

**AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ**  
**Faculté d’Economie et de Gestion**

**Master 2 RH ESS**

**Repenser les positions professionnelles et transformer les pratiques collectives : analyse de l’arrivée d’un·e médiateur·rice en santé pair dans une équipe en travail social**

Mémoire présenté et soutenu par  
Rémi Passavant

Directeur de mémoire :  
Philippe Oswald

Année 2024-2025



**AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ**  
**Faculté d’Economie et de Gestion**

**Master 2 RH ESS**

**Repenser les positions professionnelles et transformer les pratiques collectives : analyse de l’arrivée d’un·e médiateur·rice en santé pair dans une équipe en travail social**

Mémoire présenté et soutenu par  
Rémi Passavant

Directeur de mémoire :  
Philippe Oswald

Année 2024-2025

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont celles de l'auteur et ne sauraient en aucun cas engager le directeur de mémoire ou l'Université d'Aix-Marseille.

## **REMERCIEMENTS**

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à l'ensemble de l'équipe du SAVS de l'association Mondo pour leur implication dans mon projet de mémoire et pour leur disponibilité lors des entretiens. Leur engagement a été essentiel à la réalisation de ce travail.

Mes remerciements vont également au chef de service du SAVS, pour son soutien constant et sa disponibilité, ainsi que la direction de Mondo qui m'a permis d'accéder au terrain et d'inscrire ce travail dans une dynamique de réflexion collective.

Un grand merci aussi à Hugo pour le temps qu'il m'a consacré lors de notre entretien, et dont le partage a été particulièrement bénéfique.

Je souhaite exprimer une reconnaissance particulière à Philippe Oswald, directeur de mémoire, pour m'avoir guidé et encouragé dans les moments les plus exigeants de ce travail. Ses conseils avisés et son accompagnement ont été un appui déterminant.

Un grand merci à Nadine Richez-Battesti et Francesca Petrella pour leurs conseils éclairés et les précieux enseignements qui ont enrichi ma réflexion tout au long de cette année.

Merci également à Valérie Pencenat, pour sa disponibilité et son appui attentif tout au long de cette formation.

Sur un plan plus personnel, je souhaite remercier Juliette, qui en plus d'avoir lu et relu, corrigé, mis en page ce travail durant de longues heures, a toujours été présente et a su me rassurer dans les plus intenses instants de doutes. Merci pour cette présence bienveillante si inspirante et toutes tes attentions qui m'ont portées durant cette année.

Je souhaite également remercier Quentin, que j'ai découvert être, en plus d'un grand ami, un formidable compagnon d'étude. Nous avons partagé ensemble de nombreux temps de réflexion autour de nos sujets de recherche respectifs, et son soutien indéfectible, notamment dans les moments les plus complexes de cette année, a été pour moi un appui essentiel.

Enfin, je n'oublie pas Solenn, Anna, Sofiane et Léna, dont la présence, la solidarité et l'énergie partagée ont été une source d'élan et d'envie d'apprendre tout au long de ce parcours.

## **SOMMAIRE**

### **Introduction**

#### **I. Contexte**

1. Présentation du champ du travail social en France
2. Une exploration de l'objet de recherche
3. Présentation du terrain d'intervention
4. Contexte du projet d'accueil d'un·e MSP au sein du SAVS

#### **II. Cadre théorique**

1. Les outils de l'analyse transactionnelle pour observer le terrain
2. Grille d'analyse
3. Méthodologie appliquée

#### **III. Analyse des résultats**

1. L'intégration d'une MSP dans l'équipe de travailleur·euse·s sociaux·ales comme un processus itératif d'ajustement d'imago collective (axe d'analyse 1)
2. Professionnel·le·s du SAVS et MSP : des représentations mêlées ou malentendus (axe d'analyse 2)
3. La reconfiguration des trois mondes au contact de la MSP initiant un changement de pratique dans le travail social (axe d'analyse 3)
4. Quand l'arrivée de la MSP permet de clarifier, reconnaître et construire les rôles (axe d'analyse 4)
5. La contamination des rôles induite par l'arrivée d'un nouveau métier (axe d'analyse 5)
6. Les prémisses d'une “personnalité intégrée collective” formant une “équipe intégrée” (axe d'analyse 6)
7. La co-création d'une nouvelle réalité professionnelle (axe d'analyse 7)
8. Synthèse et préconisation

### **Conclusion**

### **ANNEXES**

## **TABLE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS**

ANESM :	Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux
ARS :	Agence Régionale de Santé
AS :	Assistant·e Social·e
AT :	Analyse Transactionnelle
CASF :	Code de l'Action Sociale et des Familles
CCOMS :	Centre Collaborateur de l'Organisation mondiale de la santé
COFOR	Centre de Formation au Rétablissement
CREAI :	Centre Régional d'Études d'Actions et d'Informations
CSE :	Comité Social et Économique
DU :	Diplôme Universitaire
EMEOV :	Équipe Mobile d'Évaluation, d'Orientation et de Veille
ESS :	Economie Sociale et Solidaire
GEM :	Groupe d'Entraide Mutuelle
HAS :	Haute Autorité de Santé
IA :	Intelligence Artificielle
IME :	Institut Médico Educatif
IRTS :	Institut Régional du Travail Social
MDPH :	Maison Départementale pour les Personnes Handicapées
MSP :	Médiateur·rice en Santé Pair
OD :	Open Dialogue
OMS :	Organisation Mondiale de la Santé
PAP :	Projet d'Accompagnement Personnalisé
SAMSAH :	Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés
SAVS :	Service d'Accompagnement à la Vie Sociale
UNAFAM :	Union Nationale de Familles et Amis de personnes malades et/ou en situation de handicap psychique



## **Introduction**

Le paysage de la psychiatrie en France connaît depuis plusieurs années une profonde mutation. Si le modèle biomédical, centré sur le diagnostic, le traitement et la normalisation du trouble, a longtemps structuré l'action publique, il est aujourd'hui de plus en plus remis en question. La montée en puissance du modèle du rétablissement, porté par les usager·ère·s elles et eux-mêmes, les collectifs militants et certain·e·s professionnel·le·s, a permis l'émergence de nouvelles figures professionnelles, dont celle du ou de la médiateur·rice en Santé Pair (MSP).

Issu de la pair-aidance, le·la médiateur·rice en santé pair est un·e professionnel·le qui mobilise son expérience de vie avec un trouble psychique pour accompagner d'autres personnes vivant des difficultés similaires. Cette fonction bouleverse les référentiels traditionnels de l'accompagnement, notamment dans les structures sociales et médico-sociales, en introduisant des savoirs jusque-là peu considérés comme légitimes : les savoirs expérientiels. En cela, elle vient interroger en profondeur les cultures professionnelles en place, les rapports aux savoirs et les dynamiques d'équipe.

C'est dans ce contexte que s'inscrit le présent mémoire. Il s'appuie sur un cas concret : l'intégration d'une médiatrice en santé pair au sein d'une équipe de travailleur·euse·s sociaux·ales d'un Service d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS). Cette équipe, composée de professionnel·le·s du travail social et d'un psychologue, accueille pour la première fois une personne dont les compétences sont centrées sur le savoir de l'expérience. L'arrivée de cette nouvelle professionnelle suscite d'ores et déjà des questions, des tensions et des besoins d'ajustement. C'est précisément ce moment de bascule, entre projection, résistances, attentes et préparation, que nous avons choisi d'étudier.

La problématique que nous proposons est la suivante : Comment l'intégration d'une nouvelle posture professionnelle telle que celle de ou de la « médiateur·rice santé pair » dans une équipe de travailleur·euse·s sociaux·ales vient-elle réinterroger la culture professionnelle du travail social et l'identité de l'équipe ? En quoi peut-elle être une opportunité pour clarifier les enjeux de place, de rôle, de posture professionnelle et de coopération au sein de l'équipe ?

Nous faisons l'hypothèse que la reconnaissance mutuelle des « savoirs » et des identités qu'ils sous-tendent, qu'ils soient professionnels ou expérientiels, constitue un levier déterminant pour permettre une coopération effective et sécurisée au sein de l'équipe. En d'autres termes, ce n'est pas tant la nature des savoirs en présence qui pose question, mais la manière dont ils peuvent être reconnus, articulés, légitimés dans un espace professionnel partagé.

Pour explorer cette hypothèse, nous mobiliserons deux grilles d'analyse complémentaires :

- La théorie des rôles de Bernd Schmid permettant de penser la complexité des identités professionnelles, des ajustements de posture et les conditions d'une coopération claire entre différents acteurs ;
- La théorie de l'imago de groupe (De Miribel, 2016) qui permet d'analyser les représentations implicites, les résistances et les ajustements relationnels dans un groupe en mutation.

Notre démarche s'appuie sur une méthodologie qualitative ancrée dans le terrain. Nous mobiliserons deux sources principales :

- Une observation participante nourrie de notre position interne au sein de l'équipe, de notre participation aux réunions et de l'analyse des documents internes.
- Une série d'entretiens semi-directifs menés auprès de différent·e·s acteur·ices : MSP, travailleur·euse·s sociaux·ales, psychologue, chef de service.

L'objectif de ce mémoire est moins d'évaluer un dispositif déjà en place que de comprendre ce que la perspective d'une intégration produit dans les dynamiques professionnelles et collectives d'une équipe, et comment elle vient questionner les fondements mêmes de la coopération en travail social.

Pour explorer cette question, le mémoire s'organise en trois temps : d'abord une immersion dans le contexte institutionnel et professionnel qui encadre l'accueil d'un·e médiateur·trice en santé pair, puis une présentation du cadre théorique et de la méthodologie mobilisée, enfin une analyse approfondie des résultats qui met en lumière les dynamiques d'équipe, les représentations et les reconfigurations de rôles suscitées par cette intégration.

## I. Contexte

### 1. Présentation du champ du travail social en France

En France, 59,5% des emplois de l'économie sociale et solidaire sont consacrés au secteur de l'action sociale (AVISE, 2025), soulignant l'importance majeure de ce secteur dans le fonctionnement de l'ESS. Le travail social est une des composantes de ce secteur. Il trouve sa place dans des organisations en très grande majorité associatives.

*« Le travail social vise à permettre l'accès des personnes à l'ensemble des droits fondamentaux, à faciliter leur inclusion sociale et à exercer une pleine citoyenneté. Dans un but d'émancipation, d'accès à l'autonomie, de protection et de participation des personnes, le travail social contribue à promouvoir, par des approches individuelles et collectives, le changement social, le développement social et la cohésion de la société. Il participe au développement des capacités des personnes à agir pour elles-mêmes et dans leur environnement. »*

Cet extrait du Décret n° 2017-877 du 6 mai 2017 relatif à la définition du travail social apporte une première définition de ce que compose le travail social en France aujourd'hui, dont les professionnel·le·s peuvent être éducateur·rice·s spécialisé·e·s, assistant·e·s de service social, conseiller·ère·s en économie sociale et familiale, technicien·e·s de l'intervention sociale et familiale, pour ne citer qu'eux·elles. Pour remplir cette mission, ce secteur regroupe un ensemble de professions que l'on qualifie de « réglementées ». Ils·elles interviennent dans des secteurs divers : protection de l'enfance, handicap, santé mentale, insertion ou encore précarité. Depuis les années 2000 et la mise en place des premières lois de décentralisation et des mesures de mise en concurrence des associations, le secteur vit une profonde mutation. De plus, la rationalisation des politiques publiques et l'évolution des formes de vulnérabilité obligent les organisations, et les professionnel·le·s en première ligne, à se réinventer, se recomposer en prenant en compte une injonction croissante de résultats. Les crises socio-économiques successives de ces dernières décennies ont considérablement affaibli les leviers financiers des associations de travail social, entre autres. En veut pour preuve, la crise de la COVID-19 lors de laquelle les

professionnel·le·s ont pu décrire le manque de moyens criant en plein confinement qui a perduré dans le retour à « l'anormal » qui s'en est suivi. Des conditions de travail qui se dégradent et des salaires qui n'augmentent que trop peu : cette situation entraîne un fort sentiment de manque de reconnaissance des travailleur·euse·s sociaux·ales et une situation croissante de souffrance au travail. Le secteur évolue et peine à trouver un équilibre stable et satisfaisant pour les professionnel·le·s. C'est ce qu'explique Horel dans son article publié dans le journal *Le Monde*, le 26 septembre 2024 : « *Les structures recrutent, mais peinent à fidéliser leurs salariés. Les conditions de travail pénibles et le salaire peu élevé – entre 1 600 et 1 700 euros net en début de carrière – poussent certains à démissionner, voire à quitter la profession. Ce qui provoque un important turnover : les salariés qui s'en vont sont massivement remplacés par des intérimaires embauchés pour quelques journées.* » (Horel, 2024)

Dans le même temps, les lois qui régissent le travail social amènent à toujours plus de participation des personnes concernées dans les places qu'elles peuvent avoir dans les organisations. En effet, la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, la loi du 11 février 2005 relative à l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, la loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, la loi de 2014 sur les conseils citoyens pour ne citer qu'elles, et les services qui en découlent, affirment le droit à la participation des usager·ère·s et prévoient leur prise en compte dans différentes instances et procédures. Ce mouvement s'inscrit dans une dynamique plus large de transformation des rapports entre les professionnel·le·s et les personnes accompagnées, où l'usager·ère n'est plus seulement bénéficiaire d'un service, mais devient un·e véritable acteur·ice de son parcours et parfois même contributeur·trice du dispositif. C'est dans ce cadre qu'émerge la question de la médiation en santé pair.

## 2. Une exploration de l'objet de recherche

### a. *Comment sont constitués les savoirs, sur quoi reposent les identités/cultures professionnelles ?*

Dans cette partie, nous étudierons la manière dont sont constituées les différentes cultures professionnelles. Selon Gather Thurler et Progin, la culture professionnelle peut se définir comme « *système d'orientation universel d'un collectif d'individus, qui se construit à*

*partir de symboles (par ex., langage, signes, comportements particuliers) systématiquement transmis et influençant la perception, la pensée, une série de valeurs en fonction desquelles ces individus agiront tout en affirmant leur appartenance au collectif. »* (Gather Thurler, Progin, 2022, p.1). L'exercice d'une profession implique des modes d'expression spécifiques, souvent marqués par un langage particulier. Ce langage se révèle nécessaire en raison des exigences techniques du métier, de la singularité des situations de communication, ainsi que de la spécificité de l'expérience vécue par les professionnel·le·s.

En mobilisant la notion de *processus mouvant* (Gather Thurler, Progin) dans la construction de la culture professionnelle, elles décrivent cette dernière comme changeante en fonction des actions des membres du collectif. Il s'agit ainsi d'un véritable « *processus dynamique et multiforme dont l'orientation dépendra de ses savoirs d'expérience.* » (Gather Thurler, Progin, p.1).

Par ailleurs, la culture professionnelle se transmet aux nouveaux·elles membres d'un groupe et est sans cesse renforcée en créant des « *répertoires d'action* » (Gather Thurler, Progin) qui peuvent être conscients ou inconscients. Elle repose sur un passé commun partagé par les membres d'une même communauté de métier, fondée sur des formations similaires et des expériences professionnelles proches. Elle constitue ainsi une forme de culture spécifique, acquise et développée dans le cadre du travail. C'est par exemple le cas des métiers du travail social.

La culture professionnelle des travailleur·euse·s sociaux·ales s'appuie sur une histoire marquée par une volonté d'une certaine autonomie d'action et d'une expertise particulière du travail de relation, même s'ils sont souvent soumis à un « *contrat de subordination* » (Aballéa, cité dans Vanoni, 2014, p.4). Le sociologue François Aballéa nous explique notamment que « *Les travailleurs sociaux, par leur histoire, ont une certaine culture de l'autonomie. Ce ne sont pas des professionnels au sens des professions libérales, mais des « quasi professionnels », c'est-à-dire qu'ils revendiquent une très grande autonomie dans l'analyse des problèmes, la décision d'intervenir ou de ne pas intervenir, les modalités d'intervention, etc.* ». (Aballéa, cité dans Vanoni, 2014, p.37). C'est toute cette autonomie au travail qui légitime le sens de son action et qui en constitue les fondements de sa culture professionnelle. Plus dernièrement, cette dimension d'autonomie dans le travail social est souvent remise en question par des logiques gestionnaires inspirées du New public management. Ce phénomène soulève des questions sur la « *déprofessionnalisation des*

*travailleurs sociaux, un concept qui se rattache à l'affaiblissement de cette autonomie. »* (Aballéa, cité dans Vanoni, 2014, p.38). En effet, alors que ces professionnel·le·s ont longtemps revendiqué une indépendance dans leurs pratiques, l'évolution des structures institutionnelles et les pressions économiques ont conduit à une réorganisation du travail social, marquée, comme nous l'avons précisé plus haut, par la montée en puissance de logiques gestionnaires. Le travail social trouve ici une identité de « combat » contre un système qui modifie le sens même de son action. C'est dans ce contexte spécifique qu'émerge un nouveau métier de l'accompagnement : la Médiation en Santé Pair (MSP).

### **b. Définition et émergence du métier de MSP**

Commençons par tenter de définir ce qu'est la médiation en santé pair. Tout d'abord indiquons que cette nouvelle approche s'inscrit dans une dynamique de transformation du modèle traditionnel de prise en charge en ce qui concerne la santé que ça soit en termes de santé mentale, d'addiction ou encore de maladie chronique. Cette approche innovante repose sur l'idée que des individu·e·s ayant vécu des expériences similaires aux personnes qu'ils·elles accompagnent peuvent apporter un soutien participant au rétablissement. Selon Launay et Maugiron « *les personnes qui ont vécu et qui ont surmonté un problème de santé mentale peuvent apporter une expertise spécifique pour soutenir leurs pairs dans leur rétablissement* ». (Launay, Maugiron, 2017 cités dans Debruyne, Donners, 2020, p.9).

Dans le domaine de la psychiatrie, la pair aidance existe depuis une dizaine d'années dans le secteur du soins et de l'accompagnement. Les pair.e·s aidant·e·s sont des personnes ayant vécu l'expérience de la maladie et qui apportent bénévolement un soutien aux personnes en soin. C'est par la professionnalisation de ces pair·e·s aidant·e·s bénévoles qu'ont émergé les médiateur·rice·s en santé pair ou travailleur·euse·s pair·e·s qui deviennent salarié·e·s pour exercer cet accompagnement spécifique.

L'émergence de la médiation en santé pair en psychiatrie, en tant que nouvelle profession, se développe à la fin des années 2010 et intervient tout d'abord pour rendre les systèmes de soins plus accessibles et plus adaptés aux besoins des personnes accompagnées. Selon Chambon et al., il s'agit ici d' « *un véritable changement de paradigme [qui] traverse ainsi les structures sanitaires. L'expérience de la souffrance, de la maladie, de l'hospitalisation, du rétablissement et des « petits trucs » peuvent être partagés sans qu'ils ne correspondent forcément à un savoir académique ou scientifique.* » (Chambon et al., 2020,

p.11). Ainsi, dans les structures accueillant des MSP, il s'agira de concevoir le recrutement tout à fait à l'inverse de ce qui est fait habituellement. Là où on valorisait des « *diplômes et un parcours professionnel, c'est le savoir expérientiel métabolisé à partir d'un parcours de vie « accidenté »* » (Schweitzer, 2020, p.1) qui sera ainsi mis en valeur.

L'idée est ainsi que les MSP peuvent faciliter l'accès au soin en surmontant les barrières de communication entre les bénéficiaires et les services de soin mais aussi en réduisant les stigmatisations liées aux maladies.

Cette forme de médiation a émergé par l'action engagée de mouvements de patient·e·s qui ont revendiqué davantage de participation des bénéficiaires dans la gestion de leur propre santé et de leur prise en charge. Cette approche s'est popularisée dans un contexte de système de santé en soins psychiatriques en crise. Il n'est en effet plus à prouver que la baisse drastique de budget dans le secteur de la psychiatrie a entraîné une véritable crise structurelle du secteur qui écarte de plus en plus de patient·e·s des systèmes de soins, comme l'explique Jean-Pierre Salvarelli, du Syndicat des psychiatres des hôpitaux, dans l'article du Monde datant du 2 octobre 2024 : « *Nous en sommes à 48 % de postes de praticiens [titulaires] vacants à l'hôpital. Les demandes de prise en charge explosent, et les soignants n'en peuvent plus, assure-t-il. Il y a vingt-cinq ans, la psychiatrie publique, c'était 1,1 million de personnes suivies ; on est passé à 2,5 millions aujourd'hui [en majorité en ambulatoire], mais on a fermé 88 000 lits sur la période. Comment pourrait-on tenir ?* » (Savarelli cité dans Le Monde, 2024) rejoignant les propos de Coq-Chodorge dans un article du journal Mediapart en Août 2023 évoquant l'exemple d'un hôpital public de la Sarthe : « *Faute de médecins, l'établissement public de santé mentale de la Sarthe est contraint de fermer de nombreux lits. Seuls les malades les plus graves sont hospitalisés, parfois au mépris de leurs droits. Les autres se dégradent, faute de soins* » (Coq-Chodorge, 2023). Dans ce contexte, les MSP en tant qu'acteur·ice·s de la relation de soin occupent une position intermédiaire facilitant la compréhension mutuelle, la communication et l'adhésion aux soins tout en apportant une forme de soutien psychologique fondée sur une appréhension singulière des situations et d'empathie issues de leur propre expérience.

