

l'Observatoire

Delta

gestion hôtelière à vocation sociale



Étude médiation

**Éthnographie des équipes
de médiation de Delta**

Alice Mercier, chargée d'études quantitatives, l'Observatoire, Samusocial de Paris

samusocialParis

Sommaire

■ Introduction générale	03
■ Méthodologie	04
I Comprendre l'histoire et l'environnement des équipes de médiation	06
A ■ L'institutionnalisation de l'hôtellerie sociale	07
• De l'hébergement d'urgence traditionnel à l'hébergement en hôtel	07
• Le PHRH : Une solution pour professionnaliser l'hôtellerie sociale	08
• Un poste pour créer un lien avec les personnes hébergées.....	09
B ■ Les équipes de médiation dans l'océan des interlocuteurs	11
• Une logique de centralisation	11
• L'expansion et la complexification de l'institution	12
• Entre harmonisation et diversification des pratiques.....	16
C ■ Une activité sous contrainte.....	17
• La variété des modes d'intervention	18
• Une mission de veille sociale mise en péril	19
• L'impuissance de l'action	21
II La médiation en hôtel : des tensions relationnelles aux compétences interpersonnelles	23
A ■ La médiation en actes	24
• Acte 1 : écouter les doléances de l'équipe hôtelière	25
• Acte 2 : médiatiser les informations pertinentes	26
• Acte 3 : chercher un compromis.....	28
B ■ Les nouveaux « funambules du tact » ?	29
• Le médium est le message	29
• Une médiatrice comme facilitatrice : convaincre une famille des aspects positifs de son déménagement	29
• Tact, bienveillance, et empathie : sens pratique ou impératif professionnel ?	30
• Les « ni-ni »	31
III Les caméléons de l'hôtellerie sociale	33
A ■ L'imprévisibilité des interventions	34
• Du maraudage à la collaboration. Quand les médiatrices guident les gestionnaires d'hôtel	34
• En quête de résolution. Quand les émotions guident la médiation	37
• Cadre légal et complexités du terrain. Quand la médiation n'a plus sa place	37
B ■ Un cadre modulable	38
• Les frontières floues des métiers du social	39
• Transformer le cadre pour faire preuve d'humanité	43
• À la recherche d'un cadre autour de la médiation	
■ Conclusion générale	47
■ Bibliographie	48
■ Sigles et acronymes	49

Introduction générale

Au sein du Samusocial de Paris, le Pôle Delta, anciennement connu sous l'appellation Pôle Hôtelier et de Réservation Hôtelière (PHRH), assure la gestion de l'offre hôtelière à visée sociale en Île-de-France. Au quotidien, cette entité met à l'abri près de 55 000 personnes chaque nuit dans plus de 700 établissements hôteliers, opérant en tant que prestataire de services. Sa mission consiste à traiter les demandes d'hébergement émanant de 13 partenaires prescripteurs¹, dont les 8 Services Intégrés de l'Accueil et de l'Orientation franciliens (SIAO) d'Île-de-France.

Au sein de cette organisation, les équipes du service Qualité de Delta interviennent sur le terrain, évoluant en binômes. D'une part, les intervenants et intervenantes de terrain, communément appelées « IT », sont en charge du contrôle des prestations fournies par des établissements partenaires dans leur globalité (chambres et espaces communs). D'autre part, les médiateurs et médiatrices jouent le rôle « d'interface entre les travailleurs sociaux, les familles et les hôteliers » (voir fiche de poste ci-dessous) en s'entretenant avec les familles dans leurs chambres, et en intervenant sur les problèmes qui les concernent. Une part importante de leur mission consiste à fournir des informations appropriées pour sensibiliser et guider les différents acteurs. La visée de chaque métier est donc bien différente : tandis que les intervenants et intervenantes sur le terrain garantissent le respect des prestations hôtelières définies par le contrat et conditions d'achats conclu avec l'établissement, les médiateurs et médiatrices tissent un lien avec les familles, favorisant ainsi un bon climat social à l'hôtel et une prise en charge en adéquation avec les besoins des personnes hébergées.

Néanmoins, les missions des médiateurs et médiatrices se révèlent éminemment vastes, suscitant l'interrogation quant à la spécificité de leur métier. Ne revient-il pas déjà aux travailleurs et travailleuses sociales, chargées de l'accompagnement des familles, de transmettre les informations entre ces dernières et les prescripteurs ? En outre, les intervenants et intervenantes terrain ne peuvent-elles pas garantir une prise en charge adéquate à l'hôtel en remontant leurs observations et constats à Delta ?

Tandis que le rôle des intervenants et intervenantes terrain bénéficie d'une reconnaissance tant auprès des autorités publiques qu'au niveau des acteurs impliqués dans l'hébergement d'urgence, celui des équipes de médiation est souvent l'objet de questionnements. En

effet, les difficultés que rencontrent les familles en matière de « bien-être » semblent souvent être reléguées au second plan, en comparaison à l'impératif initial d'assurer un abri et de vérifier que les gestionnaires d'hôtel respectent les normes contractuelles. Pourtant, l'enquête sur les Enfants et Familles sans logement (ENFAMS, 2014) a montré que les conditions de vie précaires des familles hébergées à l'hôtel ont des conséquences sur leur santé mentale. La question du « bien-être » ne peut être abordée par le seul prisme des normes de sécurité. De même, la légitimité des équipes de médiation en tant qu'intermédiaires entre les prescripteurs et les familles nécessite une compréhension des problèmes liés au contexte de l'hébergement d'urgence. Pour cela, il est nécessaire de revenir à la naissance du poste, conjointement avec la création du PHRH, aujourd'hui appelé Delta.

En quête de cette compréhension éclairée, cette étude ethnographique s'attache à retracer l'origine du poste, contextualisant son existence au sein de l'ample organisation que représente le Samusocial de Paris (I). Nous visons à décrire le travail des équipes de médiation en observant de manière prolongée leurs activités, tout en appréhendant le cadre d'expérience qui leur est propre, et le sens qu'elles donnent à leur pratique. Cette approche nous conduira à disséquer l'acte de médiation individuelle, mode d'intervention principal des médiateurs et médiatrices de Delta, segmentant cette intervention dans l'espace-temps. Une analyse minutieuse des compétences interpersonnelles sollicitées par les équipes pour trouver les solutions adaptées aux problèmes s'avérera également essentielle (II). Enfin, cette enquête de terrain nous invite à explorer les difficultés auxquelles les équipes se heurtent lorsqu'il s'agit de définir un cadre d'intervention. Face à l'imprévisibilité des médiations, le « sens pratique » tend à l'emporter sur le cadre institutionnel qui peut paraître ambiguë dans l'exercice de cette profession. Ces nuances nous amènent à nous interroger sur la recherche d'un cadre approprié pour la médiation, la transformation de ce cadre dans une démarche empreinte d'humanité, et les frontières équivoques qui caractérisent les métiers du social. Cette analyse permettra d'appréhender la professionnalisation des équipes, tout en questionnant leur rôle en tant qu'acteurs privilégiés de la veille sociale (III).

¹ Les Services Intégrés de l'Accueil et de l'Orientation franciliens (SIAO), la Coordination d'Accueil des Familles Demandeuses d'Asile (CAFDA), l'Hébergement d'Urgence pour les Demandeurs d'Asile (HUDA), ainsi que la Ville de Paris et l'Aide sociale à l'enfance (ASE) 95.

Méthodologie

Cette étude repose sur l'analyse de différents matériaux

Tout d'abord, un journal de terrain manuscrit et retranscrit a été constitué, recueillant des observations et des échanges avec les équipes de médiation de Delta, objets de cette étude. Ce document permet une description de la réalité sensorielle, corporelle, en action du métier des médiateurs et médiatrices, tels que déjà étudié avec les Equipes Mobile d'Aide (EMA) par Daniel Cefai et Edouard Gardella dans leur ouvrage consacré à l'ethnographie du Samusocial (2013).

L'enquête de terrain s'est déroulée en deux temps : d'abord une enquête exploratoire, entre janvier et juillet 2022, puis une enquête ethnographique d'octobre à décembre 2022.

L'enquête exploratoire a permis le suivi de cinq médiateurs et médiatrices différentes lors de sept interventions collectives ou individuelles dans des établissements hôteliers de Paris et principalement de petite ou grande couronne.

L'enquête ethnographique plus approfondie implique l'observation exhaustive de chaque équipe de secteur francilien (75 ; 93 ; 92-94 ; 77-91 ; 78-95), pendant 2,5 jours chacune, lors de minimum deux interventions en hôtel, ainsi qu'une réunion d'équipe dans les bureaux d'Ivry-sur-Seine (siège de Delta jusqu'au printemps 2023). Au total, dix-huit interventions et cinq réunions d'équipe ont été observées, impliquant quinze médiateurs et médiatrices différentes (sur les dix-huit en poste durant la même année). Cette étude menée par l'Observatoire du Samusocial s'est principalement concentrée sur des interventions et échanges avec des familles prises en charge par le SIAO 75. Cette approche permet néanmoins une bonne représentativité des situations auxquelles les équipes de médiation sont confrontées dans leur quotidien, étant réparties dans divers secteurs d'Île-de-France.

Pour compléter ces observations, trois focus groupes ont été organisés avec les équipes de médiation, permettant d'explorer le sens qu'elles donnent à leur pratique (rôle, mission, compétences sollicitées, impact de leur activité sur les personnes hébergées, perception de leur activité par les différents acteurs avec lesquelles elles sont en lien, etc.). Ces séances, d'environ deux heures chacune, ont réuni la totalité des secteurs, ce qui a permis de recueillir les témoignages de treize médiateurs ou médiatrices (dont deux qui n'avaient pas été suivies sur le terrain).

En parallèle, une vingtaine d'entretiens semi-directifs et de nombreuses entrevues informelles ont été réalisés avec différents acteurs impliqués de près ou de loin dans l'activité des équipes de médiation, tels que le personnel de Delta (Service Qualité, Direction Delta, Service Réservations, Service Ressources, Service Achat&Fournisseurs) et du SIAO 75 (Périmètre hôtel du Pôle Habitat, médiateur et médiatrice en charge des « signalements » au SIAO).

Enfin, pour étayer cette recherche, d'autres matériaux ont été analysés, dont des retours de médiation rédigés par les équipes, des données statistiques de Delta concernant la prise en charge des familles et les prestations hôtelières, ainsi que des informations issues du tableau de bord des signalements et médiations effectuée et des échanges de mails entre le SIAO 75 et Delta. Des archives retraçant l'activité du Samusocial de Paris ont également été exploitées dans cette recherche.



Encadré 1

EXTRAIT D'UNE FICHE DE POSTE EN LIGNE EN JUIN 2023

■ L'environnement

Le pôle DELTA du Samusocial de Paris (SSP) assure l'hébergement à l'hôtel d'environ 55 000 personnes sans domicile en Île-de-France, sur environ 850 établissements. Il est en chargé de prospecter, négocier les tarifs, réserver, sécuriser la chaîne de réservation et vérifier les bonnes conditions de vie des familles hébergées.

■ La mission

En tant que médiateur, vous êtes l'interface entre les travailleurs sociaux, les familles et les hôteliers.

■ Le poste

Plus précisément, vous avez en charge les activités suivantes :

- Vous devez informer et responsabiliser les différents acteurs.
- À l'écoute des familles, vous recensez leurs difficultés de sorte à pouvoir les orienter vers différentes structures.
- Vous avez une fonction de conseil auprès des familles dans le but de prévenir (risques sanitaires) et d'éduquer (sécurité alimentaire).
- Vous faites le lien avec les différentes plateformes.
- Vous serez amené(e) à rédiger des rapports d'activité ainsi qu'à constituer et/ou alimenter des bases de données.
- Vous travaillez en binôme et êtes amené à vous déplacer sur Paris et en petite couronne.

■ Le profil recherché

Qualifications du profil recherché

- Vous êtes titulaire d'un diplôme de niveau Bac+2 (domaine social).
- Vous êtes obligatoirement titulaire du permis de conduire.

■ Expérience requise pour le profil

- Vous justifiez idéalement d'une première expérience réussie dans le secteur social.

■ Compétences / Savoir-faire / Savoir-être

- Vous avez un très bon relationnel, vous avez des qualités d'écoute et faites preuve de bienveillance, bienveillance et d'empathie.
- Vous connaissez les problématiques liées à la prise en charge des familles, ainsi que le réseau social parisien et certains dispositifs liés.
- Vous avez le sens des responsabilités et possédez une éthique personnelle et professionnelle irréprochable.
- Vous disposez d'un bon sens pratique et vous adaptez à toute circonstance.
- Vous êtes organisé(e) et rigoureux(se).
- Vous avez le sens de l'observation et de l'analyse et vous savez évaluer avec objectivité les situations
- Vous savez rendre compte en toute objectivité et formalisé des reporting écrits avec aisance rédactionnelle
- Vous savez travailler en équipe et en réseau.

Cette étude cherche à explorer le quotidien des équipes de médiation dans le domaine de l'hôtellerie sociale, en examinant leur rôle et leur positionnement au carrefour des interactions avec une multitude d'interlocuteurs. Dans cette démarche investigatrice, l'objectif est d'apporter un éclairage sociologique sur leur contribution à l'édification d'un environnement adapté

au bien-être des personnes hébergées en hôtel. À travers l'observation fine de leurs pratiques, nous aspirons à dégager des pistes de réflexion permettant d'améliorer les conditions de vie des familles hébergées, et de redéfinir la place des médiateurs et médiatrices dans cet écosystème institutionnel en constante évolution.



I

Comprendre l'histoire et l'environnement des équipes de médiation

Depuis les années 1980, marquées par une montée de la pauvreté et l'émergence de nouvelles formes de précarité liées au chômage de masse, le secteur associatif a pris de l'ampleur, devenant un partenaire incontournable des pouvoirs publics. Cette collaboration conduit à une augmentation significative des budgets alloués aux associations engagées dans la lutte contre la pauvreté, notamment dans les années 1990. C'est dans ce contexte que le Samusocial de Paris est créé, en réponse à la dépénalisation du vagabondage et dans le but d'apporter une assistance aux populations les plus exclues, principalement des hommes seuls avec des problèmes de santé précaires. Fondé en 1993 par Xavier Emmanuelli autour des équipes mobiles d'aides (EMA), le Samusocial de Paris a évolué pour devenir une organisation complexe offrant une diversité de services. Comme le soulignent Daniel Cefai et Edouard Gardella (2011), l'évolution de cette institution s'est caractérisée par une division du travail, une spécialisation et une rationalisation des dispositifs dans les domaines spécifiques de l'urgence sociale. Les années 2000 sont marquées par l'action du 115, qui a agi comme un révélateur de la présence de familles sans domicile, alors que le système d'hébergement n'est pas initialement conçu pour les accueillir, entraînant ainsi un recours massif à l'hébergement hôtelier.

L'apparition des équipes de médiation, conjointement avec le PHRH, témoigne de la multiplication des acteurs au sein du Samusocial de Paris, illustrant la complexification du système tout entier. D'une part, les politiques sociales se complexifient, s'accumulant en une série de dispositifs qui se superposent ; d'autre part, le système demeure enlisé dans son choix initial de recourir à l'hébergement hôtelier pour les familles, une orientation qu'il modifie marginalement sans jamais remettre en question ses fondements. En effet, l'introduction du PHRH ainsi que la mise en place des Résidences Hôtelières à Vocation Sociale (RHVS) et la régionalisation, représentent des tentatives de rationalisation. Cependant, ces efforts se heurtent à une lacune fondamentale : l'absence de définition claire quant à la vocation de l'hébergement hôtelier et les conditions de prise en charge qui en découlent. Dans cette partie, nous mettrons en lumière le rôle des équipes de médiation, qui pallient précisément à l'inadaptabilité de cette solution en intervenant sur une gamme variée de problématiques, assurant ainsi une prise en charge plus adaptée aux besoins des familles hébergées.

« L'apparition des équipes de médiation, conjointement avec le PHRH, témoigne de la multiplication des acteurs au sein du Samusocial de Paris, illustrant la complexification du système tout entier. »

A L'institutionnalisation de l'hôtellerie sociale

De l'hébergement d'urgence

traditionnel à l'hébergement en hôtel

Peu de temps après la création du 115, on constate une augmentation spectaculaire du nombre de familles recourant à l'hébergement d'urgence (Guyavarch et Le Méner, 2014), amenant à la saturation des dispositifs d'accueils traditionnels.

Un an après sa création, le Samusocial de Paris est constitué en Groupement d'Intérêt Public (GIP), et l'année suivante, un numéro vert d'urgence pour les personnes sans-abri est instauré et lui est confié. Ce dernier devient en 1997 un numéro d'urgence départementalisé et gratuit : le 115. Bien qu'il soit initialement pensé pour la prise en charge de personnes isolées, on constate un nombre croissant de familles recourant au 115 l'année suivante. La Direction départementale des Affaires sanitaires et sociales (DASS) finit par mandater le 115 de Paris pour la prise en charge inconditionnelle des familles.

Faute de centres d'hébergement adaptés aux familles, les pouvoirs publics et les associations se tournent vers les chambres d'hôtel pour pallier temporairement la situation des personnes démunies. Si cette démarche permet d'offrir un toit à plus de 4 000 familles qui, autrement, auraient été livrées à la rue, les conditions sont reconnues comme peu satisfaisantes (ENFAMS, 2014). D'un point de vue institutionnel, cette forme d'hébergement est davantage une mesure temporaire qu'une solution pérenne d'accueil. Ce choix se manifeste par l'absence notable d'interventions sociales ou sanitaires de nature quotidienne au sein des établissements hôteliers concernés, ce qui se traduit par des économies substantielles.



Il s'agit là d'un facteur non négligeable à considérer dans un environnement contraint par des impératifs budgétaires. Pour autant, le provisoire se révèle durable, avec une progression continue du recours à l'hôtel pour héberger les familles, elle-même devancée par une progression de la demande, alimentée notamment par le flux de familles demandeuses d'asile et migrantes.

Dès lors, une répartition des tâches est opérée pour soulager le 115 d'une partie de son public : la Coordination de l'accueil des familles demandeuses d'asile (CAFDA) créé en 2000, s'occupe de l'hébergement et du suivi des familles demandeuses d'asile, tandis que les familles sans-papiers ou déboutées de leurs demandes d'asile sont prises en charge par le 115, avec les autres familles sans domicile. Cette spécialisation mène à la création d'un pôle famille au 115 en 2001. Le nombre de familles sans-abri continuant de progresser, plusieurs associations s'ajoutent à la liste des partenaires chargés d'assurer le suivi social des familles pour fluidifier le dispositif. Cependant, face au durcissement des politiques migratoires qui ne permettent pas un accès à l'emploi et au logement de ces familles, les différentes plateformes arrivent rapidement à saturation (Le Méner, 2013).

Le PHRH : Une solution pour professionnaliser l'hôtellerie sociale

Au début des années 2000, pour répondre à la demande croissante de places d'hébergement, les écoutants et écoutantes sociales du 115 débutent leur journée de travail en prospectant des hôtels, cherchant à proposer des chambres adéquates aux familles qui sollicitent le 115, sans pouvoir préalablement vérifier si les services proposés sont en adéquation avec les tarifs négociés. Dans son rapport d'activité 2003, le Samusocial de Paris révèle les plaintes émanant des familles hébergées à l'hôtel reçues quotidiennement au Pôle famille du 115 de Paris. Outre l'insuffisance des capacités d'accueil de ces chambres, de nombreux établissements s'avèrent insalubres et dangereux.

En 2005, l'incendie de l'hôtel Paris-Opéra durant lequel décèdent plus de vingt personnes, dont une dizaine d'enfants, contraint les autorités à agir. Suite à la prise de conscience des pouvoirs publics, émerge une reconfiguration du paysage des acteurs impliqués et une professionnalisation accrue du secteur. Le recours aux hôtels meublés n'est pas remis en cause par l'Etat, mais son fonctionnement est en revanche vu comme

obsolète. Des mesures doivent être prises afin de renforcer la sécurité dans le parc hôtelier (Le Méner, 2013).

En 2006, la DASS confie au Samusocial de Paris la responsabilité de mettre en place un pôle hôtelier chargé de sécuriser la gestion financière des dépenses liées à l'hébergement, impliquant un contrôle des établissements dans lesquels sont orientées les personnes après avoir contacté le 115. Un groupe de trois personnes est détaché du Pôle Famille du 115 afin de réaliser un audit exhaustif de l'ensemble des établissements hôteliers. Leur mission consiste à visiter ces établissements afin d'acquérir une connaissance globale des situations et de construire une grille d'évaluation hôtelière. Ces visites permettent d'établir une charte encadrant les interactions avec les équipes hôtelières et des contrôles techniques appropriés. Cette initiative expérimentale est pérennisée en 2007, donnant naissance au PHRH, qui gère alors l'hébergement de plus de 7 000 personnes. Ce pôle centralise les réservations effectuées par trois plateformes : le 115, l'Association pour l'accompagnement social et administratif des migrants et de leurs familles (APTM), et l'Ordre de Malte. Par ailleurs, il garantit une gestion financière sécurisée grâce à la vérification de l'effectivité des dépenses engagées. Désormais, l'hébergement en hôtel se trouve dissocié du suivi social et juridique des familles, donnant lieu à de nouvelles configurations. Les plateformes sont invitées à se spécialiser dans l'accompagnement social des familles de sorte à améliorer la « fluidification » du parc. Les familles sont alors susceptibles de passer d'une plateforme à une autre en fonction de leur statut administratif et des opportunités d'accompagnement social (Le Méner, 2013).



