

JEAN-EDOUARD GRESY, DOCTORANT EN DROIT*

INVENTAIRE ET PROFILS DE MEDIATEURS DANS LE SECTEUR PUBLIC

ESSEC-IRENE : « *MODELES DE MEDIATEURS ET MEDIATEUR-MODELE* »

VENDREDI 18 DECEMBRE 1998

En introduction, qu'il me soit permis de commencer par quelques éléments issus des interventions de ce jour. Jacques SALZER et Thomas FIUTAK ont montré l'extrême richesse et diversité des profils de médiateurs. A ce stade, il est tentant de dire qu'il y a autant de profils de médiateurs que d'hommes remplissant cette fonction. A partir de son expérience et de sa personnalité, chaque médiateur développe en effet un savoir-faire particulier, un modèle qui lui est propre.

La modélisation des pratiques est rendue d'autant plus complexe qu'elle se doit d'éviter que les modèles de médiateurs présentés ne deviennent un facteur de cloisonnement, de division, voire d'exclusion pour ceux qui n'entrent pas dans le moule proposé.

C'est pourquoi, sur cette question de « *l'inventaire et profils de médiateurs dans le secteur public* », j'ai préalablement tenté de distinguer trois étapes permettant d'établir un modèle de médiateur. Ensuite, je proposerai l'examen de quatre attitudes de médiateurs qui offrent une grille de lecture des différents profils rencontrés.

* Responsable du Centre Yvelines Médiation. Thèse préparée à l'Université Paris 1 Panthéon – Sorbonne sous la direction du professeur Etienne LE ROY et intitulée : « *Les médiateurs et les centres de médiation, enjeux pour l'institution judiciaire* ».

I- LES TROIS ETAPES DE L'ELABORATION D'UN MODELE DE MEDIATEUR

La première étape consiste à procéder au **recensement de l'existant**, inhérent au travail du chercheur qui doit orienter son travail en fonction des différents domaines où s'exerce la médiation. Classer, étiqueter, catégoriser, indexer sont nécessaires à l'établissement d'une typologie sinon exhaustive, du moins représentative des pratiques et des usages du mot médiation. Le plan de cette journée propose ainsi dans ses différentes « sessions » un inventaire judicieux, nourri au fil des différentes interventions.

Pierre DURIEZ s'est particulièrement attelé à cette tâche à travers ce qu'il appelle : « *La galaxie des médiations*¹ ». Il apparaît ainsi que la médiation s'étend dans quasiment tous les domaines de la vie courante. On voit qu'autour de la médiation gravitent des satellites, des planètes : médiation politique, artistique, sociale, culturelle, internationale, environnementale, commerciale, pénale, etc. Ce parallèle avec l'univers fait penser à l'infini, à la possibilité de toujours découvrir de nouveaux domaines inexplorés et de nouveaux profils non répertoriés.

¹ Réseaux – DIGA (BP 84, 14602 Honfleur Cedex). Schéma reproduit ci-après avec l'aimable autorisation de son auteur.

Il s'agit ensuite de procéder à **l'analyse et à la comparaison des pratiques répertoriées**.

Les pratiques observées sont alors détaillées et étudiées par rapport à un référentiel. Ce système de référence va être dégagé à partir d'un point de vue, d'une discipline, qui peut être le droit ou l'anthropologie, la sociologie ou encore l'histoire, l'économie... L'analyse sera alors régie par les principes fondamentaux de ces disciplines, qui offrent chacune une forme de structure mentale qui va orienter le questionnement. Le profil du médiateur risque alors de n'être étudié que de profil, c'est-à-dire d'un seul côté. L'idéal serait alors d'avoir une approche pluridisciplinaire mais cela suppose à la fois de dominer plusieurs disciplines et de structurer la contribution de chacune d'elles.

C'est pourquoi, je suis parti d'une enquête de terrain parfaitement empirique, à partir de témoignages vivants. Une partie de ces recherches se fonde sur une étude que j'ai réalisée à la RATP, durant trois mois, sur les différents profils de médiateurs. C'est une entreprise extrêmement riche de ce point de vue puisqu'elle est confrontée de plein fouet, à travers la « crise des banlieues », aux différents problèmes de société. Elle représente à elle seule un modèle réduit de presque tout ce qui se passe dans la société urbaine actuelle : avec près de dix millions de voyageurs journaliers (entre les RER, les métros et les bus), plus de quarante mille salariés et de nombreux partenaires commerciaux. Je pense que l'inventaire que j'ai élaboré en est resté à ce stade de réflexion. A partir d'un référentiel simple une brève analyse et comparaison des pratiques est proposée laissant au lecteur l'initiative de tirer ses propres conclusions et déductions.

