

RESSOURCES HUMAINES

Médiateurs sociaux : l'encadrement s'affirme

Déjà engagée dans la professionnalisation des agents de terrain, la médiation sociale s'attaque désormais au management des équipes.

Le tout premier écueil auquel se heurtent les encadrants de médiateurs sociaux est celui de la légitimité. Cette fonction est en effet confrontée à un paradoxe : « Connaître les problématiques, les publics, le mode d'intervention en médiation sociale, c'est indispensable pour conseiller les médiateurs, et cela nous confère une certaine légitimité », résume Christophe Marquet, chef d'équipe « médiation urbaine » d'Optima, à Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme). « Mais la filière étant jeune, peu d'encadrants ont une bonne maîtrise préalable de la médiation

sociale, note Christine Michel, directrice des ressources humaines de ce service associatif de médiation présent dans plusieurs villes. Nous en recrutons donc surtout qui possèdent une expérience de la gestion d'équipe. »

Pour faire face à cette difficulté, Optima a instauré un passage obligé : « A la prise de poste, tous nos salariés suivent un parcours d'intégration qui leur donne un socle de valeurs communes. Ensuite, les encadrants bénéficient d'une formation spécifique à la médiation sociale et d'autres, à la délégation, au recadrage et aux techniques de management », décrit Christine Michel.

Prendre en compte l'autonomie.

Les anciens médiateurs promus à un rôle d'encadrant rencontrent un autre écueil : celui d'un changement de posture parfois délicat à assumer. « J'ai l'avantage de bien connaître le terrain, mais il m'a fallu une année pour apaiser un certain ressenti chez mes collègues », indique Aziz Elarsi, chef d'équipe du service municipal de médiation de Lomme (Nord). Afin d'accompagner cette prise de poste, l'association France Médiation consacre une formation aux cadres intermédiaires de la médiation sociale (*lire l'avis d'expert*).

Assurer le fonctionnement d'un service de médiation sociale passe par la prise en compte de l'autonomie des agents et des horaires atypiques – décalés ou nocturnes –

LES POINTS CLÉS

- **Connaître**
Maîtriser les techniques, les publics et les problématiques des interventions des médiateurs sociaux.
- **Echanger**
Se montrer disponible et à l'écoute, organiser des analyses de pratiques et des échanges sur les situations difficiles auxquelles sont exposés les médiateurs. Doter par ailleurs le service d'outils facilitant le « reporting » écrit.
- **Valoriser**
Quand les augmentations salariales ne sont pas au rendez-vous, valoriser les compétences par des formations professionnelles.

qu'impose la veille sociale ou la présence de proximité dans les transports. Le service de médiation de la ville de Lille (Nord) pratique ainsi les plannings à la semaine et gère le roulement des équipes, afin de briser la monotonie.

L'équilibre des équipes. A Chalon-sur-Saône (Saône-et-Loire), « l'organisation des plannings est double : elle court sur dix jours et sur le mois, et nous avons aussi une planification par secteur », explique Philippe Bourdieu, coordinateur des agents de médiation et prévention de la ville réunis au sein d'un groupement d'intérêt public (GIP). L'équilibre global des équipes, en outre, est important : « Nos médiateurs sont à l'image de leurs quartiers d'intervention et il faut savoir composer les équipes selon un équilibre entre les âges, les sexes, les pratiques

AVIS D'EXPERT Olivier Maurel, intervenant dans la formation dispensée par France Médiation destinée aux cadres intermédiaires de la médiation sociale

« Du recul par rapport au terrain »



« La formation de France Médiation destinée aux cadres intermédiaires de la médiation sociale vise tout d'abord à rassurer ceux-ci, qui nourrissent fréquemment des complexes car ils n'ont souvent pas suivi d'études poussées en gestion ou en ressources humaines. Nombre d'entre eux accèdent à l'encadrement après avoir été médiateurs, ce qui est une reconnaissance de leurs compétences. Mais cela impose un

changement de posture et il ne s'agit plus du même métier. Nous leur montrons comment prendre du recul par rapport au terrain, réfléchir à leurs pratiques et enrichir leurs connaissances. Puis je leur propose une méthode : l'approche contingente de la gestion, qui s'éloigne des boîtes à outils toutes faites. Elle impose de prendre en compte la spécificité de la situation et de dresser un diagnostic pour savoir à quel outil recourir et, si nécessaire, l'inventer. »



P. MARAIS

Nous avons créé le livret personnel du médiateur, qui permet à ce dernier de formaliser ses acquis et ses compétences.

