



ELLE A MIS LA MÉDIATION SUR LES RAILS A LA RATP

Interview

Après un parcours de 25 ans en tant que juriste puis de RH de la RATP, Sophie Pralong-Richy occupe depuis 2021 la fonction de facilitatrice et médiatrice interne. Elle nous livre ici son témoignage sur le dispositif impeccablement cadré qu'elle a mis sur les rails.



Sophie Pralong-Richy, facilitatrice et médiatrice à la RATP

Comment s'est faite votre rencontre avec la médiation ?

"Je suis entrée à la RATP en 1995, en tant que juriste. J'ai ensuite exercé en tant que RH d'unité puis de département, dans le tertiaire, l'exploitation, la maintenance, et l'ingénierie. Après 25 ans de métier, j'ai quitté mon poste pour me former à la médiation. Cette pratique m'attirait beaucoup et le groupe envisageait de créer une cellule de médiation interne. Les planètes étaient donc parfaitement alignées !

Tout est parti d'une feuille blanche.

En 2021, après une période de benchmarking, le dispositif est né, avec pour objectif de prévenir les conflits, tenter de les résoudre et restaurer les liens entre deux collègues, au sein d'une équipe.

Comment avez-vous fait connaître la médiation en interne ?

J'ai démarré ma mission avec un capital confiance, du fait de ma bonne connaissance de l'organisation. Néanmoins, médiateur, c'est un métier intuitu personae. Il faut incarner sa fonction. La communication est donc essentielle pour renforcer sa visibilité et sa légitimité.

Le soutien du Responsable de la Délégation générale à l'éthique et à la conformité, Frédéric Potier, et de la Communication interne a été déterminant. Depuis deux ans, je me mobilise sans relâche pour faire connaître le dispositif et diffuser l'esprit de la médiation, à tous les niveaux et sur tous les supports : guide et charte de la médiation/facilitation interne, vidéos, intranet, conférence lors de la semaine nationale de la médiation...J'ai également multiplié les interventions dans les réseaux internes (équipes RH, médecins du travail, préventeurs) et aussi auprès des différents comités de direction pour toucher des cibles managériales.

Qu'est-ce qui, selon vous, contribue à légitimer la médiation interne à la RATP

Pour être médiateur interne, il faut avoir été formé et avoir une bonne connaissance de son organisation. Par ailleurs, le médiateur doit aimer les autres, ou en tout cas, s'intéresser authentiquement à eux et avoir envie de découvrir leurs forces et leurs paradoxes.

La médiation, j'y crois, car c'est un mode doux d'anticipation et de résolution des conflits qui responsabilise les salariés et leur donne voix au chapitre. Ils sont ainsi acteurs de leur destin.



Interview

La médiation n'est pas une recette magique mais un outil très puissant qui fonctionne dans plus de 70 % des cas. Le fait qu'à la RATP, la médiation interne soit portée au plus haut niveau de l'organisation contribue à la légitimité et à l'indépendance de ma fonction. En effet, la place du médiateur interne dans l'organigramme n'est pas anodine. C'est pourquoi ma fonction a été placée sous l'autorité du Délégué général à l'éthique et à la conformité, étant lui-même directement rattaché au Pdg du groupe.

Comment les agents peuvent-ils vous saisir ?

Notre dispositif de médiation interne s'appuie sur le principe de subsidiarité. Cela signifie que les agents ne peuvent me saisir en direct. Ce qui est compréhensible, vu que la RATP emploie près de 70 000 agents !

Je peux donc être saisie par les RH ou les médecins du travail, par écrit. Par ailleurs, j'interviens seulement lorsque toutes les autres voies de dialogue n'ont pas abouti, avec l'accord des parties, et après avoir vérifié que la demande relève bien de mes missions. Cette démarche permet de ne pas mettre en porte à faux la ligne managériale et de responsabiliser chacun des acteurs concernés par le différend.

Quelle est la place des écrits dans votre dispositif ?

Je tiens au caractère officiel et solennel de la saisine ; cela ancre la démarche et la légitime. L'envoi d'un questionnaire me permet de bien analyser les éléments clés du différend : quel est le périmètre du conflit ? Quand a-t-il surgi ? Combien de personnes sont concernées ? Quelles actions ont été mises en place ? Qu'est-ce qui laisse penser que la médiation serait l'outil approprié ? Enfin, j'invite les médiés à signer un document d'entrée en médiation qui précise les droits et devoirs de chacun, y compris les miens.

La médiation interne repose donc sur ces écrits préliminaires qui cadrent le processus. En fin de médiation, les pistes de solutions et engagements convenus par les parties peuvent faire l'objet d'un compte-rendu signé par chacun.