La troisième étape consiste en **la modélisation des profils analysés**. A ce stade, les modèles établis demeurent toujours une approximation de la réalité, une représentation simplifiée, laquelle est

en ce sens toujours réfutable. Pour que nos connaissances progressent, pour améliorer les théories existantes, il nous faut donc travailler par approximations successives, critiquer les modèles existants et en inventer de plus précis.

A titre d'illustration, je vous propose de vous livrer une modélisation, adaptée d'un point de vue sociologique emprunté à Max WEBER² et consacrée à la légitimité du médiateur. Qu'est-ce qui fait que les parties reconnaissent sa fonction et lui font confiance ? Classiquement on peut distinguer ainsi trois sources souvent complémentaires :

- La première est **traditionnelle**. C'est pour cela que l'on dit que la médiation a toujours existé, que ce soit en Afrique sous l'arbre à palabres, en Asie au sein même de la philosophie confucéenne ou dans notre Gaule natale : on va chercher le sage, l'ancêtre, le chef de famille, le grand frère (sur lequel je reviendrai tout à l'heure puisque ce terme a été repris dans certains organismes). C'est une question d'usages ou de coutume.
- Ce peut être aussi une légitimité **légale**, qui est désormais prééminente dans notre société occidentale. Certains profils de médiateurs de cette catégorie sont désignés par le juge (médiation judiciaire), l'administration ou encore la compagnie d'assurances. C'est le médiateur inscrit sur une liste, agréé, certifié en tant que tel.
- Enfin, la troisième source de légitimité tient au **charisme**. On va voir dès lors ce type de médiateur pour sa renommée, sa personnalité, son expérience ou l'impression de grande

² Max WEBER, *Economie et Société*, 1922.

maîtrise qu'il dégage. On dit par exemple que Saint Louis, souvent représenté sous un chêne du bois de Vincennes, jouissait d'un grand charisme.

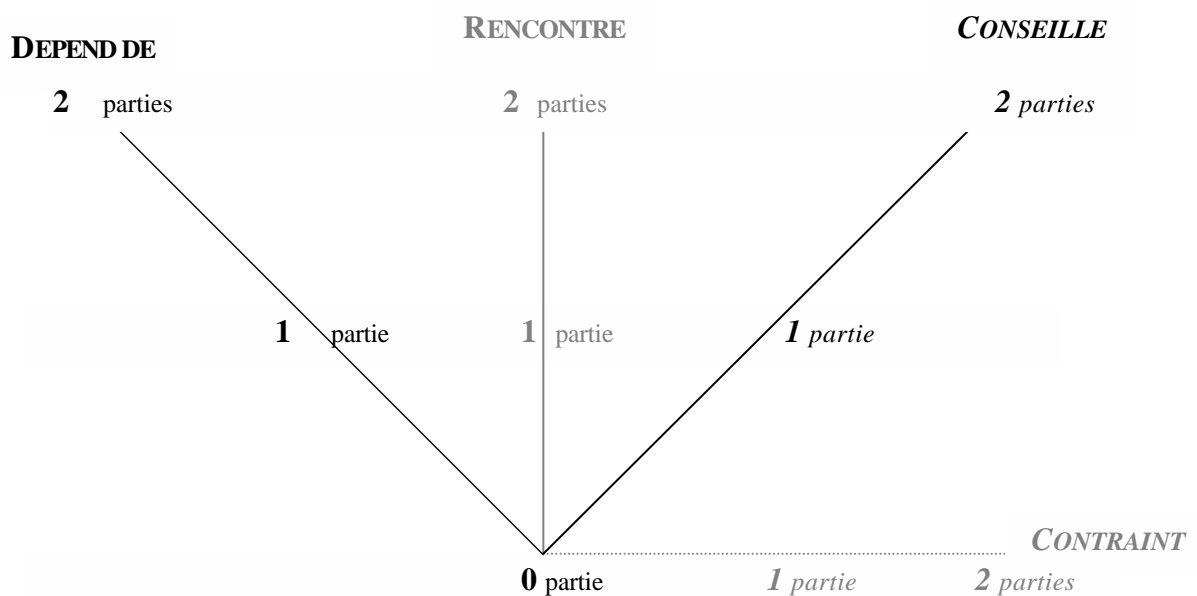
A partir de cette troisième étape, l'idéal est d'entrer dans un cercle vertueux où les théories s'améliorant, permettent de perfectionner les pratiques, qui à leur tour vont enrichir les théories et ainsi de suite.

II- QUATRE ATTITUDES DE MEDIATEURS DANS LE SECTEUR PUBLIC OU PARAPUBLIC

Pour établir l'inventaire qui m'a été demandé, j'ai essayé de construire un référentiel permettant de repérer dans l'espace différents profils observés. Face à cette démarche - leibnizienne m'a dit Alain LEMPEREUR - le fait que certaines des expériences décrites entrent dans le champ de la médiation pourrait faire l'objet d'un débat. La plupart des profils présentés font partie de ce que les Anglo-saxons désignent comme « ombudsman³ », appellation originellement réservée à l'équivalent scandinave de notre Médiateur de la République.