Cette émergence étant récente dans l'histoire du soin et de l'accompagnement, les MSP doivent faire face au défi crucial de la reconnaissance des systèmes de santé et dans notre cas, du secteur social et médico-social. En effet, force est de constater que la médiation en santé pair doit encore surmonter des résistances, d'une part liées à leur statut en cours de

professionnalisation et de reconnaissance institutionnelle et à leur place vue comme marginale qu'ils·elles occupent dans les services ; et d'autre part du fait de la spécificité des savoirs d'expérience qui peuvent être complexes à définir. Selon Schweitzer : « *Il s'agit de savoirs théoriques et opérationnels concourant à faire advenir une intelligence des situations rencontrées, qui en saisit la singularité et rend possible l'adaptation au réel.* » (Schweitzer, 2020, p.5). On voit ainsi l'importance de faire vivre ces savoirs pour en révéler toute la puissance et avoir cette connaissance fine d'une zone que les travailleur·euse·s sociaux·ales ne peuvent toucher.

Les savoirs expérientiels viennent alors enrichir le travail des accompagnant·e·s traditionnel·le·s (soignant·e·s, travailleur·euse·s sociaux·ales... ) qui sont confronté·e·s, parfois, à une certaine distance qui met un obstacle à la relation. C'est du moins ce que souligne Deschamps et Sandon, lorsqu'elles expliquent « *Il peut exister un décalage entre le langage, les représentations et les attentes des travailleurs et ceux des personnes qu'ils accompagnent.* » (Deschamps, Sandron, 2017 cité dans Debruyne, Donners, 2020, p.8). Les médiateur·rice·s en santé pair dans ce contexte vont donc prendre un rôle de « *passeurs* » comme se définit Camille Niard, médiatrice en santé pair dans l'article de Chambon et al. (2020, p.11).

La littérature autour des MSP définit leur pratique professionnelle sur trois niveaux d'intervention : « *auprès des bénéficiaires de soins, auprès des équipes soignantes et auprès des pairs-aidants eux-mêmes.* » (Debruyne, Donners, 2020, p.9). Allons plus loin sur ce concept : Crane et al. mettent en avant « *la majoration de l'espoir, de l'estime de soi, de la qualité de vie, de l'observance thérapeutique, ainsi qu'une amélioration de la perspective d'avenir.* » (Crane et al, 2016, cité dans Debruyne, Donners, 2020, p.9) dans la zone d'action de la médiation en santé pair. Ils ajoutent que les MSP sont « *la preuve qu'il est possible d'atteindre ses buts et de se rétablir.* » (Crane et al, 2016, cité dans Debruyne, Donners, 2020, p.9) Les auteurs précisent également que ces interventions permettent une « *augmentation de la confiance des bénéficiaires envers les soignants traditionnels et leurs traitements.* » (Crane et al, 2016, cité dans Debruyne, Donners, 2020, p.9) Ce premier niveau en direction des bénéficiaires est donc axé sur l'image du MSP comme espoir dans le rétablissement.

En ce qui concerne le deuxième niveau d'intervention, auprès des accompagnant·e·s traditionnel·le·s, les auteurs·ices mettent l'accent sur la « *diversification/amélioration de la prise en charge, alliance thérapeutique, amélioration des représentations* » des usager·e·s

des services de santé mentale (Fransolet, 2019, cité dans Debruyne, Donners, 2020, p.10). D'autres ajoutent qu'ils·elles « *aident leurs collègues à mieux comprendre ce que vivent les usagers des services et à mettre sur pied des interventions qui sont perçues comme plus pertinentes et répondant mieux à leurs besoins.* » (Godrie, 2017 cité dans Debruyne, Donners, 2020, p.9). Godrie explique que ce « *bilinguisme induit par leur connaissance autant du monde des patients que de celui des soignants* » amène à une compréhension plus claire du vécu des personnes concernées. On appréhende désormais plus précisément ce rôle de « *passeurs* » qui favorise la « *réaffiliation* » pour des personnes en « *désaffiliation* », qui se vivent comme des « *surnuméraire[s]* » au sens de Castel (Castel, 1995 cité dans Schweitzer, 2020, p.3). Schweitzer ajoute que dans cette même idée les médiateur·ice·s en santé pair participent à réduire le cloisonnement des relations entre patient·e·s et soignant·e·s : « *pourvus de leurs savoirs expérientiels les fondant à poser un regard critique sur les pratiques classiques des intervenants médico-sociaux, sont appréhendés comme la cheville ouvrière du décloisonnement disciplinaire et de l'horizontalisation des relations entre les publics et les professionnels, dans des univers marqués par l'asymétrie de position entre les uns et les autres.* » (Schweitzer, 2020, p.3)

Enfin, les auteurs parlent d'un troisième niveau d'intervention, auprès des pair·e·s aidant·e·s eux·elles-mêmes, davantage dans une logique de « *réinsertion sociale* ». Fransolet explique que cette réinsertion professionnelle « *améliore notamment leur estime personnelle et leur qualité de vie* ». (Fransolet, 2019, cité dans Debruyne, Donners, 2020, p.10). C'est par cela que le chemin vers le rétablissement se poursuit. « *Ainsi, ils continuent de grandir, de développer leurs compétences et bénéficient des bienfaits d'être employés.* » (MacLellan et al, 2015 cité dans Debruyne, Donners, 2020, p.10). Il ajoute que cette participation sociale permet de « *diminuer leur anxiété ainsi que leur mal-être alors que les relations sociales augmentent leur motivation d'aider et les liens qu'ils construisent avec les autres pairs-aidants augmentent leur confiance en eux.* » (MacLellan et al., 2015 cité dans Debruyne, Donners, 2020, p.10).

### **c. État des lieux de la reconnaissance du travail des MSP**

La reconnaissance institutionnelle de la Médiation en santé pair dans le champ de la santé mentale connaît une progression notable ces dernières années. Déjà en 2008, L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) soulignait la « *plus-value d'une intégration de*

*pairs-aidants dans les équipes soignantes en psychiatrie* » (Roucou, 2008 cité dans Debruyne, Donners, 2020, p.11), mettant leur rôle comme un enrichissement des pratiques plus traditionnelles. Dans cette perspective, l'approche du savoir expérientiel comme complémentaire au savoir plus académique gagne en reconnaissance et légitimité.

En 2014, le CCOMS a réalisé une étude dans laquelle des médiateur·ice·s ont travaillé « *avec des cliniciens, chargés d'identifier et de valoriser leur « savoir expérientiel », en somme chargés de fournir du matériel et des arguments pour montrer que le « savoir expérientiel », tout en n'étant ni savant, ni académique, ni scientifique, ni scolaire, est cependant précieux et utile dans le travail thérapeutique* » (Demainly, Garnoussi, 2015, p.5) . Cette démarche traduit à la fois une tentative de reconnaissance et un processus de rendre institués ces savoirs, s'inscrivant dans une volonté de les positionner de manière plus visibles et évaluables.

En France, la Haute Autorité de Santé (HAS), dans sa lettre de cadrage validée le 14 janvier 2025 réaffirme cette orientation. Elle précise que « *la reconnaissance de la pair-aidance est évoquée comme un moyen d'enrichir les pratiques professionnelles, de favoriser une approche plus horizontale, ainsi que de renforcer le pouvoir d'agir des personnes soignées ou accompagnées* ». (HAS, 2025) Cette reconnaissance va de pair avec une volonté de transformation des pratiques professionnelles, en effaçant les relations de hiérarchie entre soignant·e·s et soigné·e·s. Cependant, des points d'attention sont indiqués. En effet, la HAS en identifie plusieurs, en particulier autour des enjeux d'inclusion : « *l'équilibre entre savoir expérientiel et rôle professionnel* » (HAS, 2025) apparaît comme un levier à penser collectivement. Pour limiter les résistances, souvent alimentées par des « *appréhensions ou un manque d'information* » (HAS, 2025), la lettre insiste sur « *la préparation a minima, la formation ou la maîtrise de nouvelles compétences le cas échéant des équipes professionnelles* » (HAS, 2025), appelant ainsi à une montée en compétence partagée.

Enfin, l'intégration effective des MSP dans les dispositifs existants suggère une réorganisation du travail collectif. Selon la HAS, « *l'intégration de la pair-aidance pourrait nécessiter des évolutions de pratiques professionnelles et des dispositifs pour éviter les incompréhensions entre les différentes parties prenantes* » (HAS, 2025). Ces étapes engagent les groupes vers une réflexion sur leurs modes de collaboration et la coordination entre professions tout en « *développant de nouvelles compétences pour l'équipe* » (HAS, 2025).

Ainsi, si le cadre institutionnel affirme de plus en plus clairement la légitimité des MSP, cette reconnaissance suggère la transformation des pratiques professionnelles, la co-construction des savoirs, et une vigilance permanente face aux risques de marginalisation des savoirs expérientiels ou une dilution au sein des collectifs de travail. L'un des objectifs majeurs, comme le souligne la HAS, est donc de « *soutenir les professionnels dans l'intégration de la pair-aidance au sein de leurs pratiques dans l'équipe, et les sensibiliser à la valeur du savoir expérientiel* » (HAS, 2025) .

La question de la formation des MSP elle-même constitue un autre enjeu important. Elle soulève des interrogations sur son contenu entre « *aspects académiques et pratiques* », et sa temporalité : « *avant ou pendant l'exercice* » (HAS, 2025). Ces dimensions cadrent la légitimité reconnue aux MSP au sein des collectifs de travail.

À ce jour, plusieurs dispositifs de formation existent, sans qu'un cadre stable n'ait encore été trouvé à l'échelle nationale. Le dispositif le plus structuré demeure le Diplôme universitaire (DU) de médiateur·rice·s de santé pair, mis en place initialement à l'université Paris 8 en partenariat avec le Centre Collaborateur de l'Organisation Mondiale de la Santé (CCOMS). Cette formation, qui s'adresse à des personnes ayant une expérience vécue de troubles psychiques, propose des enseignements articulant savoirs expérientiels, formation en santé mentale, postures professionnelles et stages. D'autres universités, ont développé des formations ressemblantes, parfois nommées par des termes comme « *pair-aidance en santé mentale* » ou « *santé communautaire* » .

En parallèle, plusieurs associations et instituts de formation (CREAI, IRTS, etc.) proposent des formations sous formes de modules ou des certificats permettant aux futur·e·s MSP d'acquérir les principes fondamentaux de la médiation en santé pair : cadre institutionnel, éthique, posture de pair·e aidant·e, mais aussi gestion des situations complexes, c'est le cas par exemple de l'association partenaire du SAVS du présent terrain d'étude. Schweitzer évoque ainsi le besoin de formations qui « *ont vocation à consolider la position des pairs et à permettre au travail pair de ne pas être vidé de sa substance en s'institutionnalisant* » (Schweitzer, 2020, p.66).

Enfin, les récentes préconisations de la Haute Autorité de Santé (HAS) montrent l'importance d'organiser les offres de formations sur le territoire de manière cohérente afin de créer un titre professionnel reconnu. Cela témoigne d'une volonté plus large de

professionnalisation, tout en soulevant des tensions sur la préservation de l'identité spécifique des MSP. En effet, cette question de l'institutionnalisation par des formations risque de transformer ou diluer leur spécificité qui provient d'un savoir lié à l'expérience et au terrain. C'est ce que souligne Schweitzer : « *la multiplication de formations dédiées aux pairs, qui signale un marché en train de se constituer, met en exergue l'un des nombreux paradoxes dans lequel le travail pair se trouve enferré : alors qu'on attend de lui qu'il transforme les institutions en y instillant de nouvelles manières de voir et de faire, on s'attelle d'emblée à le normaliser* » (Schweitzer, 2020, p.66).

#### **d. Quand les savoirs expérientiels mettent en tension les savoirs institués**

Nous l'avons vu, la reconnaissance de la légitimité des MSP dans les équipes d'accompagnant.e·s traditionnel·le·s est en cours de construction mais encore bien loin d'être acquise. En effet, la littérature récente sur le travail des MSP dépeint une certaine domination dans les savoirs entre savoirs issus de l'expérience, et les savoirs plus institués reconnus par des certifications et diplômes.

L'intégration des médiateur·rice·s en santé pair dans les équipes de soins et de travail social vient bousculer la composition traditionnelle des savoirs en santé mentale. Leur présence permet de légitimer l'expérience dans l'accompagnement, mais elle révèle également des tensions profondes qui traversent les rapports entre savoirs académiques, institués, reconnus, déjà formalisés et savoirs expérientiels, parfois relégués à la marge. En effet, le savoir expérientiel des MSP, ancré dans une histoire de rétablissement, est parfois disqualifié par les professionnel·le·s formé·e·s dans un cadre plus académique. Il est souvent perçu comme amateur, subjectif ou instable. C'est ce que souligne Demailly lorsqu'elle parle des équipes soignantes : « *Les résistances développées par une partie des soignants se sont traduites par le renvoi du « savoir expérientiel » à la subjectivité, à l'arbitraire, à l'amateurisme* ». (Demailly, Garnoussi, 2015, p.5). Cette représentation de l'amateurisme des MSP tend à fragiliser leur reconnaissance professionnelle.

En définitive, l'intégration des MSP révèle des déséquilibres, des tensions entre différentes manières de considérer le travail de relation. D'un côté, les savoirs institués, colorés par des formes considérées comme plus normées, de l'autre, des savoirs nés dans

l'épreuve et la lutte qui ont du mal à être reconnus dans un champ défini par des pratiques fortement institutionnalisées.

### **3. Présentation du terrain d'intervention**

#### *a. Présentation générale*

Décrivons désormais le contexte d'intervention dans lequel cette recherche prendra forme.

Crée en 1980, l'association Mondo est une association reconnue d'intérêt général et s'appuie sur l'engagement actif de ses bénévoles. Son objectif principal est « *de mettre en œuvre tous les moyens susceptibles d'améliorer l'état d'adultes sujets à des troubles psychiques graves* » (Mondo, 2025)

Affiliée à l'UNAFAM (Union Nationale de Familles et Amis de personnes malades et/ou en situation de handicap psychique), l'association gère plusieurs structures d'accompagnement en Provence-Alpes-Côte d'Azur. Ces établissements sont financés par le Conseil départemental et l'Agence Régionale de Santé (ARS). Ils proposent un suivi individualisé favorisant l'autonomie et l'intégration sociale des personnes concernées.

L'association dispose de cinq structures réparties en Provence-Alpes-Côte d'Azur, mobilisant une cinquantaine de salarié·es et offrant une capacité d'accueil de 134 places :

- Un foyer de vie qui accueille des résident·e·s en leur proposant un hébergement et un accompagnement adapté à leur situation.
- Deux Services d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS), , dédiés à l'accompagnement personnalisé vers l'autonomie.
- Deux Groupes d'Entraide Mutuelle (GEM-Club), offrant un espace de socialisation et de soutien mutuel.

Plus précisément, notre terrain de recherche est le SAVS de Marseille. Il est dédié à l'accompagnement des adultes vivant en logement autonome (locataires ou propriétaires) et souffrant de troubles psychiatriques. Il est agréé pour suivre 78 bénéficiaires avec pour

mission principale de favoriser leur inclusion sociale et de renforcer leur autonomie par un accompagnement personnalisé.

Les interventions du SAVS de Marseille reposent sur une équipe de travailleur·euse·s sociaux·ales, composée d'éducateur·ice·s spécialisé·e·s et de conseillères en économie sociale et familiale. L'accompagnement s'organise autour du principe de la libre adhésion et fonctionne en binôme, garantissant un suivi continu et adapté. Les interventions prennent différentes formes : entretiens individuels au sein du service, visites à domicile et accompagnement dans les démarches quotidiennes, telles que l'accès aux soins, la gestion du logement, l'organisation du budget et l'intégration sociale et culturelle. Un psychologue partage son temps sur les deux SAVS, tandis qu'une assistante assure un appui administratif au fonctionnement du service.

Initialement conçu pour accompagner 60 personnes, le SAVS de Marseille a bénéficié d'un projet d'extension en 2019 afin de répondre à une demande croissante. Il constitue aujourd'hui le seul SAVS spécialisé dans le handicap psychique à Marseille, les autres services étant généralistes et couvrant divers types de handicap.

L'approche en binôme adoptée par les travailleur·euse·s sociaux·ales garantit une prise en charge sécurisée et continue, minimisant les risques de rupture de suivi liés aux absences (congés, maladie, etc.). L'objectif est d'accompagner chaque bénéficiaire dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet personnalisé d'accompagnement, prenant en compte ses aspirations et son cadre de vie. Ce soutien peut concerner la stabilisation dans son environnement quotidien, l'accès aux services publics, la gestion des démarches administratives, ou encore l'intégration dans le milieu scolaire, universitaire ou professionnel.

Face à l'augmentation des demandes et à la nécessité de fluidifier l'accès aux services, le SAVS de Marseille a plus récemment instauré une équipe spécifique : EMEOV (Équipe Mobile d'Évaluation, d'Orientation et de Veille). Cette unité a pour mission de maintenir un lien avec les personnes en attente d'un accompagnement, de clarifier leurs besoins et de faciliter certaines démarches en amont, évitant ainsi des ruptures de parcours et de droits. EMEOV joue également un rôle d'appui temporaire pour les bénéficiaires en fin de suivi, afin d'assurer une transition progressive et adaptée vers l'autonomie.

### ***b. Modalités d'intervention***

Principe central dans l'accompagnement du SAVS, la libre adhésion repose sur l'idée que chacun·e doit être en mesure de s'engager volontairement dans un accompagnement, en co-construisant son projet personnel. Cette approche implique le respect du temps nécessaire à l'instauration d'une relation de confiance entre les bénéficiaires et les professionnel·le·s.

Pour permettre une adaptation progressive, une période de découverte de trois mois est mise en place dès l'arrivée du bénéficiaire. Cette phase permet à la personne de prendre ses repères, de tisser des liens avec ses référent·e·s et de se familiariser avec les modalités d'accompagnement proposées par le service. À l'issue de cette période, le bénéficiaire élabore son Projet d'Accompagnement Personnalisé (PAP), qui fixe les axes principaux du suivi et les objectifs détaillés. Ce document reste évolutif : il peut être ajusté et consulté à tout moment, avec une révision systématique lors d'une synthèse annuelle. À cette occasion, le chef de service, en concertation avec la personne accompagnée et son binôme référent, évalue la pertinence et l'évolution du suivi en fonction des objectifs définis.

Bien que la durée des notifications de la MDPH peut varier, c'est avant tout la personne accompagnée qui évalue ses besoins, en collaboration avec l'équipe du SAVS. En moyenne, les suivis s'étendent sur une période de deux à trois ans.

La phase finale de l'accompagnement se concentre sur la consolidation des acquis et la continuité du travail effectué tout au long du suivi. L'objectif est de préparer progressivement la sortie du dispositif en mobilisant différents relais, qu'ils soient professionnels, familiaux ou sociaux, afin d'assurer une transition en douceur et adaptée à chaque situation.

### ***c. Bénéficiaires du SAVS***

Les personnes accompagnées par le SAVS sont en situation de handicap psychique, ce qui impacte leur quotidien à travers divers troubles cognitifs et fonctionnels. Ces troubles affectent l'attention, la mémoire, la capacité de raisonnement, la planification et parfois la cognition, rendant l'adaptation à la vie quotidienne plus difficile. Ils entraînent également un isolement social et des complications dans les interactions avec les autres.

Selon l'UNAFAM, le handicap psychique se caractérise comme une « *conséquence de la maladie psychique, reste de cause inconnue. Les capacités intellectuelles sont préservées et peuvent évoluer de manière satisfaisante. C'est la possibilité de les mobiliser qui est déficiente. La symptomatologie est instable. La prise de médicaments est le plus souvent indispensable, associée à des techniques de soins visant la réadaptation en s'appuyant sur les capacités préservées.*

#### **4. Contexte du projet d'accueil d'un·e MSP au sein du SAVS**

##### **a. Présentation du projet d'embauche d'un·e MSP**

Dans une volonté partagée d'améliorer l'accompagnement proposé au sein du SAVS, l'équipe, en lien étroit avec le chef de service, a amorcé une réflexion autour du recrutement d'un·e médiateur·ice en santé pair. L'implémentation de cette nouvelle fonction s'inscrit dans une idée plus large de développer une nouvelle modalité d'accompagnement. Il s'agit ici d'explorer une autre manière de regarder les situations des personnes accompagnées, à travers le prisme de l'expérience du rétablissement.

La réflexion prend appui au cours de l'année 2022, sur les premières constatations d'un travailleur social investi à mi-temps sur un poste classique du SAVS et à mi-temps dédié à l'animation de la vie collective. Ce poste, à la frontière entre accompagnement individuel et animation plus communautaire, soulevait déjà certaines difficultés : il était complexe pour un professionnel de conjuguer ces deux rôles, cela a créé notamment un isolement sur le poste collectif. Néanmoins, il a été souligné lors de cette expérience que la présence d'un·e référent·e identifié·e sur le collectif permettait de structurer la dynamique d'ensemble et de centraliser les initiatives.

À la suite de ce départ, le poste est laissé vacant. Plutôt que de procéder à un remplacement à l'identique, la direction choisit de suspendre temporairement le recrutement pour interroger plus largement le sens et la forme à donner à l'animation collective. C'est dans ce contexte qu'émerge l'idée d'un poste de MSP dédié à cette fonction.