Isabelle Idier, DRH de l'association Partenaires pour la ville, à Saint-Denis

religieuses et la diversité culturelle», rappelle Christine Michel.

Reste que ce management subit une double contrainte: les perspectives d'avancement des médiateurs sont minces et la paye modeste. L'association de médiation interculturelle Arifa, à Montfermeil (Seine-Saint-Denis), connaît bien le problème: certes, le métier de femme-relais s'est aujourd'hui professionnalisé. Mais la marge de manœuvre pour valoriser financièrement les compétences de ces médiatrices est maigre, sans compter qu'elles occupent des emplois précaires, comme celui d'adulte-relais (neuf ans de contrats maximum).

«Nous utilisons toutes les formes de reconnaissance possibles: les étoiles des quartiers, une distinction décernée par le conseil régional, des interventions à l'école d'éducateurs spécialisés de Tours pour expliquer le métier et d'autres dans le cadre du programme d'accès aux soins développé avec le centre d'examen de santé de la Seine-Saint-Denis, à Bobigny», énumère la directrice

d'Arifa, Maryse Radojic, regrettant le caractère symbolique de la valorisation.

Un soutien permanent. Optima à Clermont-Ferrand («Clerville») a la même volonté de recourir aux formations et de rencontrer les partenaires. Les cadres y veillent aussi à intégrer les remarques des médiateurs dans les modes opératoires du service. A Chalon-sur-Saône, le GIP s'efforce de son côté d'accompagner la réinsertion professionnelle: «Les médiateurs sont en CDD, mais nous veillons à ce qu'ils rebondissent par la suite. Depuis cette année, nous les encourageons par exemple à passer un concours de la fonction publique ou à intégrer les services municipaux, en suivant une formation à la sécurité incendie», détaille Philippe Bourdieu.

L'encadrement d'une équipe de médiateurs sociaux exige donc une grande disponibilité et une capacité d'écoute. A l'instar de nombreux cadres, ceux de Clerville «assurent un soutien en étant présents à

TÉMOIGNAGE

Isabelle Idier, directrice des ressources humaines de l'association Partenaires pour la ville, à Saint-Denis (Seine-Saint-Denis)

«Création d'un outil managérial pour affronter la précarité»

«L'instabilité des contrats caractérise la médiation sociale et pèse sur le niveau des salaires des médiateurs et sur le type de contrat offert. Pour accompagner la recherche d'emploi des salariés quittant la structure, nous avons sollicité nos partenaires: la RATP a ainsi proposé des formations pour rejoindre ses rangs. Et afin d'encadrer les nouveaux médiateurs, recrutés cette fois-ci en contrat aidé, Partenaires pour la ville a créé un outil: le livret personnel du médiateur. Il s'agit d'accompagner la formation du salarié. Ce livret permet à ce dernier de formaliser ses acquis, ses compétences et son évolution au sein de notre structure. Au terme de son contrat, il disposera ainsi d'un CV riche et détaillé, qui valorise son expérience professionnelle.»

chaque prise de poste et fin de service, souligne Christophe Marquet. Le responsable est en liaison permanente avec les médiateurs qui déambulent sur le terrain, par talkie-walkie». Les missions sont suivies de débriefings réguliers, «afin d'évacuer le stress lié à la rencontre d'ados et de jeunes adultes agressifs ou de SDF alcoolisés, ou à la grande détresse que l'on peut cotoyer dans les logements sociaux», précise pour sa part Philippe

Bourdieu, à Chalon-sur-Saône. Et Patrick Legrou, chef du service de médiation de Lille, de conclure: «Les médiateurs sont contraints de s'adapter en permanence à des situations différentes et sont très exposés d'un point de vue émotionnel. En tant que manager, on doit se montrer à l'écoute et disponible. Je leur ménage une réunion, un espace où vider leur trop-plein. Nous lançons en outre un groupe d'analyse des pratiques.»

Stéphanie Marseille