³ L'expression d' "ombudsmédiateur" est utilisée au Québec.

Au départ, j'avais une vision très théorique de la médiation. Je pensais que le médiateur ne dépendait d'aucune des parties, qu'il les rencontrait sans les conseiller et ne disposait d'aucun pouvoir de contrainte. Pourtant, la réalité est très variable et ces quatre attitudes du médiateur peuvent toutes se décliner de façon ternaire : elles peuvent n'être vraies pour aucune des parties, ou l'être pour une seule partie ou encore pour les deux parties en médiation. Généralement, sur l'ensemble des cas étudiés, il y a deux parties en médiation. Certes, il peut arriver qu'il y ait trois, quatre ou cinq parties, mais, par souci de clarification, ces cas relativement rares ne seront pas pris en considération. La déclinaison de ces quatre attitudes m'a ainsi amené à construire le repère suivant :



Si l'on se réfère à ce schéma, trois puissance quatre, soit quatre-vingt-un profils de médiateurs peuvent théoriquement être répertoriés. Une telle représentation dans l'espace est toutefois difficile à visualiser et afin d'éviter d'entrer dans la quatrième dimension, j'ai aplani ce référentiel avec pour seul souci d'illustrer chacune des variables. Je me limiterai donc à décrire **12 profils de médiateurs**⁴ illustrant la très grande diversité attachée à cette fonction.

⁴ Le tableau de synthèse, qui a servi de support à cet exposé, figure en annexe.

A] Le médiateur dépend-t-il des parties ?

1. Ce terme d'indépendance revêt une telle importance qu'il qualifie certaines autorités administratives appelées « autorités administratives indépendantes ». L'indépendance emporte en effet une présomption de neutralité et d'impartialité. L'exemple le plus connu est celui du Médiateur de la République⁵. Ce dernier ne dépend donc d'aucune des parties et ne rencontre aucune des parties ; on peut dire qu'il conseille les deux parties à travers la recommandation qu'il peut faire à l'administration concernant les réclamations dont il a été saisi (près de 45 000 en 1997) et ce uniquement quand il relève un dysfonctionnement des services administratifs ou une atteinte à l'équité. Enfin, il n'a aucun pouvoir de contrainte. Toutefois ses avis sont suivis dans 85 % des cas et il peut en outre exercer une pression efficace par le biais de son rapport annuel publié au Journal Officiel. D'où les coordonnées suivantes qui permettent de le situer dans le repère que j'ai présenté : (0,0,2,0).

Dans cette rubrique de l'indépendance totale à l'égard des parties peuvent également être cités le Médiateur européen⁶ qui peut être saisi des cas de mauvaise administration du fait des institutions ou des organes communautaires, le Médiateur du Cinéma⁷, chargé de régler à l'amiable les problèmes de concurrence relatifs à la diffusion en salle des œuvres cinématographiques, et le Médiateur du Livre auquel les professionnels du livre peuvent recourir depuis 1990.

⁵ L'arrêt RETAIL du Conseil d'Etat (10 juillet 1981) définit le Médiateur de la République comme une Autorité Administrative Indépendante. Toutefois l'article 69 de la loi du 13 janvier 1989 a préféré le désigner comme une Autorité Indépendante. Bernard STASI occupe cette fonction pour six ans depuis le mois d'avril 1998.

⁶ Sa fonction a été instaurée par le traité de Maastricht (7 février 1992) sur l'Union européenne. Jacob SÖDERMAN a été élu à cette fonction jusqu'au 27 septembre de l'an 2000.

⁷ En vertu de l'article 92 de la loi du 29 juillet 1982 sur la communication audiovisuelle.

D'ici peu pourront être ajoutés à cette liste le Médiateur de l'Education Nationale⁸ qui facilitera le règlement des litiges individuels (des parents d'élèves, des étudiants et de tout le personnel appartenant aux établissements scolaires et universitaires) avec l'administration, ainsi que le Médiateur National pour les Enfants qui aidera au traitement des problèmes collectifs ou individuels concernant l'enfance.