Recourir à un·e MSP a été pensé comme une opportunité de renforcer une approche plus participative du service auprès des personnes accompagnées, de valoriser le savoir expérientiel et de favoriser l'autonomie des personnes concernées en dynamisant l'aspect

collectif du service. Ce choix reflète également une volonté institutionnelle de s'inscrire dans les préconisations récentes de la HAS en matière de valorisation de la médiation en santé pair.

Cette proposition entre également en résonance avec une expérimentation menée en parallèle au sein du foyer de l'association Mondo. L'expérience amène l'idée qu'il est essentiel de prendre le temps et de bien préparer les équipes, les systèmes à l'intégration de la médiation en santé pair. De plus, le SAVS lui-même développe depuis plusieurs années des pratiques proches de l'accompagnement *orienté rétablissement*, ce qui amène davantage à réfléchir à cette nouvelle perspective.

En septembre 2024, le chef de service propose de manière explicite à l'équipe de créer un poste de médiateur·ice en santé pair. Les raisons mises en avant comportent une double ambition : d'une part, de renouveler les pratiques professionnelles en intégrant le savoir issu du vécu de la fragilité psychique pour mieux accompagner les personnes concernées et, d'autre part, soutenir la dynamique d'un collectif de bénéficiaires, pouvant être entendu comme une nouvelle modalité d'intervention pour le SAVS. Ce choix ne va toutefois pas sans susciter des interrogations au sein de l'équipe. Certain·e·s professionnel·le·s expriment des craintes quant à la légitimité du rôle du ou de la MSP, perçu comme une potentielle remise en question de leurs propres compétences ou de leur identité professionnelle : « *Qu'est-ce que cela vient dire de notre travail d'éducateur ?* », « *En quoi ce nouveau métier pourrait-il s'inscrire dans notre équipe ?* » (Clara, entretien réalisé le 23.04.2025).

Ces tensions s'inscrivent dans un climat institutionnel fragilisé. À ce moment-là, l'équipe traverse une période délicate, marquée par des situations pouvant être qualifiées de conflictuelles, et une forme d'épuisement collectif, dont les nombreux arrêts de travail sont les symptômes. L'arrivée d'un·e nouveau·elle membre n'apparaît pas évidente, tant les ressources psychiques et relationnelles de l'équipe sont sollicitées. Il est donc décidé de prendre le temps de construire ce projet et d'être accompagné par une association spécialisée sur la médiation en santé pair que nous nommerons ici « MS Pro ».

MS Pro est une association loi 1901 qui a pour principale mission de promouvoir la reconnaissance et le développement de la pair aidance et des savoirs expérientiels. Outre l'accompagnement des personnes, la formation des pair·e·s aidant·e·s, et la promotion de la santé communautaire, elle propose également de soutenir et accompagner les structures

sanitaires et médico-sociales dans leur recours aux médiateur·ice·s pair·e·s et proposer des formations. Par ailleurs, l'association propose de mettre à disposition des MSP dans des structures de travail social. Le contrat de travail est établi entre les MSP et MS Pro et un contrat de mise en disponibilité est signé avec l'organisation accueillante, ici le SAVS. Le ou la médiateur·ice en santé pair bénéficie d'un accompagnement spécifique de la part de MS Pro (formations, intervisions...). Il s'agit donc d'une structure faisant fonction de tremplin pour favoriser l'intégration des MSP dans les organisations.

Dans une démarche collaborative avec MS Pro, un travail de co-construction avec l'équipe du SAVS pour élaborer une fiche de poste a été mis en place. Trois temps de réunions ont été organisés avec MS Pro.

Le processus de construction de ce projet s'est donc déroulé à partir du mois de septembre 2024, date à laquelle le chef de service a annoncé explicitement son souhait de recruter un·e MSP et le mois de juin 2025, date correspondant à l'arrivée effective de la médiatrice sur le SAVS.

#### ***b. Attentes et représentations autour de ce nouveau poste***

En septembre 2024, l'annonce de l'intégration d'un·e MSP dans l'équipe du SAVS a suscité des attentes diverses, révélant ainsi des différenciations de représentations portées par les différent·e·s acteurs·ices.

Pour les travailleur·euse·s sociaux·ales, l'arrivée d'une MSP était perçue à la fois comme une opportunité et comme une source d'interrogations. Certain·e·s y voyaient une chance de renouveler les pratiques, d'être plus proche dans la compréhension des situations des personnes concernées et de bénéficier d'un regard nouveau sur leur manière de travailler la relation. D'autres ont exprimé des réserves, des craintes quant à la légitimité professionnelle du ou de la MSP, la place qu'ils·elles peuvent occuper dans les équipes ou les risques de brouillage de rôles. Ces représentations se placent donc entre enthousiasme, vigilance et interrogations sur les conditions d'une coopération réussie.

### *c. Place accordée à l'expérimentation et à la co-construction*

Au vu des possibles réticences de l'équipe, le projet d'intégration d'un·e MSP a été pensé dans une logique de co-construction. Plutôt que de s'appuyer sur un cadre pré-établi ou une fiche de poste déjà existante, le chef de service a fait le choix de construire progressivement avec les parties prenantes les contours de ce nouveau poste. Le but était alors de créer les conditions d'une appropriation collective et d'ajuster les missions aux réalités du terrain. Comme évoqué plus haut, des temps de réunions ont été organisés pour échanger sur ces attentes, ces craintes, impliquant chef de service, travailleur·euse·s sociaux·ales, psychologue, et l'association MS Pro.

La temporalité volontairement assez longue a permis de réévaluer régulièrement le projet. De même la fiche de poste a été pensée comme un outil évolutif qui devra bouger en fonction de la personne recrutée, des retours de l'équipe et des besoins des personnes accompagnées. L'objectif a été ainsi de valoriser un processus d'intelligence collective.

Cette démarche expérimentale de co-construction ne va pas sans tension et on le verra a mis à l'épreuve des habitudes professionnelles, a bousculé des acquis implicites. Ce processus a nécessité une réflexion sur une transformation culturelle et organisationnelle du travail importante.

Nous avons ainsi pu identifier comment l'analyse des tensions autour de la reconnaissance des savoirs expérientiels a mis en lumière qu'il existait des cultures de travail que l'on pourrait qualifier d'hétérogènes pouvant rendre plus difficile le travail en commun. Nous l'avons vu, ces tensions peuvent être en partie l'articulation d'une hiérarchie implicite des savoirs dans lesquels les savoirs institués préservent une position dominante sur les savoirs expérientiels. Cependant, il serait dommageable de ne pas prendre en compte la complémentarité de ces registres de savoirs. Ainsi, nous pouvons considérer que le savoir expérientiel n'est pas « contre » les savoirs déjà institués dans les équipes de travail social mais plutôt un savoir « autre » qui peut apporter une nouvelle couleur au travail d'accompagnement si les conditions d'un véritable dialogue entre ses savoirs sont mises en place. Nous considérerons donc que cette reconnaissance doit s'agrémenter d'un travail efficace d'articulation des rôles et des représentations. Il s'agit alors de trouver un cadre commun pour créer la coopération professionnelle dans lequel les individus peuvent ajuster leur positionnement, savoir ou l'autre se place et créer ainsi une nouvelle identité de groupe.

## **II. Cadre théorique**

Pour permettre la création de la coopération professionnelle, il est essentiel d'analyser ce qui prend en compte la dimension relationnelle du groupe mais aussi celle qui étudie les représentations. En effet, dans notre situation, il ne s'agit pas d'un simple ajout d'un élément à un système mais plutôt d'un processus de transformation de l'équipe, de ses représentations et de ses équilibres internes.

Nous articulerons ainsi deux cadres théoriques complémentaires : la théorie de l'ajustement d'imago reprise par Marielle de Miribel et la théorie autour des rôles proposée par Bernd Schmid. Ces deux concepts vont nous permettre de penser les dynamiques de re-positionnement, d'ajustement et de coopération qui traversent une équipe en changement dans le cadre de l'implémentation de la médiation en santé pair dans une équipe de travailleur·euse·s sociaux·ales.

### **1. Les outils de l'analyse transactionnelle pour observer le terrain**

#### *a. La théorie des rôles de Schmid*

Commençons donc tout d'abord dans cette section à expliquer la pensée autour des rôles en analyse transactionnelle. Bernd Schmid, initialement formé comme psychothérapeute, a progressivement orienté sa pratique vers l'accompagnement des organisations et des institutions. Il mobilise, en les dépassant, les concepts classiques de l'analyse transactionnelle (AT) notamment autour de l'importance du rôle des transactions dans la construction de la réalité, dans le sens où la manière dont les individu·e·s interagissent fabrique leur vision propre du monde et d'eux·elles-même mais aussi à la posture OK/OK (chaque personne est considérée comme ayant une valeur et donc une capacité à contribuer de manière positive dans la relation, dans un collectif) ou encore à une lecture à plusieurs niveaux (les situations doivent être envisagées sur le plan psychologique, fonctionnel, relationnel ou systémique).

Allons désormais plus loin sur le modèle des rôles tel que le décrit Bernd Schmid. En effet, il constate que ces concepts, hérités du champ clinique, étaient insuffisants pour prendre en compte la complexité des dynamiques collectives jouées dans les milieux professionnels.

Pour lui, les outils traditionnels de l'AT mettent l'accent sur les dimensions intrapsychiques et interpersonnelles mais négligent les facteurs essentiels des contextes organisationnels, tels que les rôles fonctionnels. Il cherche ainsi davantage à intégrer une approche systémique centrée sur ces rôles. Il ne rejette pas les fondements de l'AT mais cherche à en conserver les idées essentielles comme la reconnaissance de l'autonomie ou l'importance des transactions dans la construction de la réalité en l'adaptant à des contextes professionnels. Il offre ainsi un cadre théorique et pratique plus pertinent pour accompagner les professionnel·le·s dans leur positionnement tout en prenant en compte leurs appartenances multiples et la co-construction de relations au sein des organisations.

Ce cadre théorique s'appuie sur le *rôle* qu'il définit comme « *un système cohérent d'attitudes, de ressentis, de comportements, de perspectives sur la réalité et de relations connexes.* » (Schmid et Grégoire, 2011, p.68) . Il est toujours « *relié à un domaine particulier de la réalité et aux cadres de référence correspondant* » (Schmid et Grégoire, 2011, p.68), ce qui signifie qu'il s'inscrit dans un contexte spécifique, à la fois social, fonctionnel et émotionnel. Chaque rôle est donc indissociable des relations et des scènes dans lesquelles il se déroule. Schmid précise ainsi que les « *personnes humaines n'existent qu'à travers leurs rôles et que ce n'est qu'à travers ceux-ci que les autres les perçoivent.* » (Schmid et Grégoire, 2011, p.68)

Dans le modèle proposé, la personnalité ne se résume pas à une identité figée. Elle s'entend comme une construction dans laquelle les rôles expriment à la fois l'histoire de l'individu·e et son inscription dans différents systèmes. Selon Schmid « *La personnalité est également affaire de contexte et de contenu* » (Schmid et Grégoire, 2011, p.67). L'auteur nous explique également que « *ce modèle décrit la personne un peu comme un porte-document contenant son ou ses rôles pour les différentes "scènes" de son monde.* » (Schmid et Grégoire, 2011, p.67). Il précise cette idée en indiquant : « *L'unicité et le caractère humain de chaque personne s'y expriment d'un côté par la manière dont elle structure ses différents rôles, de l'autre par leur contenu et la façon dont ils sont ressentis et vécus par elle.* » (Schmid et Grégoire, 2011, p.67). Les particularités d'une personne se manifestent ainsi dans la façon dont elle occupe ses différents rôles, les articule entre eux ou les réinvente dans des contextes nouveaux.

Dans le but de formaliser cette dynamique, l'auteur propose le modèle des trois mondes : privé, professionnel, organisationnel. Chacun représente un espace où l'individu·e active des rôles spécifiques :

- Le monde privé qui serait compris comme celui de l'intime, du familial, de l'affectif ;
- Le monde professionnel, celui lié à une pratique ou une expertise métier ;
- le monde organisationnel relatif à la structure dans laquelle l'individu évolue (hiérarchie, missions, fonctions...)

Ce modèle permet ainsi d'éviter les confusions et de mieux saisir certaines tensions identitaires ou relationnelles. L'auteur précise que « *de nombreux problèmes se posent de manière fondamentalement différente à une même personne suivant le rôle à partir duquel ils sont envisagés* » (Schmid et Grégoire, 2011, p.67). Ainsi, une même personne peut mobiliser plusieurs rôles, comme celui d'une femme qui pourrait avoir trois rôles : « *par exemple, en tant que leader de militantes pour les droits des femmes (rôle organisationnel), en tant que travailleuse sociale (rôle professionnel), ou en tant que future maman (rôle privé).* » (Schmid et Grégoire, 2011, p.67). De manière plus contextuel, il donne également l'exemple suivant : « *si le chef des pompiers chargé de l'opération se trouve être en même temps l'ami personnel d'une des victimes grièvement blessée, [...] plusieurs rôles seront simultanément activés en lui et que, dans une telle situation, leur coexistence en une même personne devra être contrôlée* » (Schmid et Grégoire, 2011, p.68). On voit bien ici comment est présentée la cohabitation parfois conflictuelle qui peut persister entre plusieurs rôles (l'ami intime et le pompier) et la nécessité d'en avoir conscience pour prévenir tout excès d'émotion, malentendus ou encore dysfonctionnements professionnels.

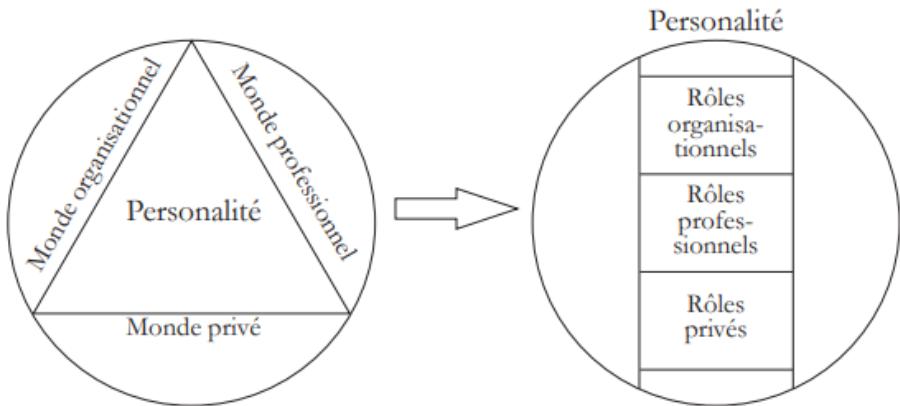
Dans des environnements professionnels marqués par la complexité des missions entraînant une certaine polyvalence dans les postes de travail, Bernd Schmid précise combien les individu·e·s doivent composer avec une variété croissante des rôles, souvent issus d'environnements bien différents. Il affirme ainsi que « *les professionnels sont, de manière accrue, confrontés aux défis engendrés par des rôles de plus en plus divers* » (Schmid et Grégoire, 2011, p.68) qu'ils doivent apprendre à gérer de manière toujours plus autonome. Il conviendrait alors de développer une autonomie professionnelle consciente et autonome autrement dit choisir ses rôles, leur donner une forme adaptée et savoir les mettre en jeu ou les freiner selon la situation. Schmid insiste donc sur l'importance de « *la sélection de leurs rôles et la forme qu'ils leur donnent, puis leurs décisions et leur contrôle à propos de leurs*

*appartenances* » (Schmid et Grégoire, 2011, p.68). Il ne s'agit pas seulement pour les individu·e·s de prendre des fonctions imposées mais plutôt de construire une position plus subjective dans des contextes souvent très normés (celui du travail par exemple).

Cette autonomie imposée oblige les individu·e·s à gérer de manière raisonnée leurs propres ressources (son énergie, son temps, son implication émotionnelle). Schmid met en garde contre le risque d'épuisement ou de confusions dans les identités lorsque les rôles ne sont pas franchement conscientisés, intégrés : « *le nombre des conflits potentiels entre appartenances et rôles divers va toujours croissant. Il devient donc essentiel de se montrer économe quant aux ressources disponibles* » (Schmid et Grégoire, 2011, p.68).

L'auteur crée alors la notion de « *personnalité intégrée* » (Schmid et Grégoire, 2011, p.68) pour désigner une personne capable de jouer entre ses propres rôles et de les mettre au travail de manière cohérente. Cette « *personnalité intégrée désigne une personne mature, c'est-à-dire capable d'intégrer des rôles différents appartenant à des mondes divers.* » (Schmid et Grégoire, 2011, p.68). Autrement dit, il s'agit ici de sortir d'un fonctionnement rigide pour composer avec nos différents engagements et leur donner un sens. Il exprime ainsi que « *chaque personne exprime son essence, autrement dit ses caractéristiques distinctives, non seulement par le style de ses rôles, mais aussi par la façon dont elle les intègre.* » (Schmid et Grégoire, 2011, p.68). L'enjeu pour la personnalité intégrée est d'intégrer de manière souple ses rôles multiples et de construire ainsi une forme de cohérence intérieurisée.

L'auteur propose une illustration schématique, présentée ci-après de cette idée : les différents mondes (organisationnel, privé, professionnel) contiennent leur propres rôles et c'est bien l'adaptation et l'intégration de ces propres rôles qui permettra de donner naissance à cette « *personnalité intégrée* » et donc fonctionnelle dans des contextes variés.



*Figure 1 : Le modèle de la personnalité dans ses trois mondes et le modèle de l'échelle des rôles*

Reproduit de : Schmid, B., & Grégoire, J. (2011). Le concept de rôle en A.T. et d'autres approches : Son application à la personnalité, à la rencontre et à la créativité dans tous les champs professionnels. *Actualités en analyse transactionnelle*, 137(1), 63–74. p.69

Schmid va plus loin dans l'exploration des qualités attendues d'un individu intégré. Il introduit la notion de compétence de rôle qui va au-delà d'une simple maîtrise ou compétence technique.

Ainsi l'auteur exprime : « *Être "compétent dans un rôle", c'est avoir le contrôle sur le système cohérent d'attitudes, de ressentis, de comportements, de perspectives sur la réalité et de relations connexes qui en font partie.* » (Schmid et Grégoire, 2011, p.70). Autrement dit, il faudrait donc être capable d'activer ou de désactiver certains rôles de manière consciente et adaptée tout en étant capable de créer des situations de relation pour produire chez l'autre des rôles considérés comme complémentaires. Il s'agit de faire preuve d'une intelligence contextuelle et de savoir agir de manière contrôlée et avec une certaine attention dans ces situations relationnelles. Schmid précise ainsi : « *le professionnalisme a beaucoup à voir avec la capacité, d'une part, d'activer ou de désactiver à volonté certains rôles et, de l'autre, de structurer les situations de manière à ce qu'elles comportent les stimuli appropriés à susciter chez autrui des rôles complémentaires* » (Schmid et Grégoire, 2011, p.70).

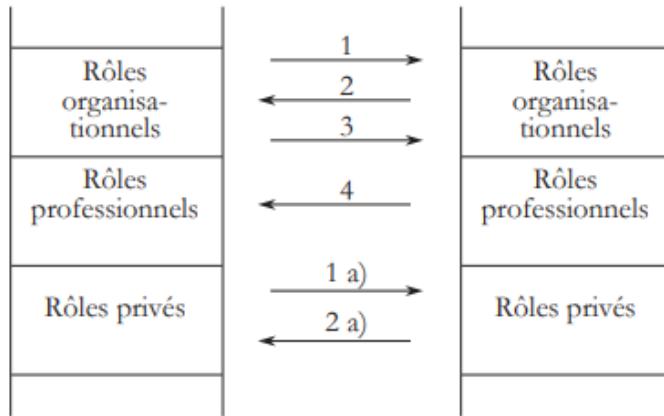
L'auteur souligne que le danger principal lorsqu'il n'y a pas de compétence de rôle est la contamination des rôles. Il la définit comme « *l'inclusion chronique d'éléments en provenance d'autres rôles, sans que la personne en ait conscience ; la personne considère alors cette inclusion comme appropriée au rôle, alors qu'elle lui est étrangère.* » (Schmid et Grégoire, 2011, p.70). Il s'agit donc d'une activation inconsciente d'émotions, d'attentes ou

d'attitudes d'un autre rôle dans une situation dans laquelle on aura joué un rôle spécifique. Il explique également que la contamination se produit lorsque « *la personne considère à tort que certains éléments sont appropriés au rôle, alors qu'ils lui sont étrangers* » (Schmid et Grégoire, 2011, p.70). Pour illustrer cela, il prend l'exemple d'une négociation salariale dans laquelle un délégué du personnel peut ressentir une indignation en lien avec sa propre situation et croire que ce ressenti est légitime par son rôle de représentant, alors même que celui-ci lui dicte de chercher à équilibrer les intérêts. Schmid indique que : « *l'inclusion chronique d'éléments en provenance d'autres rôles, sans que la personne en ait conscience, produit des confusions qui altèrent la qualité des relations* » (Schmid et Grégoire, 2011, p.70). La contamination des rôles peut ainsi créer des déséquilibres relationnels importants.

Par ailleurs, l'auteur indique qu'il conçoit la communication comme un processus de co-création de la réalité, ayant une visée supérieure à un simple échange d'informations (Schmid et Grégoire, 2011). Il exprime ainsi que « *la communication est le processus co-créatif de l'invention d'une réalité* » (Schmid et Grégoire, 2011, p.70). Les individu·e·s construisent ensemble une scène, des significations dans la relation, des rôles spécifiques.

