour cette communication sur un sujet peu connu. Je crois que c'est un grand chantier dont Claire a pris la responsabilité.

Une garantie fondamentale pour la qualité de ces médiations au niveau des collectivités territoriales, c'est l'indépendance absolue qui est celle de Claire BRISSET dans son statut de médiatrice. C'est une garantie pour la qualité du réseau qui se constitue. Merci encore.

Je donne la parole à Marie-Laure pour la suite des tables rondes.

Marie-Laure AUGRY

Un complément d'information par rapport à notre première table ronde.

Laurent GIRAUD, qui est à la direction de France Médiation, nous signale que cette expérience médiations par les pairs dans les établissements scolaires est actuellement en cours. Cela concerne 160 établissements sur un laps de temps de deux ans. Ceci est fait en lien avec le ministère de l'Éducation nationale, avec les ministères de la Ville et Jeunesse et Sport. Je pense qu'il était important d'apporter ces précisions.

Seconde table-ronde

Construire une confiance partagée

Marie-Laure AUGRY

Deuxième table ronde : construire une confiance partagée. Nous avons vu à quel point cela était important. La demande d'équité est quelque chose qui revient régulièrement.

C'est le règlement des litiges et la prévention des différends ; C'est aussi tout ce qui peut

être préconisation, proposition de réformes, le tout s'inscrivant dans une réglementation, une régulation européenne. Chacun de nos intervenants va pouvoir aborder un de ces aspects.

Nathalie HOMOBONO, qui est Directrice générale de la DGCCRF, va nous parler des enjeux du règlement amiable des litiges de consommation.

Bernard DREYFUS, qui est à mes côtés, Délégué général à la médiation avec les services publics auprès du Défenseur des droits. Henri DUCRE, directeur général adjoint de GDF SUEZ. Elyane ZARINE, présidente de la Commission de la Médiation de la Consommation qui nous parlera de l'action de cette commission. À mes côtés, Jean-Louis WALTER qui est le médiateur de Pôle Emploi.

Je passerai la parole, dans un premier temps, à Henri DUCRE, parce qu'il a des contraintes. Merci de nous avoir accordé du temps, malgré votre planning chargé. Vous êtes directeur général adjoint de GDF SUEZ et êtes en charge de l'énergie en France. Vous allez peut-être nous parler de ce qu'est la notion de confiance. Et le rôle de la médiation dans ce contexte.

Henri DUCRE

Je suis très heureux et voulais vraiment participer à cette table ronde. Il me semble important que les grandes entreprises puissent s'exprimer sur ces questions qui sont si importantes.

Pour nous, la question de la confiance est essentielle, voire existentielle. Cela conditionne la satisfaction de nos clients et notre développement. Ce point est donc au centre de notre projet d'entreprise. La satisfaction du client, c'est tous les jours. Ce sont les services commerciaux qui sont en relation avec les personnes, mais également des services de réclamations et un médiateur. C'est toute cette chaîne qui construit la confiance que peuvent avoir nos clients dans notre entreprise.

La confiance ne se décrète pas, elle se mérite et se gagne. Elle se construit, pour nous, dans l'excellence de la relation à toutes les étapes du parcours. La vente, la résiliation, la gestion courante des contrats, les conseils apportés aux clients pour les économies d'énergie et la qualité dans le traitement de la réclamation.

Pour cela, nous avons décidé de créer une délégation satisfaction client avec un pôle

centré sur l'écoute client. Nous avons des dispositifs classiques d'enquêtes clientèle, mais également auprès de l'ensemble des consommateurs, clients de GDF SUEZ ou non. Cela nous permet de connaître leurs attentes, leurs préoccupations, quelle image ils ont des fournisseurs. Cela nous permet de voir comment nous pouvons nous améliorer.

Depuis 2011, nous avons innové en créant ce que nous appelons chez nous, l'Esprit Service Dolce Vita. Cela permet à tous les clients de donner leur avis en direct sur internet sur la qualité de la relation qu'ils ont avec nous. Ce nouveau service s'appuie sur la transparence. Ces avis sont publiés sur le site. C'est également important pour la compréhension mutuelle. Ces données sont exploitées, afin de nous améliorer en continu. Nous avons modifié des process ou créé de nouveaux services grâce à cette écoute client. D'autre part, cela permet d'anticiper des conflits. Les clients qui expriment une insatisfaction sont rappelés pour savoir comment cela s'est passé, mais aussi régler cette insatisfaction. Le service client est donc centré sur cette écoute.

Cependant, il reste des réclamations, bien qu'il y en ait de moins en moins. Nous en avons 1,6 pour 1 000 factures.

Le premier responsable de ces réclamations est le service client. Ces dernières sont une opportunité extraordinaire pour satisfaire un client. Si nous traitons bien sa demande, il sera davantage satisfait qu'un client qui n'aura pas fait de réclamation. Nous avons bien évidemment un médiateur qui est réservé uniquement pour les dossiers clients qui n'ont pas réussi à trouver un traitement par les voies de recours habituelles. Nous en avons eu 58 l'année dernière qui ont été traitées par le médiateur. Celui-ci joue un rôle essentiel, puisqu'il apporte une solution au litige qui n'a pas pu trouver de solutions par les voies habituelles. Mais, le rôle du médiateur ne se limite pas uniquement à traiter ces 58 cas.

Certains clients s'adressent directement à lui, la personne est renvoyée au service client, mais le médiateur suit le parcours, afin de s'assurer que la demande est traitée correctement. Il a également un rôle de recommandation. Le dernier rôle sur lequel je voudrais insister, c'est qu'il est dans cette chaîne de la satisfaction client et il est force de proposition. Il voit et analyse les cas. Il formule des recommandations. Il contribue donc à l'amélioration de la boucle de qualité.

Marie-Laure AUGRY

Merci beaucoup. Nathalie HOMOBONO, vous êtes Directrice générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes. Il s'agit, dans un premier temps, de veiller au respect des droits à travers l'action que vous menez au sein de cette direction. Cela s'inscrit dans un cadre juridique national et européen.