2. Par ailleurs, il existe de très nombreux exemples de médiateur dépendant d'une partie. Ce lien de dépendance est bien souvent économique, mais il peut être également hiérarchique, juridique, politique, psychologique ou encore culturel. J'ai choisi comme exemple le Médiateur de la Mairie de Paris, fonction créée par Jacques CHIRAC en 1977 et relayée depuis à Lille et à Lyon. Tout administré peut saisir directement le médiateur en cas de litige avec un des services municipaux (logement, affaires sociales, emploi, voirie...). Sur les 500 à 600 dossiers qui lui sont ainsi confiés chaque année, environ la moitié d'entre eux sont résolus à l'avantage de l'administré. Le lien de dépendance est manifeste puisque Gérald GELTON, désigné le 21 juillet 1995 par Jean TIBERI, cumule cette fonction avec celle d'Adjoint au Maire. Dépendant d'une partie, il ne rencontre pas les parties qu'il conseille néanmoins et dispose du pouvoir de prendre une décision qui lie les services en cause à la Mairie de Paris [Coordonnées : (1,0,2,1)]. Ce type de médiation tend à se développer dans de nombreux autres services administratifs en contact direct avec des populations en grande précarité : CNAF (René MONTIER), ASSEDIC de Paris (Alain VOILEAU), OPAC (Gilbert STROHL)...

⁸ Un arrêté du mois de décembre 1998 a déjà nommé Jacky SIMON pour trois ans à ce poste. Il est assisté par 13 médiateurs académiques et 2 correspondants départementaux.

3. Comme troisième exemple de médiateur dépendant des deux parties, je reprendrai l'expression de « médiateur sécant » développée par Michel ROCARD. Lundi, on a ainsi pu apprendre que Lionel JOSPIN est un médiateur sécant, à savoir qu'il dépend à la fois de la gauche mitterrandienne et de la gauche plurielle et que, pour maintenir la cohésion interne, il doit constamment rechercher le consensus entre les différentes composantes de son Gouvernement. En dernier recours, il peut devenir arbitre et trancher, mais au-delà de la portée des actions qu'il entreprend, sa popularité dépend dans une certaine mesure de sa capacité à maintenir le dialogue et à trouver des solutions mutuellement acceptées. Je peux citer un autre exemple, en matière de conflits collectifs, sujet qui sera traité par Hubert TOUZARD cet après-midi. Une grève très dure ayant éclaté chez EDF, un médiateur a été désigné dans la personne du Directeur régional d'Aquitaine, qui jouissait d'un grand charisme auprès des employés et était apprécié par sa hiérarchie. Des négociations se sont déroulées nuit et jour dans une salle du Tribunal de Grande Instance de Paris, lieu choisi pour sa neutralité, et un accord a été trouvé. En tant que Directeur régional, il dépendait donc à la fois des syndicats et de la direction, il a rencontré toutes les parties et leur a prodigué quelques conseils sans exercer de contraintes.

[Coordonnées : (2,2,2,0)]

B] Le médiateur rencontre-t-il les parties ?

4. Le médiateur des usagers tout d'abord, mis en place par de grandes entreprises publiques, telles que la SNCF (Bertrand LABRUSSE⁹), la RATP (Yves LE GALL¹⁰), La Poste (François ARON¹¹) ou encore plus récemment EDF et GDF (respectivement Josette FOURRIER¹² et Michel DUHEN), statue sur dossier sans rencontrer les parties, parfois après de brefs échanges avec les services concernés. Ils ne peuvent être saisis que par l'intermédiaire d'une association nationale de consommateurs ou d'usagers. L'indépendance de ces médiateurs est très variable puisqu'elle est totale à la SNCF où a été choisi un magistrat honoraire à la Cour des Comptes, sujette à caution à La Poste où a été nommé en 1995 l'ancien conseiller spécial du Président de La Poste et inexistante à la RATP où cette fonction est cumulée avec celle de responsable clientèle. Ils émettent chacun un avis auprès des deux parties, qui, même s'il n'est pas statutairement contraignant, est toujours suivi d'effet par l'entreprise à laquelle ils sont rattachés. Globalement, entre 40 % et 60 % des réclamations sont satisfaites. [Coordonnées : (0 ou 1,0,2,1)].

5. La rencontre avec les usagers se fait en revanche dans les maisons et antennes de justice qui ouvrent dans certains secteurs socialement défavorisés (Asnières, Argenteuil, Bagneux, Clichy, Gennevilliers) et auxquelles les entreprises de transports publics (RATP et SNCF) ont décidé de prendre part.

⁹ Environ 150 dossiers par an concernant les contraventions, les retards, la qualité de service, les tarifs, les vols...

¹⁰ Environ 70 dossiers par an uniquement en matière de contraventions.

¹¹ Environ 300 dossiers par an pour des pertes de courriers, des interdictions bancaires...

¹² Environ 50 dossiers par an concernant des factures (montant, délai de paiement), les relevés de compte, certaines installations (emplacement, dysfonctionnement)...