Pour Schmid le début d'une relation a une importance particulière, il est pour lui « *une situation embryonnaire* » (Schmid et Grégoire, 2011, p.70) qui va influencer ce qui s'ensuit. Il conseille donc d'être très attentif au moment où se crée « *les confirmations ou infirmations des préconceptions des partenaires et/ou les définitions nouvelles qui sont posées à ce moment* » (Schmid et Grégoire, 2011, p.71).

Il met également en avant la dimension structurelle et sociale des rôles qui demeurent souvent invisibles pour les individu·e·s : « *Les rôles organisationnels demeurent à l'arrière-plan, mais déterminent le cours des relations qui "officiellement" sont censées se dérouler à l'avant-plan* » (Schmid et Grégoire, 2011, p.71). Cette notion d'arrière-plan est importante pour comprendre que des conflits peuvent paraître personnels ou professionnels alors qu'ils sont en réalité en lien avec des tensions systémiques ou structurelles. L'auteur propose l'illustration suivante pour appréhender plus clairement cette idée :



*Figure 2 : Présentation à l'aide d'un exemple des transactions dans l'option du modèle de la personnalité en termes de rôle*

Reproduit de : Schmid, B., & Grégoire, J. (2011). Le concept de rôle en A.T. et d'autres approches : Son application à la personnalité, à la rencontre et à la créativité dans tous les champs professionnels. *Actualités en analyse transactionnelle*, 137(1), 63–74. p.73

### **b. L'imago comme élément de compréhension des dynamiques de groupe**

La notion d'imago de groupe est essentielle pour comprendre les dynamiques en jeu dans une équipe, et particulièrement lors de l'arrivée d'un·e nouveau·elle membre. Ce concept issu de la psychanalyse puis développé par l'analyse transactionnelle désigne une représentation mentale que chaque individu se construit d'un groupe.

À l'origine, Gustav Jung définit l'imago comme « *le personnage interne que l'enfant s'est fabriqué à partir de ses relations avec son entourage* ». (Jung, 1988, cité dans De Miribel, 2016 p.167) Il s'agit d'une construction non consciente qui influence de manière durable les relations futures: « *Ainsi l'imago de la bonne mère s'exprime dans le personnage de la fée, tandis que l'imago de la mauvaise mère est représentée par la sorcière.* » (Jung, 1988, cité dans De Miribel, 2016, p.167). A partir de cette première définition, Berne va plus loin pour définir ce concept en l'étendant aux fonctionnements de groupe. Il définit ainsi l'imago de groupe comme « *toute représentation mentale - consciente, préconsciente ou inconsciente - de ce qu'un groupe est ou devrait être* ». (Berne, 1978, cité dans De Miribel, 2016, p.168)

Ainsi, chaque nouvelle personne entre dans un collectif avec une image « préconçue » de ce que le groupe devrait être. L'autrice ajoute que ceci est nourri par ses attentes, ses expériences passées et sa propre histoire personnelle. (De Miribel, 2016)

Dès lors, l'imago se construit à deux niveaux bien distincts :

- La réalité interne de chaque participant·e guidée par ses croyances, ses préjugés, ses attentes, ses expériences... Comme nous l'indique l'autrice : « *Le groupe de base étant la famille, viennent se greffer dans l'appartenance à chaque nouveau groupe des expériences précédentes qui filtrent la réalité.* » (De Miribel, 2016, p.168) L'autrice illustre ses propos par un exemple : « *si Jean a été le petit dernier choyé par ses parents, instinctivement [...] il s'attendra à ce que les figures d'autorité de chaque groupe auquel il appartiendra fassent de même* » (De Miribel, 2016, p.168).
- L'imago générale du groupe soit une représentation partagée qui évolue dans le temps de ce groupe et avec son ambiance, sa dynamique propre, sa culture partagée par les membres : « *Sorte d'entité polymorphe et vivante, qui a sa propre dynamique, sa propre ambiance, ses propres processus de groupe, et donc sa propre imago.* » (De Miribel, 2016, p.168).

L'arrivée dans un groupe implique donc une mise en lien entre l'imago personnelle de chacun·e des membres et l'imago collective. Un ajustement modulé sera donc nécessaire, c'est ce qu'on appelle l'ajustement d'imago. Cette construction du lien et aussi de la tension qu'il existe entre ces deux imagos est « *un cheminement personnel, qui se fait au rythme de chacun et en lien avec la perception de la réalité du groupe telle que chacun la vit* » (De Miribel, 2016, p.168).

L'autrice définit quatre étapes bien distinctes et cruciales pour mieux comprendre le processus d'ajustement de l'imago.

- *L'imago provisoire : L'étape d'observation et de sécurisation*

L'arrivée d'une nouvelle personne dans un collectif ne se fait jamais sans un temps d'adaptation. La première phase de ce processus est nommée « imago provisoire ». Il s'agit d'une étape d'observation durant laquelle l'individu cherche avant tout à se sentir en sécurité.

Il se pose les questions suivantes : « *Suis-je bien au bon endroit ? Comment va-t-on m'accueillir ? Qui est le chef ?* » (De Miribel, 2016, p.171).

A cette étape, la personne n'est pas encore complètement disponible pour le travail en collectif, car elle est centrée sur la recherche de repères, comme nous l'indique Marielle de Miribel, « *tant que ces éléments de structure et de cadre ne sont pas suffisamment clairs aux yeux du nouveau membre pour se sentir rassuré, son esprit est occupé à tenter de résoudre ces questions* » (De Miribel, 2016, p.172). La personne est ainsi dans une étape d'observation des règles implicites du groupe, des comportements et se crée une image pour comprendre ce qui est valorisé dans cette équipe : « *Que faut-il faire ou ne pas faire, dire ou ne pas dire pour être accepté et faire partie du groupe ?* » (De Miribel, 2016, p.172).

C'est souvent une période de retrait, de silence dans lequel la personne se contente d'observer ce qui se déroule comme nous le précise l'autrice : « *Elle commence par se taire, observer dans son coin et s'étonner en son for intérieur* » (De Miribel, 2016, p.173). L'enjeu pour la personne est donc de saisir l'environnement social : repérer les alliances, les attentes hiérarchiques dans l'activité ou encore les éventuelles personnes détenant un leadership informel. En ce qui concerne l'imago du groupe, il reste encore flou à cette étape, il est principalement existant à partir des projections personnelles de la nouvelle personne. Le schéma suivant illustre les places dans lesquels se trouvent les parties prenantes :

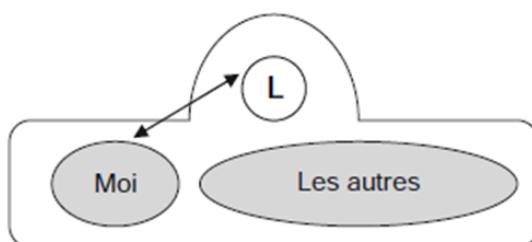


Figure 3 : Représentation de l'imago de groupe en phase d'ajustement provisoire

Reproduit de : De Miribel, M. (2016). 13. Repérer et respecter les étapes de l'évolution de son équipe. Dans M. De Miribel Diriger une bibliothèque. Un nouveau leadership (p. 167-181). Éditions du Cercle de la Librairie. p.

Lors de cette première phase, il s'agit ici pour le leader (le responsable hiérarchique) de proposer des repères explicites, clairs afin d'apaiser l'insécurité ressentie par la personne. « *Son rôle essentiel est donc de donner du cadre, de la structure, de la sécurité : qui est le chef, quelles sont les règles, qui fait quoi, quelles sont les limites de territoire de chacun, quels sont les contrats* » (De Miribel, 2016, p.174). Il agit comme un « *garant de la frontière*

*externe* » (De Miribel, 2016, p.174). Arrêtons-nous un instant sur la notion de frontière exprimée en analyse transactionnelle. Nous entendrons ici la frontière externe comme la frontière «*entre le dehors et le dedans (...) c'est la sécurité sur cette frontière qui donne de la sécurité interne.*» (De Miribel, 2016, p.174). Autrement dit, elle sépare le groupe de son contexte extérieur (institution, partenaires, etc). La frontière majeure interne quant à elle distingue les sous-systèmes à l'intérieur du groupe. Enfin les frontières mineures vont réguler les relations quotidiennes, implicites ou explicites, entre membres. Ici, il s'agit de protéger la frontière majeure externe dans le sens où le leader rassure de manière symbolique en démontrant qu'il contrôle le fonctionnement de l'organisation. Le schéma ci-après illustre ainsi les tensions remarquées sur les frontières.

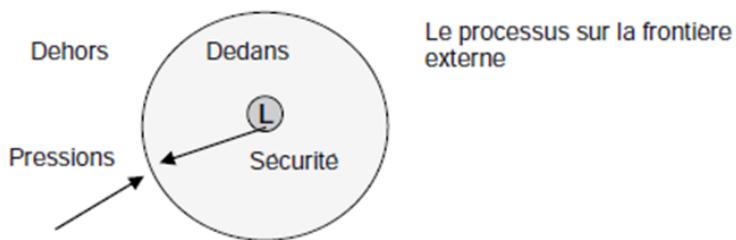


Figure 4 : Les gestions des processus sur la frontière majeure externe

Reproduit de : De Miribel, M. (2016). 13. Repérer et respecter les étapes de l'évolution de son équipe. Dans M. De Miribel Diriger une bibliothèque. Un nouveau leadership (p. 167-181). Éditions du Cercle de la Librairie. p.

173

Cette étape se traduit par une simple présence avec peu de participation à la vie du groupe : « *Son niveau d'inclusion au groupe est celui de la participation et son niveau d'énergie disponible à l'activité du groupe est d'environ 30 %* » (De Miribel, 2016, p.174). Le schéma suivant présente ainsi l'étape du groupe :



Figure 5 : Echelle d'implication dans le groupe

Reproduit de : De Miribel, M. (2016). 13. Repérer et respecter les étapes de l'évolution de son équipe. Dans M. De Miribel Diriger une bibliothèque. Un nouveau leadership (p. 167-181). Éditions du Cercle de la Librairie. p.

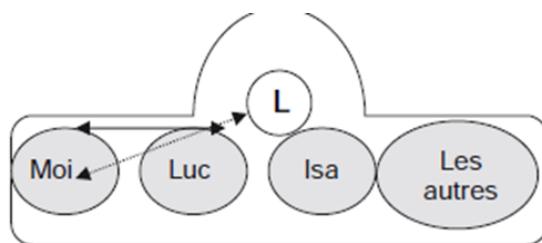
173

- L'Imago adaptative : une insertion progressive dans le collectif

Après cette première étape d'observation et de sécurisation, l'individu commence à s'insérer dans la dynamique du groupe. Cette phase est nommée imago adaptative, elle correspond à un moment où la personne occupe petit à petit sa place. Elle comprend et découvre les rôles des autres et commence à construire des liens. Il s'agit ici pour la personne de commencer à entendre le fonctionnement du groupe dans ses apparences aussi bien relationnelles qu'organisationnelles. L'interaction dans le collectif débute, comme le souligne Marielle de Miribel : « *Maintenant, la personne est à l'aise avec les rituels et la communication formelle à l'intérieur du groupe. Elle peut donc s'intéresser aussi à ceux qui travaillent autour d'elle.* » (De Miribel, 2016, p.175).

Ces interactions interviennent notamment dans des conversations informelles ou activités classiques de travail (pause cigarette, discussion après les réunions, repas...) L'autrice appelle ces moments des « *passe temps* » dans lesquelles la personne va peu à peu créer des relations qui vont lui permettre de mieux comprendre les dynamiques plus implicites du groupe. Son Imago va se préciser : « *Elle se crée une représentation plus fine des individus autour d'elle : quel est leur rôle et de quelle manière ils s'insèrent dans l'organigramme.* » (De Miribel, 2016, p.175).

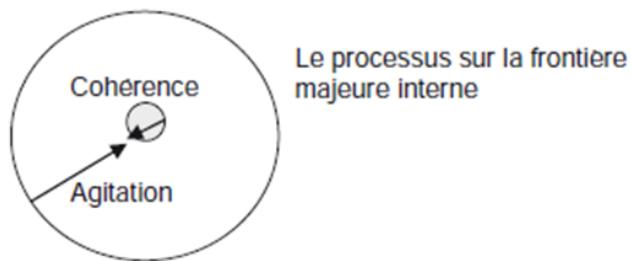
Cette phase marque une transition pour la personne. Elle va commencer à confronter les enjeux qui lui sont propres, ses attentes à la réalité de l'équipe. Le sentiment d'appartenance au groupe se construit : « *Peu à peu, le membre du groupe s'insère dans la culture du groupe. [...] En termes d'énergie, le groupe est disponible à environ 50 % pour effectuer la tâche demandée.* » (De Miribel, 2016, p.175).



*Figure 6 : Représentation de l'imago de groupe en phase d'ajustement adaptatif*

Reproduit de : De Miribel, M. (2016). 13. Repérer et respecter les étapes de l'évolution de son équipe. Dans M. De Miribel Diriger une bibliothèque. Un nouveau leadership (p. 167-181). Éditions du Cercle de la Librairie. p.

Le leader a pour mission à ce moment de clarifier et renforcer les structures internes du groupe : « *Il clarifie les rôles de chacun, veille à éviter les chevauchements de territoires ou les « trous dans la raquette », et vérifie que les informations nécessaires au bon fonctionnement du service sont disponibles pour tous.* » (De Miribel, 2016, p.174). Il doit également valoriser son équipe et les initiatives prises par l'ensemble des membres pour favoriser un processus de construction de collectif pour tous.



*Figure 7 : La gestion des processus sur la frontière majeure interne*

Reproduit de : De Miribel, M. (2016). 13. Repérer et respecter les étapes de l'évolution de son équipe. Dans M. De Miribel Diriger une bibliothèque. Un nouveau leadership (p. 167-181). Éditions du Cercle de la Librairie. p. 175

Cette étape est délicate pour la personne nouvellement arrivée, pour les membres de l'équipe et pour le manager mais elle est primordiale dans le sens où si la personne trouve une place claire et reconnue dans ces interstices, son investissement dans le groupe sera plus grand. Dans le cas contraire, le processus d'ajustement peut se bloquer et rester à cette phase ou même régresser.

Le schéma ci-dessous permet de représenter l'implication de l'individu dans le groupe dans la phase de l'imago adaptative.



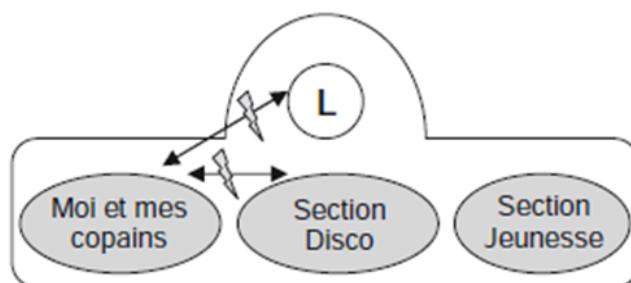
*Figure 8 : Echelle d'implication dans le groupe*

Reproduit de : De Miribel, M. (2016). 13. Repérer et respecter les étapes de l'évolution de son équipe. Dans M. De Miribel Diriger une bibliothèque. Un nouveau leadership (p. 167-181). Éditions du Cercle de la Librairie. p. 175

- L'Imago opérative : tester la solidité des fonctions et des liens

La personne nouvellement arrivée n'est plus simplement dans une phase d'observation ou d'insertion, elle est maintenant totalement engagée dans la dynamique du groupe. Elle peut préciser ses propres positions, elle va nouer des alliances plus proches avec certain·e·s membres du groupe, pouvoir s'exprimer et prendre part aux différentes décisions de l'activité mais aussi parfois exprimer ce qui ne lui conviendrait pas. La personne va de manière inconsciente tester la solidité du groupe : « *La personne distingue désormais la plupart des personnes et leur position dans le groupe. [...] Elle sélectionne les personnes qui ont les mêmes centres d'intérêt qu'elle et s'engage avec elles dans des relations plus fortes.* » (De Miribel, 2016, p.175).

Dans ce moment précis peuvent se révéler des tensions, des rapports de pouvoirs ou de ce que l'AT appelle des « jeux psychologiques ». C'est l'étape de la mise à l'épreuve du leader, du cadre ou même de certain·e·s collègues : « *Des commentaires critiques ou au contraire des manifestations de soutien, des querelles et des manœuvres en formes de jeux psychologiques ou de jeux de pouvoir font éventuellement leur apparition.* » (De Miribel, 2016, p.175).

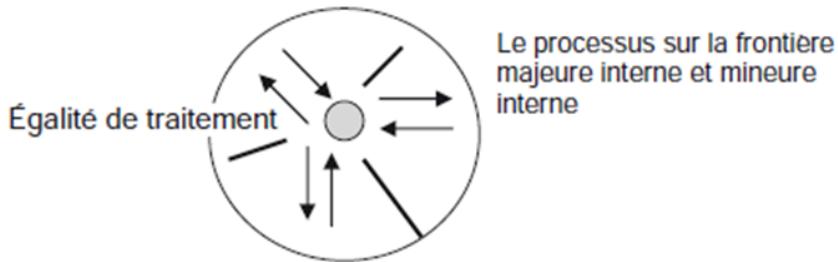


*Figure 9 : Représentation de l'imago de groupe en phase d'ajustement opératif*

Reproduit de : De Miribel, M. (2016). 13. Repérer et respecter les étapes de l'évolution de son équipe.

Dans M. De Miribel Diriger une bibliothèque. Un nouveau leadership (p. 167-181). Éditions du Cercle de la Librairie. p. 176

De ce fait, le rôle du manager devient complexe mais important. Il doit à tout prix éviter les jeux de pouvoirs ou des alliances implicites et rester neutre, stable : « *Le manager risque de se sentir irrité ou menacé [...]. Mais envers et contre tous, il doit rester solide au poste [...]. Il doit aussi en profiter pour valoriser les réussites et le savoir-faire de son équipe.* » (De Miribel, 2016, p.176).



*Figure 10 : La gestion des processus sur les frontières majeure et mineure interne*

Reproduit de : De Miribel, M. (2016). 13. Repérer et respecter les étapes de l'évolution de son équipe. Dans M. De Miribel Diriger une bibliothèque. Un nouveau leadership (p. 167-181). Éditions du Cercle de la Librairie. p.

176

C'est également le moment de l'affirmation des prises de positions. L'engagement personnel augmente en corrélation avec l'énergie disponible pour l'activité que l'autrice estime à 80% à cette étape : « *Elle se sent engagée dans des projets qui lui tiennent à cœur, et n'a plus peur d'affirmer ses prises de position et de contester, si besoin, la position du chef.* » (De Miribel, 2016, p.176).

L'éventuel danger de cette étape réside dans le fait qu'elle ne soit pas bien accompagnée dans le sens où le groupe peut s'enliser dans une posture de conflit ou d'affirmation des identités propres l'éloignant ainsi de la coopération souhaitée.

Le schéma ci-dessous permet de représenter l'implication de l'individu dans le groupe dans la phase de l'imago opérative.



*Figure 11 : Echelle d'implication dans le groupe*

Reproduit de : De Miribel, M. (2016). 13. Repérer et respecter les étapes de l'évolution de son équipe. Dans M. De Miribel Diriger une bibliothèque. Un nouveau leadership (p. 167-181). Éditions du Cercle de la Librairie. p.

177

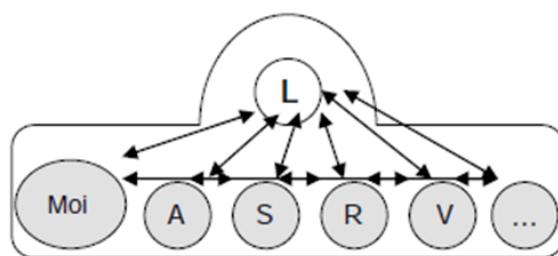
- L'imago secondaire : La coopération dans la confiance et l'appartenance.

Cette dernière étape annonce la réussite de l'intégration dans le collectif. A cette phase, chaque membre a la capacité d'interagir librement avec plaisir et efficacité dans une reconnaissance des singularités.

L'individu est complètement à son aise dans l'équipe, capable d'exprimer ses émotions, ses idées sans crainte. Elle ne cherche plus à tester les autres ou à s'affirmer contre mais va chercher à coopérer collectivement dans le but de l'activité, comme le souligne l'autrice : « *Chacun est capable de mettre totalement en œuvre sa personnalité et ses tendances individuelles au service de l'objectif du groupe, car il y trouve aussi son avantage.* » (De Miribel, 2016, p.177).

Ce stade est marqué par une énergie collective importante : « *Le niveau d'énergie disponible du groupe est très élevé : à hauteur de 110 %, car [...] il faut compter aussi sur l'énergie spécifique du groupe, qui transcende et multiplie les énergies individuelles.* » (De Miribel, 2016, p.177). Les buts personnels des membres sont mis de côté pour la coopération et la cohésion : « *Les membres du groupe abandonnent volontiers leurs enjeux personnels au profit de la cohésion du groupe, et chacun assume ses responsabilités, sans avoir peur de perdre la face.* » (De Miribel, 2016, p.177).

Le collectif est alors capable de plus d'autonomie et de proposer des nouveaux projets, de créer. L'appartenance est ressentie par l'ensemble des membres du groupe : « *Il se sent faire partie de l'ensemble, au même titre que les autres.* » (De Miribel, 2016, p.177).