Nathalie HOMOBONO

Merci, Marie-Laure AUGRY, bonjour à tous. L'administration dont j'ai la responsabilité n'effectue pas de médiation. Elle est notamment chargée de la protection des consommateurs et l'une de ses priorités est de veiller au respect des droits des consommateurs. A ce titre, en complément de l'action de mes services, qui vérifient que les opérateurs économiques respectent les règles de protection des consommateurs, il est important que les consommateurs eux-mêmes aient la possibilité de faire valoir leurs droits.

La médiation s'inscrit dans le processus de règlement des litiges entre professionnels et consommateurs. C'est la deuxième étape de ce processus, car le premier réflexe du client doit être de trouver une solution en s'adressant directement au professionnel. En général, la première étape de dialogue direct entre consommateur et professionnel permet de régler un grand nombre de litiges, même si les résultats peuvent être variables selon les opérateurs. Pour les litiges qui demeurent, parce que le consommateur considère qu'il n'a pas obtenu pleinement satisfaction, il est

possible de trouver une solution dans le cadre de la médiation.

Nous encourageons fortement ce mode de règlement des différends entre les particuliers et l'entreprise avec laquelle ils ont contracté. La médiation a d'ailleurs connu un succès grandissant au cours des dix dernières années. Elle couvre de plus en plus de secteurs de la consommation, les consommateurs se tournent davantage vers ce mode de règlement de litiges et les opérateurs économiques s'approprient la médiation, ce qui est extrêmement encourageant. Cela démontre une responsabilisation accrue des professionnels et une volonté croissante de satisfaire le client.

La médiation est apparue en premier dans des secteurs tels que l'énergie, la banque et l'assurance, et les télécommunications. Elle s'étend maintenant à de nouveaux secteurs tels que la distribution de l'eau, la sous-traitance, la franchise ou encore le tourisme. Notre objectif est que l'ensemble des secteurs de la consommation se dotent de dispositifs de médiation et nous encourageons les professionnels à aller dans cette voie.

Le cadre juridique de la médiation est en pleine évolution au niveau national et européen. Une première directive datant de 2008 a été transposée en fin d'année 2011. Elle fixe des règles générales en matière de médiation et ne se limite pas au champ de la consommation. Deux nouveaux textes sont par ailleurs en cours d'élaboration concernant les modes non judiciaires de résolution des litiges de consommation. En plus des exigences en matière de compétence, d'impartialité, de confidentialité, d'efficacité et d'équité, les textes en préparation prévoient des exigences supplémentaires pour les médiations dans le domaine de la consommation.

Vous savez que le gouvernement réfléchit plus globalement au renforcement des droits des consommateurs, dans le cadre de la préparation d'un projet de loi qui sera prochainement déposé au Parlement.

L'action de groupe, sujet en débat depuis plusieurs années, devrait figurer dans ce texte. Il s'agit d'une procédure particulière qui permet à plusieurs consommateurs, en litige avec un même opérateur économique, de se faire représenter devant les tribunaux pour demander et d'obtenir réparation.

L'action de groupe ne fait pas concurrence à la médiation et ne vient pas s'y substituer.

Ainsi, dans le texte en préparation, le juge qui serait saisi dans le cadre d'une action de groupe peut inciter les consommateurs à passer par une phase de médiation.

La création de l'action de groupe peut aussi rendre plus attractive la médiation et, d'une manière générale, la voie amiable doit être privilégiée.

En résumé, c'est la confiance qui doit primer dans les relations entre le consommateur et le professionnel. Cependant, lorsqu'un litige ne peut être résolu par un contact direct entre les deux parties, la médiation est une voie de règlement du litige que nous encourageons fortement.

Marie-Laure AUGRY

Je vais passer la parole à Bernard DREYFUS, Délégué général à la médiation avec les services publics auprès du Défenseur des droits. Bernard va nous parler de l'importance des réformes.

Bernard DREYFUS

Bonjour à tous. Le principe de la réforme fait partie de la confiance à partager que nous évoquons ce matin. Par la médiation, nous réglons une difficulté identifiée. La réforme permet de régler les difficultés récurrentes, multiples. Je rappelle que la loi organique du 29 mars 2011 relative au Défenseur des droits stipule qu'il peut recommander de procéder à des modifications législatives et réglementaires. Il peut formuler des avis et des recommandations, de manière à garantir le respect des droits. Nous reprenons les pouvoirs et les facultés de quatre anciennes institutions. Mais nous allons au-delà, dans la

mesure où il y a deux faits nouveaux. La saisine est directe, elle n'est plus le fait du filtre parlementaire en ce qui concerne la médiation avec les services publics.

D'autre part, ce pouvoir d'anticiper, de sentir le besoin de réformes est amplifié par l'unification du réseau territorial de trois des quatre institutions qui en disposaient. La transversalité favorise la remontée de plus nombreuses propositions. Nos délégués l'ont rappelé ce matin, dans leurs permanences, ils sont nos premières sources de prévention, d'information en matière de possibilité de réforme avec, certes, le courrier et l'internet.

Je voudrais rappeler qu'au départ, le pouvoir de réforme n'était pas prévu dans les textes de 1973. Au vu des deux premiers rapports des Médiateurs, le législateur avait ajouté, confié un pouvoir de réforme dès 1976. Cela a été complété ensuite par un texte de 2000 qui étendait les pouvoirs de réformes à tous les dossiers, et pas uniquement aux domaines de saisines « services publics ». Ces pouvoirs avaient été renforcés, par deux circulaires du Premier ministre, avec notamment un pouvoir de convocation d'une réunion interministérielle de suivi des propositions de réformes.

Ce pouvoir de réforme est la suite logique du traitement des contentieux, des conflits. C'est la suite logique des diverses médiations individuelles. Le Médiateur de la République est devenu le Défenseur des droits. Il formule également des recommandations générales. Je vais prendre un exemple. Nous nous sommes rendus compte pendant des années qu'il fallait davantage préserver les droits des travailleurs soumis à l'amiante. Il n'y avait pas de texte. Le Médiateur de la République a fait pendant des années des recommandations générales auprès du législateur.

Marie-Laure AUGRY

L'exemple que vous avez cité est important. C'est comme cela que vous avez pu élargir et aller jusqu'au sous-traitant.