Ces médiateurs ne rencontrent qu'une partie, dépendent de leur entreprise, conseillent les deux parties et émettent un avis qui lie leur entreprise. Leur mission consiste à régulariser les situations irrégulières par le biais de transactions (suppression des frais de dossier, retour à l'amende initiale pour les amendes forfaitaires majorées...), à prévenir la fraude tarifaire et la délinquance. En ce sens ils sont en quelque sorte médiateur et partie bien qu'ils servent souvent d'intermédiaire entre les contrevenants et le Tribunal de Police. Issus du département juridique, ils exercent une mission très appréciée. Monseigneur GUIBERTEAU disait lundi que sa légitimité avait été acquise en allant là où ça fait mal. Cela s'applique parfaitement à eux puisqu'ils vont dans les quartiers chauds discuter avec les jeunes au pied des barres d'immeubles. La RATP a enregistré une baisse de 30 % des agressions commises contre les bus dans ces quartiers pilotes. [Coordonnées : (1,1,2,1)].

6. Le médiateur qui va à la rencontre des deux parties reste le modèle le plus courant. C'est en effet de la rencontre directe des parties que bien souvent peut émerger l'accord. C'est le cas par exemple du médiateur de la Commission des Opérations de Bourse (COB) qui ne dépend d'aucune des parties (des épargnants en l'espèce) et les conseille sans pour autant les contraindre. Marie-Claude ROBERT, ancienne chef de service des relations extérieures de la COB, est en charge de cette fonction depuis 1997. Elle intervient, avec l'accord des parties, dans les différends à caractère individuel soumis à la COB¹³ lorsque la plainte déposée par l'une des parties, instruite préalablement par le service juridique, s'avère fondée. Il s'agit de réclamations d'investisseurs à l'égard d'un émetteur ou d'un prestataire d'investissement (exécution des ordres, ventes d'obligations tirées au sort, respect des règles de couverture...). [Coordonnées : (0,2,2,0)].

¹³ « Charte de la médiation », Bulletin COB n° 316, septembre 1997.

C] Le médiateur conseille-t-il les parties ?

Ainsi que l'a montré Jacques SALZER ce matin, le médiateur peut se comporter en accoucheur (profil n°7) ou en aviseur (profils n°8 et n°9).

7. A titre d'illustration, je parlerai du « médiateur du personnel » dont la fonction tend à se développer dans les entreprises¹⁴. A travers l'écoute, la reformulation et la gestion des échanges entre les parties, il tente de leur faire imaginer le plus grand nombre de solutions possibles afin de les faire parvenir à un accord qui puisse satisfaire à la fois leurs demandes, leurs intérêts et leurs droits. Ce type de médiation interne permet d'améliorer le climat social en offrant aux salariés la possibilité de trouver un espace de dialogue. De nombreux malentendus sont ainsi évités ; la communication est facilitée et les rapports entre les salariés en sortent renforcés. Dépendant d'une partie (leur employeur), ils ne conseillent pas les parties et ne disposent d'aucun pouvoir de contrainte. Bien que ce soit encore au stade embryonnaire, des expériences réussies peuvent d'ores et déjà être citées. Ainsi en est-il du médiateur du CNRS chargé d'améliorer les relations entre la direction et les salariés. Sa saisine est directe sans passer par la voie hiérarchique. IBM a également développé une expérience de ce type à partir d'une procédure existante qui s'appelait « Portes ouvertes » et permettait à tout salarié en conflit avec sa hiérarchie de faire appel à un supérieur de son choix. Il semblerait que l'OCDE ait aussi créé récemment cette fonction en son sein. [Coordonnées : (1,2,0,0)].

¹⁴ Voir en ce sens les études publiées chaque année dans les cahiers de l'ANDCP par l'Observatoire de la Médiation dans le Travail (OMT). Renseignements : 12, rue d'Odessa – 75014 Paris.

8. En première partie, j'ai abordé brièvement le terme de « grand frère » dont la légitimité tient à la tradition, à la coutume. Les Grands Frères employés à la RATP ne conseillent qu'une partie, la seule qu'ils rencontrent dans l'exercice de leurs fonctions. Ils dépendent de la RATP et n'ont pas de pouvoir contraignant. On retrouve un peu le concept des poissons dans l'eau qu'a évoqué Thomas FIUTAK ce matin ; ce sont des médiateurs, pour reprendre ses termes, «*of the culture* », qui viennent directement des communautés vivant dans les cités. Ces dernières sont d'ailleurs à l'origine de leur dénomination de « Grand Frère ». Leur titre originel en 1994 était : « Agents de prévention et de médiation sociale ». La création des emplois - jeunes de médiateurs va développer cette fonction de manière un peu différente. Ils sont là, à la sortie des écoles, pour prévenir les troubles et responsabiliser les jeunes. Leur mission, telle qu'elle est décrite¹⁵, consiste à : « *sensibiliser au civisme, rappeler les règles fondamentales de la société, notamment le respect d'autrui, et, d'une façon générale, apprendre à se comporter en citoyens* ». C'est une belle phrase... Quand on demande à un Grand Frère ce qu'il fait, il dit : « *Je suis déballonneur de conflits* ». Il a son langage, sa façon de s'exprimer. Les résultats obtenus sont encourageants. [Coordonnées : (1,1,1,0)].