Parole d'une écoutante sociale du 115 de Paris en poste au moment de la création du Pôle Hôtelier

« Donc, quand elles nous appelaient (toutes les familles), et qu'elles nous disaient, voilà... Y a des cafards, je suis pas bien hébergée, on est trop dans la chambre »... Nous en fait on avait à l'époque, donc un vérificateur, là, qui bossait pour l'APTM, qui te faisait des retours 6 mois plus tard « Ah bah non, j'ai été voir dans l'hôtel, y a pas de cafard », (...) le gars est en « biz-biz » avec les hôteliers... Enfin c'était pas clair... (...) Pour toutes les familles que le 115 hébergeait. On lui faisait des signalements, ça n'avait aucun sens hein (...). C'était absolument pas satisfaisant. Parce qu'il ne faisait pas de retour, ou parce qu'il les faisait trop tard... Enfin, une galère totale. Euh donc, l'hôtel a brûlé, on s'est rendu compte que y avait plus de personnes qu'il n'y avait de place... Donc ce qu'il se passe dans les hôtels parisiens c'est que t'as des cartons jaunes qui définissent l'occupation maximale. Donc dans les hôtels, tu avais des chambres doubles, des triples, des chambres singles... Puis au niveau total on va te dire « voilà, cet hôtel il peut héberger 30 personnes », par exemple. Donc, quand il y a un incendie, les pompiers, ils regardent les cartons jaunes avant de partir, et ils se disent « ah bah y a 30 personnes max », donc ils prévoient des secours pour 30 personnes. Donc ils sont arrivés à l'hôtel, sauf que là y avait 68 personnes. Donc les gens se sont défenestrés pour ne pas être brûlés par les flammes. Ça a été terrible ! Et euh... Suite à ça, l'État progressivement... Du fait qu'on n'avait pas de retour de vérification, qu'il y ait des incendies, des problèmes à répétition... L'État a décidé, fin 2006 de faire un audit. Donc là on était, de mémoire hein, 3600 personnes [personnes hébergées]. »

Un poste pour créer un lien avec les personnes hébergées

Au-delà de la gestion des places d'hébergement, le PHRH s'attache à préserver la qualité de vie des familles hébergées dans les hôtels. En effet, l'audit réalisé par l'équipe met en lumière des conditions d'hébergement nécessitant une observation plus approfondie de la part du Samusocial. La mise en place du Pôle hôtelier s'accompagne ainsi de la création d'équipes aptes à intervenir face aux problèmes signalés par les équipes hôtelières ou les familles, notamment lors de situations conflictuelles. De nombreuses violences sont constatées et les familles, dont les parcours ont souvent été marqués par des événements traumatiques, se sentent abandonnées dans ces hôtels, livrées à elles-mêmes. Malgré l'existence de dispositifs d'accompagnement social, ils ne sont pas destinés à se rendre dans les établissements. Les difficultés de cohabitation entre les différentes communautés ou entre les personnes hébergées et les équipes hôtelières ne font pas partie des missions de ces plateformes, qui sont par ailleurs en sous-effectif et victimes d'un turn-over constant.

Dès lors, les visites des hôtels par les équipes du PHRH doivent être organisées au moins une fois par an par un binôme composé d'une personne chargée de la vérification (aujourd'hui appelée « intervenant ou intervenante terrain ») et d'une personne chargée de résoudre les différends et d'écouter les difficultés des familles (appelée « médiateur ou médiatrice »).

La complémentarité des deux postes s'avère être une stratégie efficace pour rationaliser les visites au sein des établissements hôteliers. Au moment des premières observations, les équipes se retrouvent confrontées à des personnes exprimant le besoin de partager leur vécu lié à leur situation d'hébergement, au-delà des seules considérations matérielles fournies par les hôtels. Cette situation prolonge significativement la durée et la complexité des visites. Les intervenants et intervenantes terrain ont un certain nombre de vérifications à effectuer, mais ne sont pas en mesure de consacrer plus de quinze minutes à chaque chambre. Par ailleurs, leur mission de contrôle ne leur permet pas d'avoir les ressources nécessaires pour répondre à toutes les requêtes des personnes hébergées. Ces dernières sont souvent porteuses d'interrogations concernant leur quotidien, les aides disponibles, les prestations auxquelles elles peuvent prétendre, voire tout simplement le système administratif qui les prend en charge.

Parole d'une médiatrice en activité au moment de la création de la mission

« Quand on est arrivés dans les hôtels, moi j'ai vu des familles en pleurs hein, qui me disaient « waou... On existe ! On pensait que personne ne s'occupait de nous, enfin ne pensait à nous », et elles pleuraient, elles pleuraient. « Le Samusocial ! », ENFIN elles voyaient un visage sur le Samusocial quoi alors que ça faisait des années qu'elles étaient dans l'hôtel, et que constamment, comme elles sont sans papiers, bah les renouvellements se faisaient sans poser de question quoi. (...) les écoutantes étaient le seul lien avec les familles, sans recours possible, avant que le PHRH n'existe en tout cas... Donc, ça coûte cher, c'est n'importe quoi, c'est... la qualité, on la voit pas, donc au bout d'un moment, l'État a bien compris que c'est de l'argent public quand même qui était dépensé de manière un peu suspecte, et qu'en plus de ça y avait la santé des gens en cause quoi. Donc du coup bah voilà comment le PHRH s'est démultiplié, a grossi, a connu une croissance exponentielle ! À l'époque on était huit, là ils sont 125 je crois. Donc ouais, moi j'ai toujours défendu le poste de médiateur, bec et ongle, depuis le début. Depuis le début c'était un peu ce qui était dénigré parce que bah ça ne rapporte rien : on n'est pas sur le contrôle de la prestation hôtelière, on est sur du contrôle du bien-être... Mais comment tu veux mesurer et justifier le contrôle du bien-être ? Mais après les avoir envoyés à l'hôtel, comment savoir s'ils peuvent manger, s'ils s'en sortent au quotidien quoi ?! S'ils vivent dans des conditions dignes, saines ? Quand tu rentres dans des chambres et que tu vois qu'il y a de la colle à rat et des rats collés et puis la dame elle est là, elle devient complètement folle parce qu'elle vit avec les rats, quand elle appelle le 115, le 115 ne fait rien, l'hôtelier ne fait rien... Donc à part payer la chambre, on ne faisait rien. »

Il arrive notamment que ces personnes considèrent l'équipe hôtelière comme étant la représentante de l'institution. Cette situation témoigne de la nécessité de créer un lien entre le Samusocial de Paris et ces personnes, en instituant un poste consacré à la médiation dès la mise en place du pôle hôtelier. Une telle mesure s'impose tant pour des considérations de respect de la charte hôtelière que pour des impératifs éthiques visant à promouvoir le bien-être des familles, en instaurant un climat social favorable au sein des hôtels.

L'émergence de la médiation à l'hôtel est ainsi envisagée comme une réponse visant à instaurer une relation entre l'Institution et les familles hébergées, ces dernières n'ayant, jusqu'alors, eu que peu de contacts avec le Samusocial de Paris, à l'exception du 115. Désormais, elles se voient offrir la possibilité d'entrer en interaction avec un interlocuteur qu'elles peuvent identifier visuellement. Cette figure médiatrice s'attache au bien-vivre à l'hôtel, abordant la question sous des angles bien plus larges que les simples considérations relatives aux normes de sécurité. La médiation doit permettre d'établir une communication privilégiée, au-delà des seules prestations matérielles, témoignant ainsi d'une approche humanisée de l'hébergement.



« Il arrive notamment que ces personnes considèrent l'équipe hôtelière comme étant la représentante de l'institution. »

B Les équipes de médiation dans l'océan des interlocuteurs

La professionnalisation de l'hôtellerie sociale s'est manifestée par une expansion significative du PHRH, qui a été rebaptisé Delta lors de la régionalisation en 2020. À l'instar du Samusocial de Paris, cette croissance s'inscrit dans une démarche de rationalisation, pensé comme une façon d'optimiser l'organisation pour faire face à la constante augmentation des demandes d'hébergement en région parisienne. En conséquence, le nombre d'acteurs impliqués dans le système d'hébergement d'urgence ne cesse de croître, ce qui amplifie le nombre d'interlocuteurs des équipes. Le PHRH a ainsi donné naissance à plusieurs services distincts, chacun se spécialisant dans des activités spécifiques. Examinons comment s'opère cette restructuration, dans quelle mesure elle a impacté le service et quelles en sont les implications pour les équipes de médiation.

Une logique de centralisation

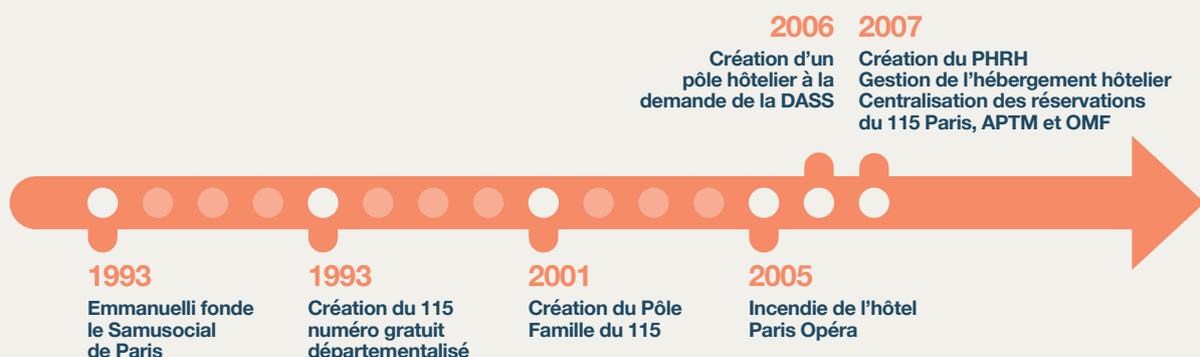
Dans les années qui suivent la création du PHRH, une dynamique de centralisation des demandes d'hébergement s'intensifie, marquée par l'intégration de nouveaux dispositifs, notamment le 115 de Seine-Saint-Denis en 2009. Dès lors, l'aspiration à étendre cette centralisation à l'échelle régionale est explicitement formulée dans le rapport d'activité du Samusocial de Paris (2009). Cette démarche vise à

pallier le besoin de coordination entre les territoires, le PHRH orientant de plus en plus de familles vers des départements voisins, qui à leur tour, éprouvent des difficultés pour réserver des places d'hôtel pour leur propre public. En 2010, la Cafda met fin à sa mission d'hébergement en faveur du PHRH, suivi par le 115 de Seine-et-Marne en 2013. Le PHRH est finalement désigné comme l'opérateur de réservation hôtelière à vocation sociale de tous les départements d'Île-de-France en 2019.

Parallèlement, d'autres dispositifs institutionnels, tels que les Services Intégrés d'Accueil et d'Orientation (SIAO), sont instaurés par l'État en 2010 dans une perspective d'harmonisation des pratiques en matière d'hébergement et d'amélioration de l'insertion des publics. Une décennie plus tard, les 8 SIAO franciliens forment le Groupement Francilien de Régulation Hôtelière (GFRH) pour faciliter la régulation régionale des nuitées hôtelières.

La régionalisation du parc d'hébergement hôtelier prend son essor avec l'intégration des SIAO 78, 91, et 95 en 2019, générant des répercussions à divers niveaux au sein du PHRH, rebaptisé « Delta ». Cette année-là, il héberge en moyenne près de 36 000 personnes chaque nuit, contre 33 300 l'année précédente. Avec l'incorporation des SIAO 92 et 94 fin 2020, le nombre de nuitées gérées par Delta continue de croître. Ainsi, en 2021, le nombre moyen de nuitée est de 57 900 en moyenne. Cette régionalisation offre une forme de rééquilibrage des nuitées entre les départements, compensant les disparités en termes de capacité d'accueil (Figure 1).

Figure 1 : Histoire sommaire du Samusocial de Paris jusqu'à la création du PHRH

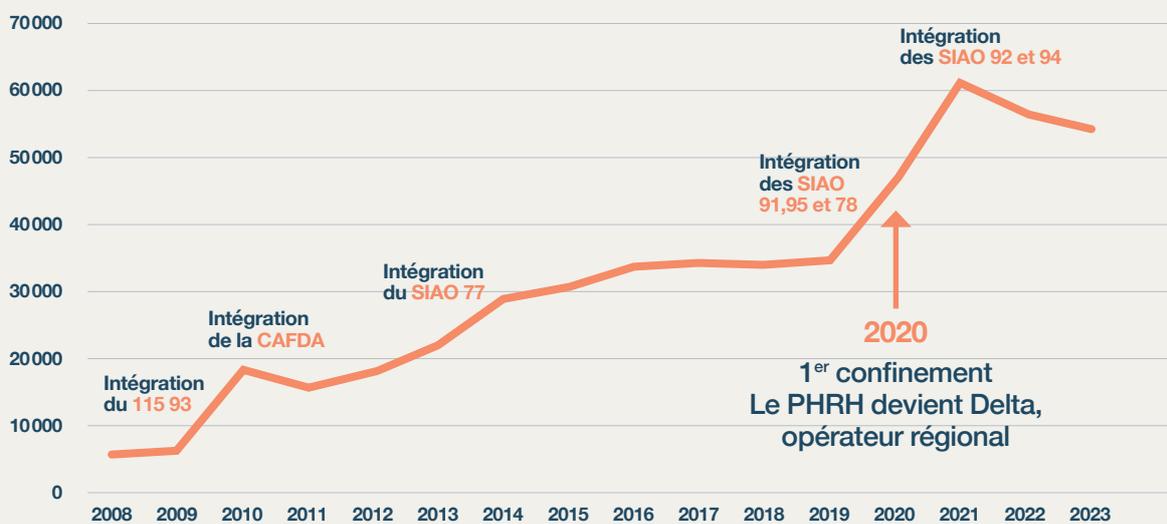


Source : Delta, 2024 Note : Nombre effectif de personnes hébergées entre le 30 juin et le 1^{er} juillet de chaque année

Delta, autrefois PHRH, ne demeure donc plus le pôle hôtelier qu'il était à l'initiale. Outre le changement de nom, le modèle d'hébergement hôtelier s'est transformé en une solution pérenne, maintenant sous l'égide du GFRH au lieu du Samusocial de Paris. Delta est donc chargé de faire le lien entre un nombre croissant de prescripteurs et les familles qu'ils prennent en charge. En effet, les prescripteurs sont décisionnaires mais ne se rendent pas sur le terrain. Pour avoir les informations nécessaires aux prises de décisions

concernant la prise en charge des ménages concernés, ils sollicitent les informations transmises par Delta ou par les personnes référentes du suivi social. Les médiateurs et médiatrices jouent donc un rôle clés dans cette organisation, étant les principales personnes à tisser de réels liens tant avec les familles qu'avec les équipes hôtelières dans leur « portefeuille » d'établissement. Ces équipes sont donc communément surnommées les « yeux et les oreilles du 115² ».

Figure 2 : Évolution du nombre de personnes hébergées dans des hôtels gérés par PHRH/Delta



Source : Delta, 2024 Note : Nombre effectif de personnes hébergées entre le 30 juin et le 1^{er} juillet de chaque année

L'expansion et la complexification de l'institution

En réponse à l'expansion du parc d'hébergement, les équipes de Delta renforcent leurs effectifs, passant de 87 à 116 personnes en 2020. Au fil du temps, l'accroissement de l'activité de Delta conduit donc à une structuration, avec la division et une spécialisation des équipes au sein du pôle.

Outre la contractualisation avec de nouveaux établissements hôteliers, la reprise des réservations des différents SIAO franciliens implique celle des données des hôtels et des ménages dans le logiciel de gestion des nuitées hôtelières appelé « Rosalie », alors qu'en parallèle se poursuit le travail d'interconnexion avec le nouveau logiciel SI-SIAO. La collaboration avec les

quatre SIAO de grande couronne redessine l'implantation des prises en charge assurées par le service et modifie donc l'activité du service réservation, la part des prises en charge baissant dans Paris et d'autant plus dans la petite couronne, contrairement à la grande couronne qui connaît une augmentation de la part des prises en charge en 2020.

Le service qualité évolue également, se divisant en équipes sectorisées couvrant un ou deux départements. Initialement organisées pour partager la visite des établissements entre quelques personnes, les équipes de médiation ont évolué pour créer un lien entre un nombre de prescripteurs et de familles toujours plus élevé.

² Il s'agit d'un amalgame entre « Prescripteur » et « 115 ». Bien que le 115 soit un prescripteur, il serait plus correct de mentionner les SIAO ainsi que d'autres prescripteurs. Exemple : CAFDA, HUDA, ASE 95, Ville de Paris pour les personnes classées DDP (Droit de Priorité).

Actuellement, les équipes de Delta se répartissent dans différents services (voir organigramme) :

- **Le service « achat et relation fournisseur »** dont le rôle principal est de prospecter de nouveaux Hôtels, RHVS ou résidences sociales partenaires dans toute l'Île-de-France. Cette équipe composée de six personnes est donc chargée du démarchage téléphonique, des visites d'établissements potentiels et de la négociation des prestations et tarifs.
- **Le service réservation** est constitué de plusieurs équipes sectorisées en fonction des SIAO ou autres prescripteurs qui envoient quotidiennement des demandes d'hébergement. Les opérateurs et opératrices de réservation doivent trouver des places correspondant à la composition des ménages, en suivant un ordre de priorité défini par le prescripteur. Chaque jour, le service optimise la dépense et les places du dispositif et un équilibrage s'opère entre les différents secteurs selon le nombre de demandes et les places disponibles. Le SIAO 75 prenant en charge le plus grand nombre de personnes pour un nombre de places limité, de nombreuses familles sont envoyées en grande couronne où les places se font moins rares (Tableau 1).
- **Le service qualité** comprend les équipes de médiation et d'intervenants terrain, qui veillent à offrir aux familles un hébergement de qualité. Ils effectuent des vérifications régulières dans les établissements. Chaque secteur (75, 93, 92-94, 77-91, 78-95) est encadré par une personne chargée de secteur, supervisant quatre ou cinq binômes (un médiateur

ou une médiatrice accompagnée d'un intervenant ou d'une intervenante terrain) qui visitent les mêmes hôtels³. Récemment, des intervenants et intervenantes socio-culturelles ont été introduits (une personne par secteur) pour développer des partenariats avec des associations locales afin d'améliorer l'accès aux ressources socio-culturelles, en santé et numérique des familles. Les chargés de secteurs sont supervisés par deux responsables, l'un pour Paris et la petite couronne, l'autre pour la grande couronne.

- **Le service ressource** est composé de trois équipes d'activités distinctes : d'une part, une équipe « Vie de service - Formation - Communication » développe les ressources et informations pour les agentes et agents de Delta afin d'améliorer leurs conditions de travail ; d'autre part, une équipe « démarche qualité » met en place un cadre de travail et des procédures adaptées aux interventions des équipes. Enfin, le « développement de projets » qui établit notamment des partenariats locaux et régionaux pour répondre aux besoins identifiés par les prescripteurs et les tutelles, pour former les hôteliers et pour favoriser la participation des personnes hébergées.

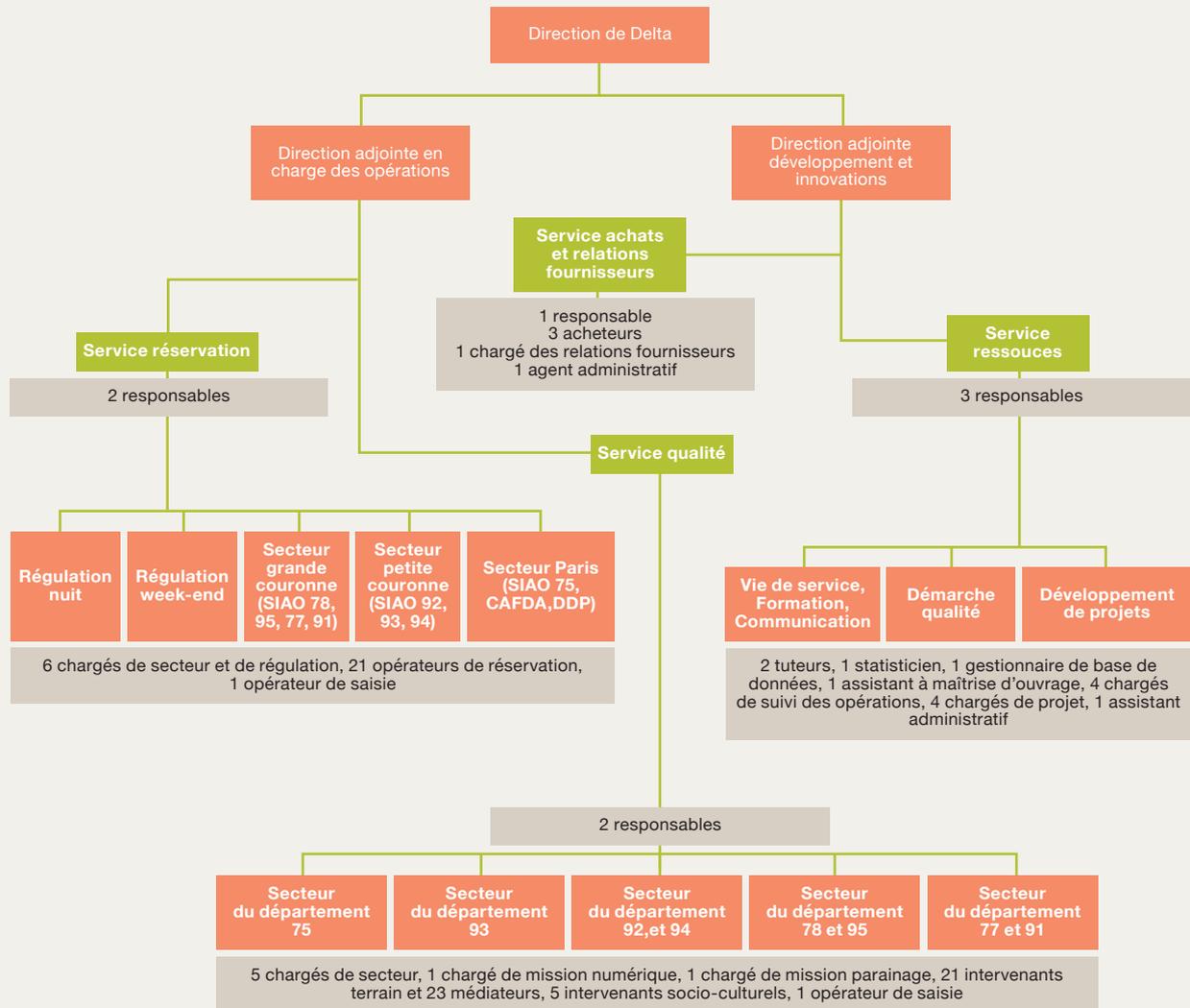


Tableau 1 : Répartition géographique des nuitées en novembre 2022

	Nombre de nuitées prises en charge par le SIAO du département	Nombre de nuitées sur le territoire
Paris	17 212	8 250
Départements de petite couronne	21 846	21 630
Départements de grande couronne	10 318	24 310
Total	49 376	54 190

³ Il arrive toutefois que les deux personnes composant un binôme n'aient pas tout à fait le même « portefeuille » d'établissements à visiter, car en cas de sous-effectif, les équipes doivent se répartir les visites d'un poste vacant.