Bernard DREYFUS

Une loi a enfin été votée. Mais au bout de quelques années, nous nous sommes rendus compte que le législateur n'avait, par exemple, pas évoqué les entreprises sous-traitantes. Au-delà d'une recommandation générale, le Médiateur de la République, puis aujourd'hui le Défenseur des droits présente une proposition de réforme plus technique pour compléter un dispositif législatif.

Un autre exemple me paraît significatif car il démontre en matière de proposition de réforme l'utilité d'un travail partenarial de différents médiateurs.

Ce que nous venons d'obtenir, avec les concours du Médiateur de Bercy et de la Médiatrice de l'Education nationale, sur la problématique des trop perçus en est un excellent exemple. Nous nous trouvons non pas dans une situation d'absence de textes, comme pour l'amiante, mais de conflits de textes sur la notion de prescription d'assiette ou de prescription de recouvrement. A l'examen de nos divers dossiers, nous avons plusieurs cas où l'on pouvait récupérer auprès d'une veuve, vingt ans après, une prime versée par erreur. Nous voyons bien la gradation :

- cas unique : recommandation en équité ;
- cas multiples et récurrents dans un court espace temps : recommandation générale et proposition de réforme.

Mais, on voit bien que pour être crédible dans une proposition de réforme il faut être crédible en amont dans le règlement des litiges individuels.

C'est pour cela que le terme de confiance partagée me paraît effectivement approprié.

Marie-Laure AUGRY

Merci d'avoir illustré par des exemples très concrets l'action qui peut être menée, parce que, bien évidemment, c'est beaucoup plus parlant pour les uns et pour les autres.

Je vais passer la parole à Elyane ZARINE. Vous êtes présidente de la CMC (Commission de la médiation et de la consommation), autant dire que vous êtes grand défenseur des médiateurs, et que vous menez une action dans ce sens. Vous allez nous expliquer quel est le rôle de la CMC, quels sont vos objectifs, ainsi que le bilan de cette action.

La CMC a été créée conformément à la loi.

Elyane ZARINE

Absolument. Merci beaucoup Marie-Laure. Je voudrais d'abord revenir sur le thème phare de ce colloque qui est la confiance. Je voudrais souligner que, dans la médiation, la confiance passe par une vraie crédibilité de chaque dispositif de médiation. Bien évidemment, la CMC y contribue. Qu'est-ce que la CMC ? C'est un nouveau régulateur de la médiation dans le domaine de la consommation. C'est une commission qui est indépendante et qui est aujourd'hui attachée à l'INC dans le cadre de l'organisation d'un grand INC.

Elle travaille en collaboration étroite avec la DGCCRF et ses services. Elle a été créée par la loi du 1^{er} juillet 2010, suite aux premières assises de la consommation qui avaient été mises en place par le ministre NOVELLI.

Cette commission a une composition tout à fait originale et paritaire. Elle est composée de cinq professionnels : le CNPA, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, la Fédération Française des Télécoms, EDF et la médiation de l'eau. Cinq associations de consommateurs : Familles Rurales, l'AFOC, Familles de France, la FNAUT et la CSF. Nous avons également deux personnes qualifiées, Monsieur Emmanuel CONSTANS, le président du club des médiateurs, Monsieur Jean-Pierre PITZIO qui est un universitaire et le président.

Cette commission se réunit une fois par mois. C'est ce qu'elle a fait de façon très rigoureuse en 2012 et ce qu'elle fera en 2013. Elle n'a pas du tout vocation à traiter les litiges. Mais l'important est de donner une réponse. Par

conséquent, la commission répond à toutes les sollicitations qui sont faites. Elle renvoie, soit sur les médiateurs qui sont référencés, soit vers une association de consommateurs dont elle donne les coordonnées.

Les objectifs de la commission de la médiation sont de garantir aux consommateurs la qualité et l'indépendance des médiations dans le domaine de la consommation.

Je vais revenir quelques instants sur l'indépendance. La commission y accorde beaucoup d'importance. La médiation est un service rattaché au plus haut niveau de l'entreprise., et surtout ne pas faire partie de services clientèle, La médiation travaille, bien évidemment avec ces services, et avec les services consommateurs, mais elle n'est pas rattachée à ceux-ci. Ensuite, développer les médiations dans tous les secteurs non couverts. C'était l'un des objectifs qui nous avaient été fixés par le ministre. De même qu'établir une charte de bonne pratique, ce qu'elle a fait. et présenté à son colloque en septembre 2011.

La charte qui a été présentée, bien évidemment, se réfère à de nombreux critères dont nous avons beaucoup parlé ce matin et qui ont été largement évoqués, c'est-à-dire l'impartialité, l'équité, la gratuité, la confidentialité et j'ajouterais également le délai de réponse.

La commission travaille actuellement avec trois groupes sur la formation, l'action de groupe, la promotion et le développement. Cela doit déboucher sur la rédaction de recommandations. Là aussi, nous travaillons sur les prochaines recommandations qui devraient paraître en 2013.

D'autre part, la CMC a un site internet (www.mediation-conso.fr). Je vous engage à vous y rendre, car vous y trouverez les médiateurs qui ont été référencés en 2012 par la commission. Ils sont au nombre de onze. Je dois ajouter que tout dernièrement, nous avons référencé VELIB' qui nous l'a demandé. Nous avons examiné ses

documents, sa charte et tous les critères en fonction de l'évaluation des nôtres. Il faut savoir que VELIB' propose des vélos en libre-service et est présent dans douze villes de France.

En deux ans de présence, d'activité, la CMC a favorisé la création de nouvelles médiations. Le tourisme s'est mis en place ainsi que l'automobile, Canal Plus. La FEVAD est actuellement en période de test. Les conclusions seront rendues au mois de juin auprès de la commission. Nous avons également des demandes qui sont en cours comme PSA Peugeot Citroën et La Vente Directe. Vous constaterez que la commission de la médiation n'a pas cessé de travailler. Comme vous pouvez l'imaginer, il y a encore beaucoup à faire au niveau de celle-ci. Je compte sur ses membres pour réussir les objectifs que nous nous sommes fixés.