9. Un modèle de médiateur aviseur des deux parties se rencontre dans le domaine de la médiation interculturelle, appelée encore intermédiation culturelle. Le médiateur conseille et rencontre les deux parties, ne dépend d'aucune des parties et n'a pas de pouvoir de contrainte. L'intermédiation culturelle a été mise en place au Tribunal pour Enfants de Paris par le biais d'un partenariat établi entre le professeur Tobie NATHAN, ethnopsychiatrie, le professeur Etienne LE ROY, anthropologue du droit, et le Juge BRUEL. Les médiateurs sont généralement des africanistes, doctorants en droit de l'Université Paris I Panthéon - Sorbonne.

¹⁵ Comité de prévention et de sécurité – APMCI, Rapport d'activité, RATP, 1994.

Ils interviennent dans le cadre d'un mandat de justice pour se faire l'interprète des cultures de chacun. Du côté de l'enfant, ils vont chercher à comprendre ce qui s'est passé, démêler par exemple dans les communautés africaines des problèmes de coutumes, de religion ou encore de sorcellerie. En retour, ils expliquent à l'enfant pourquoi il est là et quelles sont les règles de la société qui s'appliquent à sa situation. Du côté du juge, ils vont lui restituer tout ce qu'il n'a pas pu appréhender et expliquer l'origine ou les raisons du trouble. [Coordonnées : (0,2,2,0)]. De façon plus informelle, les « femmes relais » accomplissent dans certaines banlieues un travail qui poursuit des objectifs relativement proches. Ce sont elles qui permettent de lutter le plus efficacement contre l'excision par exemple, d'expliquer la contraception et les rouages de l'administration française. Elles sont parfois consultées pour les décisions de politique locale.

D] Le médiateur contraint-il les parties ?

Par contrainte, il faut entendre ici toutes les formes de pressions généralement morales ou financières exercées par le médiateur sur les parties. Cette contrainte reste toutefois bien en deçà de l'autorité du juge qui, revêtu de son *imperium*, peut dans certains cas ordonner l'exécution forcée de sa décision. Parmi les médiateurs rencontrés, on peut d'ores et déjà dire que l'absence de ce pouvoir de contrainte est la règle et la disposition de tels pouvoirs l'exception.

10. Dans cette rubrique, je présenterai le modèle de médiateur dans les médias, qui se développe actuellement, que ce soit à la télévision, à la radio ou dans la presse.

Ces médiateurs ne possèdent aucun pouvoir de contrainte à l'égard des parties - si ce n'est à travers l'audience qu'ils ont auprès des téléspectateurs ou des lecteurs -, ils dépendent d'une partie (la société qui les emploie), ne rencontrent pas les parties mais leur apportent en revanche leurs conseils. Didier EPELBAUM joue ce rôle au sein de la rédaction de France 2 à travers une émission¹⁶ hebdomadaire qu'il anime tous les samedis. Son émission commence par la lecture de quelques citations tirées des courriers qu'il a reçus afin de donner la tonalité générale. Cela concerne généralement des images ou des informations qui suscitent la réaction des téléspectateurs (diffusions d'images violentes susceptibles de choquer les enfants, non-respect de la présomption d'innocence par des journalistes...). Le médiateur montre les images en question et interroge alors un spécialiste du sujet traité. Cette personnalité issue de France 2 ou invité extérieur tente d'expliquer les faits et formule quelques préconisations pour l'avenir : par exemple, lorsque des images d'archive sont rediffusées, cela doit figurer en permanence sur l'écran.

Le même modèle est appliqué au journal « *Le Monde* », où Robert SOLE répond aux critiques des lecteurs à travers la chronique du médiateur. Il joue en quelque sorte le rôle de conscience morale du journal en tentant de faire respecter le code de déontologie. Il essaye en particulier d'éviter que certains titres ne soient faux, réducteurs ou encore racoleurs. Certaines émissions de radio (celle d'Eric de RIEDMATTEN sur Europe 1 par exemple), se font le porte-parole de leurs auditeurs qui dénoncent par téléphone ou courrier certaines injustices ou incohérences du monde quotidien.

[Coordonnées : (1,0,2,0)].

¹⁶ « *L'Hebdo du médiateur* », le samedi à 13h15 sur France 2.