Organigramme de Delta en mars 2023



Source : Delta, 2023 Note : L'organisation a changé entre la période d'observation et la date de parution du rapport

Lors de la création du PHRH, les équipes de médiation étaient en charge, de manière informelle, du « mieux vivre à l'hôtel ». Les médiateurs et médiatrices se sont aujourd'hui davantage orientés vers un rôle d'interface et de « constat », consistant à établir un état des lieux des hôtels, comme les intervenants et intervenantes terrain, pour les transmettre aux différents prescripteurs. Les informations recueillies par la médiation sont le reflet des difficultés des familles, constituant une forme de veille sociale, tandis que celles recueillies par les intervenants et intervenantes terrain reflètent les prestations hôtelières et les normes de sécurité. Au-delà du transfert d'informations, les équipes de médiation ont

pour mission d'apaiser les tensions existantes à l'hôtel, ce qui sous-entend un périmètre d'activité très vaste.

Enfin, rappelons que la création du PHRH n'avait pas pour objectif d'assurer un suivi social aux familles hébergées, cette tâche revenant à d'autres plateformes. Toutefois, l'accompagnement social des personnes doit pouvoir faciliter le fonctionnement fluide du système d'hébergement. En effet, les personnes hébergées ont fréquemment des demandes d'aide intimement liées à leur situation d'hébergement, demandes que les équipes de médiation ne sont pas habilitées à satisfaire mais qu'elles transmettent et relaient aux prescripteurs.

Ainsi, en 2020, les Plateformes d'Accompagnement Social à l'Hôtel (Pash) sont instaurées afin que des équipes mobiles puissent assurer le suivi social des familles directement dans les établissements et en connaissant le secteur (Encadré 2). Cette démarche témoigne, une fois de plus, d'une forme de rationalisation visant à optimiser le secteur. Si cette séparation

entre les Pash et Delta doit permettre une meilleure efficacité découlant de leur complémentarité, ce phénomène est limité par une relation qui peine parfois à se forger. Par ailleurs, seules 41 % des personnes prises en charge par le SIAO 75 sont accompagnées par une Pash.

Encadré 2

LES PLATEFORMES D'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL À L'HÔTEL (PASH)

■ L'environnement

Dans le cadre de la structuration de l'accompagnement social des ménages hébergés à l'hôtel par l'État, les préfets de région et de département ont mis en place les Plateformes d'Accompagnement Social à l'Hôtel (Pash) à partir de 2020. Cette initiative vise à compléter l'action des acteurs de droit commun, tels que les conseils départementaux et les centres communaux d'action sociale.

■ Objectifs des Pash

- Garantir une équité d'accompagnement aux ménages hébergés à l'hôtel dans un même département.
- Rationaliser le travail quotidien des équipes de travailleurs sociaux en territorialisant leurs actions.
- Simplifier la coordination locale en désignant un interlocuteur unique départemental.
- Accroître les sorties d'hôtel des ménages vers les structures d'hébergement et de logement.
- Instaurer un pilotage de l'accompagnement social à l'hôtel par les services de l'État, basé sur un reporting régional commun aux 8 départements.
- Intervenir en urgence, sous 48 heures, sur demande des SIAO auprès des ménages détectés en grande vulnérabilité.
- Accompagner ou suivre, sur demande des SIAO, les ménages bénéficiant d'une prise en charge hôtelière stabilisée dans un même département.

■ Les Pash en 2022

En 2022, 7 800 ménages (soit 25 500 personnes) sont accompagnés ou suivis par 177 travailleurs sociaux au sein des 8 Pash. Cependant, 4 100 ménages adressés par les SIAO sont en attente d'inclusion dans les files actives des Pash, avec 100 postes de travailleurs sociaux vacants. Parmi les ménages accompagnés, 85 % sont totalement pris en charge par un travailleur social de la Pash.

Les demandes d'intervention en urgence des SIAO sont principalement motivées par des situations de violences familiales (67 %), suivies par des besoins alimentaires, de parentalité et de santé.

■ Modalité de collaboration avec Delta

Malgré l'absence de lien formel entre Delta et la Pash, le travailleur ou la travailleuse sociale peut solliciter une « médiation conjointe » en passant par le SIAO prescripteur, qui transmettra ensuite la demande à Delta. Cette démarche illustre la complémentarité entre l'accompagnement à l'hôtel assuré par Delta et le suivi social réalisé par la Pash. Cette coordination peut se révéler bénéfique en favorisant l'adoption d'une position concertée vis-à-vis des familles et des équipes hôtelières.

Entre harmonisation et diversification des pratiques

Bien que les SIAO soient conçus comme des organes départementaux homogènes, destinés à assurer une cohérence d'action, leurs politiques se distinguent d'un territoire à l'autre, notamment dans la mise en application du principe de continuité. Tandis que certains prescripteurs privilégient des prises en charge en « long séjour », d'autres n'hébergent que pour des « courts séjours » à renouveler régulièrement, et ces modalités de prises en charge tendent à évoluer au fil du temps en fonction de l'évolution de la demande, des restrictions budgétaires ou des consignes des tutelles. Par ailleurs, chaque SIAO peut formuler des demandes d'hébergement pour le compte d'autres organismes de leurs départements. À titre d'exemple, dans le cas de Paris, le Pôle Habitat héberge des personnes classées en Droit de Priorité (DDP), souvent à la suite d'une expulsion locative par la préfecture. Des femmes victimes de violence sont également hébergées sans avoir dû passer par une demande SIAO, l'association Halte Aux Femmes Battues (HAFB) faisant office de prescripteur par l'intermédiaire du Pôle Habitat. Par ailleurs, les familles doivent nécessairement avoir un suivi social et une demande SIAO active pour être éligibles à un hébergement long séjour, auquel cas elles dépendront du Pôle Habitat et non plus du 115 (qui n'héberge toujours qu'en court séjour).

Les autres SIAO franciliens formulent également des demandes pour le compte d'autres prescripteurs qui feront varier ou non la durée de prise en charge. À titre d'exemple, pour le SIAO 93, toutes les demandes de prise en charge sont formulées en long séjour, quel que soit l'organisme. Pour le SIAO 94, les demandes du 115 sont formulées pour une durée de 8 jours et sont basculées en long séjour selon la situation du ménage. En revanche, pour les publics spécifiques, des mises à l'abri sont opérées pour 8 jours avant d'être migrées vers un autre dispositif.

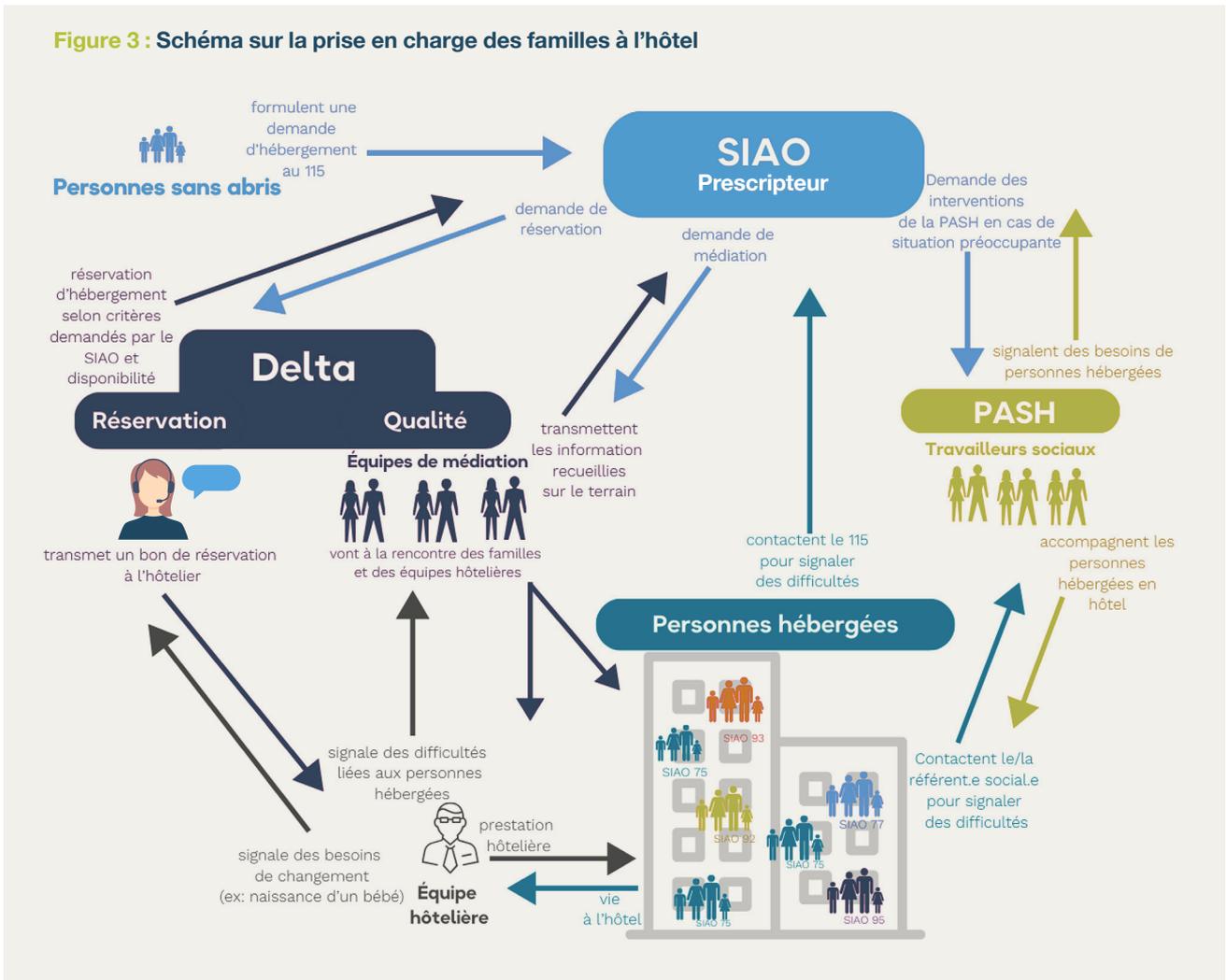
Cette diversité de pratiques impacte non seulement la gestion des places au service de réservation de Delta, mais également le rôle des équipes de médiation. Celles-ci sont affectées à des zones géographiques spécifiques, indépendamment du prescripteur qui prend en charge les personnes concernées. Dans chaque établissement, elles doivent fournir aux familles des informations adéquates selon leur prescripteur, notamment lorsque celles-ci ne bénéficient pas de suivi social. Par la suite, les comptes rendus doivent être transmis au bon prescripteur.

La régionalisation du parc hôtelier s'est parfois manifestée sous une forme d'imposition à certains départements. Tandis que certains SIAO avaient choisi d'intégrer le PHRH avant la décision préfectorale, tous n'avaient pas les mêmes motivations, ce qui a entraîné des dynamiques variées dans leurs interactions avec l'opérateur de réservation. Chacun ayant ses propres modalités de prise en charge des personnes bénéficiant de leurs services, certains semblent préférer déléguer les rencontres avec les familles aux Pash plutôt que d'interagir directement avec les équipes de médiation. Cette approche peut toutefois restreindre la vision globale des difficultés auxquelles font face les familles hébergées, car les Pash ne rencontrent pas l'ensemble des familles ni les équipes hôtelières.

Par ailleurs, il convient de souligner que les différentes Pash se distinguent par leurs approches en ce qui concerne l'accompagnement des familles et leurs relations avec Delta. Chaque Pash, en tant que porte-étendard d'une association spécifique, défend une philosophie propre, influencée par les particularités du secteur qui peuvent modeler les pratiques organisationnelles. Cette diversité se reflète dans les signalements adressés aux SIAO, car certaines Pash se concentrent sur les transitions hors du dispositif, tandis que d'autres se consacrent aux aspects quotidiens de la vie familiale, générant ainsi une variété de signalements relatifs à la prise en charge à l'hôtel. Un exemple concret réside dans le Pôle Habitat du SIAO de Paris, où les régulateurs et régulatrices reçoivent des signalements différenciés en fonction du département d'hébergement de la famille, supervisé par une Pash spécifique. Les SIAO, dotés de leur propre mode opératoire, décident de solliciter ou non l'intervention de Delta pour résoudre les problèmes internes à l'hôtel. Les signalements concernant la prestation hôtelière ou des difficultés relationnelles avec l'équipe hôtelière sont généralement acheminés vers les équipes de Delta, chargées de diagnostiquer les problèmes sur place.

Par ailleurs, selon l'intensité de leur présence auprès des ménages hébergés, les Pash exerceront une influence sur l'activité des médiateurs et médiatrices. Les équipes se trouveront dans l'obligation de rapporter un nombre de signalements plus ou moins conséquent, notamment lorsque l'absence de suivi social accentue la précarité de la situation familiale.

Figure 3 : Schéma sur la prise en charge des familles à l'hôtel



Note : Ce schéma illustre une situation dans laquelle le prescripteur est un SIAO, mais il peut s'agir d'autres type de prescripteur (CAFDA, le CASVP et les DDP), auquel cas les interactions représentées, notamment avec les PASH, pourraient être différentes. Par ailleurs, les personnes en charge du suivi social peuvent être issue d'une organisation hors PASH.

C Une activité sous contrainte

Le dispositif de veille sociale, inscrit dans le cadre de l'article L345-2 du Code d'Action Sociale des Familles, a pour mission première d'orienter les individus sans abri ou en situation de détresse vers les ressources sociales adéquates, tout en procédant à une évaluation initiale de leur état médical, psychologique et sociologique. En Île-de-France, ce dispositif est structuré autour des huit SIAO (DRIHL, 2021). Les équipes de médiation se démarquent en tant qu'acteurs privilégiés de cette veille sociale, agissant de manière proactive au sein des établissements hôteliers par le biais notamment de maraudages. Cette démarche vise à établir un contact direct avec l'ensemble des résidents afin de repérer et signaler les situations de pré-

carité, et les diriger vers les services appropriés. De cette manière, les équipes de médiation jouent un rôle essentiel dans l'accomplissement de la mission de veille sociale, en identifiant les besoins spécifiques des individus vulnérables et en leur fournissant un soutien adapté.

« En Île-de-France, ce dispositif est structuré autour des huit SIAO (DRIHL, 2021). »



La variété des modes d'intervention

Pour mener à bien leur mission « d'interface » entre les différents acteurs, les médiateurs et médiatrices interviennent auprès des équipes hôtelières et des personnes hébergées. Les équipes doivent faire preuve d'impartialité et apporter une écoute active, quel que soit l'interlocuteur. Elles sont ensuite chargées de faire remonter les informations auprès de Delta, des prescripteurs ou des référents et référentes sociales selon la thématique. Elles ont également pour mission de transmettre les informations dans l'autre sens : de l'institution vers les équipes hôtelières et familles, de sorte à les sensibiliser aux bonnes pratiques. En outre, les équipes ont une fonction de conseil, mais aussi d'orientation vers les structures adaptées aux besoins des familles. Enfin, en faisant remonter les informations aux différentes plateformes, multipliant les signalements à la suite de leurs visites, elles jouent un rôle de veille sociale.

Ainsi, pour mettre en place des différentes missions, Delta distingue plusieurs modes d'interventions « individuelles » ou « collectives ». Par intervention « collective », les équipes de Delta entendent les visites destinées à toutes les familles d'un établissement (maraudages, permanences, réunions thématiques) :

- Les médiations individuelles : il s'agit d'une intervention auprès d'une personne ou d'une famille hébergée à la suite d'un signalement par l'équipe hôtelière ou de la famille (en passant par le 115 ou par la personne chargée de son suivi social si elle existe). Ce type d'intervention représente une part conséquente de l'activité des équipes, et doit toujours avoir été validé par le prescripteur prenant en charge la famille en amont de la visite ;
- Les visites de maraudage : il s'agit d'un déplacement dans les hôtels partenaires pour y rencontrer les personnes hébergées et l'équipe hôtelière. Conçue comme une modalité d'intervention souple et facile à mettre en œuvre, cette approche est programmée au moins deux fois par an dans chaque hôtel. Son objectif est double : d'une part, assurer un état des lieux périodique, et d'autre part, exercer une veille attentive sur les situations d'urgence. Fréquemment, ce type de visite est réalisé de manière inopinée, offrant ainsi un regard de contrôle sur les pratiques du personnel et les conditions des familles hébergées. Dans certains cas, les équipes peuvent toutefois prévenir de leur visite, une précaution prise dans le but d'optimiser les chances d'interaction avec les familles.
- Les permanences à l'hôtel : il s'agit d'un temps de présence à l'hôtel des médiateurs et médiatrices dans un espace dédié afin de laisser le choix aux personnes hébergées, prévenues à l'avance, d'aller à leur rencontre. Cette forme d'intervention s'effectue uniquement dans des établissements pourvus d'espaces appropriés (salles communes, espaces extérieurs), et se fait ainsi rare dans les hôtels parisiens, où l'espace est une denrée précieuse.
- Les réunions thématiques : il s'agit d'expliquer ou d'accompagner un rappel du cadre de l'hébergement par le personnel hôtelier. Cette intervention peut aussi s'inscrire dans une démarche de prévention sur des sujets spécifiques et permet d'aborder les difficultés rencontrées tant par l'équipe hôtelière que par les familles.
- Les suivis de situation liée à l'hébergement (ou Médiation conjointe) : il s'agit de programmer plusieurs médiations autour d'une même situation repérée comme vulnérable. Ce type d'intervention est réalisé de façon ponctuelle et doit être faite en lien avec les personnes référentes de l'accompagnement social de la famille ;
- Les réunions de travail avec le personnel hôtelier : il s'agit de proposer un cadre de réflexion conjointe entre la gérance et l'équipe de médiation autour du règlement intérieur et la gestion des signalements.
- Journée rencontre d'un territoire (ou Maillage associatif) : il s'agit de rencontrer et mettre en lien, sur une commune ou un secteur proche de l'établissement, les différents acteurs du territoire (association, mairie, structures sociales, PMI) pour favoriser les actions au bénéfice des personnes hébergées. Désormais, cette action est principalement réalisée par les intervenants et intervenantes socio-culturelles.
- Les visites « nouveaux partenariats » : il s'agit d'interventions lors desquelles les binômes (médiateurs, médiatrices et intervenants ou intervenantes terrain) se déplacent dans un nouvel hôtel partenaire afin de se présenter, d'expliquer leurs rôles et le fonctionnement de Delta. Cela peut aussi être l'occasion de faire un premier maraudage (pour les médiateurs et médiatrices) ou un contrôle qualité (pour les intervenants et intervenantes terrain), sans pour autant infliger de pénalités à la gérance de l'hôtel.

Quel que soit le motif de leur présence, il est préconisé aux équipes de se rendre en groupe dans les hôtels. Dans le cas d'une médiation individuelle, il semble plus cohérent d'intervenir avec une autre personne médiatrice et non pas intervenante terrain, n'ayant pas les mêmes champs de compétence pour épauler leurs collègues sur ce type d'intervention. Quant aux visites de maraudage, elles sont conçues pour être associées aux contrôles qualité effectués par les intervenants et intervenantes terrain. Cependant, ces deux corps de métiers fonctionnent de manière différente et suivent des temporalités distinctes : le contrôle qualité d'une chambre peut prendre une dizaine de minutes, tandis qu'un entretien avec une famille peut être très long, exigeant que le médiateur ou la médiatrice fasse preuve de patience pour écouter attentivement chaque personne. Ainsi, les contrôles qualité sont de moins en moins associés aux maraudages, les intervenants et intervenantes terrain ayant tendance à terminer leur visite plus rapidement.