Marie-Laure AUGRY

Merci beaucoup, Elyane, pour cette intervention.

Nous allons terminer cette table ronde avec l'intervention de Jean-Louis WALTER, qui est le médiateur de Pôle Emploi. Nous avons parlé d'équité, qui est quelque chose de très important pour vous dans votre fonction. Ce qu'il faut préciser, c'est que vous avez un rôle de préconisation qui est même écrit dans la loi.

Jean-Louis WALTER

Il est très satisfaisant d'avoir un certain nombre de prescriptions très clairement définies dans la loi. Mais c'est également une contrainte relativement importante. Faire une préconisation signifie réaliser une analyse très fouillée dans le domaine juridique, social, sans oublier l'aspect économique des choses.

Je me dois de définir un peu les caractéristiques du fonctionnement de la médiation Pôle Emploi que j'ai quasiment installé, puisque j'avais carte blanche. L'indépendance est donc venue dès le départ.

La médiation Pôle Emploi concerne essentiellement des médiateurs régionaux. J'ai voulu une structure très décentralisée, très régionale. Mon équipe nationale est présente pour les soutenir et pour consolider l'ensemble.

Les médiateurs régionaux ont traité 21 000 dossiers en 2011. Cette charge devient de plus en plus importante et compliquée de par les textes et la nature des courriers. Ceux-ci sont de plus en plus agressifs, techniques et étayés par des soutiens extérieurs que sont les juristes, les cabinets d'avocats, etc.

Le médiateur national anime ce réseau qui comporte des structures d'urgence. Lorsqu'un médiateur est saisi d'une radiation, une action très particulière se déclenche. J'ai beaucoup de plaisir parfois à annoncer que lorsque nous sommes saisis, nos préconisations arrivent à faire de l'effet dans la journée. Même certaines associations de chômeurs le saluent. Nous avons une crédibilité en interne et une écoute qui est assez remarquable.

Notre action se passe dans un contexte assez compliqué entre les lois, les règlements, les instructions, les directives. Il y a parfois de quoi se perdre !

Lorsqu'à Pôle Emploi un agent fait une erreur qui génère une réclamation, voire une demande en médiation, c'est souvent la faute à personne, mais toujours à des dispositifs qui deviennent de plus en plus complexes. Le médiateur et l'homme de dossier sont peut-être utiles. J'ai plusieurs pistes d'action. Mon rapport est présenté au conseil d'administration qui est la première instance à laquelle je m'adresse et qui est celle avec qui je suis sensé travailler. Le conseil d'administration de Pôle Emploi est triparti. Nous avons les représentants des partenaires sociaux, les représentants des organisations syndicales de salariés, les représentations des entreprises et l'État. Mes recommandations

s'adressent à ces trois parties ainsi qu'au directeur général, aux partenaires sociaux, aux conseils d'administration qui régulièrement sortent des mesures pour l'aide à la reprise d'emploi. Mais lorsque nous constatons, qu'au travers des réclamations, ces aides génèrent plutôt l'inverse, nous nous devons d'avoir un retour vers le conseil d'administration pour leur expliquer la situation. Nous devons de plus en plus leur proposer des solutions alternatives et des mesures nouvelles à mettre en place. Nous avons donc tout un travail de préparation.

Pour nous, l'équité est l'interprétation des textes dans l'esprit de la façon de les concevoir et non dans l'aspect juridique et littéraire.

C'est un travail assez important, en particulier dans les conventions d'assurance chômage. Il faut retourner à la source et trouver pourquoi les partenaires ont voulu tel dispositif. Souvent, nous nous rendons compte qu'en retournant sur l'esprit des textes, nous arrivons à corriger un certain nombre de situations qui ont complètement dévié dans la façon de les écrire.

Il est vrai que l'aspect de la loi, qui affirme que le médiateur national de Pôle Emploi présente tous les ans un rapport au conseil d'administration et que dans celui-ci il fait des préconisations pour améliorer le fonctionnement du service rendu aux usagers, est intéressant, mais également contraignant.

Marie-Laure AUGRY

Merci beaucoup Jean-Louis. Nous avons constaté que l'écoute et l'aspect humain étaient pour vous quelque chose de très important. Nous allons pouvoir entamer rapidement les questions / réponses. Qui souhaite poser une première question ?

Débat avec la salle

Monique SASSIER

**Médiatrice de l'Éducation nationale
et de l'enseignement supérieur**

Nous ne perdons pas de vue trois choses. La première est que la médiation n'est pas issue des institutions. Son histoire est celle de la société civile. La médiation entre dans les institutions avec les principes qui sont les siens, ceux de la société civile (l'écoute, la confidentialité). Le mot n'a pas été prononcé, mais nous ne sommes pas un service de plus. Nous sommes un tiers. Nous ne sommes pas un troisième. C'est cette position de tiers que nous devons garder à l'esprit et qui donne de la liberté et de l'indépendance.

La question n'est pas tant que l'on reconnaisse la médiation, mais que celle-ci se fasse reconnaître peu à peu et ne fasse plus peur à l'institution.

Le vrai succès arrive lorsque les médias disent d'un médiateur qu'il est jaloux de son indépendance. C'est là qu'est reconnue l'indépendance et non dans ce que nous faisons.

Marie-Laure AUGRY

Merci Monique. Autre intervention d'un autre médiateur.

Marielle COHEN-BRANCHE

Je suis médiateur de l'autorité des marchés financiers.

Nos intervenants, ce matin, ont alternativement évoqué la réclamation et la médiation. Je pense qu'il faut bien distinguer ces deux phases qui sont successives.

Lorsque nous sommes au stade de la réclamation, nous sommes encore dans le face à face. On nous a parlé des *Hotlines*, mais je crois qu'il est important de préciser qu'une demande de médiation n'est recevable qu'à la suite d'une tentative vaine d'utiliser les services client.