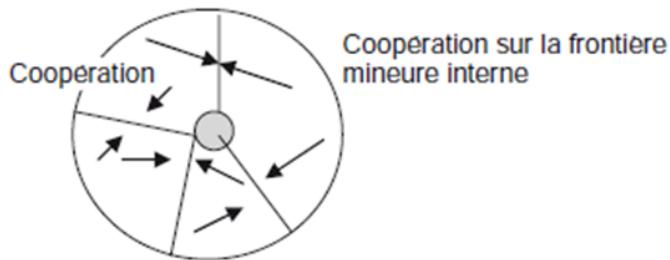


*Figure 12 : Représentation de l'imago de groupe en phase d'ajustement secondaire*

Reproduit de : De Miribel, M. (2016). 13. Repérer et respecter les étapes de l'évolution de son équipe. Dans M. De Miribel Diriger une bibliothèque. Un nouveau leadership (p. 167-181). Éditions du Cercle de la Librairie. p.

Ici, le leader ne cadre plus comme dans les phases précédentes, il peut lâcher prise sur le contenu de l'activité et fait davantage confiance aux membres de son équipe : « *Il exprime*

*sa satisfaction, donne des signes de reconnaissance conditionnels positifs devant le travail accompli, et invite chacun à faire des commentaires et des évaluations. »* (De Miribel, 2016, p.178).



*Figure 13 : La gestion des processus sur la frontière mineure interne*

Reproduit de : De Miribel, M. (2016). 13. Repérer et respecter les étapes de l'évolution de son équipe. Dans M. De Miribel Diriger une bibliothèque. Un nouveau leadership (p. 167-181). Éditions du Cercle de la Librairie. p. 178

Cette étape est l'objectif à atteindre pour tout groupe mais elle n'est jamais stable et définitive. L'équilibre est toujours fragilisé par un changement majeur qu'il soit contextuel à l'activité, d'organisation... L'autrice précise que l'ajustement d'imago peut alors revenir à une phase antérieure : « *En cas de changement important dans la structure, l'ajustement d'imago a tendance à remonter.* » (De Miribel, 2016, p.178).

Le schéma ci-dessous permet de représenter l'implication de l'individu dans le groupe dans la phase de l'imago secondaire.



*Figure 14 : Echelle d'implication dans le groupe*

Reproduit de : De Miribel, M. (2016). 13. Repérer et respecter les étapes de l'évolution de son équipe. Dans M. De Miribel Diriger une bibliothèque. Un nouveau leadership (p. 167-181). Éditions du Cercle de la Librairie. p.

## **2. Grille d'analyse**

Dans le but de structurer plus clairement l'analyse du terrain faisant l'objet de ce travail de mémoire et donc des dynamiques professionnelles en ce qui concerne l'accueil d'une médiatrice en santé pair au sein d'une équipe composée de travailleur·euse·s sociaux·ales, nous avons développé une grille d'analyse qui croise les deux concepts détaillés plus haut à savoir l'imago de groupe et le modèle des rôles. Ces deux cadres vont permettre à la fois de penser les représentations, qu'elles soient individuelles ou collectives (projections, attentes, résistances, craintes), et la construction ou le flou qui peut persister dans les rôles professionnels.

Cette grille a été construite de manière cohérente avec la temporalité particulière de notre terrain, organisée en deux temps distincts et complémentaires :

- Septembre 2024 à mai 2025 : période de préparation de l'équipe à l'arrivée de la MSP. Elle est marquée par des négociations implicites, des anticipations, des ajustements symboliques de l'équipe ou encore des projections.
- Juin à juillet 2025 : période d'observation de l'arrivée effective de la MSP dans l'équipe du SAVS. Ce temps va nous permettre de confronter les représentations initialement activées avec les premières interactions et d'observer les ajustements concrets dans les rôles et les dynamiques du groupe.

Elle s'appuie sur sept axes d'analyses. Ces axes sont synthétisés dans le tableau en annexe (annexe 1) qui permet, pour chaque axe d'analyse, d'appréhender la théorie mobilisée et les questionnements en lien avec le terrain. Ces axes sont les suivants :

### *a. Une étape d'ajustement d'imago collective (axe d'analyse 1)*

Durant le temps de préparation, les membres de l'équipe construisent une imago anticipée de la MSP. Cette étape est marquée par des interrogations des différent·e·s membres de l'équipe autour du rôle envisagé ou encore du degré de sécurité pour chacun·e, de la place que chacun·e prendra dans ce projet. L'analyse ici tentera de placer les différents individus dans les stades de l'imago décrites par Marielle de Miribel pour repérer les dynamiques d'ouverture et de blocage éventuel. Il s'agira d'étudier davantage le temps de préparation

depuis l'annonce du projet d'accueil d'un·e MSP jusqu'à son arrivée effective. Nous mobiliserons ici principalement des éléments de notre journal de bord.

***b. Les représentations mêlées ou malentendus (axe d'analyse 2)***

Comme nous l'avons souligné plus haut, chaque membre arrive dans un système avec un imago personnel du groupe qu'il va mettre en lien avec ses expériences passées, sa propre histoire. Ces réflexions préconçues peuvent entraîner des malentendus au sens de De Miribel. Il s'agit donc d'examiner les écarts entre les représentations du groupe, de soi, des membres, et les attentes du rôle du ou de la MSP.

***c. Les trois mondes (axe d'analyse 3)***

Le modèle des trois mondes de Schmid nous permettra de disséquer la complexité des identités à la fois celles des membres du groupe mais aussi celle de la MSP qui incarne simultanément un savoir expérientiel que l'on pourrait qualifier « d'issu du monde privé », de l'accompagnement faisant référence au monde professionnel et s'inscrit dans un travail au sein d'une organisation. Nous détaillerons ce point en analysant principalement le discours des personnes interrogées dans les entretiens.

***d. Clarifier, reconnaître et construire les rôles (axe d'analyse 4)***

Il s'agira dans cette partie de s'appuyer sur la définition des rôles que nous présente Schmid et de savoir si les rôles sont clairs pour les membres ? Est-il en lien avec les attentes ? Y-a-t-il des contradictions avec d'autres fonctions de l'équipe ? Nous tenterons également de savoir si ces rôles sont reconfigurés, contestés ou confirmés au moment de l'arrivée effective de la MSP.

***e. Contamination des rôles (axe d'analyse 5)***

Nous examinerons dans cette section le risque de contamination des rôles lorsque des éléments d'ordre émotionnel par exemple viennent perturber le rôle professionnel ou autres

contaminations. Cette idée sera étudiée sur le temps de préparation mais aussi lors de l'arrivée de la MSP.

#### *f. La personnalité intégrée collective (axe d'analyse 6)*

Un groupe qui fonctionne possède une capacité à intégrer ses rôles de manière collective. Nous identifierons ici si les membres parviennent à faire évoluer leurs places et à reconnaître la légitimité des autres membres. Nous utiliserons la théorie proposée par Schmid concernant la personnalité intégrée pour observer comment chaque individu joue et déplace ses différents rôles de manière intégrée.

#### *g. Co-création de la réalité (axe d'analyse 7)*

Nous examinerons dans ce dernier axe comment l'arrivée de la MSP permet de créer des effets positifs de dynamique de groupe. L'imago secondaire de De Miribel corrélée à la théorie de la co-construction de la réalité de Schmid nous permettra de regarder la potentielle émergence de la coopération.

À travers ces éléments de cadre théorique, nous cherchons donc à éclairer les processus en jeu dans l'intégration d'une médiatrice en santé pair au sein d'une équipe de travailleur·euse·s sociaux·ales. Les apports de Schmid et de De Miribel permettent ainsi de penser les ajustements relationnels, la complexité des représentations et la place des rôles professionnels dans une étape de transformation d'un système. Ces outils nous offrent un cadre pour analyser la manière dont une équipe peut accueillir un·e nouveau·elle membre qui mobilise un autre type de savoir et ainsi co-construire de nouvelles formes de coopération.

En effet, les éléments de contexte présentés ci-dessus ont mis en évidence plusieurs tensions : parmi elles, la forte autonomie dans la profession des travailleur·euse·s sociaux·ales, la difficulté à coordonner savoirs académiques et savoirs professionnels ou encore la nécessité d'une préparation collective. Rappelons ici que la HAS souligne d'ailleurs que l'inclusion d'un·e MSP requiert une montée en compétence de l'ensemble du système, une clarification des rôles pour éviter les éventuels malentendus ou encore une réelle

évolution dans les pratiques. Il s'agira donc de voir comment une équipe se prépare à s'ouvrir à une nouveauté, en modifiant les rouages de son système pour favoriser la coopération.

### **3. Méthodologie appliquée**

#### *a. Positionnement du chercheur*

Nous sommes actuellement en poste de travailleur social au sein du SAVS de l'association Mondo, dans lequel nous participons à l'accompagnement des personnes vivant avec des troubles psychiques dans leurs parcours d'autonomie. Évoluant dans ce service depuis environ deux ans, nous avons été directement impliqués dans la réflexion qui a conduit au recrutement d'une médiatrice en santé pair. Ayant rapidement annoncé vouloir étudier la question actuelle de cette recherche, nous avons pu participer à de nombreux moments de réunions et de réflexion d'équipes, d'échanges avec la direction, avec les partenaires impliqués et aux premiers ajustements de la fiche de poste. Notre positionnement au sein de l'équipe, en ayant cette double casquette de participant et d'observateur/chercheur, nous a permis de suivre, au plus près, les étapes du projet, de sa genèse à sa mise en œuvre effective lors du mois de juin 2025. Précisons que nous n'étions pas présents au moment des premiers constats du travailleur social sur le poste en mi-temps collectif et mi-temps accompagnement.

Cette proximité avec le terrain constitue un point positif et un enjeu de méthode dans le cadre de cette recherche. En effet, elle nous donne accès à une connaissance particulière des dynamiques d'équipe, des postures, et de ce qui peut être en résonance pour les membres de l'équipe dans ce projet. Par ailleurs, elle nous oblige à adopter une posture réflexive permanente pour différencier notre rôle de membre de cette équipe et de chercheur. C'est dans cette tension particulière de personne à la fois en distance et impliquée que prend place notre travail d'analyse.

Le choix de cet objet de recherche trouve son origine dans un intérêt personnel et professionnel pour les démarches d'autonomisation, de santé communautaire, de participation et de reconnaissance des savoirs issus de l'expérience. Notre parcours de travailleur social nous a amené à travailler dans des projets d'accompagnements que l'on pourrait qualifier d'« alternatifs », ce qui nous a amené à nous questionner sur la place des MSP dans les

institutions sociales et médico-sociales. Comme nous l'avons dit précédemment, ces éléments et ce lien direct avec le terrain comportent des biais indéniables que nous avons cherché à expliciter et à contrôler tout au long de ce travail.

Dans notre rôle de professionnel directement impliqué sur le terrain, nous sommes à la fois observateur et protagoniste du processus d'accueil de la MSP. Notre double position nous a amené à occuper une posture d'observateur participant, une observation en direct des temps formels de réflexion tout comme des temps plus informels inhérents au travail d'équipe. Pour occuper une position distanciée, nous avons choisi d'utiliser un « journal de bord » dans lequel nous avons inscrits des observations brutes et non analysées de ce qui a été capté, des données de l'action qui ont été retraduites dans un deuxième temps en l'analysant dans une perspective plus distanciée.

Nous avons par ailleurs été vigilants à adopter une attention particulière à une variété de points de vue en réalisant des entretiens individuels auprès de l'ensemble des personnels concernés au sein de l'équipe du SAVS ; ceci dans l'objectif de réduire la subjectivité produite par notre implication dans le projet. L'idée dans ces entretiens n'a donc pas été de valider une orientation que nous pouvions avoir de prime abord mais de comprendre des dynamiques mises à l'œuvre, des tensions dans le but d'étudier de la manière la plus objective des données de terrain.

### *b. Une approche qualitative*

Pour explorer de manière précise notre terrain, nous avons retenu une approche qualitative. En effet, cette orientation nous a paru la plus pertinente au regard de notre objet d'étude.

L'objectif de cette recherche n'était pas de mesurer un impact qualifiable mais plutôt d'appréhender les représentations, les postures et les dynamiques relationnelles en jeu au sein d'un collectif de travail avant et après l'arrivée de la MSP. Il s'agissait également d'analyser les logiques de coopération, d'ajustement ou de résistance en action qui peuvent émerger dans un tel processus.

En ce sens, la démarche qualitative permet une approche plus contextualisée et donc plus fine des situations vécues, en privilégiant la parole des individu·e·s. Elle permet ainsi d'explorer la subjectivité ou les imaginaires des professionnel·le·s pour en apercevoir les

tensions entre rôles, représentations ou différents savoirs. Cette démarche s'est appuyée sur l'observation participante et des entretiens semi-directifs.

- *Observation participante*

Étant membre de l'équipe, nous avons pu mettre en place une observation participante sur une période de 10 mois (de septembre 2024 à juillet 2025). Cette place nous a permis de suivre les étapes préparatoires à l'arrivée d'un·e MSP, puis d'observer les premiers effets plus concrets de son intégration effective.

Nous avons ainsi pu assister à plusieurs temps de travail collectif : réunions d'équipe, groupes de travail, mais aussi échanges plus informels. Nous avons tenu un journal de bord retracant ces différentes observations, en notant les non-dits, les jeux dans les interactions, les prises de position mais aussi en ayant une attention toute particulière aux ajustements effectués au sein du collectif.

Il a ainsi fallu que ces observations soient envisagées dans une posture réflexive. Nous avons donc toujours eu un point de vigilance à mettre notre propre implication à distance. C'est en ceci que ce journal d'observation a été un outil pour prendre le recul nécessaire dans les situations de travail.

- *Entretiens semi-directifs*

En complément de cette observation, 12 entretiens semi-directifs ont été menés entre mars 2025 et juin 2025. le choix des personnes interrogées vise à croiser les regards en mobilisant des points de vues différents :

- 8 entretiens avec des travailleur·euse·s sociaux·ales de l'équipe,
- 1 avec le chef de service,
- 1 avec le psychologue du service,
- 1 avec la MSP récemment recrutée (en poste depuis juin 2025),
- 1 avec un travailleur social ayant déjà travaillé en lien avec un·e MSP dans un autre contexte.

Ces entretiens ont duré entre 45 minutes et 1h20 et ont été enregistrés avec le consentement des personnes puis retranscrits intégralement avec l'aide d'une application d'intelligence artificielle (une note a été ajoutée pour décrire l'utilisation des outils de

l'intelligence artificielle dans ce travail de recherche en annexe 4). Les entretiens ont également été entièrement anonymisés.

Nous avons élaboré plusieurs grilles d'entretien (annexe 2) adaptées à chaque type de profil interviewé. Ce dispositif a été conçu pour favoriser une parole libre tout en prenant en compte les principes de confidentialité et de non jugement.

### *c. Méthodologie d'analyse des données*

L'analyse des données s'est déroulée en deux temps : Tout d'abord une lecture de la matière brute pour en retirer l'intérêt pour notre recherche puis ensuite un classement de ces données en fonction de la grille d'analyse théorique présentée précédemment. Cette approche a permis de faire émerger des thématiques particulières en lien avec le modèle des rôles de Schmid et de la théorie de l'ajustement d'imago de De Miribel.

Dans un premier temps, les entretiens ont été retranscrits entièrement puis nous les avons analysés pour faire ressortir des axes thématiques permettant d'identifier des éléments récurrents. Nous les avons ensuite classés dans une grille de codage (annexe 3) liée aux 7 axes d'analyse définis en lien avec notre cadrage théorique.

Cette grille a été utilisée à la fois pour la reprise des entretiens tout comme pour les observations issues de notre journal de bord. Ces contenus ont servi de base à la construction de l'analyse qui suit, en articulant données de terrain et apports théoriques.

### **III. Analyse des résultats**

#### **1. L'intégration d'une MSP dans l'équipe de travailleur·euse·s sociaux·ales comme un processus itératif d'ajustement d'imago collective (axe d'analyse 1)**

Nous allons désormais tenter de faire une lecture de notre terrain en déclinant les différentes étapes de l'imago. Nous allons ici étudier comment les imagos ont été bousculées et se sont construites tout au long de la phase de préparation de l'arrivée de la MSP. Il s'agira d'adopter une double lecture : d'une part, celle de la reconstruction de l'équipe elle-même, qui va peu à peu élaborer son propre espace de représentation et créer son « *canon* », d'autre part celle de la préparation à l'arrivée de la MSP, qui annonce un nouveau déséquilibre à venir dans le système équipe.

Rappelons qu'en septembre 2024, l'équipe était fragilisée. Elle avait traversé une phase d'instabilité marquée notamment par de nombreux départs, mais aussi par l'arrivée de nouveaux·elles membres. Par ailleurs, des tensions internes ont généré un climat insécurisant pour les membres dans leur travail. On peut considérer qu'il s'agissait d'un moment de crise, dans lequel l'équipe a dû se recomposer et élaborer de nouvelles représentations collectives. Le 20.09.2024, une travailleuse sociale de l'équipe évoquait ainsi : « *On sort d'une crise dans laquelle on n'a pas su accueillir une personne qui n'allait pas bien, et là, on vient nous demander d'accueillir une nouvelle personne, mais on ne sait pas faire* » (extrait du journal de bord, 20.09.2024). Par ailleurs, lors d'une réunion le 26.09.2024, un travailleur social indiquait, en évoquant le projet d'accueillir un·e MSP : « *l'équipe a vécu trop de traumatisme, elle est instable, je ne pense pas que ça soit le bon moment* » (Journal de bord, 26.09.2024).

##### **a. *Septembre à mi-octobre 2024 : l'annonce de l'arrivée d'un·e MSP dans l'équipe, ou une illustration de l'imago provisoire***

Dans cette phase de restructuration, l'équipe cherche à identifier un espace où elle pourrait se sécuriser en s'appuyant sur la figure du leader. Elle tente dans un premier temps de tester la solidité de la frontière majeure externe avant de pouvoir se dévoiler de nouveau dans une forme plus intime.

Lors des épisodes de crise et de recomposition, le leader, c'est à dire le chef de service, a su réintroduire du cadre (clarification des situations de conflits, recrutement de personnes qu'il jugeait aptes à intégrer un collectif fragilisé...) Cependant, l'annonce de l'arrivée d'un·e MSP fait l'effet d'un nouveau déséquilibre insécurisant. Le leader n'apparaît plus pleinement comme garant de la frontière externe : il rassure tout en insécurisant. Comme l'explique une travailleuse sociale en parlant du chef de service : « *Ok c'est une bonne idée, mais on espère qu'il arrivera à tenir l'équipe, ce n'est pas simple d'accueillir des travailleur·e·s pair·e·s* » (extrait du journal de bord, 28.09.2024).

On peut avancer que le fait de proposer cette intégration sans imposer de contrainte de délai et en bénéficiant d'un accompagnement d'une structure partenaire spécialisée dans la médiation en santé pair, MS Pro, a permis de créer les prémisses de la sécurisation et de préserver temporairement les frontières majeures externes pour le groupe. Lors de la réunion d'équipe du 15 octobre 2024, nous avons relevé via notre journal de bord une « *adhésion de l'équipe entière à être soutenu par MS Pro* » (extrait du journal de bord, 15.10.2024)

A ce stade, le collectif n'est pas encore en mesure de mobiliser de l'énergie vers l'activité. Il est encore en retrait, en quête de stabilité et de repères. Cela correspond pleinement à la phase d'imago provisoire décrite par De Miribel.

**b. Mi-octobre à décembre 2024 : le démarrage de la co-construction de l'arrivée de la MSP, entre consolidation de l'équipe et appropriation du projet, exemple de l'imago adaptative**

Le groupe s'étant consolidé suite à l'embauche de récentes personnes, on perçoit à ce moment-là des affinités qui se créent entre les nouveaux·elles arrivé.e·s et les membres plus ancien·ne·s. Par ailleurs, de nouveaux liens se tissent, ceci grâce, notamment, à l'organisation de moments de cohésion, sorte de moments de renforcement des liens de l'équipe (sorties mer, activités communes, restaurants...). Nous avons en effet noté, lors d'une réunion d'équipe en octobre 2024, la remarque suivante : « *Ça fait plaisir de se retrouver en équipe complète, ça faisait un moment que ça n'était pas arrivé* » (extrait du journal de bord, 12.10.2024).

Les nouveaux·elles membres deviennent progressivement plus à l'aise avec les rituels collectifs qu'ils s'approprient et reproduisent entre eux·elles. C'est aussi une période où les

moments informels se détendent : des échanges plus agréables émergent, porteurs de bonne humeur et d'ouverture. Les professionnel·le·s s'intéressent davantage à la manière dont leurs collègues agissent dans le cadre de l'activité. Les « *passe temps* » (De Miribel, 2016), font leur effet : les membres comprennent mieux les implicites du groupe et développent une lecture plus fine des dynamiques du groupe et des individualités. Ces passe-temps sont modélisés lors de temps de pause de réunions où les membres racontent davantage leur vie privée. C'est lors du mois de novembre que sont proposés, de nouveaux, des temps « hors travail » en équipe (sortie en bar, participation à des événements culturels...) (Journal de bord, observations notées au cours du mois de novembre 2024)

C'est également à ce moment que le leader organise une première réunion d'information avec MS Pro, dans laquelle est présentée la méthode d'accompagnement à l'intégration d'un·e MSP dans l'équipe. L'objectif est alors de co-construire une fiche de poste, à partir d'un travail en collectif avec l'ensemble de l'équipe. Il s'agit encore d'une représentation projetée de la personne à venir, mais cette étape permet à la figure du ou de la médiateur·ice en santé pair de prendre une place plus claire, plus définie dans l'esprit de chacun·e. Comme le décrit Thierry, chef de service, lors de la réunion : « *La fiche de poste va permettre de présenter nos besoins, et de voir ce qu'on attend d'un travailleur pair* » (Journal de bord, 13.11.2024).