À la suite de leurs interventions, les équipes doivent rédiger des comptes-rendus, tant à l'attention de Delta, pour les interventions collectives, qu'à celle des prescripteurs, pour faire un signalement ou rendre compte des résultats d'une médiation individuelle. Ainsi, leur activité se trouve partagée entre les déplacements sur le terrain et les tâches bureautiques. Au niveau de l'organisation, une réunion hebdomadaire de secteur est instaurée pour permettre aux équipes de discuter des problématiques rencontrées sur le terrain et des signalements reçus qu'il convient de doivent traiter de manière prioritaire. En effet, les chargés de secteur reçoivent quotidiennement un certain nombre de signalements de la part des équipes hôtelières ou des prescripteurs, et ils doivent par conséquent organiser la semaine de leurs équipes de manière à répondre aux situations urgentes, qui se matérialisent principalement par des médiations individuelles. De ce fait, d'autres types d'interventions, tels que les maraudages ou les permanences, peuvent souvent passer au second plan, car ils peuvent être planifiés tout au long de l'année, à des période plus « creuses » en matière de signalements.

Une mission de veille sociale

mise en péril

Ainsi, les situations « urgentes » occupent une place de plus en plus importante de l'activité des équipes, aux détriments des interventions collectives permettant de faire des états des lieux. Pourtant, de ces visites collectives résultent souvent un grand nombre de

signalements de la part des familles, pour qui l'occasion de discuter en face à face avec des personnes représentantes de l'institution se raréfie. C'est ce que remarque le médiateur signalement au SIAO de Paris : après chaque maraudage effectué par les équipes de médiation, il revoit une liste de signalement pour un hôtel dans lequel aucun problème n'avait été relevé par le 115.

Face à un problème lié à leur hébergement, les familles ont différentes voies pour s'exprimer. La démarche la plus courante consiste à solliciter la personne chargée de leur suivi social, qui signalera la situation au prescripteur. Cependant, un quart des familles prises en charge par le SIAO 75 ne bénéficient pas de suivi social, et parmi celles qui en ont un, beaucoup éprouvent des difficultés à contacter la personne référente. Les familles peuvent également contacter le 115, mais la ligne étant souvent saturée, elles privilégient la visite des équipes de médiation pour évoquer leurs problèmes. Les maraudages et les permanences jouent donc un rôle dans la remontée des signalements auprès des prescripteurs, qui choisiront ensuite un mode de résolution approprié.

Une fois que le SIAO a réceptionné le signalement, la sollicitation d'une équipe de médiation de Delta dépend largement de la nature du problème signalé. Par exemple, si la problématique concerne des difficultés d'ordre social et médical au sein d'une famille, le prescripteur pourrait trouver avantageux de requérir l'intervention d'une équipe mobile comme la Pash. Cette décision est également influencée par les ressources humaines disponibles au sein du SIAO du département. Un exemple concret se trouve en Seine-Saint-Denis, où une cellule d'urgence est opérationnelle pour dépêcher une équipe dans les hôtels en cas de besoins médicaux.

Par ailleurs, lorsqu'un signalement concernant une famille hébergée provient de l'équipe hôtelière, celle-ci contacte Delta qui transmet le message au prescripteur. À Paris, une première médiation téléphonique est généralement effectuée par une personne compétente du SIAO, ce qui permet de filtrer certaines demandes liées à des rappels de règlements. Cette médiation téléphonique peut également fournir des informations plus précises sur la situation, avant que Delta n'envoie une équipe sur place. Au sein du Pôle Habitat, il est d'usage de demander une médiation lorsque le signalement remet en question la prise en charge du ménage, afin d'explorer des compromis.

En examinant l'origine des signalements aboutissant à une médiation individuelle, on constate que 63 % d'entre eux proviennent des équipes hôtelières (tableau 2). On peut même supposer que ce chiffre est plus élevé, car les signalements provenant du prescripteur (25 %) peuvent inclure des plaintes de la famille ainsi que du personnel hôtelier. Face à ce constat, une nouvelle question émerge : ne devrait-on pas améliorer les possibilités de signalement de la part de familles ? Actuellement, l'objectif théorique de « deux maraudages par an », bien connue au sein des équipes, n'est pas atteint. Certaines équipes peinent même à en réaliser un seul chaque année, alors que ces visites pourraient faciliter la communication des problèmes des familles.

Tableau 2 : Origine du signalement donnant lieu à une médiation individuelle

Demandeur	%
Hôtel	63
Prescripteur	25
PASH	8

Tableau 3 : Motifs des signalements menant à une médiation individuelle

Motif de la médiation	%
Non-respect du règlement	52
Violence	21
Comportement hôtelier	12
Difficultés de cohabitation	6
Difficultés sociales ou Psychologiques	6
Autre	3
Total	100

Source : Delta, médiations individuelles pour les familles du SIAO 75 (2018-2022)

Concernant les motifs de signalements (Tableau 3) menant à une médiation individuelle, la moitié est liée au non-respect du règlement. Par exemple, cuisiner dans les chambres, l'encombrement des espaces, l'invitation de personnes non prises en charge ou encore l'absence des familles durant la nuit. Rappelons que le règlement hôtelier est généralement perçu comme étant assez strict et qu'il reflète la différence entre la vie à l'hôtel et la vie dans un logement personnel.

Les équipes de Delta doivent s'assurer que le règlement hôtelier a bien été communiqué aux ménages. En outre, 20 % des médiations individuelles interviennent suite à des signalements de violence à l'hôtel, impliquant des conflits entre familles ou au sein d'une même famille. Enfin, 12 % des médiations sont sollicitées en raison du comportement du personnel de l'hôtel.

La mission de veille sociale se trouve donc menacée par les contraintes auxquelles font face les équipes pour réaliser des visites collectives régulières. Ce cercle vicieux se déploie ainsi : moins les équipes de médiation s'engagent dans des maraudages, plus elles sont sujettes à recevoir des signalements de la part des équipes hôtelières, engendrant une multiplication des problèmes dans les établissements. Cette augmentation des signalements conduit les équipes à se concentrer davantage sur des médiations individuelles, plutôt que d'assurer une présence continue et globale auprès de tous les bénéficiaires. Lorsqu'une médiation individuelle entraîne une recommandation de changement d'hôtel, le prescripteur peut l'accepter ou la refuser. Cependant, avec la saturation des places d'hébergement, les changements d'hôtel sont de plus en plus difficiles à réaliser, car il faut trouver une place adaptée à la composition familiale et aux autres critères importants, notamment le maintien d'un suivi social ou médical continu. Ainsi, il convient de s'interroger sur l'impact que peuvent apporter les médiations individuelles en comparaison aux interventions collectives, ces dernières permettant à minima d'assurer un état des lieux général du climat social dans les établissements, et d'assurer une forme de veille sociale auprès des familles sans suivi.



« Les équipes de Delta doivent s'assurer que le règlement hôtelier a bien été communiqué aux ménages. »

Tableau 4 : Nombre de collaborateurs en moyenne sur le poste de médiateur en 2022

Secteur	Nombre de poste	Effectifs de présents (en moyenne par jour)
75	5	4,5
77 - 91	4	3,5
78 - 95	4	2,8
92 - 94	5	2,9
93	5	3,8
Total	23	17,6

Source : Delta, 2023

Surtout, on peut questionner les réelles possibilités pour les équipes de répondre à l'objectif de réaliser « deux maraudages par an », tel que fixé par Delta. En effet, avec 800 hôtels partenaires de Delta, cela impliquerait de réaliser 1 600 interventions collectives annuelles, alors que seulement 23 postes de médiateurs sont en place. Pour chaque équivalent temps plein (ETP), 70 visites collectives devraient donc être effectuées chaque année, soit 1,5 établissement par semaine. Si cet objectif peut paraître atteignable, il ne l'est pas toujours en raison des situations d'urgence à traiter au quotidien et du temps consacré pour la rédaction des comptes-rendus après chaque intervention. À cela s'ajoute que le nombre de postes ne correspond pas au réel effectif, étant en moyenne d'environ 18 médiateurs ou médiatrices en 2022 pour des raisons d'absence ou de sous-effectif (Tableau 4). Dans ce contexte, les équipes éprouvent des difficultés à concilier les interventions en réponse aux signalements avec la réalisation des maraudages.

L'impuissance de l'action

Au-delà de la résolution des conflits, l'engagement des médiateurs et médiatrices sur le terrain se manifeste également comme un soutien aux équipes hôtelières, favorisant ainsi le maintien des partenariats. Cependant, cette dimension de leur activité, en constante expansion en réponse aux signalements des équipes hôtelières, se confronte à une réalité paradoxale. Malgré leur intervention, les requêtes de changement d'hôtel, souvent perçues comme des leviers pour apaiser des tensions entre l'équipe hôtelière et une famille hébergée, voient leur efficacité décliner au fil du temps. Ces demandes doivent être justifiées par des besoins concrets, et sont donc souvent émises pour

des raisons telles que la suroccupation de la chambre. Ceci concerne un grand nombre de familles souhaitant toutefois demeurer dans le même secteur, une préférence compliquée par la saturation du parc hôtelier. Les établissements dotés de chambres adaptées aux familles nombreuses sont majoritairement situés en grande couronne, imposant des coûts élevés aux familles si elles ne parviennent pas à assurer la scolarisation de leurs enfants localement ou à bénéficier de services sociaux et médicaux de proximité.

Cette dynamique suscite une perte de confiance chez les gestionnaires d'hôtel lorsqu'un départ de famille tarde à se concrétiser. Ces derniers sont alors davantage enclins à délaissier le partenariat au profit d'une clientèle touristique, réduisant ainsi le nombre de places disponibles et accentuant la pression sur la capacité d'accueil. Selon plusieurs équipes hôtelières interrogées, les comportements abusifs de certaines personnes hébergées seraient en réalité des stratagèmes visant à obtenir un changement d'hôtel. Cependant, même si cela était avéré, ces manœuvres deviennent de moins en moins efficaces, les opportunités de changement d'hôtel devenant de plus en plus complexes.

Par ailleurs, un changement d'hôtel peut être utilisé comme levier de pression par les équipes de médiation pour inciter les familles à collaborer davantage, surtout lorsque celles-ci aspirent à demeurer dans le même établissement. De même, cette stratégie perd de son efficacité, le service de réservation étant de moins en moins capable de répondre rapidement à la diversité des demandes qu'il reçoit.

En outre, en plus de perdre en crédibilité aux yeux des familles et des équipes hôtelières, les médiateurs et médiatrices se voient confier de nombreuses tâches, souvent méconnues et sous-estimées. Leurs approches d'intervention, diversifiées, sont parfois perçues comme favorables aux intérêts du personnel de l'hôtel, notamment par les acteurs chargés de l'accompagnement social des familles. Ainsi, les équipes se trouvent dans une situation complexe, perçues comme étant alignées sur les intérêts du personnel hôtelier sans réussir efficacement à résoudre les problèmes de ces derniers par le biais de solutions adaptées. Cependant, il convient de nuancer cette perception, car la simple présence des équipes de Delta peut parfois suffire à détendre l'atmosphère et à apaiser les tensions au sein des hôtels.

Paroles d'un médiateur en février 2023

« Personnellement, les hôteliers que je rencontre sur le terrain ils sont plutôt fatigués et lassés de la situation, des difficultés qu'ils rencontrent, que ce soit avec les familles ou on va dire « administrativement », plus côté résa. En découle des complications, des situations qui peuvent être hyper dures à gérer : de la suroccupation qui dure, ne pas réussir à faire changer des familles de place... Des familles qui sont en suroccupation ou des familles avec qui il y a des gros soucis et qui doivent être réorientées. Donc t'as des situations qui peuvent perdurer... Nous on arrive là, notre champ d'action il est limité hein. Et ça peut être aussi une perte de crédibilité aussi. J'ai vu pleins d'hôteliers plutôt blasés en disant déjà « bah de toute façon, c'est comme ça, qu'est-ce que vous allez faire, enfin vous n'allez pas pouvoir faire grand-chose, je sais comment c'est ». Après pour nous ça amène quelques difficultés pour travailler certaines choses avec l'hôtelier : moins envie de faire certaines choses, moins à l'écoute des conseils que je peux lui donner, ou des demandes que je peux lui faire parce que bah on n'arrive pas à résoudre les problèmes qu'il rencontre... ça, c'est très compliqué depuis plusieurs mois... »



« Par ailleurs, un changement d'hôtel peut être utilisé comme levier de pression par les équipes de médiation pour inciter les familles à collaborer davantage, surtout lorsque celles-ci aspirent à demeurer dans le même établissement. »

II

La médiation en hôtel : des tensions relationnelles aux compétences interpersonnelles

La médiation individuelle constitue l'un des aspects les plus emblématiques de l'activité des équipes de médiation et occupe désormais une part de plus en plus importante dans leur temps de travail, au détriment des visites collectives. Ce type d'intervention émerge à la suite de signalements, généralement issus des équipes hôtelières pour motifs spécifiques. Ainsi, plus de 60% des médiations individuelles surviennent suite à un signalement pour « non-respect du règlement hôtelier ». Toutefois, cette justification dissimule fréquemment une multitude d'autres problématiques et tensions relationnelles, qui sont décelées une fois sur le terrain, à travers une écoute attentive de l'ensemble des parties impliquées.

La résolution de ces tensions relationnelles, qu'elles se manifestent entre les équipes hôtelières et les personnes hébergées ou entre différentes familles, passe par la recherche d'une situation d'apaisement, un compromis équilibré. Cette quête de compromis s'avère complexe, car elle exige une compréhension approfondie des problématiques qui perturbent chaque partie, allant au-delà des antagonismes qui se sont insidieusement développés avec le temps. La médiation, dans ce contexte, n'incarne pas nécessairement un vecteur de changement radical, mais plutôt une opportunité de rétablir un équilibre délicat. En développant une compréhension empathique des situations et une capacité à prendre des décisions tactiques et ajustées, les médiateurs et médiatrices sont armés pour répondre de manière constructive aux défis imprévus qui jalonnent leur quotidien professionnel. Ces qualités pragmatiques permettent aux équipes de médiation de naviguer avec succès dans un environnement où les enjeux, les besoins et les dynamiques relationnelles évoluent rapidement.

Dans le cadre de cette exploration, nous allons plonger au cœur du terrain aux côtés d'une médiatrice en intervention pour « non-respect du règlement » d'une femme hébergée. Pourtant, ce signalement est le reflet d'une tension latente entre cette dernière et le gardien de l'hôtel. Nous procéderons d'abord à une analyse des différentes étapes de cette médiation, dans le but de saisir la manière dont elle s'articule schématiquement dans le temps et l'espace. Ensuite, nous mettrons en lumière les compétences déployées par les équipes, et soulignerons leur importance non seulement pour mener à bien les processus de médiation, mais également pour représenter l'Institution qu'est Delta, voire le GFRH. Ces compétences permettent d'assurer un lien entre l'Institution et les individus qu'elle héberge dans des établissements hôteliers où parfois aucun suivi social n'est proposé.

« Il arrive fréquemment que les équipes se retrouvent au préalable pour effectuer le trajet ensemble en voiture, sauf dans le cas du secteur parisien. »

A La médiation en actes

Les « médiations individuelles », entreprises à la suite de signalements émanant principalement des équipes hôtelières, suivent toutes un schéma temporel similaire. Le processus de médiation débute bien avant l'arrivée des équipes à l'hôtel. Il commence par la prise de connaissance des informations concernant l'origine du signalement, telles que rapportées par l'équipe hôtelière ou par toute personne impliquée dans l'accompagnement des familles, qui aurait remonté un problème (par exemple, le 115, un travailleur ou travailleuse sociale, l'équipe de médiation ou d'autres interlocuteurs ayant rencontré la famille). Par la suite, une visite est planifiée par les médiateurs et médiatrices en prenant soin de s'assurer de la présence de la famille, qui est la plupart du temps prévenue à l'avance⁴.

Il arrive fréquemment que les équipes se retrouvent au préalable pour effectuer le trajet ensemble en voiture, sauf dans le cas du secteur parisien. Ce trajet s'avère souvent propice pour faire le point sur la situation, les éventuels antécédents de l'établissement ou des personnes concernées, lorsque celles-ci sont déjà connues du service, ainsi que sur les attentes des médiateurs et médiatrices quant au déroulement de la médiation.

Une fois sur place, une première interaction permet de faire le point avec un membre de l'équipe hôtelière (le personnel d'accueil et, parfois, les gérants de l'hôtel) sur les problèmes ayant conduit au signalement. Le signalement émanant le plus souvent de l'équipe hôtelière, le médiateur ou la médiatrice pourra simplement vérifier ou compléter les informations transmises⁵.

⁴ Sauf dans des situations exceptionnelles où une visite impromptue est plus appropriée.

⁵ En revanche, si le signalement provient de la famille et concerne un problème avec l'hôtelier, il est probable que les professionnels choisissent d'aller directement rencontrer la famille, tout en se présentant, bien entendu, à la réception pour annoncer leur visite auprès d'une ou de plusieurs familles

S'ensuit une série d'interactions avec les différentes parties impliquées dans la médiation, que nous pouvons grossièrement diviser comme suit : tout d'abord, l'échange avec le personnel présent permet d'écouter et de noter ses doléances. Ensuite, la rencontre avec

la famille permet de médiatiser, point par point, les doléances formulées par le personnel, tout en écoutant celles de la famille. Enfin, un retour vers la première personne est effectué pour tenter de trouver une situation d'apaisement entre les deux parties.

Intéressons-nous à la pratique des équipes de Delta, en retournant sur le terrain avec Mélanie⁶, médiatrice dans un secteur de petite couronne.

Acte 1

Écouter les doléances de l'équipe hôtelière

À notre arrivée à l'hôtel, Mélanie et moi sommes accueillies par un gardien souriant qui nous ouvre le portail. En effet, C'est lui qui a effectué un signalement en raison du non-respect du règlement par une famille hébergée, et celle-ci aurait aussi contacté le 115 de peur d'être mise à la rue. Il semble important pour Mélanie d'aller rassurer cette dame lorsque nous iront la voir. Dans la cour, le gardien nous dit être content de nous voir. Il nous relate alors la situation qui justifie la présence d'une médiatrice : une femme madame K. hébergée avec son fils l'aurait insulté en lui disant « fais ton ménage et tais-toi » après qu'il lui ait reproché d'avoir laissé ses œufs cuire sans surveillance dans la cuisine commune, provoquant un débordement d'eau. Mélanie commence par interroger le gardien sur les propos exacts qu'il a tenus. Énervé, il aurait dit à la femme que la situation n'était plus tolérable et qu'elle finirait par être expulsée, ce à quoi Mélanie répond calmement, qu'il doit prêter attention à son discours face à ces personnes, car elles craignent de se retrouver à la rue à nouveau. Le gardien se défend, assure qu'il a été gentil avec elle et qu'il a fait de nombreuses choses pour elle depuis son arrivée il y a trois mois. Il aurait changé le lit souillé par l'urine de son fils, fourni un produit anti-cafards et réparé son évier. Il lui aurait même donné de l'huile d'olive « du bled », étant originaire de Kabylie, pour soigner l'asthme de l'enfant. Cependant, ces derniers temps, madame K. se serait montrée désagréable, se plaignant de la taille de la chambre et de la maladie de son fils. Elle l'aurait insulté devant d'autres personnes hébergées, qui auraient ensuite tenté de la raisonner en lui disant qu'il ne fallait pas parler comme cela. Elle lui reproche également le départ de l'ancien gardien, lui en faisant porter la responsabilité alors que celui-ci était parti volontairement. L'hygiène pose également un problème au gardien, qui nous liste les incivilités de madame K. : jeter les poubelles au mauvais endroit ou nettoyer sa serpillère dans l'évier de la cuisine commune, où certains font la préparation de leurs aliments.

Il ajoute qu'elle laisse souvent la porte de sa chambre grande ouverte, ce qui est inacceptable pour lui. Enfin, elle brûlerait de l'encens dans sa chambre, une cause de mécontentement du voisin de palier.

Ainsi, le gardien nous relate de nombreuses difficultés relationnelles avec madame K. Pendant toute la durée de son récit, Mélanie fixe le gardien d'un regard attentif, le visage détendu, hoche parfois la tête et prend quelques notes sur son carnet.

Soupçonnant un manque d'expérience de la part du gardien, elle lui rappelle qu'il ne doit pas hésiter à signaler les problèmes afin que l'équipe de médiation puisse intervenir. Elle lui demande s'il a déjà travaillé dans un hôtel social. Ses soupçons sont confirmés, l'interlocuteur vient du secteur de la restauration et est nouveau dans le domaine de l'urgence sociale. Pour compenser ce manque d'expérience, il affirme être présent à l'hôtel en permanence. Mélanie lui conseille alors d'établir des règles et un horaire afin de préserver sa santé et de pouvoir s'accorder des sorties. Bien qu'il y ait déjà des horaires en place (8h-18h), le gardien accepte parfois de fournir des draps de rechange jusqu'à 22-23h, car certaines personnes rentrent tard. La médiatrice le met en garde, soulignant que s'il ne respecte pas ses propres règles, les personnes hébergées feront de même. Par ailleurs, il est préférable que l'équipe hôtelière soit chargée d'appliquer le produit anti-cafards plutôt que de laisser cette responsabilité aux familles. Le gardien explique qu'en général, une société externe s'occupe de traiter les chambres, mais leur dernière intervention remonte à un mois. Il ajoute que certaines familles négligent l'entretien de leur chambre et ne font aucun effort pour la ranger.

⁶ Les prénoms des personnes enquêtées ont été modifiés pour préserver leur confidentialité et respecter les principes éthiques de la recherche. Les noms utilisés dans ce rapport sont des pseudonymes.