11. Les médiateurs dans les banques et les assurances prospèrent à grande vitesse. Il n'est presque plus de compagnie d'assurance ou de banque qui n'ait développé son propre service de médiation. Ces médiateurs ont pour fonction de rendre un avis sur les litiges dont ils sont saisis par les particuliers, sans rencontrer ces derniers et une fois les voies internes de recours épuisées. Il arrive que ces médiateurs soient indépendants, mais cela reste encore relativement rare. Certains pour se prémunir contre leur dépendance financière, sont parvenus à conclure de véritables Chartes avec leur employeur leur offrant une certaine latitude d'action par rapport aux avis qu'ils rendent. C'est en particulier le cas de Georges DURY, médiateur du Groupement d'Entreprises Mutuelles d'Assurance depuis 1988 (MAIF, MAAF, MATMUT, MACIF...). Face aux plaintes des sociétaires, il rend un avis en droit ou en équité (à peine 10% des avis), qui leur est favorable dans près de la moitié des cas. La MAIF (Paul MARCUS) et Groupama (Roland DEFONTAINE) dans le domaine agricole se sont dotés de leurs propres médiateurs. Cette initiative propre au domaine public a été reprise par les grosses compagnies d'assurance dites capitalistes telles que Athena, Axa (Serge MAGNAN), CNP (Jean-Jacques de BRESSON), GAN, Général Accident, GMF et les Mutuelles du Mans. Les autres compagnies de ce secteur s'en remettent à Pierre BAUDEZ, médiateur de la Fédération Française des Sociétés d'Assurance depuis octobre 1993. Afin de s'y retrouver, une boîte postale¹⁷ « Médiation Assurance » a pour fonction de trier les lettres et de les orienter vers le bon interlocuteur. Près de la moitié des avis rendus par les médiateurs concernent l'assurance automobile ou multirisques habitation. Les assurances liées aux emprunts (prêt immobilier ou à la consommation) et l'assurance vie concernent moins d'un tiers des affaires traitées.

¹⁷ « Médiation Assurance » : 11, rue de La Rochefoucauld, BP 907 – 75484 Paris Cedex 09.

Du côté des établissements bancaires, la médiation fonctionne sur le même modèle. C'est ainsi que l'Association française des Sociétés Financières (Cetelem, Cofinoga, Socram...) a créé cette fonction depuis mars 1995, confiée aujourd'hui à Yves ULLMO. Quant aux banques, peuvent encore être cités la Société Générale (Christiane SCRIVENER), le Crédit Lyonnais (Pierre RIVIERE), le Crédit du Nord (Jean SEMBELY) et la Caisse Nationale de Prévoyance (Bernard PERULLI). [Coordonnées : (0 ou 1,0,2,1)].

Dans ce dernier domaine, j'ai toutefois relevé deux exceptions aux coordonnées indiquées en introduction. Il s'agit d'une part du Crédit Agricole du Nord-Est, qui a eu recours à un service privé de médiation extérieure assuré par Serge BOUGAEFF où les clients peuvent être accueillis sur des « point passerelle » et dont la compétence est assez large : contrats non respectés, comptes débiteurs, échéances impayées... Il s'agit d'autre part de Médiafil, service de réclamation de la BNP en activité depuis juin 1996, que je ne devrais pas non plus classer dans cette catégorie, car il n'a pas de pouvoir de contrainte. Sept personnes y travaillent à plein temps et traitent les réclamations directement par téléphone en concertation avec les responsables des entités concernées (agences, direction du groupe), seuls à même de prendre les décisions.

12. Pour finir, mon douzième et dernier profil sera le plus contraignant de tous. Il ne dépend d'aucune des parties mais les rencontre, les conseille et les contraint à respecter son avis. Le modèle le plus courant est celui d'une médiation menée par une autorité hiérarchique (le patron intervenant entre ses deux salariés par exemple), qui, en raison de son pouvoir, est en mesure d'influencer le résultat obtenu.

Lundi, on a vu Michel ROCARD expliquer qu'au moment où il a introduit les négociations qui ont abouti aux accords de Matignon, il a dit aux différents acteurs qu'il y avait de la nourriture pour trois jours et que s'ils ne parvenaient pas à un accord à l'issue de cette période, le gouvernement français serait alors déterminé à s'engager dans la guerre. C'est très théâtral, un peu à la manière de La guerre de Troie n'aura pas lieu de Jean GIRAUDOUX, où j'ai retrouvé le passage d'Iris qui délivre aux Grecs et aux Troyens le message de ZEUS en ces termes : *«Il ordonne à tous les autres de s'éloigner, et de laisser face à face les négociateurs. Et que ceux-là s'arrangent pour qu'il n'y ait pas la guerre. Ou alors, il vous jure et il n'a jamais menacé en vain, il vous jure que ce sera la guerre. »*. Dans une procédure de règlement amiable¹⁸ d'une entreprise en difficulté, j'ai vu un administrateur judiciaire utiliser à peu de choses près les mêmes termes en remplaçant simplement le mot guerre par celui de liquidation de l'entreprise. La peur de tout perdre a conduit l'ensemble des créanciers à adopter l'accord qui leur était proposé dans l'heure alors que depuis plusieurs mois la situation était gelée. [Coordonnées : (0,2,2,2)].