Il y a eu un progrès important fait en matière financière et bancaire cette année en 2012, et il faut le signaler. De quoi s'agit-il ? Désormais, les régulateurs boursier et bancaire se sont accordés pour, le premier (l'AMF), contraindre et le second (l'ACP) recommander que lorsque les services client vont adresser une lettre pour indiquer qu'ils n'ont pas vocation à donner une suite favorable, ils doivent indiquer les médiateurs compétents, depuis le 1^{er} septembre 2012, c'est un pas important pour un accès rapide au bon médiateur, qui ne désespère pas le client dans le cas où il n'a pas obtenu satisfaction.

D'autre part, s'agissant de la médiation et de l'action de groupe, je crois que véritablement l'un ne peut pas se substituer à l'autre, parce que la limite de la médiation est que nous sommes dans la réparation et non dans la dissuasion. Je crois que ce qu'apporte l'action de groupe, c'est qu'outre la réparation, elle contribue à une forte dissuasion. C'est pour cela que je crois que les deux sont indispensables.

Gabrielle PLANÈS

Je voulais profiter de l'occasion pour simplement dire que, dans un esprit de confiance, d'indépendance, un certain nombre d'associations représentatives de toutes les médiations se sont regroupées sous le nom de la plate-forme de la médiation française. C'était simplement une information.

Un intervenant

Je suis responsable du pôle social du Défenseur des droits. J'ai beaucoup entendu parler ce matin de la radicalisation des comportements des individus, de judiciarisation, d'augmentation du niveau d'exigence et de défiance vis-à-vis des institutions, mais également des entreprises privées et des commerces. Il nous a été dit que le relationnel pouvait permettre de restaurer une partie de la confiance. Le partenariat que nous avons avec les organismes sociaux, monsieur WALTER en particulier, montre qu'effectivement dans ce relationnel nous arrivons à résoudre des situations. Mais il y a un mot qui m'a manqué ce matin, c'est celui de compétence. Nous recherchons chez le médiateur de la compétence.

Je me demande si la formidable réussite de la médiation et sa progression sur dix ans ne sont pas que la face émergée d'un iceberg plus important qui est une espèce d'incompétence rampante qui sous-tend la société. Nous sommes dans un monde où le nombre de réclamations ne cesse d'augmenter depuis que nous certifions la qualité. Je voudrais avoir votre avis sur ce problème de compétences.

Un intervenant

Je partage tout à fait ce point de vue, nous travaillons souvent ensemble sur un certain nombre de sujets. Je lierais cela, très volontiers, avec un besoin aigu de formation. Le fait d'avoir d'autres problèmes nous oblige à abandonner la formation. Mais ce n'est pas pour autant que le dispositif réglementaire n'évolue pas. Il y a une espèce de fossé qui se creuse, un fossé de manque d'informations, de formations, qui conduit après à « maltraiter » les dossiers que nous avons à traiter.

Marie-Laure AUGRY

La parole est au médiateur des assurances.

Francis FRIZON

Je voudrais juste apporter une courte réponse sur la question essentielle de la compétence des médiateurs. Celle-ci figure dans les principes généraux qui ont été fixés en 1998 par la Commission européenne, rappelée dans sa recommandation de 2001. Elle figure également dans les derniers textes qui sont en préparation notamment dans la nouvelle directive.

Lorsque nous allons voir le médiateur, nous n'allons pas voir le juge. Nous allons voir quelqu'un qui doit être susceptible de renouer des fils qui ont pu être distendus quelque part. Nous devons lui faire confiance. La première confiance qu'il doit y avoir est la confiance dans le médiateur.

Celui-ci ne peut obtenir cette confiance qui s'il a tous les autres critères fondamentaux qui font l'indépendance.

Il faut la compétence pour régler définitivement un litige qui autrement, se retrouvera devant le juge.

Marie-Laure AUGRY

Il y avait deux compléments sur la compétence.

Nathalie HOMOBONO

Je reviens sur ce qui vient d'être dit sur la compétence. Il y a deux dimensions à la compétence dont doit disposer un médiateur. D'une part, la maîtrise des techniques de médiation proprement dites. Le médiateur est un tiers de confiance et c'est un métier qui ne s'improvise pas. D'autre part, la connaissance de la matière et des problématiques du secteur de consommation concerné par la médiation.

Il y a ainsi une double dimension à cette compétence : connaître les techniques de médiation, créer le climat qui permet aux deux parties d'aller plus loin dans un dialogue qui s'est arrêté, et maîtriser la matière et le secteur de consommation concerné..

Une intervenante

Je voudrais juste abonder dans le sens de ce que vient de dire madame HOMOBONO. Concernant la compétence, je pense, qu'aussi bien le club des médiateurs, que la CNC sont extrêmement vigilants sur ce point qui est d'une importance capitale, bien évidemment. Le club des médiateurs met en place une formation régulière qui est particulièrement bien suivie.

La Commission de la médiation de la consommation a créé un groupe de travail, justement, pour mettre en place des séances de formation et des interventions, que ce soit pour les entreprises, pour les médiateurs et pour les services de médiation.

Marie-Laure AUGRY

Pour respecter le temps, nous allons prendre une dernière intervention.

Ida NAPROUS

Je voulais rajouter un élément. Ma mission, au sein de la délégation ministérielle chargée de la prévention et de la lutte contre les violences en milieu scolaire, consiste à recenser les associations qui pratiquent en

France la médiation scolaire par les pairs. Si j'ai obtenu cette mission, c'est, parce que j'ai une formation, une expérience et peut-être une expertise. Cela me permet d'analyser si les associations, qui proposent aux établissements scolaires de la médiation, correspondent aux critères que nous appliquons.

Henri POIZAT

Je suis médiateur de la ville d'Angers. Au croisement de la compétence et de la confiance, je crois qu'il est très important d'être crédible en interne, surtout dans une collectivité territoriale.

Aujourd'hui, des élus ou des services de la ville me renvoient des cas, qui pour eux sont complexes ou insolubles, et cela, parce qu'il y a une confiance en interne. Ce qui n'enlève absolument rien à l'indépendance totale du médiateur.

Marie-Laure AUGRY

Emmanuel, je te rends la parole. Il est 12h 11 mn Merci pour toutes les interventions et les questions qui ont été posées et qui permettent d'en savoir un peu plus sur la médiation, son importance et sur ses exigences.