La mission de Mélanie se limitant à la médiation avec madame K., elle l'encourage à prendre des photos des problèmes rencontrés et à les envoyer pour qu'un rappel puisse être fait lors d'un maraudage. Elle n'aura en effet pas le temps de visiter toutes les chambres, ayant une autre intervention à effectuer dans l'après-midi.

Le gardien revient sur le signalement qu'il a effectué, affirmant que madame K. est en France depuis deux ans et qu'une de ses voisines a trouvé qu'elle avait changé ces derniers temps. Cette précision n'est pas relevée par Mélanie, qui recommande de ne pas s'immiscer dans les affaires personnelles des personnes hébergées. Pendant notre conversation avec le gardien,

madame K. passe devant nous et demande à Mélanie si c'est bien elle qui est venue pour la voir, le 115 l'ayant contacté pour s'assurer de sa présence le jour de l'intervention. Malgré les problèmes signalés par le gardien, elle est assez souriante. Bien qu'elle semble avoir du mal à s'exprimer en français, nous comprenons qu'elle doit partir à midi pour une formation, et s'inquiète d'avoir le temps de nous voir avant (il est bientôt 11h). Le visage toujours aussi détendu, la médiatrice confirme qu'il s'agit bien de nous, et la rassure en souriant : il n'y a aucun souci, nous aurons le temps de la rencontrer avant son départ.

Acte 2

Médiatiser les informations pertinentes

Une fois l'entretien avec l'hôtelier terminé, nous allons à la rencontre de madame K. qui est retournée dans sa chambre. Mélanie et moi sommes accueillies dans une chambre d'environ 8 mètres carrés, avec un lit superposé pour deux personnes, une télévision et une zone de douche à l'arrière. Une odeur d'encens se dégage de la pièce. Mélanie passe devant moi pour entrer dans ce petit espace, se présente et complimente madame K. sur l'odeur, en ajoutant qu'il est cependant préférable d'éviter cela à l'hôtel pour des raisons de sécurité incendie. Passée cette entrée en matière, Mélanie entre dans le vif du sujet et la questionne sur les raisons de notre présence abordant les tensions avec le gardien. Madame K. précise immédiatement que l'ancien gardien était gentil, mais que c'est différent avec celui-ci. Parfois, il ne la salue pas, alors même qu'elle lui offre de temps en temps de la nourriture. L'ancien gardien l'aidait à remplir des formulaires pour l'école de son fils, mais pour le nouveau gardien, ce n'est pas son rôle. Vient ensuite sa propre version du conflit survenu dans la cuisine.

Ce jour-là, alors qu'elle suivait une formation financée par Pôle Emploi, elle n'avait que très peu de temps pour préparer le repas de son fils et avait dû remonter rapidement dans sa chambre pendant que les œufs cuisaient. Absorbée par sa formation, elle en a oublié ses œufs, et l'eau a débordé. Elle affirme s'être excusée promptement auprès du gardien en arguant d'un malheureux oubli mais que le gardien, loin de s'en contenter, s'est mis à la traiter de menteuse, à la menacer. Depuis cet incident, elle a contacté le 115 où on l'aurait rassurée en lui expliquant que le gardien n'a pas autorité sur sa prise

en charge. Elle a, en revanche, perdu toute confiance en lui.

Au fur et à mesure qu'elle évoque cet événement, sa voix commence à trembler et une émotion palpable l'envahit. Nous pouvons ressentir son désarroi et son inquiétude face à la situation. Elle exprime également sa frustration quant aux changements de personnel à l'hôtel et mentionne le départ de l'ancien gardien. Elle se sent abandonnée et estime que le nouvel employé n'est pas à la hauteur, notamment par manque de gentillesse et de compréhension.

Mélanie, de son côté, l'écoute attentivement, la regarde d'un air concentré et hoche la tête. Elle assure qu'elle fera de son mieux pour faire entendre sa voix et résoudre les tensions existantes. Madame K. ajoute que le gardien lui a signalé que les enfants n'ont pas le droit de jouer dans la cour, ce que confirme Mélanie en précisant que ce lieu n'est pas destiné à être utilisé comme espace de jeu. Elle refuse toujours, répond-elle, de laisser jouer son garçon dans la cour et l'a même inscrit dans un club de football.

Par ailleurs, madame K. aurait évoqué avec le gardien la question de la taille de sa chambre. Celui-ci lui aurait répondu que la décision revenait au propriétaire de l'établissement. De plus, elle nous dit être confrontée à des problèmes d'infestation de cafards, le gardien se serait contenté de fournir un produit difficile à utiliser, n'étant pas en mesure de lire les instructions. Mélanie lui explique que la superficie des chambres n'est pas déterminée par l'hôtelier, et que celle-ci semble dans les normes, étant censée accueillir deux personnes.

Elle lui demande si une entreprise a été mandatée pour lutter contre les cafards. Des interventions ont en effet eu lieu régulièrement, mais sans succès, car, selon elle, les cafards apparaissent la nuit lorsque les lumières sont éteintes. Malgré les efforts pour obstruer les accès, il semble qu'il y ait, en plus, des souris. Mélanie lui recommande, comme elle vient de le faire à l'attention du gardien, de ne pas hésiter à prendre des photos ou vidéos pour les transmettre au 115.

Mélanie ayant noté toutes les doléances du gardien, elle en profite pour expliquer à madame K. les règles de conduite à l'hôtel, notamment de ne jamais laisser des plats sans surveillance, de fermer sa porte et de ne pas laisser d'affaires ou de poubelles à l'extérieur de sa chambre, car il s'agit d'espaces communs. Madame K. explique qu'elle laisse sa porte ouverte uniquement lorsqu'elle fait le ménage. Mélanie lui indique qu'il n'y a pas de problème tant que cela reste occasionnel pour aérer la chambre après le ménage, lui conseillant toutefois d'éviter de nettoyer la serpillère dans l'évier de la cuisine, car certaines personnes y nettoient leurs aliments, ce qui pourrait déranger. Encore une fois, Mélanie parvient donc à transmettre les points soulevés par le gardien. Elle lui explique qu'il vaut mieux nettoyer la serpillère dans la douche et vider l'eau sale dans les toilettes. Madame K. se défend, déclarant qu'elle agit ainsi uniquement depuis qu'elle a remarqué que d'autres personnes le faisaient. Mélanie lui fait savoir qu'elle communiquera cette règle à l'hôtelier pour qu'elle soit donnée à toutes les personnes hébergées.

Madame K. nous raconte ensuite un événement dont les détails sont difficiles à comprendre (en raison de sa maîtrise limitée du français). Le gardien aurait changé de comportement à son égard. Elle mentionne une bousculade, l'hôtelier lui aurait parlé brutalement et elle aurait tenté de le calmer en lui disant : « Je te considère comme mon frère et je te respecte ». Préoccupée, elle aurait ensuite appelé le 115. Mélanie lui demande si elle souhaite continuer à échanger avec elle pour mieux comprendre, mais la femme indique qu'elle ne souhaite pas engager une discussion à ce sujet. Son désir est simplement d'être respectée, que l'hôtelier lui adresse des salutations courtoises et qu'il cesse de provoquer des conflits.

Ensuite, elle explique qu'elle n'a jamais accusé le gardien d'avoir fait partir son prédécesseur, bien qu'elle avoue regretter son départ, ayant construit un lien de confiance avec lui. Il y aurait eu un malentendu, car elle faisait référence à une famille sénégalaise partie après que le nouveau gardien en ait fait la demande. C'est le gardien lui-même qui lui aurait raconté cette histoire,

probablement pour lui montrer une certaine forme de pouvoir dans la prise en charge des familles. Au fur et à mesure que le récit avance, Mélanie comprend qu'une naissance intervient dans cette histoire. La présence d'un nouveau-né a fait l'objet d'un signalement et d'un transfert dans une chambre d'hôtel plus adaptée, tout simplement.

Mélanie profite de l'occasion pour aborder le nécessaire respect qu'il faut maintenir à l'égard du gardien et les limites à ce qui peut être dit. Limites qui auraient été dépassées récemment avec cette invective, dénoncée par le gardien : « Fais le ménage et tais-toi. » Madame K. jure qu'elle n'a jamais proféré de tels mots et qu'elle ne comprend pas cette accusation, car elle essaie toujours d'être courtoise envers le gardien, et même son enfant s'amuse parfois avec lui. Toujours attentive aux règles, Mélanie réagit à cette déclaration et informe qu'il est préférable de ne pas laisser son enfant sans surveillance en présence du gardien. Madame K. assure qu'elle ne l'a jamais fait.

En guise de conclusion, Mélanie demande ce qu'il serait possible de faire pour résoudre la situation. La réponse est immédiate et trahit la crainte d'une sanction : elle ne souhaite pas changer d'hôtel en raison de la proximité de l'école et du club de football pour son enfant. Mais qu'en est-il de l'harmonie de ses relations entre les voisins et le gardien ? La mère de famille ne sait pas, elle ne cherche pas leur avis sur la question. S'en suit un long récit sur sa situation personnelle, ses difficultés en français (pour lesquelles elle suit des cours), et la scolarisation de son fils, qui la corrige souvent en lui disant qu'elle est une « bledarde »⁷ (ce qui ne semble pas l'offenser, elle en rit). Mélanie esquisse un sourire, tente de la rassurer, assure que son français est très bon et lui pose quelques questions sur son fils, sur ses envies futures. – il veut être footballeur. Cette conversation sur la vie personnelle contribue à alléger l'atmosphère. Ainsi, l'entretien avec Madame K. est l'occasion de balayer une variété de sujets qui vont au-delà du signalement émis par le gardien. Mélanie a pu écouter les doléances de la femme, tout en médiant les différentes plaintes du gardien qui lui semblaient pertinentes.

⁷ Terme péjoratif désignant une personne immigrée dont les coutumes et la culture différentes sont encore visibles par manque d'intégration.

Acte 3

Chercher un compromis

De retour face au gardien, Mélanie entreprend d'expliquer le malentendu concernant les propos présumés de madame K. sur le départ de l'ancien gardien. Le gardien contredit immédiatement cette version, qu'il juge mensongère et affirme être certain de ce qu'il a entendu. Confrontée à l'impasse de cette situation où les récits se contredisent, Mélanie énumère les autres problèmes pour lesquels elle a trouvé des solutions. Tout d'abord, concernant la serpillère, madame K. promet d'arrêter de la laver dans la cuisine. Mélanie précise qu'il est nécessaire d'en faire un règlement clair pour que tout le monde stoppe cette pratique, madame K. ayant rapporté que d'autres le faisaient. Une fois encore, l'hôtelier l'interrompt de manière brutale et affirme que c'est faux : elle est seule à le faire et il a des vidéos pour le prouver. Mélanie, pour qui cette question semble peu importante, continue d'énumérer les autres points sur lesquels elle a trouvé un compromis. Le fils, par exemple, ne jouera plus dans la cour. Sur ce point, c'est le gardien qui montre du détachement, il ne trouve pas cela très grave et lui-même accepte souvent que la cour se transforme en terrain de jeu. Pour Mélanie, il ne devrait pas. Elle l'informe donc que cela va à l'encontre du règlement et qu'une communication a été faite à toutes les familles pour les informer de cette interdiction lors du dernier maraudage. Elle lui rappelle qu'il ne doit pas s'étonner si les familles ne respectent pas le règlement si lui-même ne respecte pas ce cadre. Si un agacement apparaît sur son visage, l'hôtelier conserve son sourire, et rétorque qu'il fait du bon travail et qu'il fait beaucoup de choses pour les familles. Le problème, c'est qu'il n'est pas remercié et qu'il fait régulièrement l'objet d'insultes. Mélanie tente alors de lui rappeler qu'il s'agit d'un public particulier et qu'il est nécessaire de garder un certain recul en tant que gardien.

Après avoir brièvement mentionné le prestataire (que le gardien semble ne pas connaître ni comprendre son fonctionnement), Mélanie lui demande s'il y a eu une altercation ou une bousculade avec la dame dont il s'est plaint. Monsieur nie les faits en riant doucement, déclarant qu'il n'a jamais rien fait de tel, affirmant qu'il n'est pas fou. Confrontée à un nouveau récit contradictoire, Mélanie change de sujet en informant l'hôtelier que madame K. continue de rencontrer des problèmes de cafards et de souris, même après le passage de l'entreprise spécialisée. Selon lui, personne d'autre ne s'est plaint de souris et madame K.

ne lui a jamais fait remonter la persistance du problème. Force de proposition, Mélanie suggère d'installer des pièges pour vérifier la présence de nuisibles. Le gardien repart sur des justifications, nous prie de croire qu'il fait de son mieux mais que certaines personnes ne respectent rien. Face aux autres plaintes du gardien, Mélanie lui rappelle que notre intervention ne concerne que la situation avec madame K. et qu'il doit faire une autre demande s'il souhaite une intervention collective. Elle lui conseille de prendre des photos en cas de problèmes d'hygiène ou de négligence.

Sur le chemin du retour, Mélanie et moi discutons de la situation. Comme moi, elle ressent une certaine frustration à l'égard de cette intervention. Les récits contradictoires des parties impliquées rendent difficile la recherche d'un terrain d'entente.

Mélanie souligne les difficultés qu'elle a rencontrées pour se faire entendre par le gardien, qui n'a cessé de l'interrompre. Elle trouve que madame K. est trop intransigeante en voulant imposer au gardien de dire bonjour, car elle estime qu'il est acceptable que le gardien oublie de saluer tout le monde, surtout s'il est occupé. C'est pourquoi elle n'a pas transmis cette information. L'information relayée est donc arbitrée et sélectionnée par la médiatrice. Nous sommes d'accord pour dire que le gardien semble s'impliquer émotionnellement. Pour Mélanie, les équipes hôtelières sont souvent composées de personnes précaires, vivant dans des conditions similaires à celles des personnes hébergées, notamment un parcours migratoire pouvant s'avérer compliqué. Il leur est donc difficile de maintenir une distance émotionnelle par rapport à ce public.



B Les nouveaux « funambules du tact » ?

Le médium est le message

Les équipes de médiation endossent un rôle d'alerte et de relais d'informations envers les prescripteurs, révélant ainsi les dynamiques à l'œuvre au sein de l'établissement. Cependant, leur mission dépasse largement cette fonction, car elles ont également pour tâche d'informer les personnes présentes à l'hôtel, qu'il s'agisse de personnes hébergées ou du personnel hôtelier, de sorte à responsabiliser les différents acteurs. Cela se manifeste clairement à travers les actions de Mélanie, qui souligne certains points du règlement à la madame K., tout en cherchant à sensibiliser le gardien à la particularité du public concerné.

Ainsi, les équipes de médiation se positionnent en tant qu'intermédiaires institutionnels. D'ailleurs, les équipes sont désignées par le diminutif « media » à Delta, un terme qui révèle leur double fonction : celle de médiatiser les doléances formulées par les différents partis, mais aussi celle de diffuser des informations de l'Institution, que ce soit en rappelant les principes fondamentaux de la charte au personnel hôtelier, ou en rappelant le règlement aux familles. Pour les ménages, leur présence revêt donc une dimension relationnelle avec les prescripteurs tout en rappelant le cadre de leur prise en charge. Parallèlement, du point de vue du personnel hôtelier, la présence des médiateurs et médiatrices constitue un signal fort de soutien. Cette présence opère comme une démonstration de l'engagement continu de Delta face aux défis rencontrés avec les personnes hébergées qui constituent un public spécifique. Notamment, les équipes ont la capacité de rappeler au personnel hôtelier les termes de leur contrat ainsi que les engagements consignés dans la charte Qualité, acte solennel signé en faveur du respect des personnes prises en charge. Cette démarche s'inscrit dans une perspective de clarification des attentes mutuelles, contribuant à maintenir un équilibre nécessaire au sein des établissements financés par l'Etat.

La célèbre formule « le médium est le message », du théoricien canadien Marshall McLuhan (1977), revêt une pertinence particulière dans ce contexte. Elle met en avant l'importance du canal de communication utilisé pour transmettre un message, au même titre que le contenu de ce dernier. En d'autres termes, la manière dont une information est communiquée influence la perception et la réception du message par le public.

Dans un certain sens, le médium, le porteur du message, a tout autant d'impact que le message lui-même, voire plus. Cette considération implique deux niveaux de lecture.

Premièrement, si le médium est le message, la simple présence corporelle des médiateurs et médiatrices dans un hôtel est un message en lui-même. Un message adressé par l'Institution – Delta – à l'attention des deux parties prenantes, équipes hôtelières et personnes hébergées. Delta indique, par la présence de ses équipes, que l'institution est attentive à la vie dans les hôtels, qu'elle n'y est pas inexistante et qu'elle peut y apparaître, y intervenir à tout moment.

Deuxièmement, si nous suivons le cas de Mélanie, son rôle en tant que médiatrice va au-delà de la simple transmission d'informations. Sa posture, ses compétences relationnelles et son attitude globale revêtent une importance cruciale, voire supérieure, aux informations concrètes et aux solutions qu'elle tente de communiquer. Elle médiatise non seulement les informations institutionnelles, mais également les préoccupations exprimées par le gardien à l'égard de la personne hébergée.

Une médiatrice comme facilitatrice : convaincre une famille des aspects positifs de son déménagement

Lors d'une journée de maraudage dans un hôtel de la grande couronne parisienne, il reste une dernière chambre à visiter à la médiatrice Sonia que j'accompagne. Une dame nous accueille d'un air agité dans sa chambre, avec un lit superposé pour trois personnes (deux places en bas, une en haut). La pièce est assez encombrée car elle prépare son départ, son assistante sociale lui a trouvé un appartement dans une autre commune du département où elle devra déménager incessamment. Ce logement sera partagé avec une autre famille monoparentale (une mère et sa fille). De sa voix et de son agitation, on peut sentir que le déménagement l'angoisse. Elle nous dit vouloir rester ici. Sonia, d'un sourire compatissant, d'un air calme et serein, tente de comprendre pourquoi. Il semble que l'école de ses filles explique sa volonté de ne pas déménager. Sonia lui indique qu'il faudra simplement les changer d'école, mais ce changement effraie ses enfants. La dame semble également inquiète à l'idée de quitter l'hôtel. Sonia, qui semble avoir décelé que les filles sont « utilisées » comme une excuse, l'interroge : « C'est le changement qui vous fait peur ? C'est bénéfique pour vous... »

« Vous avancez, vous êtes de plus en plus proche d'un logement personnel. », Par ailleurs, elle ajoute que son assistante sociale a sûrement dû choisir ce logement dans l'urgence lorsqu'elle a vu cette opportunité. Enfin, après quelques échanges, Sonia la met en garde : « Vous a-t-elle dit que vous aviez le choix ? ». En effet, la femme nous montre le SMS envoyé par son assistante sociale, expliquant qu'elle risque une fin de prise en charge si elle refuse le logement proposé. Elle nous dit comprendre, mais ses deux filles de 11 et 14 ans pleurent tous les jours depuis qu'elles ont appris la nouvelle. Elles souhaiteraient rester dans ce secteur, dans la même école avec leurs amis. Sonia, qui écoute attentivement la dame d'un demi sourire, lui conseille de ne pas laisser transparaître son inquiétude, car il faut essayer de rassurer ses filles. Son interlocutrice nous partage maintenant son incompréhension : alors que sa voisine a un titre de séjour depuis maintenant 3 ans, cette dernière reste à l'hôtel. Dans son cas personnel, n'ayant obtenu un titre de séjour que très récemment, elle ne comprend pas pourquoi un logement lui est attribué si rapidement.

Sonia répond acquiesce, en répondant que chaque situation est différente et n'ayant pas les détails, la comparaison est limitée. Elle tente encore une fois de lui apporter des aspects positifs en lui rappelant qu'elle rencontrera une autre famille dans la même situation, dans un vrai appartement où elles vivront une nouvelle expérience, et « qu'il faut aller de l'avant, c'est bien d'avancer. Il n'y a pas le choix donc il faut essayer de voir le bon côté des choses. » Elle ajoute ensuite que « peut-être un jour, vous pourrez revenir et avoir un chez-vous ici [dans cette commune] ». La femme, encore une fois, dit comprendre. Au bout d'un certain temps à tenter de nouveaux arguments pour la rassurer, Sonia lui demande si ça va aller, ce que la femme confirme. Elle a de toute façon commencé à préparer le déménagement. Sonia vérifie qu'elle a toujours le bon numéro de téléphone, ce qui n'est pas le cas : elle corrige sur sa liste. Nous quittons la chambre et retournons à la réception faire un point avec l'hôtelier. Ainsi, le message de l'Institution a été passé avec un certain tact par Sonia, souhaitant mettre en avant les aspects positifs du départ de la femme pour qu'elle accepte ce changement. Son attitude bienveillante, sa capacité à maintenir une distance professionnelle tout en étant chaleureuse et ouverte contribuent à façonner la manière dont les personnes impliquées perçoivent et comprennent le message transmis.

Tact, bienveillance, et empathie : sens pratique ou impératif ?

Dans les deux exemples précités, il apparaît clairement que le mode d'interaction des médiatrices avec les parties prenantes revêt une importance capitale dans la manière dont le message est perçu et interprété. Par leur empathie et leur capacité à maintenir une distance professionnelle tout en faisant preuve d'ouverture et de bienveillance, elles parviennent à façonner la réception des informations qu'elles transmettent. La façon dont elles interagissent avec les parties prenantes, en cherchant à établir un climat de confiance, joue un rôle déterminant dans la réception et l'interprétation des messages.