Trois réunions sont organisées et rendent plus concrète la future place du ou de la MSP. Elles permettent de clarifier, sécuriser et structurer l'équipe qui commence à exprimer un véritable désir d'accueil. Les représentations évoluent vers une vision positive de l'intégration. L'équipe se construit aussi en fonction de cette arrivée : elle imagine, formule ses attentes et fait exister ce futur rôle dans le discours collectif. Un sentiment d'appartenance se renforce, à la fois à l'intérieur du groupe, mais aussi dans l'ouverture à la personne à venir. L'énergie du groupe augmente à la fois dans la coopération entre les membres et dans la projection de ce nouvel accueil. On pourrait dire qu'à ce stade l'énergie du groupe se trouve autour de 50% : l'ajustement est en cours, comme le montre ces différentes citations de membres de l'équipe : « *Ok, c'est quand même un peu plus clair de voir ce que peut être la médiation en santé pair maintenant* » (extrait du journal de bord, 24.11.2024). « *On va pouvoir vraiment imaginer le travail de la MSP, il vaut mieux que ça se passe comme ça plutôt qu'elle arrive direct dans l'équipe comme les autres collègues* » (extrait du journal de bord, 24.11.2024). « *Il y a du boulot, il va falloir bien préparer notre accueil, mais ça va vraiment nous servir, par exemple avec M.* » (extrait du journal de bord, 24.11.2024) un travailleur social parlant d'un bénéficiaire.

Le rôle du leader est ici central : en faisant appel à un partenaire extérieur, il clarifie le projet, soutient l'équipe dans l'élaboration et valorise sa capacité à se reconstruire. Il remercie par exemple les membres de l'équipe lors des temps de travail, renforçant la reconnaissance et l'implication.

Il existait un risque réel de blocage du processus d'ajustement à cette étape mais l'appui de MS Pro a permis de poser un cadre sécurisant, dans lequel la place du·de la MSP peut commencer à se projeter positivement. En parallèle, les membres de l'équipe commencent eux·elles-même à prendre place dans les interstices de cette nouvelle configuration.

#### **c. Janvier à février 2025 : l'avancement du processus de co-construction de la MSP dans l'équipe, une étape d'imago opérative**

Début 2025, le groupe est à ce moment dans un mouvement croisé. Il est à la fois tourné vers l'activité même du SAVS et vers l'accueil du rôle à venir. Les membres apparaissent de plus en plus en adéquation, chacun·e s'engage pleinement dans le travail. Il ne s'agit plus ici d'une phase d'observation, mais bien d'une complicité installée dans l'action. La confiance entre collègues est de plus en plus palpable. On observe par exemple au cours du mois de janvier 2025 un nombre important de « temps binômes » : « *Ça fait du bien de faire des temps binômes pour voir où on est dans l'accompagnement et ce qu'on a déjà fait ensemble avec la personne* » (extrait du journal de bord, 12.01.2025) précise une travailleuse sociale. Précisons que dans le cadre du SAVS où le travail en binôme est central, cette intimité dans le travail est essentielle : elle implique que chaque travailleur·euse social·e ait confiance dans ce que son collègue va engager dans la relation avec la personne accompagnée. Cette confiance est travaillée de manière subtile et implicite, mais elle devient visible à travers la fluidité des échanges entre binômes et plus largement dans la coopération d'équipe. « *Ça faisait longtemps que je n'avais pas travaillé avec autant de collègues* » (Journal de bord 14.01.2025) une travailleuse sociale, en faisant référence à la nouvelle dynamique de travail.

Les membres s'expriment davantage sur leur activité et remettent même en question certaines pratiques collectives. L'exemple le plus notable concerne le processus d'admission de nouveaux·elles bénéficiaires, qui est entièrement critiqué et retravaillé pour aboutir à une nouvelle modalité, issue de ce nouveau collectif. En effet, nous avons noté, via notre journal

de bord, que les premières critiques de ce processus d'admission sont apparues au mois de janvier 2025. Une professionnelle exprime « *Il va falloir revoir ce processus* » (Journal de bord, 24.01.2025). Le groupe s'exprime, et cette expression collective déclenche des jeux psychologiques : certain·e·s se situent à l'intérieur des frontières mineures internes.

A travers ces tensions, le groupe vient tester sa capacité à accueillir des désaccords, à confronter des visions de l'activité, sans que cela compromette sa cohésion. Quelques sous-groupes peuvent se former mais, dans notre contexte, on ne peut pas dire qu'ils aient été réellement marqués. Au contraire, les membres se sentent engagé·e·s dans des projets qui leur tiennent à cœur.

Le rôle du manager est ici crucial : il agit pour préserver le cadre commun « *le canon du groupe* » (De Miribel, 2016, p.174), en faisant dialoguer les individus et en reprenant à certains moments sa place de garant organisationnel. Thierry : « *On va créer un groupe de travail pour voir ce qu'on peut faire de cette idée* » (extrait du journal de bord, 2.02.2025). Il réaffirme alors la frontière majeure externe comme point d'appui structurant. Les tensions et malentendus sont régulés par des instances prévues à cet effet : réunions de fonctionnement (sorte de séminaire trimestrielle de clarification de l'activité) ou « temps binômes » dédiés à des ajustements dans le binôme. Cela permet ainsi d'apaiser les jeux psychologiques et d'en faire un vrai levier de construction plutôt qu'un média de désorganisation.

En parallèle de ce travail collectif, les représentations autour de la fonction de la MSP deviennent plus précises. Le travail de co-construction, appuyé par MS Pro, a permis l'établissement de la fiche de poste de manière collective et les membres commencent à la discuter, la critiquer, l'enrichir. « *Il faut voir ce qu'on entend quand on lui donne la mission de « collectif »* » (Journal de bord, 25.02.2025) indique une éducatrice. Tandis qu'une autre affirme : « *Elle devra faire de l'accompagnement individuel sinon ça ne marchera pas* » (Journal de bord, 25.02.2025). Un imaginaire du rôle émerge avec des attentes formulées de manière plus explicite.

Certaines tensions apparaissent autour de la temporalité de l'accueil. Alors que le projet initial prévoyait une intégration en septembre 2025, MS Pro propose une candidate pour une arrivée dès le mois de juin 2025. Ce changement de calendrier crée une pression sur l'organisation et oblige à accélérer les négociations autour des attentes et des contours du rôle.

D'autres jeux psychologiques émergent autour de la question de l'animation du collectif des bénéficiaires. Si l'envie d'agir sur ce champ est largement partagée, les conceptions divergent : certain·e·s envisagent une modalité d'accompagnement durable et structurée, d'autres y voient une zone d'expérimentation ponctuelle, une sorte de tremplin vers la vie sociale, mais sans engagement à long terme.

Ces tensions, bien que marquées, n'ont pas duré. Une dernière réunion de clarification, cette fois sans la participation de MS Pro est organisée. Elle vise à identifier les freins potentiels à l'intégration de la MSP dans l'équipe. Ce temps d'échange a permis notamment de statuer sur la date définitive d'arrivée de la MSP (juin 2025) et de mieux nommer les enjeux liés à l'animation collective. Dès lors, le poste, initialement souhaité uniquement pour animer le collectif des bénéficiaires du SAVS, s'enrichit d'une nouvelle mission portant sur l'accompagnement individuel, en soutien dans les binômes de travailleur·euse·s sociaux·ales. Par ailleurs, l'équipe est rassurée par la proposition suivante : une période d'observation sera mise en place à l'arrivée de la MSP, entre juin et septembre, sans mise en œuvre immédiate de projets nouveaux. Cette décision permet de traverser le risque de blocage dans les jeux psychologiques et d'ouvrir la voie à un passage vers l'imago secondaire.

A ce stade, la capacité de travail du groupe atteint environ 80% : l'énergie est là, l'ajustement s'affine et la coopération s'intensifie.

***d. Février à juin 2025 : renforcement de la dynamique d'équipe en lien avec l'arrivée imminente de la MSP : l'imago secondaire***

Les membres de l'équipe ont pu mettre à distance les jeux psychologiques et s'adapter à de nouveaux équilibres collectifs. Ils·elles se sentent sécurisé·e·s par un leader qui a joué son rôle de garant des frontières majeures externes et qui a su également mobiliser les outils de communication interprofessionnelle pour apaiser les tensions sur les frontières mineures externes et internes.

L'énergie du groupe est désormais tournée vers l'activité. Les membres sont capables d'être force de proposition. C'est le cas, par exemple, de deux travailleur·euse·s sociaux·ales qui lancent un atelier de création artistique destiné aux bénéficiaires en mai 2025 : la pause créative, auquel l'ensemble du collectif adhère comme en témoigne la réunion du 15 avril 2025 qui précise que « *l'équipe adhère à l'unanimité* » (Compte rendu de réunion,

15.04.2025). De même, d'autres professionnel·le·s proposent de décaler leurs horaires habituels de travail pour s'investir dans un projet de vie sociale destiné aux bénéficiaires, en soirée, en partenariat avec un lieu culturel du territoire. Le niveau d'engagement dépasse ici les 100% dans le sens où l'équipe soutient activement les initiatives individuelles, devenues projets communs.

Le chef de service n'est pas épargné par cette dynamique. Porté par une équipe stabilisée, il est suffisamment sécurisé lui-même pour accepter de « *lâcher prise* » (De Miribel, 2016, p.178) et impulser de nouveaux projets en lien avec l'extérieur du SAVS, comme un accompagnement de management avec le Groupe d'Entraide Mutuelle annoncé lors d'une réunion (Journal de bord, 13.05.2025). Ces évolutions se négocient dans des espaces de concertation dédiés dans lesquels les rôles sont clarifiés et toujours en lien avec l'activité. Cependant, comme on le verra, ces espaces n'abordent pas toujours explicitement ce qui se joue dans l'accueil effectif d'une MSP.

Concernant l'arrivée alors imminente de la MSP, on peut dire que l'équipe a déjà atteint un niveau d'imago secondaire : elle est en adéquation avec le projet et se sent prête à accueillir cette nouvelle personne. Cependant, comme le révèlent les entretiens, des craintes et attentes implicites persistent, traduisant un équilibre encore fragile. Chaque professionnel·le semble ainsi lucide sur le fait que l'état d'équilibre atteint, cette phase d'imago secondaire, sera de courte durée puisqu'un nouvel ajustement est imminent et va ainsi recréer un certain déséquilibre dans le système. Comme le rappelle Marielle de Miribel : « *En cas de changement important dans la structure, l'ajustement d'imago a tendance à remonter.* » (De Miribel, 2016, p.180)

L'arrivée de la MSP va donc déplacer l'imago collectif et contraindre le groupe à repasser par des phases antérieures de réajustement. Néanmoins, tout le travail de préparation mené en amont, à savoir, la mise en dialogue des représentations, la co-construction de la fiche de poste et la clarification des rôles, aura permis de baliser le terrain et peut-être de prévenir des jeux psychologiques trop intenses au moment de cette transition.

**e. *La sanctuarisation d'espace de dialogues comme nécessité pour accompagner les étapes d'ajustement d'imago***

Ainsi l'analyse ici proposée des phases d'ajustement d'imago montre comment la dynamique d'un groupe est mouvante, traversée par des déséquilibres, des projections, des

stabilisations temporaires puis de nouveaux réajustements. Chaque étape de l'imago, précédemment décrite, donne un éclairage sur la manière dont l'équipe se représente elle-même, anticipe l'autre, puis s'ajuste dans l'expérience de la relation.

Dans ce processus, l'arrivée d'une MSP vient réactiver et recomposer les représentations collectives. On voit à quel point la construction de l'image de l'autre est toujours liée à la capacité du groupe à se décrire, à se penser lui-même. Cela suppose un levier important, celui de ritualiser et sauvegarder les espaces de dialogue. Ceux-ci doivent permettre de mettre en mots les représentations, qu'elles soient collectives ou individuelles, d'identifier les étapes traversées par l'équipe et de nommer les déséquilibres pour mieux les travailler et donc les dépasser. Sans cela, l'imago risque de rester implicite ou conflictuelle et donc figée. Avec ces espaces de concertation, elle devient un véritable outil de coopération et de reconnaissance mutuelles, essentielles au développement de tout travail collectif.

## **2. Professionnel·le·s du SAVS et MSP : des représentations mêlées ou malentendus (axe d'analyse 2)**

### *a. Les représentations de la MSP par les professionnel·le·s du SAVS : entre espérances et appréhensions*

Nous l'avons cité plus haut, Marielle de Miribel donne une définition de l'imago comme une « *image que l'on se fait du groupe* » (Miribel, 2016, p.168), celle-ci se créant autour d'expériences, de fantasmes, d'attentes, mais aussi d'un contexte particulier. Nous l'avons vu, cette image est collective et individuelle et elle n'est pas forcément consciente. Cette image joue un rôle important dans la manière dont les membres vont se placer dans les collectifs. Elle va orienter le comportement des membres du groupe mais va pouvoir se transformer dans le contact avec la réalité.

Dans notre cas, de manière tout à fait naturelle, les membres du groupe vont créer une imago du poste de MSP à venir. Ceci va construire des représentations différentes selon les individu·e·s. Ainsi, les entretiens réalisés révèlent une pluralité des représentations au sein de l'équipe. Ces représentations montrent à la fois des ambivalences et des attentes positives comme nous allons le voir. Nous pouvons analyser que la place de MSP, même si voulue par

l'équipe, reste à co-créer et chacun·e projette ses propres espérances, attendues, craintes ou imaginaires.

Certaines représentations internes des individu·e·s se veulent donc valorisantes. Un travailleur social parle du ou de la MSP comme « *quelqu'un qui a une expertise du vécu, qui vient avec un regard qui est le sien et pas celui de l'usager actuel* » (entretien réalisé le 27.05.2025). Il positionne ainsi le ou la MSP comme un « *passeur* » (Chambon et al, 2020, p.11), capable de lier des expériences vécues avec le monde professionnel. De la même manière, Emma, éducatrice spécialisée au sein de l'équipe, souligne : « *Ce qui est précieux, c'est d'entendre un récit de vie qui parle aussi des ruptures de parcours, et qui rend compte d'un rétablissement* » (entretien réalisé le 23.04.2025). On voit alors qu'Emma envisage le ou la MSP comme un témoin du rétablissement, dans un rôle d'espoir pour les personnes concernées.

D'autres termes marquent un certain enthousiasme, une certaine idéalisation. Ainsi Marion, éducatrice spécialisée dans l'équipe, affirme : « *Je n'ai jamais travaillé avec des médiateurs en santé pair, mais j'ai toujours trouvé ça passionnant* » (entretien réalisé le 21.05.2025), soulignant ainsi une représentation positive de l'arrivée de la MSP. Nicolas, éducateur spécialisé, pour sa part, indique « *Je me dis que ça peut apporter quelque chose, peut-être un éclairage supplémentaire, peut-être sur notre positionnement* » (entretien réalisé le 30.04.2025). Il projette ainsi que la MSP va lui permettre de se remettre en question sur sa pratique et avoir un certain recul sur son positionnement professionnel.

Dans le même temps, des alertes ou appréhensions peuvent également être exprimées quant au risque d'assignation que l'on pourrait porter à la MSP et également au danger de l'isolement de la particularité du poste. Alice, éducatrice spécialisée, nous l'explique ainsi : « *Je pense qu'il ne faut pas la mettre toute seule, qu'on ait des accompagnements vraiment communs.* » (entretien réalisé le 30.04.2025). Cet extrait exprime la crainte d'une place « à part » qui pourrait être difficilement mise en lien avec le reste de l'équipe.

Certain·e·s professionnel·le·s interrogé·e·s vont davantage privilégier la prudence de leurs représentations, c'est le cas par exemple d'une travailleuse sociale qui déclare : « *J'ai peur que le vécu du médiateur prenne trop de place, qu'il pense que ce qu'il a vécu est ce que les autres vivent.* »). Il met en lumière le risque que le vécu de l'expérience prenne une place trop importante, peut-être au détriment d'un accompagnement singulier.

Nous pouvons donc observer que les personnes interrogées expriment ainsi une pluralité de représentations sur la MSP. Ces projections vont grandement influer sur la manière dont va se dérouler l'intégration. Elle peut prédire un effet systémique sur les places et les rôles que les membres vont prendre dans l'équipe.

**b. *Le regard de la MSP sur l'équipe comme révélateur de malentendus sur son propre poste***

L'entretien mené avec la MSP, après quelques semaines de présence au SAVS, relève une certaine ambiguïté sur sa place. Elle exprime un sentiment de floue, à la fois sur les attentes que l'on a d'elle et sur les codes implicites de l'équipe. En effet, dès les premières semaines, elle remarque déjà : « *C'est marrant parce qu'il y a une personne qui arrive dans une équipe qui a pour vocation de raconter sa vie. Et personne ne m'a posé de questions.* » (entretien réalisé le 18.06.2025). Cet extrait met en lumière une certaine asymétrie de reconnaissance. Alors que le groupe est en attente d'un apport lié à l'expérience vécue, la MSP n'est pas invitée à présenter de manière explicite ce qu'elle pourrait mobiliser en termes de savoir expérientiel.

Face à cette absence de cadre clairement énoncé, la MSP tente une interprétation des attendus de l'équipe. Elle se représente ainsi elle-même comme une personne devant créer du lien, relancer une dynamique collective et proposer des idées : « *Je pense que là où on m'attend, c'est d'être force de proposition [...] Je vais me positionner un peu comme un appât.* » (entretien réalisé le 18.06.2025). Il s'agit ici d'une forme d'ajustement stratégique dans le sens où elle cherche à se positionner en affirmant une volonté de contribuer à des missions différentes. Ce mouvement met en lumière un effort de traduction entre ce qu'elle est et ce que l'on attend d'elle, suggérant une nouvelle fois une forme d'imago implicite de l'équipe.

Dans les premières semaines, elle met en avant une ambiguïté face à son poste et à la place qui lui est laissée dans l'équipe. En effet, elle identifie un possible glissement vers un rôle purement d'animation d'un collectif qui ne prendrait pas en compte sa capacité à intervenir dans d'autres contextes : « *Ce serait appauvrir ce que je pourrais apporter [...] que de me laisser qu'avec du collectif.* » (entretien réalisé le 18.06.2025). Elle souligne ainsi que ces compétences ne sont pas basées seulement sur une modalité d'action.

La MSP, tout en étant nouvelle dans l'équipe, adopte ainsi un regard structurant sur le groupe. Elle est ainsi capable de percevoir des habitudes, des attentes non formulées de la part de l'équipe et tente de s'insérer dans le groupe. On voit ainsi qu'il y a une certaine complexité à discuter distinctement des attentes de la part de l'équipe. Cela montre que l'ajustement du groupe ne tient pas seulement à l'accueil purement institutionnel mais aussi sur la qualité des relations informelles et la possibilité de les faire émerger pour qu'elles servent d'outils à l'intégration.

### **3. La reconfiguration des trois mondes au contact de la MSP initiant un changement de pratique dans le travail social (axe d'analyse 3)**

Cet axe d'analyse s'appuie sur la théorie des trois mondes de Schmid, précédemment expliquée. Rappelons que l'auteur précise que « *les personnes humaines n'existent qu'à travers leurs rôles* » (Schmid et Grégoire, 2011, p.67) et ceux·elles-ci s'inscrivent dans trois mondes différents : privé, professionnel et organisationnel. On pourrait considérer par exemple que la MSP va incarner cette pluralité d'appartenance :

- Le monde privé : elle porte un savoir expérientiel en lien avec son propre parcours de rétablissement
- Le monde professionnel : elle exerce le rôle d'accompagnante parfois similaire aux travailleur·euse·s sociaux·ales
- Le monde organisationnel : elle occupe une fonction régie par un cadre, des normes précises et un contrat de travail au sein de l'institution.

On voit ainsi que la médiation en santé pair mobilise ces trois mondes distincts, ce qui revêt un positionnement précieux mais qui peut générer de l'instabilité si ses différents rôles ne sont pas bien « *intégrés* ». Analysons désormais plus précisément les différentes manières de mobiliser les différents mondes, à la fois pour la MSP mais aussi pour les travailleur·euse·s sociaux·ales.

### *a. La différente mobilisation du monde privé par les travailleur·euse·s sociaux·ales et la MSP*

Rappelons que le modèle des trois mondes proposé par Bern Schmid explique que le monde privé est celui du vécu personnel, de la biographie de l'individu, de ses émotions. Il ne constitue pas un outil professionnel en soi mais va plutôt devenir une ressource lorsqu'il va être mobilisé de manière consciente et articulé avec les deux autres mondes (organisationnel et professionnel). De par la fonction particulière des MSP, reposant sur le vécu de l'expérience de la fragilité, cette articulation est supposément particulièrement sensible.