Emmanuel CONSTANS

Monsieur le président, merci d'avoir accepté de venir conclure nos travaux et cette matinée sur « médiation, la confiance d'abord ». Personne, à mon sens, n'a fait plus que vous pour la médiation en France. Médiateur de la République hier, président du Conseil Économique, Social et Environnemental aujourd'hui, je crois pouvoir dire que vous personnalisez la médiation en action et son rôle sociétal majeur.

Vous avez toujours soutenu le club des médiateurs et déjà en 2007, ici même, vous

étiez avec nous pour nous transmettre votre message. Un message destiné, non seulement à nous soutenir, mais à nous stimuler en nous demandant toujours de nous dépasser en toute indépendance pour répondre, nous l'avons vu ce matin, aux appels de nos concitoyens, et en particulier les plus démunis, pour dénoncer les torpeurs administratives et autres.

J'ai été personnellement marqué par le combat que vous avez mené, et gagné d'ailleurs, contre le malendettement et dans lequel vous m'avez entraîné. Merci de nouveau, cher président, d'avoir accepté de conclure notre colloque.

Jean-Paul DELEVOYE

Président du Conseil économique, social et environnemental

Permettez-moi de vous remercier de me donner l'occasion de respirer à nouveau le parfum des médiateurs, qui m'est cher. Je vous regarde tous avec une certaine tendresse, car j'ai quitté le domaine de la médiation sans trop m'en rendre compte...

Mon arrivée au Conseil économique, social et environnemental est totalement surprenante : je n'étais absolument pas candidat et ce sont les organisations syndicales, puis patronales qui m'ont demandé de présenter ma candidature, dans le contexte du débat national sur les retraites, à un moment où le dialogue social était difficile et où l'institution du CESE vivait de profonds changements. En effet la révision constitutionnelle de 2008 avait permis la parité, l'arrivée des représentants des jeunes et des écologistes.

Je voudrais vous inviter à l'enthousiasme. La fonction que vous exercez, les qualités qui sont les vôtres sont une réponse nécessaire à la société. Notre société n'est pas en crise mais en métamorphose. En effet, lorsque l'on est en crise et que l'on en sort, nous retrouvons la situation précédente. La société qui se profile dans les quatre ou cinq prochaines années sera fondamentalement différente de celle que nous connaissons aujourd'hui.

C'est à un choc culturel que j'invite à réfléchir et non à un choc de compétitivité. La société de demain n'aura plus rien à voir avec celle d'aujourd'hui. Les Mayas avaient prédit la fin d'un monde et ils avaient en partie raison. Nous assistons à la fin *d'un* monde qui n'est pas la fin *du* monde. Nous assistons à l'émergence d'un monde nouveau et à la disparition d'un monde ancien. Le drame, c'est que la destruction se vit toujours dans la douleur.

J'attire votre attention sur ce point car en tant que médiateur vous avez une place et une responsabilité particulière.

Nous devons nous interroger sur la façon de venir en aide aux décideurs- qu'ils soient politiques, administratifs, syndicaux- et les aider à accepter l'ouverture d'un débat dont la finalité sera peut-être la remise en cause de la structure sur laquelle ils assoient leur pouvoir, leur statut social et leur rémunération. C'est un moment important car si la peur de l'avenir et du changement est plus forte que la douleur de l'immobilisme, rien ne sera possible !

Aujourd'hui, lorsque l'on demande aux enseignants de respecter les programmes plutôt que de respecter leurs élèves, on aboutit forcément à une situation d'échec. Si la médiatrice de l'Éducation nationale a pour vocation de défendre le système plutôt que de l'interpeller, elle passe à côté de son rôle qui est celui d'éveiller les consciences. Il en est de même à propos de la problématique autour de Pôle Emploi ! Si cette structure a pour simple but de soulager la conscience du système plutôt que de montrer son inadéquation, il passe à côté de sa mission.

Aujourd'hui, votre rôle d'indépendance, de recul et d'impertinence font que vous devez relever ce défi. Si en tant que médiateur, vous cherchez à rester « copain » avec le pouvoir pour lui assurer le confort des réponses, vous ne poserez pas les bonnes questions et n'obtiendrez pas les bonnes réponses. C'est une période tout à fait préoccupante, parce qu'au moment où vous êtes en situation de métamorphose totale la communication va complètement bouleverser le rapport à l'autre, le rapport au temps, le rapport à l'espace.

Cela va créer cette proximité temporelle plutôt que géographique. Ce bouleversement de la communication, des matériaux, du vivant, des transports fait que la société, dans cette situation de crise, va connaître des baisses de pouvoir d'achat de l'ordre de 10 à 20 %. Nous aurons un regard nouveau sur la précarité, sur l'activité, mais également sur les biens non matériels.

C'est dans une situation de crise aux Etats Unis que Mac Donald a émergé. L'inventeur de l'enseigne considérait qu'il fallait, en temps de crise, se loger, se soigner et se nourrir correctement. Il a créé un repas à 25 cents et vous connaissez aujourd'hui son succès mondial. De même, Airbus est né de la crise des transports : les Américains ont estimé que plutôt que d'avoir des jets privés, il fallait créer des bus volants.

Aujourd'hui, nous sommes dans ce monde nouveau qui, en même temps qu'il est en crise est en métamorphose. Il traverse une phase de destruction et de reconstruction au moment même où, à un niveau mondial, l'individu émerge dans sa créativité et dans son inventivité.

La force de l'Allemagne tient dans le respect des processus, la force de l'Angleterre dans l'obsession du résultat, le génie de la France dans sa créativité. Au moment où il faut libérer la créativité individuelle pour fertiliser le local et créer ce monde nouveau nous sommes dans un système de stérilisation centrale. Nous sommes dans une stérilité collective qui fait que, paradoxalement, celles et ceux qui veulent survivre prennent des chemins parallèles.