*

* *

¹⁸ La loi du 1^{er} mars 1984, réformée par la loi du 10 juin 1994, permet au président du tribunal de commerce de désigner par ordonnance sur requête un conciliateur dont la mission est de *«favoriser le fonctionnement de l'entreprise et de rechercher un accord avec les créanciers »*.

Ainsi s'achève cet inventaire des profils de médiateur dans le secteur public. Le fait que l'Etat, les collectivités locales, les administrations et les entreprises publiques offrent gratuitement ce service à ses citoyens, ses administrés, ses usagers, ses sociétaires, participe d'une volonté d'apparaître comme plus humain, plus accessible et plus efficace. Le secteur public fait appel aux médiateurs pour prévenir et corriger le cas échéant les injustices. Cependant, le succès remporté par la médiation auprès du secteur public ne doit pas servir de placebo et doit mettre en exergue au contraire les dysfonctionnements et les difficultés rencontrées par les usagers.

Cela est également vrai pour les médiateurs du secteur privé auxquels il est possible de généraliser cette analyse, si l'on en croit les quelques exemples ou digressions faites dans ce domaine lors de cet exposé.

Une question demeure néanmoins : la diversité des mandats et des profils attachés à cette appellation de « médiateur » apparaît-elle de façon cohérente ? Le terme même de conflit signifie en latin débat. Aussi, il n'est pas surprenant que la médiation, lieu structuré où s'organisent les débats, soit elle-même sujet à débat. Quels que soient les médiateurs, dès lors qu'ils œuvrent dans le sens de la protection des droits de chacun et de la démocratisation de la société, leur développement ne peut être qu'encouragé.

Les procédures administratives ou judiciaires prenant souvent l'allure de véritables guerres de tranchées ou de duels qui ne s'achèveront qu'une fois l'autre à terre, je citerai pour finir à nouveau Jean

GIRAUDOUX¹⁹, pour qui le vrai combat se situe dans la médiation ou la négociation, « *le combat d'où sortira ou ne sortira pas la guerre* ».

Question de Myriam BACQUE (Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris) -

J'aimerais simplement savoir si tous ces différents types de médiateurs que vous avez rencontrés ont été formés ou si c'était une fonction qui leur était naturellement dévolue.

C'est difficile de généraliser mais, le plus souvent, ils ont été choisis pour leur expérience ou leur origine et ont été rarement formés. Par exemple, les Grands Frères ont une formation des plus succinctes. L'administrateur judiciaire a une compétence en matière de procédures collectives mais il est rare qu'il soit formé à la négociation. Ce sont des gens qui ont été choisis parce qu'ils maîtrisent le domaine de compétence du problème pour lequel ils sont saisis.

¹⁹ Jean GIRAUDOUX, La Guerre de Troie n'aura pas lieu, Acte II, scène treizième.

4 ATTITUDES POUR 12 PROFILS

LE MEDIATEUR :

DEPEND DE	0 partie	1 partie	2 parties
	<u>Autorité</u>	<u>Médiateur</u>	<u>Médiateur "sécant"</u>
0	<u>administrative</u>	1	2
0	<u>indépendante</u>	0	2
2	Médiateur de la République	2	Ville de Paris
	Exemple de conflit collectif		2
0	(Médiateur européen, du Cinéma , du Livre...)	1	0 Premier ministre

RENCONTRE	0 partie	1 partie	2 parties
	<u>Médiateur</u>	<u>Médiateur dans</u>	<u>Médiateur</u>
0/1	<u>des usagers</u>	1	0
0		<u>de Justice</u>	<u>de la COB</u>
2	Médiateur de la SNCF,	2	2
1	de la RATP, de La Poste, d'EDF et de GDF	1	0
		RATP et SNCF	

CONSEILLE	0 partie	1 partie	2 parties
	<u>Médiateur</u>	<u>Les Grands Frères</u>	<u>Médiation</u>
1	<u>du personnel</u>	1	0
2		1	2
0	CNRS	1	2
0	IBM	0	0
	OCDE		Tribunal pour Enfants de Paris Femmes relais
		RATP	

CONTRAIT	0 partie	1 partie	2 parties
	<u>Médiateur dans</u>	<u>Médiateur dans</u>	<u>Autorité désignée</u>
1	<u>les médias</u>	0/1	0
0		0	2
2	France 2	2	2
0	Journal <i>Le Monde</i>	1	2
		ASF	Supérieur hiérarchique Conciliateur (Proc. collective)
		GEMA, FFSA...	
		les banques et assurances	

Europe 1

Crédit Lyonnais...