Dans l'entretien mené avec la MSP, cette dimension est très présente. En effet, elle précise que son vécu n'est pas un contenu à livrer dans n'importe quel moment mais qu'il s'agit bien d'un outil qui doit être adapté à la situation : « *Le savoir expérientiel, c'est une question de timing* » (entretien réalisé le 18.06.2025). Nous observons ici que le monde privé n'est pas mobilisé d'emblée, de manière directe mais plutôt dans un contexte particulier et pensé. Il devient ainsi un véritable outil professionnel puisqu'il est relié à une volonté de relation précise et qu'il trouve sa place dans une posture réfléchie. Ici, l'expérience personnelle est bien présente mais elle n'envahit pas le monde professionnel, au sens de Schmid.

Cette régulation est également présente lorsqu'elle parle de la divulgation de sa propre histoire : « *C'est ma matière première, mais c'est par là que ça se joue en fait* ». (entretien réalisé le 18.06.2025). Elle remet ainsi en question l'idée préconçue selon laquelle un·e médiateur·ice viendrait uniquement parler de son passé. Cet extrait vient par ailleurs interroger plus en profondeur la légitimité qu'ont les travailleur·euse·s sociaux·ales de mettre en avant leur propre vécu, leur monde privé, dans le travail.

Du côté des membres de l'équipe, l'invocation du monde privé peut être vu comme une richesse ou comme une crainte. Ainsi, Clara confie : « *J'ai peur qu'on n'ait pas les mêmes références et que son expérience prenne trop de place dans la manière dont on travaille avec les personnes* » (entretien réalisé le 23.04.2025). On voit ici que cela suppose une possible confusion entre le monde privé du vécu comportant une part de subjectivité et une posture d'accompagnement davantage emprunté au monde professionnel.

Précisons que lors des entretiens réalisés, certain·e·s travailleur·euse·s sociaux·ales admettent également utiliser leur vécu, leur « monde privé » dans leur travail. C'est par

exemple le cas de Emma qui indique : « *Je vais pouvoir, à des moments, amener mon expérience personnelle [...] pour ouvrir quelque chose qui peut être fermé pour la personne en face.* » (entretien réalisé le 30.04.2025) mais aussi de Laura qui exprime : « *Je tiens à une certaine distance professionnelle mais je pense que l'émotion est un moteur de notre travail, (...) parfois je parle de mon expérience de vie, de ma vie privée.* » (entretien réalisé le 05.05.2025) ou encore Marion qui indique : « *Ma propre expérience de vie m'a toujours énormément aidée dans mon travail [...] Tu le sais parce que tu le vis.* » (entretien réalisé le 21.05.2025)

Ces écarts de perception mettent donc à l'épreuve le monde privé dans un espace de travail. Là où certain·e·s professionnel·le·s le neutralisent dans leur pratique, la MSP, elle, a pour mission supplémentaire de le transformer en ressource. Il s'agit ici d'un probable déséquilibre structurel dans la manière dont chacun·e va activer son monde privé ou alors rendre invisible cet aspect. Il s'agira ainsi de reconnaître cette spécificité pour créer les conditions favorables à la coopération.

#### **b. Le monde professionnel de la MSP, les prémisses d'une reconnaissance**

Bernd Schmid évoque le monde professionnel comme celui qui est régi par les savoirs, les outils, les règles déontologiques et les normes professionnelles précises qui encadrent une fonction. Ce monde donne au rôle une forme de consistance reconnue et partagée. Nous l'avons vu plus haut, le monde professionnel des MSP est en cours de construction. Il ne repose pas encore sur un référentiel largement partagé. Pour la MSP interrogée, ce monde professionnel existe mais reste en construction ce qui l'amène à adopter une rigueur professionnelle exigeante. Elle indique : « *Pour moi, c'est important de toujours me demander : qu'est-ce que ça change pour la personne que je suis là, qu'est-ce que j'apporte vraiment ?* » (entretien réalisé le 18.06.2025). On observe ici une réflexion poussée sur son rôle qui est un véritable indice de professionnalité mettant ainsi la MSP dans un monde professionnel cadré et réflexif. En effet, par cette idée, la MSP ne se situe pas dans une logique de témoignage de son vécu qui pourrait l'enfermer dans un monde purement privé mais dans une posture consciente et construite la ramenant davantage dans le monde professionnel au sens de Schmid.

Cette posture professionnelle est également mise en jeu dans la manière dont elle décrit son travail : « *Mon rôle, c'est pas juste de parler de mon passé, c'est de faire des liens,*

*de repérer ce qui peut être utile.* » (entretien réalisé le 18.06.2025). Il s'agit ici d'un rôle davantage basé sur l'analyse de la relation et d'ajustement de son vécu aux besoins qui auraient été repérés. Le monde professionnel peut être ainsi vu comme un outil pour rendre son savoir expérientiel comme une ressource utilisable dans un espace de travail.

Il reste cependant des enjeux de reconnaissances dans l'entrée dans le monde professionnel des MSP de certain·e·s membres de l'équipe. Certain·e·s perçoivent ainsi un aspect professionnel dans le positionnement des MSP mais ne savent pas très bien de quoi il est composé. C'est le cas d'Emma, travailleuse sociale, qui exprime « *C'est comme les fenêtres d'un immeuble. On voit la même chose, mais pas de la même manière. (...) maintenant il va falloir qu'elle nous explique ce qu'elle voit de sa fenêtre et nous de la notre* » (entretien réalisé le 30.04.2025).

Ainsi nous pouvons voir que, sur plusieurs aspects, l'intégration dans le monde professionnel des MSP, au sens de Schmid, se réalise directement sur le terrain. On sent également qu'elle est inégale et en cours d'élaboration de manière générale. Cela peut parfois conduire à un déséquilibre dans les relations de travail : les travailleur·euse·s sociaux·ales vont par exemple pouvoir s'appuyer sur un référentiel clair avec des cadres partagés, là où la MSP devra davantage négocier dans la légitimation de ce monde. Ce déséquilibre comporte le risque de rendre l'accès à une reconnaissance dans l'équipe plus lente et devra quoiqu'il en soit nécessiter des ajustements continus.

### **c. Le monde organisationnel de la MSP : un cadre qui reste à définir**

Le modèle des trois mondes définit le monde organisationnel comme un cadre à la fois formel et informel dans lequel se place l'activité professionnelle : il s'agit des structures hiérarchiques, la culture de l'entreprise, les modalités de travail. Ce monde détermine la place attribuée à chaque rôle et les marges de manœuvres mobilisables.

Dans le cas de l'accueil d'une médiatrice en santé pair, bien que l'intelligence collective ait été mobilisée autour de la co-construction de la fiche de poste par exemple, un certain flou persiste. Ainsi la question des tâches de l'animation d'un collectif de bénéficiaires par exemple, ou l'absence de repères partagés ou encore l'incertitude sur les modalités concrètes de travail en coopération risque de rendre plus difficile l'intégration de la MSP.

Certain·e·s travailleurs sociaux expriment ainsi : « *C'est un poste nouveau [...] on doit être hyper vigilants à la coordination.* » (entretien réalisé le 30.04.2025) comme Alice ou encore Samuel : « *L'équipe est OK, mais elle ne se rend pas compte des enjeux derrière.* » (entretien réalisé le 21.05.2025). On peut observer ici une volonté d'ouverture mais aussi, peut-être, une sous-estimation de ce que cela peut impliquer plus concrètement. On pourrait penser que le monde organisationnel n'est pas préparé à intégrer ce rôle.

De son côté la MSP fait le constat identique : « *il faut un cadre. Le cadre, c'est un outil, une base de travail pour moi.* » (entretien réalisé le 18.06.2025). Cet extrait d'entretien met en lumière le besoin de repères structurés dans le travail à venir de la MSP. Elle ne remet pas ici en question l'organisation mais souhaite s'y engager de manière professionnelle.

Le manque de cadre sensé être apporté par le monde organisationnel peut freiner la coopération et produire des malentendus sur les missions. Elle peut par ailleurs alimenter des représentations faussées du rôle. Comme nous l'avons vu plus haut, l'équipe se questionne notamment sur ce qu'on attend du travail sur le collectif des bénéficiaires, sur comment la MSP doit être impliquée en termes d'accompagnement individuel avec les bénéficiaires. Là où le monde organisationnel peut être un soutien dans les fonctions des travailleurs·euses, ici il risque de devenir un facteur d'incertitude. Il semble donc essentiel d'utiliser les espaces de coopération proposés par le monde organisationnel existant pour que celui-ci devienne soutenant et qu'il puisse offrir de la régulation et une formalisation plus claire des différents rôles; ceci dans le but de ne pas exposer ce nouveau rôle à des représentations individuelles.

#### ***d. Des tensions entre les mondes générées par un métier émergent***

Dans l'intégration à venir de la MSP dans l'équipe du SAVS, nous pouvons observer que les trois mondes décrits par Schmid (privé, professionnel et organisationnel) ne sont pas toujours articulés de manière sereine. Ces déséquilibres peuvent créer des tensions, des glissements de rôle ou des malentendus dans les relations de travail qui pourraient à terme avoir un effet sur la coopération.

La première tension observée est la confusion entre monde privé et positionnement professionnel. En effet, si la MSP dans l'entretien réalisé met en avant sa capacité à mobiliser son vécu de manière professionnelle, certain·e·s membres de l'équipe peinent à voir cette dimension. Lors d'une formation sur les outils du rétablissement organisée par MS Pro en juin 2025, certain·e·s professionnel·le·s ont notamment exprimé des questionnements sur la

discrédition professionnelle que pourrait avoir la MSP. « *Est-ce qu'elle a la mission de la discrédition professionnelle comme les travailleurs sociaux ? Si elle ne l'a pas comment on fait du coup ?* » (Emma, entretien réalisé le 30.04.2025). On voit ici qu'il peut y avoir des doutes quant à la subjectivité de la MSP, perçue comme potentiellement très éloignée de celle des travailleur·euse·s sociaux·ales. Le risque est également que la MSP doit en permanence justifier sa légitimité, comme si son expérience ne suffisait pas à l'inclure dans le monde professionnel.

Une deuxième tension se trouve dans les mouvements contradictoires liés au monde organisationnel. La MSP est ainsi parfois perçue comme un levier positif dans la manière de réaliser le travail d'accompagnement, elle peut également être vue comme une véritable innovation sans que les modalités plus concrètes de cette innovation ne soient pensées. Il s'agit ici d'un paradoxe pour la MSP, il faudrait ainsi à la fois être pleinement intégrée tout en préservant les cadres existants. La MSP l'exprime : « *C'est dangereux pour les médiateurs, et pour les équipes aussi, de ne pas mettre de cadre.* » (entretien réalisé le 18.06.2025). En l'absence de cadre clair, le danger est que les articulations entre les mondes risquent d'être improvisées et entraîner de la confusion.

La théorie des mondes de Schmid met également en lumière une tension présente entre le besoin de reconnaissance et une certaine assignation. Certain·e·s professionnel·le·s vont valoriser le vécu expérientiel de la MSP mais risque, de manière involontaire, de laisser la professionnelle dans une simple posture de personne ayant le vécu de la fragilité. Cela risque d'enfermer la MSP dans son monde privé sans prendre en compte son plein engagement dans une dimension attribuée au monde professionnel. A l'inverse, un autre écueil serait de faire disparaître sa spécificité en la considérant comme une collègue « comme une autre » comme l'exprime par exemple Samuel « *Pour moi, ce sera une collègue comme une autre [...] c'est juste qu'on n'aura pas les mêmes références.* » (entretien réalisé le 21.05.2025) rendant son rôle flou et finalement accessoire.

Il est donc nécessaire d'opérer, ici encore, des ajustements continus, autant du côté des travailleur·euse·s sociaux·ales comme de celui de la MSP. Cet ajustement viserait à faire dialoguer ces trois mondes et de les reconnaître pour chacun·e, clarifiant progressivement les rôles.

#### **4. Quand l'arrivée de la MSP permet de clarifier, reconnaître et construire les rôles (axe d'analyse 4)**

Rappelons que Schmid définit les rôles comme « *un système cohérent d'attitudes, de ressentis, de comportements, de perspectives sur la réalité et de relations connexes* » (Schmid et Grégoire, 2011, p.68). Le rôle tient donc place dans un contexte bien spécifique, à la fois social, émotionnel ou encore fonctionnel et il prend forme à travers les interactions entre individu·e·s. Schmid rappelle que ces mêmes individu·e·s « *n'existent qu'à travers leurs rôles* » (Schmid et Grégoire, 2011, p.68). La construction de la personnalité n'est donc pas fixe mais est plutôt un assemblage bien classé de rôles qui va pouvoir bouger selon les contextes et les interactions. L'auteur prend ainsi l'image du porte-document (Schmid et Grégoire, 2011, p.67) qui contiendrait plusieurs rôles différents que la personne pourra activer selon les scènes vécues. Les rôles doivent donc être vus comme une construction dynamique et contextuelle.

##### **a. Une clarification des rôles en construction**

En ce qui concerne notre terrain, l'analyse des entretiens nous permet d'observer que la clarification des rôles est en construction. Si certaines fonctions semblent bel et bien reconnues, d'autres sont envisagées de manière plus floue. Ce flou est particulièrement visible lorsqu'il s'agit d'une construction de poste. En effet, l'une des missions de la MSP sera d'animer la vie collective du groupe des bénéficiaires. Plusieurs extraits montrent une tension quant à ce rôle d'animation du collectif : « *Ce poste là, on l'a un peu expérimenté avec M., mais on a encore du mal à se dire ce qu'il est censé faire, où est-ce qu'il va* » (Clara, entretien réalisé le 23.04.2025). On observe ici un certain flou qui souligne une absence de cadre délimité et clair pouvant générer à terme une instabilité dans la compréhension des rôles.

Certains propos insistent sur un risque de surcharge de travail ou de brouillage implicite des rôles avec l'arrivée de la MSP: « *Je pense que c'est important de cibler aussi, dans ce que fait la MSP, pour pas qu'on se retrouve à tout faire et à plus savoir ce qu'on fait* » (Alice, entretien réalisé le 30.04.2025). Cette vigilance montre ainsi que la personne a conscience des limites d'un rôle et qu'il doit être clarifié pour éviter que les frontières entre les missions s'amenuisent. Ceci pourrait entraîner une incompréhension des places des rôles.

Plusieurs entretiens expriment l'idée de mettre en évidence l'articulation entre les savoirs expérientiels et ceux plus institutionnels pour clarifier les positions de rôles : « *Je pense que même si ces enjeux sont assez différents, ils peuvent être articulés* » (Nicolas, entretien réalisé le 30.04.2025) . Nous observons ici une envie de construire des rôles à la fois complémentaires et souples en les clarifiant collectivement.

Enfin, mobilisant son expérience dans une équipe composée de plusieurs MSP, Lucas, travailleur social dans une autre structure, préconise de structurer le collectif pour renforcer la reconnaissance des rôles et ainsi prévenir les tensions aux frontières : « *Le fait que l'équipe OD comprend plusieurs MSP évite qu'il y ait un poids trop fort sur une seule personne.* » (entretien réalisé le 05.06.2025).

Le groupe devient ainsi lui-même régulateur des rôles rejoignant ainsi la vision de Schmid pour qui les rôles ne sont pas assignés de manière individuelle mais se construisent dans et par les interactions sociales (Schmid et Grégoire, 2011).

#### **b. Des rôles en tension entre positionnement différents, attentes, et missions différencierées**

Les entretiens démontrent que même si les rôles ont été définis, leur clarification devra être mise en corrélation avec les attentes des membres du collectif. Plusieurs extraits mettent notamment en avant des potentiels écarts entre ce que l'on attend des professionnel·le·s et la manière dont leur rôle est perçu. L'un d'eux évoque notamment un risque de brouillage dans la place même de la MSP dans l'équipe « *Je pense que c'est ça qui va être compliqué. La place de la MSP, où elle va être, comment elle va être représentée.* » (Emma, entretien réalisé le 30.04.2025). Ce questionnement renvoie à une incertitude à la fois statutaire mais aussi fonctionnelle, soulignant que le rôle de la MSP n'est pas uniquement opérationnel, mais touche aussi à des enjeux de positionnement.

Certain·e·s, en revanche, montrent une capacité à différencier les missions et à reconnaître la spécificité des rôles: « *Je pense qu'on va très bien l'accueillir et je pense qu'elle va avoir des missions qui sont différencierées* » (Laura, entretien réalisé le 05.05.2025). Il est suggéré ici un travail nécessaire de construction du rôle en lien avec les attentes réciproques des différent·e·s membres de l'équipe .

### *c. L'arrivée de la MSP comme opportunité de reconfiguration des rôles*

L'arrivée d'une MSP dans une équipe pluridisciplinaire est une nouvelle donne structurante qui permet au système de se transformer et repositionner des rôles déjà existants au sein d'une équipe. Il amène des changements à la fois individuels et collectifs. Il ne s'agit pas forcément de véritables changements dans la pratique mais vient plutôt créer de nouveaux espaces de travail en commun et formuler des attentes qui vont se renouveler au fur et à mesure. Certaines personnes anticipent ces changements, comme ce professionnel qui évoque la difficulté de se placer dans l'organisation : « *C'est sûr, cela va modifier nos places, on va tous se trouver perdu à un moment le temps que retrouve notre chaise* » (Nicolas, entretien réalisé le 30.04.2025). On voit par cet extrait qu'un rééquilibrage des places dans une phase de transition sera nécessaire pour l'ensemble du système.

Pour la plupart des personnes interrogées, l'arrivée de la MSP représente une réelle opportunité qui permet de clarifier ou de renforcer certaines places, certaines missions. C'est le cas de la personne interrogée qui parlait par exemple de « *missions différenciées* » ou de Clara qui nous explique « *Je pense que ça peut enrichir. Ça va questionner, ça c'est sûr. Ça va peut-être déstabiliser, mais ça va enrichir.* » (entretien réalisé le 23.04.2025) démontrant la nécessité de stabiliser les rôles en intégrant ces nouvelles évolutions.

Ces transformations de rôles peuvent parfois générer des tensions. L'introduction de nouveaux rôles ou de nouvelles formes de travail peut être ressentie comme une remise en question implicite d'équilibres déjà présents. Il est alors nécessaire que le collectif en ait pleinement conscience et travaille à des espaces de réajustement permettant une reconnaissance mutuelle de ces nouveaux rôles et un dialogue permanent sur le sens et les frontières de ces nouvelles places. En lien avec la théorie des rôles de Schmid, on peut penser que la personne ne détient pas un rôle stagnant, elle va le faire évoluer, le négocier dans les interactions pour l'investir dans des « scènes » de vie collective. Ainsi l'intégration d'une MSP va permettre d'ouvrir un espace de réécriture des rôles dans lequel les individus vont constamment devoir réarticuler ce qu'ils sont, ce qu'on attend d'eux et à terme, ce qu'ils font.

## **5. La contamination des rôles induite par l'arrivée d'un nouveau métier (axe d'analyse 5)**

Rappelons que Schmid insiste sur l'importance de développer ce qu'il nomme une « *compétence de rôle* » (Schmid et Grégoire, 2011, p.70) claire autrement dit une capacité pour l'individu d'identifier les rôles que l'on occupe, les limites de celui-ci et la manière d'agir en fonction. L'absence de cette compétence fait conduire le risque de ce que l'auteur appelle la « *contamination des rôles* » (Schmid et Grégoire, 2011, p.70). C'est en réalité un mouvement qui se produit lorsque l'individu convoque sans en avoir conscience des attentes, des émotions, ou des comportements qui proviennent d'un rôle différent. Il y a un risque que cela provoque un positionnement inadapté à la situation ou encore une surcharge d'émotions créant des confusions dans la communication.

Dans le contexte d'accueil d'une nouvelle personne dans l'équipe et au moment d'une redéfinition des rôles, cette vigilance est primordiale. En effet, la spécificité des MSP reposant sur une articulation délicate entre monde professionnel et monde personnel liée à l'expérience peut parfois créer des déséquilibres entre les différents registres pour le ou la MSP ou pour chacun·e des membres de l'équipe.

#### *a. Des manifestations de contamination*

Sur notre terrain d'investigation, plusieurs extraits d'entretien montrent des situations dans lesquelles les rôles sont parfois brouillés. Ces manifestations concernent donc les MSP comme les membres de l'équipe qui projettent leurs propres émotions sur le rôle attendu. Lucas par exemple, lors de son expérience au sein d'une équipe composée de MSP et de travailleur·euse·s sociaux·ales, témoigne d'une expérience vécue de contamination de rôles : « *Le MSP, il se fâchait tout seul avec les gens... Il prenait un peu tout pour lui. À un moment, il est sorti d'un rendez-vous en disant : « Je sais ce que c'est, moi aussi on m'a fait ça.* » (entretien réalisé le 05.06.2025). Nous observons ici qu'il s'agit d'une illustration d'une émotion directe, dans laquelle le vécu personnel de la personne resurgit soudainement sans que son rôle professionnel n'ait pu le médiatiser. Le·la professionnel·le ne parvient plus à différencier ce qui engage son rôle professionnel de son rôle privé, ce qui relève de sa propre histoire. Ce phénomène non conscientisé correspond à la contamination du rôle tel que le décrit Schmid. Nicolas, de son côté, relate une expérience vécue dans une autre équipe en parlant d'un travailleur social : « *J'ai vu un collègue qui racontait beaucoup sa vie. Et après, les bénéficiaires lui demandaient presque des conseils intimes. Ça devenait un peu confus...* » (entretien réalisé le 30.04.2025). Dans ce cas, on peut voir qu'il y a un véritable brouillage dans la posture même du travailleur social. Le fait même de présenter son vécu crée une

confusion dans les attentes des personnes concernées, qui vont davantage voir une dimension personnelle qu'un véritable rôle professionnel. Ici, la parole, a priori média de régulation pour les travailleur·euse·s sociaux·ales, se cantonne à être un échange informel non maîtrisé par la personne et créant du flou pour les bénéficiaires. Il s'agit bien d'une contamination du rôle privé sur le monde professionnel.