Or, en tant que médiateurs, vous êtes dans le respect de l'individu, puisque vous êtes, non pas dans une gestion collective qui fait la force de notre système, mais dans une gestion individuelle. Au moment où il faut libérer la créativité de l'individu, tout notre système est basé sur la mise en place de nos échecs. En tant que médiateur, vous recevez quelqu'un qui est écrasé par le système. Au-delà de la qualité que vous évoquiez tout à l'heure, vous permettez aux citoyens de retrouver le chemin

de la dignité et d'exister. Vous êtes cette dimension humaine d'une société de plus en plus déshumanisée qui apporte des réponses technologiques au lieu d'apporter des réponses humanistes.

Cependant, nous sommes en train de changer de système. De cette société, où l'homme vaut plus pour ce qu'il dépense que pour ce qu'il pense, de cette société de « l'avoir plus » nous allons basculer à la société de « l'être plus », de la société de la performance à celle de l'épanouissement. Toutes les formes de management aujourd'hui, qu'il soit de sociétés, d'entreprises, permettent l'épanouissement des individus. C'est donc là aussi un choc culturel auquel vous pouvez contribuer en tant que médiateur. Au lieu de gérer un dossier, vous pouvez accompagner une personne à surmonter ses difficultés. Ce sont des sujets qui sont très lourds, parce que, dans la métamorphose, le cap du changement est important, mais la conduite de celui-ci est primordiale.

Aujourd'hui les acteurs du changement que sont les politiques ou les syndicats sont faibles. Quand ils sont faibles, ils ne se construisent que dans le conflit or le changement ne peut se construire que dans le dialogue. Vous êtes des acteurs du dialogue, et non pas des gestionnaires de dossiers. C'est cette culture du dialogue, en marche à travers vous, qui permettra probablement de reconstruire une confiance dans le système. Mais l'autre aspect qu'il faut intégrer est que la génération qui est la mienne a été élevée dans la protection absolue jusqu'à 18 ans alors que les jeunes d'aujourd'hui sont confrontés à la cruauté du monde dès leur entrée dans la vie adulte. En parallèle, ils ont un vrai problème d'identité et d'estime de soi. Nombre d'entre eux sont surdiplômés et pourtant paniqués à l'idée d'exposer une thèse, de prendre une responsabilité, parce qu'ils n'ont pas confiance en eux.

En tant que médiateur, vous pouvez peut-être retrouver le chemin de la confiance, parce que vous écoutez, vous accompagnez et vous construisez et que la crise de confiance est au cœur du dysfonctionnement de notre société.

Ainsi, le politique ou le décideur apparaît impuissant face aux événements, les sentiments deviennent ressentiments et la révolte contre le système l'emporte sur l'adhésion au système. Votre rôle de médiateurs autorise le retour au sentiment.

Je suis convaincu que vous avez souvent du recevoir des personnes révoltées qui sont reparties apaisées. Vous n'étiez pas là pour la protection du système mais pour permettre à la personne de retrouver l'équilibre. Cette notion du bien-être et de l'apaisement est au cœur de votre responsabilité.

Nous voyons bien qu'aujourd'hui, vous avez une autre vertu : nous sommes en train de vivre des chocs de temporalité. La métamorphose nécessite que l'on ait une lecture du futur et que chaque acte de notre quotidien soit lié par la vision que nous en avons.

Or nous sommes dans un moment totalement paradoxal, presque schizophrénique. Plus il est nécessaire d'apporter des réponses politiques durables, plus la construction de ces réponses se fait sur des appareils politiques et des démarches de décisions collectives instables. La dictature du court terme détruit la perspective du moyen terme. Lorsque l'on décide politiquement de créer une taxe pour abaisser le prix du carburant, on apporte une solution à court terme alors qu'en réfléchissant aux économies d'énergie on se projette dans le moyen et le long terme.

En tant que médiateur, vous avez la maîtrise du temps, vous avez la faculté d'avoir une vision à moyen terme car c'est la lecture des dysfonctionnements du système qui vous permet de faire des propositions. C'est anticulturel ! Aujourd'hui, vous êtes cette parole citoyenne à l'heure où les appareils politiques, syndicaux et administratifs n'ont pas encore intégré le fait que nous allons passer de l'ère du Citizen à l'ère du Natizen. Lorsque le MEDEF prend une position qui déplaît, nous avons des mouvements comme celui des « pigeons » qui, parce qu'ils représentent une force soudaine, créent une réponse politique soudaine. En Italie par

exemple, Monsieur Guiseppe BESSO représente 20% des électeurs en s'appuyant uniquement sur ses réseaux. De même, le mouvement « 99 % » aux États-Unis a perturbé la dernière campagne présidentielle.

Personne n'a encore compris que les citoyens choisissent leur propre chemin pour exprimer leurs exaspérations, leurs attentes, leurs désillusions et leurs espérances. C'est d'autant plus significatif que nous sommes dans une période de transition où le champ des espérances collectives a disparu.

L'espérance communiste a cessé après la chute du Mur de Berlin, l'espérance libérale a cessé après la chute de Lehman Brothers, l'espérance religieuse a été fracassée par les intégrismes ou par l'avancée des sciences.

Quant à elles, les espérances politiques apparaissent comme des stratégies de conquête de pouvoir et non comme un pouvoir au service d'un projet. Or lorsqu'il n'y a plus d'espérance collective, la porte est ouverte pour celles et ceux qui gèrent les peurs et les humiliations c'est-à-dire les forces populistes et extrémistes.

Et quel est le lieu où s'expriment le mieux les peurs et les humiliations ? Auprès des médiateurs.

Vous avez donc la capacité de réguler cette force d'expression citoyenne et d'interpellation. Au niveau mondial, les défis politiques sont de trois ordres : en premier lieu, la démographie (avec le vieillissement de la population), enfin la localisation des lieux de ressources, de valorisation, de fiscalisation. En dernier lieu, il faut savoir comment faire vivre ensemble des personnes de plus en plus hétérogènes.

Paradoxalement, alors que notre identité est faible, le 21e siècle est le siècle de l'altérité. Lorsque nous sommes dans une identité faible, nous nous constituons dans le conflit et nous provoquons des risques de destruction pour notre collectif. Au moment où il faut réfléchir à moyen terme, nous nous réfugions sur des politiques à court terme.