En somme, la manière dont elles se comportent, communiquent et établissent des relations avec les personnes impliquées est aussi significative que les informations et les solutions qu'elles cherchent à transmettre. Leur rôle de médiatrice ne se limite pas à une transmission passive de messages, mais englobe également le processus de médiation dans son ensemble, où leur présence et leur approche revêtent une valeur intrinsèque et influencent la dynamique des échanges. Pacifier les relations, ménager les protagonistes ne doit toutefois pas faire perdre de vue le cœur du travail qui consiste à comprendre pour clarifier une situation problématique : il faut alors interroger sans froisser, confronter sans insulter, réorienter les conversations sans humilier, arbitrer sans créer de perdants. Ce travail de funambule ne peut faire l'économie d'un tact interactionnel et pragmatique, auquel seule l'enquête ethnographique peut rendre justice.

Demeure alors la question de savoir si ces compétences sont le fruit du sens humain intrinsèque des médiateurs et médiatrices ou s'il s'agit d'une exigence professionnelle. En effet, dès leur recrutement, on leur demande un certain nombre d'aptitudes relationnelles. Les fiches de poste mettent l'accent sur l'importance d'un excellent relationnel, d'une écoute attentive et d'une attitude bienveillante, bientraitante et empathique. Cette exigence n'est pas dénuée de sens, car l'impact et l'efficacité des médiateurs et médiatrices ne se limitent pas à la simple transmission d'informations, mais dépendent également de la manière dont les informations sont communiquées.

Ainsi, à l'instar de ce que Edouard Gardella et Daniel Cefaï avaient observé dans leurs études sur les EMA (2011), le tact s'avère à la fois un moyen de tisser des liens sans offenser ni blesser, et une finalité en soi : considérer l'autre comme une personne singulière, saisir sa singularité et le traiter avec le respect que l'on souhaiterait pour soi-même.

Les « ni-ni »

Pour les nouveaux membres des équipes de médiation, l'entrée en fonction au sein de Delta s'accompagne d'une explication des attentes quant à la posture à adopter. Leur rôle doit être caractérisé par une neutralité, sans parti pris en faveur des familles ou des hôteliers, tout en maintenant à la fois une écoute bienveillante et un cadre rigoureux en cas de manquements au règlement ou de comportements inadéquats. La quête d'une « juste distance » s'impose comme un impératif professionnel. Néanmoins, cette définition de la posture s'avère complexe à mettre en pratique et se voit influencée par le regard subjectif de chaque acteur.

La notion d'impartialité, également exprimée sous l'appellation de « ni pro-famille, ni pro-hôtelier⁸ », suscite des défis dans sa concrétisation et son acceptation par les différents interlocuteurs. Les équipes de médiation peuvent être perçues comme favorisant les familles lorsqu'elles médiatisent des plaintes contre les hôteliers, ces derniers les considérant davantage comme étant « pro-familles ».

À l'inverse, une perception des équipes de médiation comme « pro-hôtelier » peut émaner, par exemple, des personnes en charge de l'accompagnement social des personnes hébergées, s'expliquant en partie par le nombre important d'interventions déclenchées par des signalements hôteliers. Malgré les efforts des équipes de médiation pour améliorer les conditions de vie précaires des familles dans les hôtels, ces démarches sont limitées par les contraintes inhérentes à l'hébergement à l'hôtel. Dans la mesure où ce type d'hébergement n'est pas conçu pour une occupation pérenne, les équipes se concentrent davantage sur l'amélioration des conditions de vie pour les familles. Il convient néanmoins de souligner que les conditions d'hébergement diffèrent d'un établissement à l'autre, avec certains offrant des prestations plus avantageuses. Par conséquent, le travail des équipes de Delta variera significativement en fonction de l'hôtel concerné.

La confusion fréquente entre les équipes de médiation et les Pash, observée tant au sein des équipes hôtelières que parmi les familles, peut constituer un obstacle au travail des médiateurs et médiatrices, ces deux professions poursuivant des objectifs distincts. En effet, les équipes de Delta ne sont pas en mesure de répondre aux requêtes des familles de la même manière que le font les Pash, et réciproquement. De ce fait, les équipes de médiation pourraient être considérées comme « pro-hôtelières » car elles tentent sou-

vent de rappeler le règlement intérieur aux familles, contrairement aux personnes qui les accompagnent socialement. Du point de vue des équipes hôtelières, l'amalgame se manifeste parfois par une réticence à l'égard des équipes de médiation supposées comme « pro-familles ». Ceci est parfois influencée par des expériences antérieures avec des personnes en charge de l'accompagnement familial, extérieures à Delta, voire au SSP, entrant en contact avec le personnel hôtelier pour formuler des recommandations relatives aux prestations hôtelières, parfois en méconnaissance du contrat ou de la charte établis entre le gestionnaire de l'hôtel et Delta.

La notion de neutralité soulève des questionnements sur sa réalisation : s'agit-il d'un idéal inaccessible ? L'adoption d'une posture bienveillante tout en maintenant une « juste distance » et en faisant preuve de professionnalisme sur le terrain est-elle réellement réalisable ? En effet, l'écoute active et l'engagement des équipes auprès de leurs interlocuteurs sont essentiels pour instaurer une relation de confiance. Pour éviter toute confusion, les équipes peuvent recourir à des formes de politesse, des procédures et des protocoles pour rappeler leur rôle institutionnel et conserver une distance adéquate. Cependant, ce jonglage entre compassion et professionnalisme diffère en fonction des situations. Alors que certains interlocuteurs, nécessitent une approche émotionnelle pour communiquer, d'autres requièrent plutôt une fermeté en mettant en avant le rôle institutionnel des équipes qui ne doivent pas s'impliquer personnellement. À titre d'exemple, lors de médiations faisant suite à des situations de violence, la posture des médiateurs et médiatrices se voudra plus ferme et directe, se rangeant derrière la loi pour maintenir la violence à distance et responsabiliser les parties, quels que soient les arguments.



⁸ Expression communément utilisée à Delta, aussi bien par les équipes que les responsables, mais aussi parfois par les équipes hôtelières.

Cela soulève un paradoxe inhérent au travail dans le secteur social. Les équipes doivent respecter un cadre institutionnel tout en s'engageant dans des relations interpersonnelles avec les personnes usagères de leurs services. Ces relations, sensibles, demandent un « engagement personnalisé » (Ion, 1998). La préservation d'une « juste distance » implique une analyse minutieuse de l'interaction et un travail émotionnel de la part des équipes, qui doivent éviter de se rapprocher excessivement des familles, créant une fusion, ou de se maintenir trop éloignées, laissant paraître une forme d'indifférence.

Ainsi, les équipes de médiation mobilisent une gamme étendue de qualités relationnelles dans l'exercice de leurs interventions, réussissant à maintenir une distance appropriée, une neutralité adéquate et la finesse requise. Comme c'est souvent le cas dans les professions du domaine social, en particulier celles de l'« aller-vers », les interactions avec les bénéficiaires représentent des moments où l'art de l'équilibre est crucial. Face à l'imprévisibilité inhérente aux situations, elles doivent s'adapter avec souplesse, s'accommodant de toute éventualité. L'esprit d'analyse requis pour naviguer avec agilité, tels des caméléons, implique la capacité à discerner subtilement les nuances des situations, à anticiper les dynamiques relationnelles, et à ajuster de manière stratégique leur posture en fonction des spécificités de chaque interaction. Leur capacité à endosser différents rôles, sans posséder nécessairement les accréditations formelles, souligne l'importance des compétences pratiques telles que l'écoute active, la patience et l'empathie. Ces compétences, quelque peu insaisissables, ne trouvent pas toujours une place adéquate dans les descriptions de poste, mais elles demeurent néanmoins au cœur de l'action des médiateurs et médiatrices. Reconnaître et valoriser ces compétences devient donc un impératif pour donner une légitimité à leur rôle au sein du paysage de l'intervention sociale.



« Ainsi, les équipes de médiation mobilisent une gamme étendue de qualités relationnelles dans l'exercice de leurs interventions, réussissant à maintenir une distance appropriée, une neutralité adéquate et la finesse requise. »

III

Les caméléons de l'hôtellerie sociale

Les compétences des médiateurs et médiatrices, marquées par leur polyvalence en raison des objectifs diversifiés, reflètent les défis inhérents à l'établissement d'un cadre dans les pratiques de ce métier. Leur expertise pragmatique suggère que, compte tenu de la nature imprévisible du terrain, un cadre d'intervention trop rigide serait contreproductif. En effet, les équipes de médiation opèrent dans un domaine singulier, à la convergence de la médiation sociale, de l'intervention, et de la veille sociale, où l'importance de leur rôle d'alerte les distingue des médiateurs et médiatrices d'autres domaines. Illustrant cette imprévisibilité, examinons comment deux médiatrices se rendent dans un hôtel pour un maraudage, mais se trouvent finalement engagées dans deux interventions imprévues. Cette situation permet d'explorer les contours des cadres existants de la médiation à l'hôtel, leur alignement avec d'autres réglementations, les limites inhérentes au métier, et le processus de sa professionnalisation. La nécessaire adaptabilité du cadre d'intervention, bien que pouvant sembler problématique, permet d'accorder une marge de manœuvre aux équipes pour mener à bien leurs interventions.

A L'imprévisibilité des interventions

Du maraudage à la collaboration.

Quand les médiatrices guident les gestionnaires d'hôtel

Vers 13 heures, après une médiation individuelle menée par Mélanie pour apaiser le conflit entre un gardien d'hôtel et une femme hébergée (madame K.), nous nous rendons dans une commune voisine avec Johana, une autre médiatrice, pour déjeuner avant l'intervention de l'après-midi. La visite concerne un établissement où le gardien qui y travaillait depuis plusieurs années est décédé. Suite à ce décès, le responsable de l'hôtel souhaite mettre en place un nouveau règlement. Un maraudage doit donc être mis en place pour informer les personnes hébergées du nouveau règlement, ce qui facilitera le travail du prochain gardien. Johana avait déjà effectué une visite peu après le décès pour s'assurer du bien-être des familles, qui entretenaient un attachement particulier avec le défunt. En arrivant, nous sommes accueillies par l'épouse du gérant, qui nous informe que ce dernier n'est pas encore là, mais nous propose d'attendre à l'intérieur pendant qu'elle réceptionne une livraison de meubles. Poliment, les médiatrices préfèrent patienter à l'extérieur.

Après la réception des livraisons, la femme revient vers nous. Johana lui demande comment les choses se passent depuis leur dernière rencontre et l'interroge sur l'avancement du nouveau règlement. Le couple envisage de s'inspirer de celui envoyé par Delta, mais ne l'a pas encore reçu. Nous sommes invitées à entrer dans la brasserie voisine, appartenant au même couple de gérants. La gérante explique qu'ils se débrouillent pour gérer l'hôtel, mais cherchent toujours un gardien de confiance. Elle évoque le deuil qui affecte les

familles et leur volonté de ne pas précipiter les choses. Le gérant nous rejoint et nous offre un café et la discussion semble devenir une forme de « contrôle qualité », pour reprendre le vocabulaire Delta. Pendant que les médiatrices l'écoutent attentivement, le gérant reconnaît que certaines familles utilisent des plaques de cuisson malgré l'interdiction, et envisage de fournir des autocuiseurs pour assurer la sécurité. Mélanie soulève la question de la disponibilité des plaques de cuisson dans la cuisine commune en cours de réaménagement. Elle souligne la différence entre une « cuisine commune » et un « espace de cuisson », qui pourrait influencer le type de prestation offerte. Le gérant explique que les plaques non incrustées sont pratiques pour les remplacer facilement en cas de panne.

Johana prend des notes et interroge le gérant sur le nombre de chambres équipées de kitchenettes. Cinq chambres n'en disposent pas, justifiant ainsi la priorité donnée à la cuisine commune pour ces familles. Concernant le règlement de la cuisine, le gérant hésite à imposer des horaires stricts aux personnes en difficulté, privilégiant la compréhension de leur situation. Mélanie insiste sur l'utilité des horaires pour éviter les désagréments pour les personnes hébergées à proximité de la cuisine. Johana, taquine, murmure : « Mélanie aime beaucoup ajouter des règles ». Le couple décide finalement de fermer la cuisine à 22 heures et de l'ouvrir à 7 heures.

Les médiatrices abordent ensuite les équipements des chambres et les règles d'hygiène. Les chambres sont équipées d'un micro-ondes, d'un réfrigérateur et d'une télévision pour les longs séjours. Des ventilateurs sont proposés aux résidents pendant la période estivale. En ce qui concerne les machines à laver, elles sont disponibles pour les familles, mais leur utilisation est interdite dans les chambres. Le couple hésite à ajouter un grille-pain et un four en raison du coût de l'énergie.

L'utilisation de multiprises est autorisée, mais les blocs multiprises sont interdits, conformément aux recommandations du contrôleur électrique.

Johana aborde alors la question de l'entretien des chambres, suscitant l'intérêt du couple d'hôteliers. Ces derniers expliquent que certaines chambres peuvent être surchargées. Ils reconnaissent que les familles ont du mal à se séparer de leurs affaires, mais qu'ils encouragent néanmoins à ne pas dépasser une valise par personne, même si cette limite est utopique. Johana approuve cette approche compréhensive tout en soulignant l'importance de sensibiliser régulièrement les résidents à l'encombrement des chambres ainsi qu'aux normes d'hygiène et de sécurité.

La discussion se poursuit sur les règles concernant les visites des familles. Habituellement, les visites sont autorisées jusqu'à 22 heures sans nécessiter une autorisation préalable. Johana propose alors de fixer un horaire de visite commençant à 10 heures pour éviter que certaines familles n'accueillent des visiteurs trop tôt le matin. Le couple d'hôteliers est d'accord avec cette proposition et explique que les résidents se protègent mutuellement, formant une communauté de confiance.

Les médiatrices écoutent attentivement et posent des questions pertinentes du point de vue du futur règlement à créer, et prennent des notes pour mieux envisager les besoins du couple. Mélanie s'intéresse également aux stratégies envisagées pour informer les familles des règles établies. Elle suggère d'afficher le nouveau règlement dans les espaces communs et sur les portes des chambres, tout en mentionnant les coordonnées pour les contacter en cas de problème, avec des horaires appropriés pour les appels. Le couple souligne la bienveillance collective au sein de l'établissement et mentionne la générosité de la mère du gérant, qui offre son aide aux familles pour les accompagner dans diverses démarches. Mélanie rappelle alors l'importance de ne pas trop en faire, de ne pas proposer une assistance constante, car cela peut parfois ne pas rendre service aux résidents.

Pour conclure, Johana résume les points importants du règlement et demande au couple de l'envoyer au prestataire une fois rédigé. Elle propose également d'organiser une visite dans le cadre d'un maraudage pour rappeler les règles d'hygiène et informer des changements apportés au règlement intérieur une fois que celui-ci sera finalisé. Elle envoie par courrier électronique le document d'aide au règlement pour faciliter la tâche de l'hôtelier (voir Encadré 3).

Ainsi se dévoile sous mes yeux cette autre facette de l'activité des médiatrices, celle liée à l'accompagnement dans l'instauration de règlements internes au sein des établissements partenaires du Samusocial de Paris. Bien que cette mission n'ait pas été envisagée comme telle en venant ici, les médiatrices ont su ajuster leur visite en fonction des besoins du terrain, en s'alignant sur les objectifs inscrits dans la documentation qui leur est communiquée lors de leur recrutement. En effet, ce type d'intervention s'apparente, selon la terminologie de Delta, à une « réunion de travail avec l'hôtelier », dont les visées sont multiples : cultiver et améliorer le partenariat avec les gestionnaires d'établissements, coconstruire un règlement interne en tenant compte des spécificités de chaque lieu, sensibiliser les équipes hôtelières à la complexité de la prise en charge des publics ciblés, et enfin, expliquer les modalités de traitement des situations impliquant les ménages, y compris les protocoles de communication.

Il est aisé de discerner les compétences pragmatiques des médiatrices, faisant preuve d'une flexibilité et d'une certaine patience. En effet, cette réunion de travail s'est étirée sur près d'une heure et demie, et Johana se projette déjà vers sa prochaine démarche, celle de rencontrer une famille qu'elle n'a pas encore pu approcher depuis le décès du gardien. Elle nourrit la volonté sincère de s'assurer du bien-être de toutes les familles de l'établissement, et prend soin d'informer les gérants de cette prochaine action à accomplir avant de quitter les lieux.



« Les médiatrices écoutent attentivement et posent des questions pertinentes du point de vue du futur règlement à créer, et prennent des notes pour mieux envisager les besoins du couple. »

ENCADRÉ 3

MODÈLE DE RÈGLEMENT INTÉRIEUR TRANSMIS À L'HÔTELIER

■ Ce qui est interdit :

- Cuisiner dans la chambre avec une plaque électrique ou tout autre appareil.

Pourquoi ? Risque d'incendie et de brûlure des enfants.

- Fumer dans les chambres.

Pourquoi ? Risque d'incendie et odeurs désagréables dans la chambre et autour. C'est aussi une interdiction par la loi française.

- Laver et/ou faire sécher le linge dans la chambre ou sur le rebord des fenêtres

Pourquoi ? Création de moisissure sur les murs de la chambre + Plaintes de la mairie si le linge est visible depuis la rue.

- Laisser les enfants sans surveillance dans la chambre ou les couloirs.

Pourquoi ? Le personnel de l'hôtel n'est pas responsable de vos enfants. Ceux-ci peuvent se faire mal en votre absence ou blesser involontairement d'autres enfants.

- Recevoir des visiteurs qui ne dorment pas à l'hôtel.

Pourquoi ? On ne sait pas qui sont ces personnes et si elles ont éventuellement de mauvaises intentions. La sécurité et la tranquillité de l'hôtel sont la priorité.

- Entreposer de manière excessive des affaires dans votre chambre.

Pourquoi ? L'accumulation d'affaires complique l'intervention des pompiers en cas d'urgence. Cela favorise aussi l'apparition de cafards/punaises et limite votre espace de vie.

■ Ce qui est demandé :

- Entretien régulièrement votre chambre. Des produits d'entretien sont disponibles en demandant aux employés.
- Ouvrir tous les jours la fenêtre au moins 10 minutes pour aérer et limiter l'apparition de moisissure dans la chambre.

■ Ce qui est autorisé :

- Discuter calmement entre voisin(e)s dans les chambres ou parties communes. À partir de 22h, le silence est demandé pour respecter le sommeil de chacun.
- Demander des renseignements ou signaler des problèmes dans la chambre au personnel de l'hôtel. ATTENTION ! Après 20h, les employés sont en repos. Vous pouvez les solliciter uniquement pour des situations d'urgence.
- Recevoir des rendez-vous à l'hôtel de vos assistantes sociales en prévenant à l'avance les employés de l'hôtel.
- Laisser vos enfants sous la surveillance d'une voisine si vous devez vous absenter pour une courte durée (le temps de prendre une douche, faire une petite course en extérieur, etc.)

Note : Le modèle a changé entre la période d'observation et la date de parution du rapport

En quête de résolution

Quand les émotions guident

la médiation

Johana frappe à la porte, un homme d'environ 50 à 60 ans lui ouvre. Il semble éprouver des difficultés à s'exprimer en français et éclate en larmes en racontant qu'il n'a pas vu sa femme depuis deux jours.

Son fils de 17 ans, Marco, fait alors son apparition dans la cour, arborant une expression de désarroi. Las, il remarque que son père a « encore bu ». Selon lui, sa mère aurait quitté le domicile à cause des habitudes alcooliques de son père, qui s'adonne quotidiennement à la boisson. L'hôtelière, témoin de cette scène chargée d'émotions, évalue la situation de l'homme, un comportement qui semble dévier de ses habitudes. L'expression faciale de Mélanie trahit une implication émotionnelle envers cette famille, et plus particulièrement envers Marco.

Après quinze minutes passées dans la cour, consciente de la complexité de la situation, Johana prend une attitude sérieuse et demande à l'homme s'il est possible de visiter leur chambre. L'homme consent avec une légère réticence. La pièce, d'environ 12 mètres carrés, est meublée avec simplicité. Johana et Mélanie restent debout, conformément à leurs habitudes lors des médiations. Mélanie établit une communication avec Marco, s'accroupissant face à lui, tandis que Johana interroge le père sur le suivi social de la famille.

Une querelle éclate entre le père et le fils, tous deux s'accusant mutuellement d'être à l'origine du départ de la mère. Marco raconte que sa mère aurait une relation avec un autre homme et qu'une dispute aurait conduit à la séparation. Il se met à pleurer.

La gestion des émotions se révèle être l'un des défis majeurs pour les médiatrices, dans leur quête d'une posture neutre et impartiale. Chacune ne dispose pas des mêmes ressources pour ce jeu d'acteur. Cette dynamique est perceptible lors de l'intervention de Mélanie et Johana, qui réagissent différemment face à une situation complexe : tandis que Mélanie peine à dissimuler ses émotions, les laissant peut-être transparaître afin d'encourager Marco à s'ouvrir à elle, Johana adopte une attitude plus rigoureuse, préservant ainsi ses émotions personnelles, ce qui pourrait également être influencé par son interlocuteur, en état d'ébriété, avec qui elle cherche à obtenir des informations utiles pour résoudre la situation.

D'après les informations partagées par l'hôtelière, la mère est responsable des démarches administratives et engagée professionnellement, tandis que son mari

rencontre des problèmes de santé. Johana s'informe également sur leur situation alimentaire. Marco explique qu'il a économisé pour passer son permis de conduire, mais utilise désormais cet argent pour acheter de la nourriture à son père, qui préfère acheter de l'alcool. Cette situation révèle les tensions familiales liées à l'alcool et aux difficultés de communication.