De mon côté, je rédige un rapport de médiation comprenant, le cas échéant, des points de vigilance organisationnels. Ce rapport est transmis au commanditaire, dans le respect de la confidentialité des échanges. En règle générale, j'organise une post-médiation deux à six mois plus tard pour m'assurer que les engagements pris sont tenus et ont permis de pacifier les relations

Quels types de différends traitez-vous ?

Le plus souvent, ce sont des tensions liées aux relations interpersonnelles qui existent dans toute organisation : des malentendus, des non-dits, des personnalités qui ont du mal à s'entendre. Mais je gère également des problématiques d'ordre systémique ou liées à l'organisation du travail. Dans les premiers temps, 70% des médiations que je menais ne relevaient pas de relations hiérarchiques. Aujourd'hui, c'est environ 50%, comme le montre le rapport annuel que j'ai mis en place. J'interviens aussi de plus en plus en médiation collective ; au début, auprès d'équipes de 3 ou 4 personnes. Depuis cette année, dans des équipes allant jusqu'à 15 agents.

Avec quels acteurs internes coopérez-vous ?

Je suis amenée à collaborer avec divers acteurs de la prévention : les managers, les RH, la médecine du travail... J'interviens aussi beaucoup en interne avec une psychologue du travail et ergonomes. Notre approche est très complémentaire : elle intervient sous l'angle du travail ; j'interviens sous l'angle de la relation. En mêlant ainsi nos pratiques, nous avons mis en place des espaces de parole, à mi-chemin entre la médiation collective et la médiation interpersonnelle. Cette formule permet de libérer la parole lorsque le groupe ne semble pas mûr pour s'engager dans une médiation collective. Ses membres sont libres d'y participer, puis de poursuivre éventuellement avec des entretiens individuels. Ces espaces dédramatisent en quelque sorte la médiation et s'inscrivent néanmoins dans une démarche de prévention.



Son parcours, en bref

- DEA en droit social
- Diplôme universitaire en médiation

Groupe RATP

Depuis 1995

- Juriste en droit du travail
- RH d'unité puis de département (tertiaire, exploitation, maintenance, ingénierie)

Où se déroulent les entretiens de médiation ?

J'accorde une grande importance au cadre dans lequel se déroulent les entretiens. Je veille au fait qu'ils aient lieu hors du cadre de travail habituel des médiés. En revanche, pour les réunions de post-médiation, je préfère me rendre dans leur univers, afin de sentir l'ambiance de travail. Ainsi, j'organise les entretiens de médiation au siège de la RATP.

Pour préserver la confidentialité, j'ai fait en sorte qu'ils aient systématiquement lieu dans une salle sécurisée, d'accès limité, à l'écart et à l'abri des regards. Ce cadre, aménagé de façon confortable, est très rassurant pour les médiés.

La médiation interne est-elle considérée comme un outil de prévention des risques psychosociaux à la RATP ?

Complètement. Le groupe va même aller plus loin en insérant la médiation interne dans notre nouvel accord Qualité de vie et conditions de travail. C'est une étape clé pour la reconnaissance du dispositif.

Cela signifie que son champ d'action va s'étendre, en basculant naturellement de la médiation curative vers la médiation préventive. Depuis quelques semaines, j'ai pour mission de sensibiliser plus de 200 managers à la prévention et à la gestion des conflits. En somme, tout concourt à renforcer le rôle préventif de la médiation à la RATP...

***"Contribuer à faire du bien aux personnes, à faire du bien à l'organisation, c'est ce qui me plaît dans mon métier !
Je me sens alignée avec mes valeurs"***

Qu'est-ce qui est le plus satisfaisant pour vous dans la médiation ?

Lorsque je conduis une médiation et que les médiés parviennent au fameux « point de bascule », c'est vraiment satisfaisant. Dans cet instant de catharsis, les personnes parviennent, grâce à la médiation, à sortir de leur réalité et à toucher la réalité de l'autre. Lorsqu'ils se parlent sans acrimonie, se disent pardon avec authenticité, réussissent à lever les non-dits, j'éprouve un grand sentiment d'utilité.

Même si les médiés décident de ne plus travailler ensemble, l'important est de leur donner la possibilité de l'exprimer, de se libérer d'une charge émotionnelle. Ce faisant, cela les aide à clore un chapitre difficile, afin d'explorer des issues possibles et écrire une nouvelle page de leur vie professionnelle. Contribuer à faire du bien aux personnes, à faire du bien à l'organisation, c'est ce qui me plaît dans mon métier ! Certes, être médiateur, c'est une charge mentale, c'est très énergivore. Mais je crois à la médiation et je me sens alignée avec mes valeurs. »