Au moment où il faut être dans une société de partage, c'est le chacun pour soi qui prévaut. Au lieu de jouer collectif, de partager et de travailler ensemble, on joue en solo et on rejette l'autre. Le médiateur a pour vocation de créer cette passerelle. Vous êtes une passerelle permanente entre celui qui exerce le pouvoir et celui qui le subit.

Derrière tout cela il y a des critères d'éthique que vous évoquiez précédemment.

Confucius considérait que la force d'un pays résidait sur trois piliers : « les armes pour se défendre, les vivres pour nourrir le peuple, la confiance du peuple dans les élites ».

Mais l'arme la plus absolue c'est la confiance du peuple dans les élites, et elle a disparu. Vous êtes des constructeurs de cette confiance, que ce soit de façon volontaire ou involontaire. Vous êtes dans cette capacité à stabiliser un système qui ne l'est plus aux yeux de nos concitoyens, vous devez être des acteurs de cette modernité.

L'un des sujets majeurs est la résilience sociétale. En effet, comment la société japonaise peut-elle se reconstruire après le choc du Fukushima ? Comment la société norvégienne peut-elle se reconstruire après avoir découvert qu'elle avait nourri son sein un meurtrier comme Breivik ? Comment la société française peut-elle se reconstruire en s'apercevant que la splendeur de son passé ne garantit pas l'avenir et que son système de cohésion sociale doit plutôt reposer sur un système de vitalité sociale, de partage et d'affectivité ?

Or, vous êtes l'un de ces acteurs de vitalité sociale, et cela fait qu'au-delà de votre rôle de médiation entre le pouvoir administratif et l'administré, vous avez peut-être aussi le pouvoir d'initier et d'accompagner une vitalité associative et de permettre à une personne de surmonter une difficulté.

Je voudrais donc vous inviter à ce formidable enthousiasme qui fait que, passant de la société de l'abondance à la société de la rareté, cette dernière a beaucoup de prix et

c'est le temps que nous pouvons consacrer aux autres.

La médiation est un facteur d'humanité dans une société qui est de plus en plus déshumanisée. C'est un facteur de construction d'espérance qui montre que l'administration peut écouter, que les inégalités peuvent être combattues.

La mondialisation a réduit l'écart de richesse entre les pays et elle a augmenté les inégalités à l'intérieur de chacun d'entre eux. Les médiateurs sont des correcteurs d'inégalités, à condition évidemment d'avoir un crédit.

Je conclurais sur cette notion de « crédit ». Je ne suis pas persuadé que le rapport Gallois, s'il avait été porté par un homme politique classique aurait eu la même résonance. Nous manquons de voies morales, de personnes comme Simone Veil, Robert Badinter, Jacques Delors ou Louis Gallois. Ce crédit n'est pas un statut, il se construit tout comme la confiance. Et cette relation de confiance ne sera pas liée à votre statut de médiateur mais à votre indépendance.

Il ne s'agit pas de l'indépendance par rapport au pouvoir, mais de votre indépendance par rapport à vos amis et à vos convictions car la France est un pays de réseaux et nous préférons quelques fois la complicité à l'objectivité. Il s'agit également de l'indépendance par rapport à vos intérêts personnels. Ainsi, si votre carrière est plus importante que la qualité de votre réponse, vous perdrez du crédit. Cette indépendance et ce crédit passe également par la notion d'exemplarité. Cela veut dire qu'il faut aussi que le management horizontal (qui fait que l'on vous place au cœur de la société et non pas au-dessus) soit aussi un choc culturel nouveau. En France, nous préférons souvent la jouissance du pouvoir à son exercice. Lorsque nous sommes directeurs, nous nous croyons supérieurs au vice-directeur, etc. Nous poussons la perversité jusqu'à faire sentir à « l'inférieur » le poids de son infériorité.

Être responsable, ce n'est pas être supérieur, c'est être plus responsable. La vocation du médiateur c'est d'interpeller l'Empereur en lui rappelant d'où il vient. Il renvoie le décideur au miroir de l'humilité et du doute.

En tant que médiateurs, vous remettez à égalité les parties, vous permettez à ceux qui se sentent faibles de retrouver leur dignité.

Votre rôle de médiateur, c'est aussi de faire en sorte que chaque citoyen soit un acteur de la République et non pas un consommateur de la République. Nous voyons bien que sur cet

enjeu de société, je ne peux que me réjouir de votre enthousiasme, de votre ambition à assumer pleinement votre rôle de médiateur.

Je serai toujours à vos côtés pour demander aux pouvoirs de ne pas vous considérer comme des personnes pénibles. Au contraire plus vous serez pénibles, plus vous mettrez en application ce principe chinois : « L'inconfort mène à la vie. Le confort mène à la mort ».

Bonne journée à tous.

Emmanuel CONSTANS

Cher Jean-Paul DELEVOYE, nous souhaitons un message pour chaque médiateur et pour tous les médiateurs. Ce message, nous venons de l'entendre. C'est un message exceptionnellement fort. Vous avez placé la barre très haut pour les médiateurs, certains diront peut-être trop haut, mais nous relevons le défi. Nous allons vraiment essayer de suivre cette voie.

Vous avez prononcé des mots très forts. Nous allons, avec votre autorisation, dans le cadre des actes de ce colloque que nous allons publier, reprendre votre message si vous le voulez bien. Nous vous demanderons, bien entendu, l'accord sur le texte. Je pense qu'il sera précieux pour chacune et chacun d'entre nous.

Jean-Paul DELEVOYE

Voyez le mauvais réflexe : si j'ai confiance en vous, vous n'avez pas besoin de mon accord !

Emmanuel CONSTANS

Merci encore. Je voudrais, au moment où s'achève ce colloque, remercier bien entendu tous nos intervenants, mais aussi remercier tous ceux qui ont participé très directement à l'organisation, y compris matérielle toujours très lourde, d'un tel événement. Je voulais également remercier les équipes, les médiateurs eux-mêmes et leurs collaborateurs qui ont participé à ce travail, les jeunes journalistes de l'institut ISCPA qui nous ont accompagnés pour ce colloque et bien entendu, toutes les équipes du Conseil Économique Social et Environnemental. Merci pour votre accueil, Monsieur le Président ainsi que Monsieur DREYFUS, bien entendu.