Johana entame une recherche de solution avec Marco, qui souhaite quitter l'hôtel et trouver un logement. Mélanie, affichant compassion et pitié, l'interroge sur d'éventuels actes de violence de la part de son père. Johana et Mélanie cherchent une alternative pour ne pas laisser Marco seul avec son père, compte tenu des règles pour les mineurs. L'hôtelier explique que le frère aîné de Marco leur rend visite mais dort dans une voiture. Marco mentionne que sa sœur est hébergée dans un autre hôtel avec ses enfants, mais il ne peut y aller. Mélanie lui suggère de passer la nuit là-bas, mais Marco préfère rester ici, arguant que « ça va, c'est quand même son père ».

Cadre légal et complexités du terrain

Quand la médiation n'a plus sa place

Face à cette situation délicate, Johana se retire un instant pour contacter Jessica, la responsable du secteur, dans le but de la tenir informée. Mélanie et Johana décident de s'entretenir à l'extérieur, tout en informant Marco et son père de leur retour imminent. De retour dans le couloir, elles se questionnent sur la marche à suivre : devraient-elles contacter le 119⁹ ? Johana fait part de la recommandation de Jessica d'appeler la police, une proposition qui ne semble pas lui plaire. Toutefois, sa chargée de secteur lui conseille de le faire afin de se prémunir, car les conséquences après leur départ de l'hôtel restent incertaines. Étant retournées discuter de la situation dans la voiture, nous décidons donc de passer cet appel. Johana se présente comme une travailleuse du Samusocial de Paris, expliquant la situation à la police : une mère absente, un père alcoolisé et un fils mineur, dont la présence d'un responsable légal est obligatoire dans les établissements hôteliers. Elle précise que l'on souhaite signaler la situation au cas où il y aurait des problèmes de violence, une fugue ou toute autre situation nécessitant une intervention rapide. L'agent prend note de l'adresse de l'hôtel et demande l'âge de l'enfant, qui a 17 ans. Il devient évident que la police n'interviendra pas.

⁹ Service National d'Accueil Téléphonique de l'Enfance en Danger

Johana rappelle ensuite Jessica, qui lui demande si la police va se rendre sur place. Johana, agacée, lui rétorque que non, la police ne prendra pas d'action pour le moment. Elle explique que l'hôtelier est présent et qu'il lui a été demandé de vérifier la situation en soirée et de les tenir informées. Sachant qu'il est presque 19 heures, Jessica demande si elles sont en heures supplémentaires et leur assure qu'elles pourront récupérer ce temps.

En effet, cette intervention devait originellement se limiter à une simple visite de maraudage, dont la durée n'aurait excédé que quelques heures. Cette après-midi reflète parfaitement l'imprévisibilité des situations auxquelles les équipes de médiation sont constamment confrontées. Ce qui aurait pu se limiter à un maraudage s'est finalement transformé en une réunion de travail prolongée avec le couple propriétaire de l'hôtel, portant sur le règlement intérieur. De plus, la visite prévue auprès d'une famille pour discuter de la disparition du gardien s'est muée en une situation complexe nécessitant des échanges avec la chargée de secteur et les forces de l'ordre. Cela souligne l'importance d'une présence régulière des médiatrices dans les hôtels, car aucun signalement n'aurait été effectué sans notre présence à ce moment précis.

Nous retournons à l'hôtel pour faire part de la situation à l'hôtelier. Sur notre chemin, nous croisons le frère aîné de Marco, qui nous informe avoir discuté avec son frère souhaitant désormais rester ici. De retour vers Marco, les médiatrices tentent de maintenir une posture compatissante tout en précisant qu'un signalement a été fait et que la police est au courant. Nous quittons finalement les lieux, Johana m'informant que cela ne relève plus de leur responsabilité : le prescripteur a été informé et devrait demander l'intervention de la Pash en urgence. Le lendemain, avant d'aller rendre visite à une mère ayant perdu son nourrisson, Johana me confiera qu'elle se sentait patraque après la rencontre de Marco et de son père, témoignant de la frustration à laquelle les médiatrices sont parfois confrontées, n'étant pas habilitées à accompagner les familles.

En revanche, les médiatrices ont assuré la fonction d'alerte qui leur est assignée. Cette situation met en évidence les limites inhérentes aux compétences des médiateurs et médiatrices de Delta, dont le rôle ne s'étend pas à l'accompagnement social des familles. Si la bienveillance et l'empathie constituent des qualités indispensables au sein de ces équipes, leur engagement doit être mesuré, car un investissement excessif pourrait entraîner un suivi discontinu avec la famille concernée. Néanmoins, leur signalement demeure d'une grande utilité, permettant de réaliser un signalement auprès du prescripteur qui débouchera à

l'intervention de personnes compétentes : celles chargées de leur suivi social.

B Un cadre modulable

Dans l'exemple précédemment analysé, les frontières nettes entre les diverses professions du secteur social sont discernables. Cependant, cette distinction n'est pas toujours aussi claire. Les familles et les équipes hôtelières ont souvent du mal à distinguer les différentes interventions au sein des établissements. La nature changeante des actions en fonction des circonstances soulève également des interrogations concernant le cadre de la médiation.

Contrairement aux hébergements d'urgence traditionnels, où différentes professions telles que travailleurs et travailleuses sociales, agents et agentes d'accueil et responsables interviennent distinctement, l'hôtellerie sociale ne favorise pas une compréhension aussi simple. Dans les Centres d'Hébergement d'Urgence (CHU), c'est souvent l'établissement lui-même, représenté par le responsable ou le chef de service, qui assure la synthèse des interventions et permet aux familles de s'y retrouver. En revanche, dans les hôtels sociaux, les personnes intervenantes sont nombreuses et ponctuelles, à l'exception de l'équipe hôtelière. Il n'existe pas de responsable sur place pour assurer la cohérence des interventions. Ainsi, le cadre d'intervention est modulable et surtout dépourvu d'une fonction de synthèse.

La définition d'un cadre autour de leur activité est une tâche délicate. D'un côté, des compétences pragmatiques ne peuvent être pleinement exploitées si le cadre est trop rigide, et de l'autre, l'absence totale de cadre pourrait laisser les équipes démunies face à des circonstances imprévues. Ainsi, le cadre doit nécessairement être souple pour permettre aux équipes de mobiliser pleinement leur capacité d'analyse et leur sens pratique.

Il est à noter que parfois, c'est le cadre légal qui prévaut, comme dans le cas de Johana et Mélanie, qui ont fait appel à la police pour se protéger. En effet, contrairement à ce qui est acceptable dans une résidence personnelle, une personne mineure ne peut être laissée seule dans une chambre d'hôtel.

Pour mieux comprendre le cadre de travail des équipes de médiation de Delta, explorons ce qui existe déjà en France et évaluons la cohérence de ces normes avec notre sujet d'étude. Cela nous permettra d'interroger la pertinence de ces normes, les particularités de la médiation en hôtel social, et d'examiner les pistes d'évolution vers une certification de cette profession.

Les frontières floues des métiers du social

Les réflexions de Bertrand Ravon et Jacques Ion (2012) établissent une distinction entre trois domaines de l'intervention sociale : d'une part, les personnes s'occupant de l'accompagnement des individus dans des processus d'insertion ou de développement, d'autre part, celles et ceux qui coordonnent de tels projets, et enfin, les personnes occupant des métiers de présence sociale. Cette classification trouve pertinence dans le contexte de l'évolution du Samusocial de Paris, en particulier de Delta, qui a vu son activité exploser en quelques décennies. En plus de la régionalisation du parc d'hébergement hôtelier, l'année 2020 voit se mettre en place les Pash, qui répondent certes à des besoins primordiaux des ménages, mais viennent aussi souligner la différence entre « métiers traditionnels du travail social » (Ravon et Ion, 2012), ces nouvelles équipes opérant directement dans les établissements. Cette reconfiguration, en l'absence d'une fonction de synthèse, entraîne des amalgames, aussi bien pour les personnes hébergées que pour les différents acteurs intervenant dans leur prise en charge.

Les Pash concentrent leurs efforts sur l'amélioration des conditions de vie en préparant la sortie des individus du dispositif. Par conséquent, leur contact direct avec les équipes hôtelières est limité, une tâche qui revient au service Qualité de Delta, mieux placé pour maintenir une distance neutre et possédant une expertise spécifique sur les acteurs hôteliers. Toutefois, la séparation entre suivi social et secteur d'hébergement peut être transcendée dans certains cas par une « médiation conjointe ». Cette démarche se révèle judicieuse lorsque des tensions surgissent entre familles et différents acteurs. Une parole commune se voit alors renforcée, facilitant une résolution plus adéquate. Les personnes chargées de secteurs soulignent l'importance pour les équipes de médiation de bien cerner leurs limites et de ne pas s'impliquer excessivement émotionnellement, malgré les rencontres répétées avec certaines familles. La concurrence entre cette mission et la pratique s'inscrit dans un contexte où les frontières entre diverses sphères professionnelles et domaines d'intervention se brouillent de plus en plus. L'émergence de nouvelles formes d'intervention sociale, dont la médiation sociale, résulte de besoins sociaux grandissants et de la complexification des enjeux individuels et collectifs.

Parole d'un médiateur en février 2023

« Bah on a plusieurs casquettes. Au fil du temps, on peut s'improviser, pas au premier degré hein, mais on peut s'improviser psy, parce que des gens ont besoin de parler donc on va canaliser, euh on peut des fois être médiateur familial, on peut être parfois conciliateur, facilitateur, après on peut mettre pleins d'adjectifs. On n'est plus dans la médiation pure et dure, enfin on l'est mais on a plusieurs casquettes, mais qui sont des casquettes légères en fait, parce qu'on n'est pas des professionnels dans tous ces domaines, donc euh sans parler d'improvisation bah on a des casquettes où y a : le bon sens, y a les formations des uns, des autres, le parcours, ce qui fait qu'on peut s'investir dans des situations improvisées si tu préfères. On a plusieurs casquettes, ce qui fait que notre rôle est devenu opaque, et en fait on a l'impression qu'on ne fait rien d'autre à part de la médiation, parce qu'on a beaucoup de mal à le vendre, ce côté qui est très... Bah qui peut être très subjectif, parce que quand une famille se confie, on canalise, mais on n'est pas psy officiellement, donc on ne peut pas le vendre comme tel. Donc il y a pleins de cases qui ne sont pas cochées en fait. »

« Les personnes chargées de secteurs soulignent l'importance pour les équipes de médiation de bien cerner leurs limites et de ne pas s'impliquer excessivement émotionnellement, malgré les rencontres répétées avec certaines familles. »

Dans le contexte l'hôtellerie sociale, son expansion coïncide avec la spécialisation des métiers qui y interviennent. Ces professions, bien que complémentaires, sont fragmentées entre services et s'ignorent souvent mutuellement. Cela se manifeste notamment dans la distinction entre les équipes de médiation et la Pash. Bien que partageant le même public, ces deux entités opèrent différemment et ont des relations qui varient selon le territoire, pouvant parfois aller jusqu'à l'absence totale de communication, due notamment à une mauvaise compréhension ou un manque de communication entre elles. La fragmentation des services engendre une compréhension partielle des différentes sphères d'action. Cette confusion des rôles, bien qu'elle s'estompe au fil du temps, traduit la complexité sociale inhérente à l'hébergement hôtelier. Faute de cadre clair, souvent en cours de construction, les frontières professionnelles s'effritent voire se chevauchent. Cela soulève le défi constant de délimiter précisément les compétences de chaque métier dans un paysage social en perpétuelle mutation. Les spécificités de chaque profession doivent être clarifiées pour une coopération optimale et une compréhension mutuelle entre les divers acteurs. Cela renvoie à la question plus large de la communication et de la coordination entre les services sociaux, pour répondre efficacement aux besoins des familles hébergées. En somme, le suivi des équipes de médiation souligne l'importance de structurer et d'articuler les différents métiers, pour une prise en charge optimale des personnes en situation précaire.

L'aspect caméléon des médiateurs et médiatrices, se transformant tour à tour dans les domaines de l'information, de l'éducation, du travail social ou encore de la psychologie, contribue de manière significative à brouiller les frontières entre les diverses professions du travail social. Cette polyvalence est à la fois une réponse à la complexité croissante des enjeux sociaux et une source d'incompréhension quant aux compétences spécifiques de chaque acteur. En jouant ces multiples rôles, les équipes de médiation remplissent une fonction d'interface, reliant les travailleurs et travailleuses sociales, les familles et les équipes hôtelières. Cette flexibilité leur permet de créer des ponts et de faciliter la communication, mais elle engendre aussi des situations où ils se retrouvent à traiter des problématiques qui dépassent leurs compétences professionnelles, mettant ainsi en lumière les limites de leur rôle. Cette réalité caméléonienne contribue à un enchevêtrement des fonctions sociales, illustrant la manière dont l'émergence de nouvelles formes d'intervention sociale tend à brouiller les lignes traditionnelles des métiers.

Ceci met en évidence le besoin d'une réflexion continue sur la définition et les limites de chaque acteur au sein du vaste puzzle de l'action sociale.

Transformer le cadre pour faire preuve d'humanité

Dans le contexte de Delta, la mission des médiateurs et médiatrices se dessine comme une vaste entreprise d'interconnexion, définissant leur rôle comme celui d'une « interface entre les travailleurs sociaux, les familles et les hôteliers », tel que spécifiée dans la fiche de poste. Cette nature polymorphe complexifie l'établissement d'un cadre bien défini autour de leur pratique. Les frontières de leurs compétences apparaissent parfois ambiguës, comme en témoigne le cas du conflit intra-familial opposant Marco à ses parents, une situation qui relève clairement des compétences d'un travailleur ou d'une travailleuse sociale. Si cette occurrence a permis de repérer une limite tangible au domaine d'action des médiatrices, il reste néanmoins des situations où cette limite est plus difficile à circonscrire.

À titre d'illustration, lorsqu'une famille hébergée tend une pochette remplie de documents administratifs aux médiateurs et médiatrices, ces dernières se trouvent en difficulté pour décliner cette requête au prétexte que ce n'est pas de leur ressort, n'étant pas responsables de leur accompagnement social. C'est ici que se manifeste ce que l'on pourrait qualifier de « sens pratique », une qualité requise selon la fiche de poste, qui peut être assimilée à ce que le sociologue Erving Goffman qualifiait de « transformation du cadre primaire » (Goffman, 1991).

Si les équipes ne sont pas déployées spécifiquement pour résoudre des difficultés administratives, le fait d'aider ponctuellement une famille à comprendre un document relève du « sens humain ». L'information aux ménages joue un rôle crucial dans cette profession, et la lecture de documents pour des familles illettrées n'est pas prohibée. Cependant, il incombe aux équipes de définir un cadre leur permettant de fixer des « limites » afin de maintenir une posture claire et une « juste distance ». Certains membres peuvent ressentir la nécessité de refuser de telles demandes, notamment en raison du temps conséquent qu'elles pourraient nécessiter avec les familles, et du défi potentiel à prioriser certaines demandes par rapport à d'autres. Le choix de limiter leur intervention à des tâches clairement définies dépend également de leur perception du problème, soulignant ainsi l'importance des compétences pragmatiques.

Une autre source d'amalgame réside dans le fait que les équipes, en tant que référentes d'un portefeuille d'établissements, sont amenées à revoir plusieurs fois les personnes hébergées. Dans l'ensemble, les équipes de médiation opèrent généralement de manière ponctuelle dans les hôtels, sans planifier un suivi régulier des familles après leur intervention. Bien qu'il ne soit pas attendu que les équipes suivent les personnes avec lesquelles elles ont interagi, des relations peuvent se développer au fil du temps, complexifiant la gestion de la « juste distance ». Le caractère

bienveillant de leur posture présente des risques, car il est essentiel d'éviter de susciter de faux espoirs chez des individus en rupture de suivi social, nécessitant une assistance que Delta ne peut pas fournir. Malgré cela, les informations recueillies lors des interactions avec les familles, destinées à être transmises aux prescripteurs sans être directement liées à Delta, peuvent être utiles sur le terrain et discutées lors des réunions d'équipes, contribuant ainsi à une meilleure compréhension des problèmes qui émergent à l'hôtel.

EXTRAIT DE FOCUS GROUPE

Médiateur 1 : Mais y a un rôle qui est très important que j'ai oublié de dire, et je pense qu'on le sait tous, c'est l'accès aux droits. Aider la famille à accéder à ses droits. Quand elle te dit « moi j'ai du mal à accéder à une assistante sociale », bah on creuse : « pourquoi vous voulez une assistante sociale ? » et tout ça... « Bah parce que j'ai des difficultés pour renouveler ma CMU », « Bah vous pouvez le faire, y a des associations qui peuvent vous aider à le faire, pourquoi attendre une assistante sociale ? »

Enquêtrice : Et ça, c'est pas écrit sur votre fiche de poste... C'est des trucs que vous faites pas par vous-mêmes...

Médiateur 1 : Non. C'est un des rôles du médiateur.

Médiatrice 2 : Oui mais c'est ça... Personne ne nous a dit... On le fait mais...

Médiateur 1 : On apprend sur le tas.

Médiateur 3 : Ya une part d'improvisation, comme le fait de chercher des associations dans Soliguide, ça c'est pas dans notre fiche de poste, on l'apprend sur le terrain parce que y a des collègues qui nous le disent...

Médiatrice 2 : Ouais ou parce qu'on a fait la boulette et là ils nous disent « ah non ça il fallait pas faire » et donc là tu te dis « ah d'accord je savais pas ».
Enquêtrice : Ouais tant que t'as pas fait l'erreur tu sais pas en fait.

Médiateur 2 : Tu sais une fois que tu l'as fait.

Médiateur 4 : T'as le droit de donner des adresses, c'est pas un problème, par contre t'as pas le droit de remplir des dossiers à la place.

Ces observations font écho à l'étude ethnographique réalisée auprès des EMA (Gardella et Le Méner, 2006) qui, lorsqu'elles se rendent auprès des personnes sans-abri dans l'espace public, adaptent leur cadre d'activité. Cette transformation se manifeste de deux façons selon les auteurs : d'abord, lorsque la rencontre devient une occasion de conversation ou de confiance, s'érigant en moment de « sociabilité » ; ensuite, lorsque la prestation de service se convertit en un support visant à inciter la personne à s'améliorer, à se motiver, sans pour autant entamer sa dignité, donnant ainsi lieu à un moment de « persuasion ». Ces transformations repérées dans le cadre des maraudes entrent en résonance avec l'analyse des

cadres d'expérience des équipes de médiation. Les moments de sociabilité apparaissent comme un moyen d'alléger les situations, favoriser l'acceptation des médiatrices par des individus qui pourraient les considérer comme intrusives en pénétrant leur intimité. Plus significativement, ces instants se révèlent souvent des moyens de persuasion, servant à médiatiser des messages. Ces messages peuvent être initiés tant par l'équipe hôtelière que par l'Institution, et visent, en fin de compte, à faciliter l'implication de la personne dans le processus de médiation, à favoriser une acceptation sereine de son départ de l'hôtel ou à l'encourager à faire des efforts pour respecter les règles hôtelières, souvent jugées difficiles à suivre.

Ce constat de transformation des cadres d'activité, aussi bien pour les EMA que pour les équipes de médiation, soulève l'importance d'un pragmatisme exigé des travailleurs et travailleuses de « l'aller-vers ». En dernier lieu, la complexité du cadre d'intervention se manifeste dans la manière dont les équipes naviguent entre des récits contradictoires pour recueillir des informations. Si dans certains scénarios, discerner la vérité absolue de la fausseté ne semble pas primordial, n'ayant pas pour mission d'effectuer une enquête, d'autres éléments retiennent l'attention en raison de leur gravité ou de leur pertinence pour élaborer des solutions éclairées. Face à ce dilemme, les

équipes se trouvent confrontées à la question suivante : doivent-elles non seulement signaler les informations, mais aussi revêtir le rôle d'enquêteur ou d'enquêtrice pour élucider les faits à remonter ? Ces ajustements permanents entre le cadre institutionnel et le sens pratique témoignent des défis complexes auxquels sont confrontées les équipes de médiation. La posture d'intermédiaire exige d'eux une capacité d'adaptation constante, une souplesse permettant de jongler avec différentes contraintes et normes propres à chaque sphère sociale. Cela soulève également des questions sur leur position et leur légitimité en tant qu'acteurs de la veille social.

Parole d'un médiateur en février 2023

« C'est délicat parce que.... Moi je ne m'estime pas enquêteur, donc je ne pousse pas l'investigation aussi loin [rire], après comme je le dis souvent, c'est deux personnes, c'est deux déclaratifs qui s'affrontent, donc nous on arrive à un instant T.... Après moi je noie un peu le poisson : je leur dis que voilà... C'est pas ce qui est dit de l'autre côté, après dans les deux cas de figure, si la police réintervient c'est forcément qu'il y en a un qui aura répondu à l'autre et ce sera un changement d'hôtel, point-barre. Ce qui fait qu'au moins les personnes, bah si y en a un qui ment, bah elle s'exposera, tout en prenant en considération sa parole et pareil pour l'autre. Parce qu'après « prêcher le vrai du faux », ça peut être utile... Dans certains cas. Après on part dans une investigation... Ce qui fait que... J'aurais l'impression (je peux me tromper), de presque orienter à ma sauce, des réponses que je veux entendre. Parce que je me serai convaincu de quelque chose donc je vais essayer de prêcher quelque chose... Alors que si je n'ai pas vu... C'est du déclaratif quoi. Mais le but c'est juste de dire aux personnes ce à quoi elles s'exposent... Ou que si la personne les agresse, bah voilà, en faire part à l'hôtelier s'il n'est pas partie prenante, ou de le signaler au 115, ou même d'appeler la police... »



« En dernier lieu, la complexité du cadre d'intervention se manifeste dans la manière dont les équipes naviguent entre des récits contradictoires pour recueillir des informations. »

À la recherche d'un cadre autour de la médiation

L'étymologie de ce terme renvoie à des notions de centralité, d'intermédiaire et de lien, soulignant ainsi sa vocation à concilier des intérêts, des perspectives et des conflits divergents. Son sens est à première vue assez vaste, pouvant simplement refléter le rôle intermédiaire des médiateurs et médiatrices. Cette notion a été nourrie ces dernières décennies par l'émergence du métier dans divers domaines professionnels tels que la médiation juridique, familiale et sociale.



Encadré 4

CADRE DÉONTOLOGIQUE DE LA MÉDIATION SOCIALE (2001)

■ Les principes garantissant le processus de médiation sociale

- Le libre consentement et la participation des parties prenantes
- L'indépendance
- La discrétion et la confidentialité
- La protection des droits et des personnes et le respect des droits fondamentaux

■ Les principes garantissant la posture de médiateur social

- La position de tiers
- L'impartialité et la bonne proximité
- La responsabilisation et l'autonomie des personnes en médiation sociale
- La possibilité de refuser ou de se retirer d'une médiation sociale
- La réflexion sur sa pratique professionnelle

Source : France médiation. Réseau d'Acteurs de la Médiation Sociale.

Disponible en ligne. URL : <https://www.francemediation.fr/mediation-sociale-les-essentiels>

Les cadres réglementaires de la médiation en France, quel que soit leur champ d'application, présentent des similitudes dans leur approche. Tous les domaines considèrent la médiation comme un mode de résolution amiable des conflits, visant à favoriser la communication et la compréhension mutuelle entre les parties. Ils insistent également sur l'impartialité, la neutralité et la confidentialité des médiateurs et des médiatrices, ainsi que sur la liberté de choix des parties de participer ou non à la médiation. Face au développement important des actions de médiation sociale dans des secteurs tels que l'éducation, l'intégration, la santé, le logement et la rénovation urbaine, des efforts ont été entrepris dans les années 2000 par l'État et les acteurs de terrain, notamment ceux impliqués dans la politique de la ville, pour structurer le cadre d'intervention de la médiation sociale et la reconnaître comme un métier à part entière.

En 2000, la médiation sociale a été officiellement définie comme un processus visant à créer ou réparer le lien social et résoudre les conflits de la vie quotidienne, avec un tiers impartial organisant des échanges entre les parties. Une charte déontologique a été établie en 2001 (Encadré 4). La mise en place d'une filière de formations diplômantes en 2004 a renforcé la professionnalisation des médiateurs et médiatrices sociales. L'évaluation de l'utilité sociale en 2007 et la création du réseau « France Médiation » en 2008 ont contribué à la visibilité et au développement de la médiation sociale. L'inscription dans le code ROME par Pôle Emploi en 2009 a officialisé le métier.

Cependant, le cadre déontologique de 2001 ne reflète pas entièrement les missions des médiateurs et médiatrices de Delta, notamment en ce qui concerne les maraudages, qui ne sont pas envisagés. La médiation individuelle semble être la seule activité cohérente avec ce cadre, bien que le libre consentement et la participation des parties prenantes ne soient pas toujours pleinement réalisés : dans la plupart des cas, c'est à la demande d'un seul des deux acteurs que cette intervention a lieu, tout en reconnaissant le droit des familles et des équipes hôtelières de décliner la médiation.

Les groupes de travail orchestrés par l'Association Française de Normalisation (AFNOR) en 2015 ont abouti à la publication, en 2016, d'une norme métier articulée autour de huit activités, redéfinissant également les registres d'intervention de la médiation sociale (**Encadré 5**). Dans cette itération, le registre reflète de manière plus précise l'action des équipes de médiation de Delta. La norme métier instaure un cadre professionnel commun à divers médiateurs et médiatrices sociales, offrant ainsi une orientation et une

garantie de qualité de leurs interventions tout en contribuant à leur reconnaissance. Co-élaborée par des acteurs du secteur en collaboration avec l'AFNOR et sous l'égide de l'État, cette norme répond à la complexité inhérente aux missions et compétences du métier, comme précédemment abordé dans le rapport. Il apparaît essentiel que les normes professionnelles émanent d'une démarche collective impliquant des acteurs déjà investis dans la médiation sociale, ce qui explique la cohérence entre ce registre d'intervention et les actions exercées par les équipes de Delta.

Au-delà d'une amélioration de la reconnaissance professionnelle et l'établissement d'un cadre commun, la certification du métier représente un avantage significatif pour les équipes. Ce référentiel d'activités est décliné en référentiel de compétences, simplifiant ainsi la formation et la validation des acquis de l'expérience (VAE). Ainsi, la cohérence de la norme métier de 2016 avec l'activité des équipes de Delta suggère la possibilité d'une certification de leur métier, offrant une valorisation conséquente de leur expérience professionnelle.



« Dans la plupart des cas, c'est à la demande d'un seul des deux acteurs que cette intervention a lieu, tout en reconnaissant le droit des familles et des équipes hôtelières de décliner la médiation. »

ENCADRÉ 5

LES REGISTRES D'INTERVENTION DU MÉDIATEUR SOCIAL

1 Assurer une présence active de proximité

Afin d'aller au-devant des besoins ou des attentes exprimées ou non, ou non entendues par les institutions, le médiateur social accueille les habitants et en particulier les populations fragilisées ou isolées, va à leur rencontre, se fait connaître et reconnaître par eux.

Son activité se fonde sur une veille active sociale et technique, et sur un diagnostic en continu du territoire de son intervention.

2 Prévenir et gérer les situations conflictuelles**• Prévenir les situations conflictuelles**

Le médiateur social à travers l'organisation d'échanges entre les personnes elles-mêmes (individu ou groupe) ou entre les personnes et les institutions, travaille sur les points de tension et/ou d'incompréhension qui pourraient évoluer vers des situations conflictuelles lorsque les parties estiment être victimes ou témoins d'une situation préjudiciable.

• Gérer en temps réel

Le médiateur social agit sur les conflits avérés (entre les personnes elles-mêmes, entre les personnes et les institutions ou à son encontre), constatés sur le territoire où il intervient. Cette médiation a pour finalité d'éviter l'escalade du conflit en veillant à la sécurité de chacun et si nécessaire, en passant le relais aux services compétents.

• Gérer en temps différé

Le médiateur social intervient sur les conflits en temps différé soit en rencontrant séparément chacun des protagonistes (dite « navette »), soit en organisant une rencontre directe entre les personnes (dite « table ronde »). Dans tous les cas le médiateur social assure un suivi des accords.

3 Lever les incompréhensions entre les personnes et les institutions

Le médiateur social établit les passerelles nécessaires pour aider, individuellement ou collectivement, les personnes à mieux comprendre et s'approprier leur environnement. Il travaille aussi à porter à la connaissance des institutions la spécificité des personnes accompagnées, que ce soit en raison de leur culture d'origine, de leur parcours de vie, ou encore de leur situation sociale. Il s'appuie sur les ressources présentes sur le territoire.

4 Participer à une veille sociale et technique territoriale

Du fait de sa présence et de son engagement relationnel quotidien, le médiateur social s'imprègne des changements et transformations dans le territoire d'intervention. Il en tire des éléments d'analyse qui contribuent à l'expertise sociale du territoire menée avec les acteurs du territoire.

5 Mettre en relation avec un partenaire

Le médiateur social est saisi de situations qui nécessitent de passer le relais à des professionnels dédiés, et si besoin d'accompagner physiquement les personnes. Une partie de son activité consiste alors à s'assurer de la réalité et de la continuité de la démarche engagée ou de la prise en charge effective des personnes concernées.

6 Faciliter la concertation entre les habitants et les institutions

Le médiateur social cherche à créer les conditions du dialogue entre les habitants et les institutions. Il favorise l'expression de chacun, facilite les échanges et les débats, fait remonter ou descendre les attentes, les contraintes et les propositions d'amélioration concernant la vie quotidienne et le cadre de vie. Par exemple, il participe à des réunions ou en organise pour faire dialoguer habitants et institutions.

7 Favoriser les projets collectifs, supports de médiation sociale

En lien avec les acteurs du territoire, le médiateur social encourage et facilite, voire met en oeuvre des activités collectives au profit des habitants, en particulier les plus vulnérables, pour prévenir le risque d'isolement ou d'auto-exclusion et pour améliorer la vie collective. Il contribue à soutenir l'émergence de projets innovants notamment à l'initiative d'habitants.

8 Informer, sensibiliser et/ou former

Le médiateur social initie ou participe à des actions de sensibilisations individuelles ou collectives de formation et de diffusion d'informations, destinées à l'ensemble des parties prenantes (par exemple : habitants, partenaires, institutions...), contribuant à l'évolution des comportements et des pratiques.

Source : France médiation. Réseau d'Acteurs de la Médiation Sociale.
Disponible en ligne. URL : <https://www.francemediation.fr/mediation-sociale-les-essentiels>

Lorsque l'on aborde la question de la normalisation et de la certification, il est tout aussi pertinent de se pencher sur la formation des équipes. Les compétences relationnelles requises et la nature polyvalente du métier soulèvent des questions quant à la manière dont les équipes devraient être formées à leurs activités. À l'heure actuelle, bien que certains membres des équipes possèdent une formation préalable en médiation sociale, ils ne constituent pas la majorité. L'approche de formation adoptée par Delta vise actuellement à assurer une compréhension approfondie du rôle des équipes au sein du dispositif d'hébergement à l'hôtel en explicitant clairement les attentes, tout en les plongeant dans une immersion sur le terrain aux côtés de leurs futurs collègues afin d'observer les pratiques exemplaires.

Pour orienter les équipes sur le terrain, Delta élabore, via l'équipe de la « Démarche Qualité », une série de protocoles, de procédures et de conduites à tenir. Cette démarche étant relativement récente, de nombreux documents sont actuellement en cours d'élaboration. À l'instar de la norme métier établie par l'AFNOR, il apparaît crucial que ces documents revêtent une dimension collective dans leur élaboration afin de refléter de manière fidèle les véritables besoins des équipes de terrain.



La construction de ces fiches pratiques assume en quelque sorte le rôle de co-construction, car elles sont élaborées après que les équipes ont exprimé leurs besoins en ressources sur diverses thématiques¹⁰. De plus, la démarche qualité est composée de personnes ayant une proximité avec le terrain. Alors que l'ambition initiale visait la création d'un manuel destiné aux travailleurs et travailleuses de Delta, certains documents sont diffusés plus rapidement pour répondre aux besoins jugés « urgents » en raison des demandes successives des équipes.

Dans ce contexte, il semble judicieux de maintenir le principe d'une formation sur le terrain tout en fournissant des ressources et des outils pour accompagner les équipes en cas de besoin. En raison du turn-over, la mise en place d'une formation exhaustive pour l'ensemble des nouvelles recrues peut s'avérer coûteuse et peu efficiente étant donné la nature imprévisible des situations. Néanmoins, les équipes ont la possibilité de participer aux formations internes du Samusocial de Paris afin d'améliorer leurs compétences relationnelles, telles que la communication non violente ou la gestion des conflits, et d'approfondir leur compréhension des difficultés rencontrées dans les établissements, par le biais de formations sur les violences ou le droit des étrangers, par exemple.

Ainsi, bien que l'activité des équipes de médiation de Delta puisse paraître dépourvue de cadre à première vue, elle s'aligne finalement avec la norme métier de la médiation sociale. La valorisation de leurs activités devrait être pleinement réalisée une fois que leur poste sera certifié, un processus qui semble imminent selon la direction de Delta. Par conséquent, de nombreuses perspectives s'ouvrent quant à la reconnaissance et à la valorisation du métier de médiateur en hôtel social. Cette certification pourrait être officiellement reconnue et devenir éligible à la VAE. De plus, les équipes bénéficient d'une meilleure dotation en outils face à l'imprévisibilité des situations, notamment grâce aux différents documents élaborés par la Démarche Qualité de Delta.

¹⁰ Exemple de questions auxquelles peuvent répondre ces documents : Comment alerter d'une situation de vulnérabilité ? Que faire lorsqu'une personne mineure est trouvée seule dans une chambre ? Que faire lorsqu'un hôtelier nous signale qu'une chambre est inoccupée par la personne prise en charge ? Que faire en cas de comportement grave et inapproprié d'un personnel d'établissement ?

Conclusion générale

Au terme de cette exploration de l'activité des équipes de médiation en hôtel social au sein de Delta, nous pouvons contempler un microcosme où se tissent des liens, se chevauchent des compétences et se confrontent des aspirations.

L'évolution historique de l'hôtellerie sociale nous a amené à appréhender l'institutionnalisation de ce type d'hébergement. Avant la création du PHRH, il était perçu comme une mesure temporaire plutôt qu'une solution pérenne. Ce choix se traduisait par l'absence notable d'interventions sociales ou sanitaires au sein des établissements concernés, générant des économies non négligeables. Cependant, ce qui était envisagé comme provisoire s'est révélé durable, avec une progression continue du recours à l'hôtel pour héberger les familles, alimentée notamment par le flux de familles demandeuses d'asile et migrantes. La création du PHRH, avec ses médiateurs et médiatrices, marque un tournant vers la professionnalisation de l'hôtellerie sociale, offrant des solutions pour améliorer la prise en charge des familles. L'expansion et la complexification du dispositif ont conduit à la création de nouveaux services pour pallier les insuffisances d'un hébergement inadapté à la vie sur le long terme. L'augmentation des personnes intervenant dans le champ de l'hôtellerie sociale, fragmentés dans différents services ne s'accompagne pas de délimitations strictes des rôles, engendrant une porosité des frontières professionnelles. Ainsi, les frontières des différentes professions tendent à paraître de plus en plus floues au regard des personnes hébergées. Cette complexification du dispositif, marquée par une division et une spécialisation du travail, semble s'opposer à la vision holiste revendiquée par le Samusocial de Paris. Par ailleurs, la logique de centralisation engendre des problématiques pour une prise en charge homogène des personnes hébergées en Île-de-France en raison de la diversité des pratiques propres à chaque département. Cependant, les principes de prise en charge tendent vers une harmonisation avec la mise en place par l'Etat, en 2024, d'un cadre régional unifié.

Les médiateurs et médiatrices, investis de missions larges et parfois méconnues, assurent un climat social favorable à l'hôtel, intervenant à la fois collectivement et individuellement. L'importance de ces interventions est accentuée par le rôle essentiel de veille sociale que les équipes doivent assumer, bien que cette mission puisse être compromise par les contraintes opérationnelles et la prépondérance des médiations individuelles, souvent issues des signalements hôteliers. La question de l'équilibre entre la résolution des conflits et la présence continue sur le terrain se pose. Malgré leurs efforts, il est clair que l'impuissance de l'action se manifeste à plusieurs niveaux. Les changements d'hôtel, qui autrefois étaient

une option viable pour résoudre les problèmes, sont devenus plus difficiles à réaliser en raison des contraintes de capacité d'accueil. Cette impuissance émerge également lorsque les équipes de médiation sont perçues comme favorisant les intérêts des équipes hôtelières, sans pour autant parvenir à répondre aux besoins de ces dernières. Il conviendrait d'ouvrir davantage de canaux de communication pour les familles, leur permettant de signaler plus aisément les difficultés rencontrées. La progression vers une résolution efficace des problèmes à l'hôtel nécessite donc une réflexion approfondie sur l'équilibre entre les différents modes d'intervention et une égalité des chances de signalement pour les familles. La présence physique des médiateurs et médiatrices dans les hôtels est indispensable en ce qu'elle porte un message institutionnel tout en établissant un lien humain avec les acteurs. Elle se doit donc d'être amplifiée.

Lors de leurs interventions, les équipes de médiation se révèlent être des artisans de la communication. Leur travail transcende la simple transmission de messages pour devenir une orchestration de la confiance. Leur rôle consiste à apaiser, à réconcilier et à guider, tout en maintenant un équilibre délicat entre leur rôle institutionnel et leur engagement personnel. En ceci réside l'essence même du métier, où les compétences relationnelles se mêlent à l'expertise professionnelle.

Le cadre d'intervention des équipes de médiation au sein de Delta se révèle malléable, présentant des défis quant à sa définition et sa mise en œuvre. Dans un contexte où les frontières entre différents domaines professionnels du secteur social peuvent paraître floues, les médiateurs et médiatrices de Delta doivent assurer une diversité de missions souvent insaisissables au regard de leurs interlocuteurs. Pourtant, les définitions existantes de la médiation sont en cohérence avec la variété de leurs rôles, même dans le cadre spécifique de l'hôtellerie sociale. Les équipes de médiation parviennent à créer des ponts entre les acteurs sociaux, en jouant des rôles multiples et en naviguant entre les cadres institutionnels et leur sens pratique. Cette adaptation constante est utile pour faciliter la communication et la résolution de problèmes.

Les compétences relationnelles complexes requises des médiateurs et médiatrices soulèvent des interrogations sur leur professionnalisation. Actuellement, la formation se déroule largement sur le terrain, mettant ainsi en lumière l'inadéquation d'un cadre institutionnel trop rigide face à l'utilisation de compétences pragmatiques. Dans l'ensemble, la polyvalence et l'adaptabilité des équipes de médiation de Delta mettent en évidence les enjeux et les opportunités liés à la redéfinition des métiers de l'intervention sociale dans un contexte politique qui évolue constamment.

Bibliographie

- **Atelier Parisien d'Urbanisme, 2007**
Les hôtels meublés à Paris. Diagnostic et premier bilan du plan d'action engagé.
- **Cefai D & Gardella E, 2011**
L'Urgence sociale en action. Ethnographie du Samusocial de Paris, Paris, La Découverte.
- **Gardella, Le Méner, 2006**
Les funambules du tact. Une analyse des cadres du travail des équipes mobiles d'aide du Samusocial de Paris. Samusocial de Paris
- **Goffman E, 1991**
Les cadres de l'expérience, Traduction : I. Joseph, M. Dartevelle et P. Joseph, Edition de Minuit.
- **Guyavarch Emmanuelle**
Le Méner Erwan. Les familles sans domicile à Paris et en Île-de-France : une population à découvrir. In : Politiques sociales et familiales, n°115, 2014. Dossier « Genre, famille et État en Europe centrale et orientale » pages 80-86
- **Ion, J. 1998**
L'engagement personnalisé comme mode d'intervention, Les cahiers du DSU
- **Ion, J. & Ravon, B. 2012**
Les travailleurs sociaux. La Découverte. « Repères ».
- **Le Méner E. 2013**
« L'hôtellerie sociale : un nouveau marché de la Misère ? Le cas de l'Île-de-France. Politiques sociales et familiales », n°114, Logement : enjeux d'actualité. pages 7-18.
- **McLuhan, Marshall**
Pour comprendre les media : les prolongements technologiques de l'homme, traduit de l'anglais par Jean Paré Traduction, Paris, Seuil, 1977, 404 p.
- **France Médiation**
Pratiques professionnelles de la Médiation Sociale, disponible en ligne.
URL : <https://www.francemediation.fr/system/files/inlinefiles/Guide%20des%20pratiques%20professionnelles.pdf>
- **Délégation interministérielle à la ville**
Charte de référence de la médiation sociale, 2004
- **France Médiation,**
Les 8 registres de l'intervention du médiateur social. 2016
Disponible en ligne.
URL : https://www.francemediation.fr/system/files/202006/200422_8_registres_dintervention_mediateur_social_OK_0.pdf
- **Observatoire du Samusocial de Paris,**
Rapport ENFAMS « Enfants et familles sans logement personnel en Ile-de-France », 2014
- **Samusocial de Paris,**
De 2001 à 2021
Rapports d'activités du Samusocial de Paris.
- **DRIHL SRHH.**
Rapport « Situation de l'habitat et de l'hébergement au 31 décembre 2021 ». L'accompagnement social des personnes hébergées à l'hôtel. Plateformes d'Accompagnement Social à l'Hôtel (PASH)



Sigles et acronymes

AAFNOR : Association Française de Normalisation

APTM : l'Association pour l'accompagnement social et administratif des migrants et de leurs familles

ASE : Aide Sociale à l'enfance

CAFDA : Coordination d'Accueil des Familles Demandeuses d'Asile

DASS : Direction départementale des Affaires sanitaires et sociales

DDP : Droit de Priorité

EMA : Equipes mobiles d'aide

GFRH : Groupement Francilien de Régulation Hôtelière

GIP : Groupement d'Intérêt public

HAFB : Halte Aux Femmes Battues

HUDA : Hébergement d'Urgence pour les Demandeurs d'Asile

PASH : Plateformes d'Accompagnement Social à l'Hôtel

PHRH : Pôle Hôtelier et Réservation Hôtelière

SIAO : Services Intégrés d'Accueil et d'Orientation

VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

RHVS : Résidence Hôtelières à Vocations Sociales

OMF : Ordre de Malte France

SSP : Samusocial de Paris





« Au sein du Samusocial de Paris, le Pôle Delta, anciennement connu sous l'appellation Pôle Hôtelier et de Réservation Hôtelière (PHRH), assure la gestion de l'offre hôtelière à visée sociale en Île-de-France. Au quotidien, cette entité met à l'abri près de 55 000 personnes chaque nuit dans plus de 700 établissements hôteliers, opérant en tant que prestataire de services. Sa mission consiste à traiter les demandes d'hébergement émanant de 13 partenaires prescripteurs, dont les 8 Services Intégrés de l'Accueil et de l'Orientation franciliens (SIAO) d'Île-de-France. »