La contamination des rôles dans ces exemples n'est donc pas une volonté de la personne mais plutôt issu d'un flou de différents registres. Il est essentiel d'en être vigilant·e au risque de créer de la tension et des malentendus dans les interactions.

#### ***b. Les effets de la contamination : tensions et ajustements***

Les situations de contaminations telles qu'exprimées plus haut peuvent survenir à tout moment et peuvent produire des effets complexes dans les relations. D'un côté, ces confusions peuvent fragiliser la posture professionnelle des individu·e·s. Par exemple, lorsqu'un·e MSP agit en fonction de sa propre histoire sans forcément avoir pu poser son propre cadre professionnel, il·elle peut être perçu·e comme une personne accompagnée ou un·e pair·e aidant·e mais non comme un·e collègue de travail. Ce flou peut créer une certaine ambiguïté sur son statut (pas tout à fait professionnel, pas tout à fait usager) qui risque de le·la mettre dans un entre-deux compliqué. D'un autre côté, il y a un risque que l'équipe mette le·la MSP dans une place de personne trop émotive. Les professionnel·le·s risquent de se refermer, de mettre à distance la personne ne lui prêtant pas suffisamment un rôle professionnel et ainsi nourrir des avis, la stigmatisant. Ce repli peut nuire à la construction de liens dans le travail et ainsi mettre en péril la coopération. Il s'agit ici de trouver des espaces de dialogue pour revenir sur les émotions que certaines situations peuvent projeter et il est donc essentiel de clarifier les rôles et remettre le sens de l'accompagnement au cœur. La reconnaissance des rôles internes de chaque membre devient ainsi un travail d'intelligence collective à mettre en place. C'est dans cette dimension que la coopération peut être envisageable.

## **6. Les prémisses d'une "personnalité intégrée collective" formant une "équipe intégrée" (axe d'analyse 6)**

### **a. *Une posture engagée : être présent à soi et à l'autre***

Nous l'avons vu plus haut, le rôle professionnel n'est jamais seulement technique, il est toujours incarné par une personne, avec sa subjectivité, son histoire. Exercer un rôle nécessite une véritable conscience de soi-même autrement dit d'être capable de mobiliser une certaine sensibilité sans qu'elle ne dépasse un cadre, de conscientiser l'impact de ce que l'on joue dans les relations ou encore de savoir s'adapter à un contexte précis. C'est dans ce contexte que Schmid parle de la personnalité intégrée. Dans l'entretien réalisé avec la MSP, elle exprime clairement cette idée en insistant sur l'importance de prendre soin de soi : « *Si on ne prend pas soin de soi [...] on finit par avoir des mauvaises attitudes, pas parce qu'on est quelqu'un·e de mauvais·e, mais parce qu'on est harassé·e.* » (entretien réalisé le 18.06.2025). Ce propos traduit ici une certaine éthique du propre ressenti émotionnel. Il ne s'agit pas d'effacer ses aspects sensibles mais de reconnaître son effet dans le travail d'accompagnement. Ici les émotions sont pleinement intégrées. De la même manière, la MSP explique : « *Tu ne peux pas faire ce métier [...] si tu ne te poses pas la question de l'effet que tu produis.* » (entretien réalisé le 18.06.2025). Lorsqu'elle énonce ces mots, elle a conscience que sa position va produire des effets sur l'autre. Cette attitude rejoint la théorie de Schmid lorsqu'il parle du rôle professionnel comme étant « *une forme d'expression maîtrisée de la personne* » (Schmid et Grégoire, 2011, p.69). Cette manière de voir son rôle, entre l'écoute de ses ressentis et la responsabilité de ce qu'on engage dans la relation, définit ce que l'on pourrait désigner de « *personnalité intégrée* » (Schmid et Grégoire, 2011, p.69), soit quelqu'un·e qui a conscience du rôle qu'elle peut utiliser en les contextualisant de manière adaptée.

### **b. *Vers une reconnaissance mutuelle***

Si l'on entre dans la perspective de Schmid, une équipe n'est donc pas la somme de fonctions auxquelles on attribue des missions. Elle est plutôt considérée comme la capacité des individu·e·s qui la compose à concevoir leur rôle de manière authentique tout en reconnaissant un effet sur d'autres individu·e·s. La personnalité intégrée agit dans un contexte qu'elle est capable de transformer par sa propre posture. Ce mouvement

d'adaptation est notamment symbolisé dans les propos de Laura qui parle de la possible évolution de sa propre posture au contact de la MSP : « *Peut-être qu'elle me dira : non, mais là... Je ne sais rien. Mais peut-être les retours qu'elle me fera sur ma posture, je pourrais voir les choses différemment.* » (entretien réalisé le 05.05.2025).

On voit par cet extrait comment une ouverture sur le changement de pratique est possible. La professionnelle ici ne conçoit pas son positionnement professionnel comme figé mais plutôt comme étant potentiellement capable d'être enrichi par d'autres personnes, celui de la MSP en l'occurrence. L'équipe devient donc un espace dédié à l'apprentissage commun où les limites entre les rôles sont clarifiées et maintenues mais ouvertes à la co-construction. Cette idée est renforcée par cet extrait : « *Toute personne avec qui tu travailles influe sur ta manière de travailler, même si tu ne veux pas.* ». La posture de chacun·e n'est donc jamais construite seule. Elle est modifiée et re-questionnée par les interactions entre individu·e·s. Il s'agit alors de reconnaître cette dimension pour envisager que l'intégration d'un nouvel élément, d'un nouveau rôle, va transformer les équilibres en place.

Enfin, en exprimant : « *Je suis un peu en mode wait and see [...] Observer, écouter et ajuster.* », (entretien réalisé le 30.04.2025), Emma amène l'idée que ces transformations de rôle doivent être faites dans l'observation et l'adaptation en ajustant progressivement les éléments.

Nous pouvons analyser que l'équipe ici n'est pas dans une simple position d'attente de l'accueil mais est prête à être bousculée dans ses pratiques et que sa posture se transformera au contact de la MSP.

### *c. La subjectivité « intégrée » comme levier professionnel*

Nous pouvons comprendre du texte de Schmid qu'il ne considère pas le·la professionnel·le comme un exécutant technique mais plutôt comme un·e individu·e capable d'articuler consciemment des rôles adaptés au contexte. La subjectivité n'est donc pas un frein dans cette perspective mais plutôt une composante qui doit être considérée dans les espaces de travail.

Cet aspect est amené par plusieurs professionnel·le·s interrogé·e·s qui revendiquent leur propre vécu dans leur pratique d'accompagnement, l'une d'elles par exemple souligne : «

*Ma propre expérience de vie m'a toujours énormément aidée dans mon travail [...] Tu le sais parce que tu le vis. »* (Marion, entretien réalisé le 21.05.2025). Cet extrait est en résonance avec la posture de la MSP et rappelle également le fait que la mobilisation du vécu d'expérience est aussi partagée dans les pratiques de certain·e·s travailleur·euse·s sociaux·ales. Une autre professionnelle différencie bien les registres de savoirs en jeu : « *Je dirais que mes savoirs professionnels... c'est dans la réflexion... et au niveau expérientiel, c'est comment on est en lien humainement avec l'autre...* » (Laura, entretien réalisé le 05.05.2025). On voit ici comment l'articulation de savoir d'expérience et de savoirs plus académiques rejoint l'idée de Schmid dans le sens où la personne intégrée est capable d'articuler des rôles différents de manière réfléchie. Ici la professionnelle est capable de mobiliser des savoirs différents en fonction des contextes.

On observe ainsi que la présence de la MSP vient activer une dimension déjà présente pour plusieurs professionnel·le·s dans l'équipe à savoir comment chacun·e fait exister sa subjectivité dans le travail et le balise dans un rôle professionnel. Il est alors essentiel de voir dans quels aspects cette subjectivité est reconnue et cadrée ?

#### **d. Une fonction qui vient interroger le collectif : vers une “équipe intégrée” ?**

L'intégration n'est pas qu'une simple personne supplémentaire à un système. Elle agit comme un moteur d'interrogations collectives obligeant à repenser les places. Elle contribue ainsi à interroger le système sur son propre fonctionnement. Lucas, ayant fait l'expérience du travail avec des MSP, explique ainsi : « *La présence des MSP interroge les mots utilisés pour désigner les usagers : un rôle symbolique de « poil à gratter », « les oreilles de l'usager ».* » (entretien réalisé le 05.06.2025).

On voit ainsi que la présence des MSP apporte une dimension symbolique forte qui met en tension des rapports de domination classique également présents dans le travail social tel que le rapport professionnel·le / usager·ère. Cette fonction revêt un rôle éminemment politique et non seulement opérationnel. Il oblige donc les professionnel·le·s à repenser les pratiques, à s'ajuster dans un rapport moins descendant, à se repositionner. Dans cette dynamique, il s'agira pour l'équipe d'évoluer vers ce qu'on pourrait appeler « une équipe intégrée » au sens d'un collectif traversé par une diversité de rôles reconnues et articulées.

L'intégration de la MSP ne repose pas sur une simple assimilation à l'équipe mais bien sur la capacité du groupe à accueillir diverses postures professionnelles, réfléchies en commun.

Il est primordial pour instaurer ce dialogue entre les rôles d'organiser de vrais temps de réflexion collective. En effet, si l'intégration d'une MSP est pensée comme un espace pour repenser les pratiques, elle peut être un véritable point de transformation pour le groupe encore plus important qu'un simple agrégat de fonctions mais en rendant explicites les aspects subjectifs et « politiques » du travail social.

## **7. La co-création d'une nouvelle réalité professionnelle (axe d'analyse 7)**

### *a. Un nouveau poste de travail considéré comme réalité en évolution*

Schmid met en avant la personnalité intégrée comme se créant sur la personne elle-même mais aussi sur son environnement (Schmid et Grégoire, 2011). De même, Marielle de Miribel explique que l'imago peut se stabiliser dans le temps lorsque les relations sont concrètes et réciproques, souvent après des phases d'instabilité (De Miribel, 2016).

Cette idée est amenée par les professionnel·le·s interrogé·e·s qui parlent du rôle de la MSP comme étant en devenir, à construire au fur et à mesure avec l'équipe. Le poste, bien qu'il ait été largement préparé, n'est pas défini de manière rigide, il est plutôt vu comme un objet en évolution, en recomposition. Marion l'exprime ainsi : « *Le poste, il va s'ajuster aussi en fonction de ce qui va se passer.* » (entretien réalisé le 21.05.2025). Ainsi, il n'est pas question de figer le poste de MSP mais plutôt de le voir comme un processus qui va évoluer en fonction des expériences de travail. Il s'agit pour l'équipe de le voir comme une ouverture qui peut servir à la co-construction effective. Ainsi Laura exprime : « *Je ne sais pas si ça va tout changer, mais je pense que ça va interroger notre manière de faire.* » (entretien réalisé le 05.05.2025). Cette parole montre qu'il ne s'agit pas d'une transformation soudaine mais plutôt d'un déplacement lent et réfléchi, une capacité à venir interroger les routines, et à faire vivre une évolution du cadre, des « scènes » d'accompagnement. Le poste est envisagé comme un point d'ancre pour faire bouger les lignes en douceur et amener au fur et à mesure la coopération.

### **b. Une transformation mutuelle**

Cette nouvelle fonction va ainsi agir dans son périmètre mais à l'échelle de l'équipe entière dans une logique d'ajustement en réciprocité entre tous ces membres. Cette dimension est identifiée par Samuel comme provoquant une véritable reconfiguration de leur pratique : « *Je pense que cette complexification va amener aussi à une amélioration et à un re-questionnement des pratiques.* » (entretien réalisé le 21.05.2025). Il ne s'agit pas ici de voir le terme « complexification » comme négatif mais bien au contraire comme un enrichissement. La modalité d'accompagnement va devenir plus sensible et réfléchie.

Enfin, une autre professionnelle exprime « *Je pense que ça va nous faire évoluer [...] on est en huis clos dans nos trucs théoriques.* » (Chloé, entretien réalisé le 19.05.2025). Elle montre ainsi son envie d'être décentrée par ce que représente la MSP. En venant d'un autre secteur du champ classique du travail social, portée par des formations académiques, la mobilisation du savoir d'expérience, si elle est accompagnée par le collectif, peut permettre une véritable transformation mutuelle où chacun·e va pouvoir bouger de ses lignes.

### **c. Vers une culture professionnelle partagée, vers l'intelligence collective?**

La co-création d'une réalité professionnelle ne s'appuie pas seulement sur l'ajustement des rôles individuels mais bien sur la capacité d'un groupe à construire une culture professionnelle partagée qui va plus loin que les formations ou les techniques particulières. Une culture commune ne vient pas du haut mais elle émerge d'un travail commun de la base de l'activité. Marielle de Miribel, de son côté, insiste sur le fait que les conditions de l'accès à l'imago secondaire reposent sur une forme de co-construction des représentations suffisamment partagées pour permettre un fonctionnement clair (De Miribel, 2016).

Plusieurs professionnel·le·s évoquent cet aspect par la valorisation de la pluralité des points de vue, ainsi l'un d'eux explique : « *La complémentarité des points de vue [...] permet de se rapprocher de la réalité de la situation.* » (Mathieu, entretien réalisé le 23.04.2025). On voit ainsi que c'est la pluralité qui va permettre à l'équipe d'adopter un regard plus fin sur les situations rencontrées. On peut voir comment la présence d'un·e MSP n'est pas ici vue comme un déséquilibre mais plutôt une tentative de s'approcher au plus près du réel en

apportant un nouveau point de vue. Une autre interrogée apporte la notion d'intelligence collective qui fonderait le travail d'un collectif : « *Je crois que c'est ça, l'intelligence collective. [...] Une solidarité sur comment l'autre peut résoudre ses fragilités.* » (Emma, entretien réalisé le 30.04.2025)

Il n'est pas ici question d'assembler des compétences mais que cette intelligence partagée repose sur la circulation de la parole et une écoute mutualisée entre les membres qui pourront alors co-construire les réalités. Il est alors primordial d'envisager une reconnaissance des fragilités de chaque individu·e comme levier de compréhension des situations. On revalorisera ainsi le savoir expérientiel devenant un véritable savoir de l'action capable d'alimenter le travail collectif et qui permettra au groupe d'accéder ainsi à un niveau d'imago secondaire.

Ces éléments montrent que la co-création d'une réalité professionnelle peut s'appuyer sur des conditions précises de reconnaissance mutuelle, de conscience des déséquilibres et de mise en dialogue permanente des places des membres. On pourrait considérer que c'est dans cet espace toujours en mouvement qu'une culture professionnelle d'équipe peut émerger. Il s'agira de prendre soin d'intégrer des nouvelles fonctions sans les marginaliser et sans occulter leurs spécificités.

## **8. Synthèse et préconisation**

### *a. Une intégration qui révèle les dynamiques systémiques*

L'analyse couplée des entretiens et des éléments d'observations participantes menée à partir du cadre théorique emprunté à Marielle de Miribel et Bernd Schmid permet de mettre en lumière la complexité de l'implémentation de la médiation en santé pair dans une équipe de travailleur·euse·s sociaux·ales. Nous observons qu'il n'est pas seulement question d'opérer à un simple ajustement fonctionnel mais que cette intégration engendre des processus systémiques qui viennent mettre au travail les places, les représentations, les cadres de références et les rôles.

L'imago de groupe se construit par étape (provisoire, adaptative, opérative puis secondaire) dans un double mouvement d'anticipation et d'ajustement à la présence effective de la MSP. Ce processus révèle donc les tensions, les attentes implicites et la capacité du système à se recomposer.

Les représentations croisées, entre inquiétudes, assignations ou projections positives, démontrent la place importante de l'imaginaire, des représentations implicites dans la rencontre entre professions. Il est important d'envisager que ces imaginaires vont conditionner le lien à venir et appellent à un travail de déconstruction commun des représentations initiales.

L'analyse des trois mondes montre que les différents rôles sont souvent liés et parfois confondus. Ceci peut amener parfois des tensions mais aussi de réelles opportunités pour clarifier les rôles et permettre la reconnaissance mutuelle.

La contamination des rôles, nous l'avons vu, est un enjeu primordial de régulation interne pour les individus. Tout·e membre d'un groupe peut se trouver ainsi dans des situations de glissements de rôles personnels et professionnels pouvant laisser apparaître des malentendus.

En miroir, le travail à devenir une personnalité intégrée collective apparaît comme une condition essentielle à la coopération. Le rôle professionnel devient un espace d'expression maîtrisé pouvant laisser apparaître une certaine subjectivité. La prise en considération de ses propres rôles est alors cruciale.

Enfin, les dynamiques de co-création des réalités professionnelles montrent que l'intégration d'un·e nouveau·elle membre dans un système ne repose pas sur le cadre existant mais sur la capacité dudit système à se recomposer et produire du commun, à proposer de nouvelles modalités de travail, de nouveaux lieux d'intelligence collective.

Ainsi, à travers l'intégration d'une MSP, c'est l'entièreté d'un système qui est questionné. Nous avons affaire à un véritable processus de transformation à la fois individuel mais aussi collectif qui permet de montrer des tensions mais aussi la richesse d'un système en mutation.

### **b. Rendre dicible l'implicite : Des contrats pour créer les espaces de dialogue**

L'analyse du processus d'intégration de la médiation en santé pair dans une équipe existante révèle à quel point les enjeux institutionnels et relationnels sont mêlés. Cela va plus loin que la reconnaissance d'une fonction émergente : il s'agit de la capacité de l'équipe à se penser en train de se transformer qui devient cruciale. Cette même capacité à se transformer repose sur une dimension implicite, difficilement palpable : représentations, attentes, craintes.

Dans ce contexte, il apparaît primordial de créer des espaces de dialogues clairement définis permettant de rendre cet implicite explicite. Ces espaces collectifs, ritualisés, sécurisés seraient des lieux dans lesquels les individus peuvent mettre en mot les différentes représentations, clarifier les postures et nommer les zones d'incertitudes. Ce besoin rejoint un principe central du changement émergent : la théorie des contrats.

Ce mouvement fortement emprunt de l'analyse transactionnelle propose des contrats à trois niveaux : le Contrat de Vision, le Contrat de Mission et le Contrat de Coopération qui correspond à trois niveaux de dialogue différents. Madeleine Laugeri explique que : « *Ces contrats permettent de positionner les membres du groupe et le leadership dans un partenariat OK/OK.* » (Laugeri, 2023, p.31). Elle les décrit également ainsi : « *J'emploie le terme contrats ou contrats de processus pour nommer ces dialogues, car les contrats font non seulement référence aux interactions sociales, mais aussi aux processus inconscients sous-jacents. Mon hypothèse est la suivante : de part et d'autre des frontières, chaque groupe adhère à des pensées et des comportements attendus qui peuvent être conscients ou pas, formalisés ou pas, exploités ou pas.* » (Laugeri, 2023, p.31). La théorie proposée par le changement émergent permet de mettre en place un accord mutuel, conscient et explicite entre les parties prenantes. Il ne s'agit pas d'un simple engagement formel mais d'un cadre partagé dans l'activité qui peut permettre de prévenir les malentendus et contenir les tensions latentes.

Dans notre contexte, la mise en place des contrats pourrait constituer une préconisation. Il permettrait ainsi de faire exister un support pour négocier les rôles et poser les conditions de la coopération en accompagnant les ajustements liés à l'intégration de la MSP. Il pourrait être un outil pour structurer le changement et créer une dynamique de questionnement, de construction permanente de la réalité dans une perspective en évolution.



## **Conclusion**

Ce mémoire est né d'une question centrale : Comment l'intégration d'une nouvelle posture professionnelle telle que celle de « médiateur·ice santé pair » dans une équipe de travailleur·euse·s sociaux·ales vient-elle réinterroger la culture professionnelle du travail social et l'identité de l'équipe ? Et en quoi cette intégration peut-elle constituer une opportunité pour clarifier les enjeux de place, de rôle, de posture professionnelle et de coopération ?

Il est essentiel de préciser que cette recherche s'inscrit dans un contexte précis et mouvant ce qui crée une influence indéniable sur les éléments recueillis. Il s'agit donc d'une analyse à un moment situé, précis et donc non généralisable à d'autres situations sans prendre en compte cet aspect. De plus, ce travail comporte des limites liées à sa méthodologie et au positionnement du chercheur. Une première tient donc à la double posture de chercheur et de professionnel impliqué dans le collectif. Cette position nous a offert une place cruciale pour l'observation du terrain et des dynamiques internes du groupe mais nous devons prendre en compte qu'il existe un risque de biais lié à notre histoire dans ce groupe, à nos relations avec les membres de celui-ci ainsi qu'à nos propres représentations et notre implication dans le processus d'accueil. Nous avons donc tenté de limiter ce biais par une utilisation consciencieuse du journal d'observation mais aussi, par des échanges réguliers avec le milieu universitaire et notre direction de recherche.

L'analyse conduite à partir d'un terrain particulier et situé, enrichie d'un cadre théorique croisé (De Miribel et Schmid), a permis de démontrer que l'arrivée de la médiation en santé pair ne peut être pensée comme un simple ajout de fonction. Il s'agit davantage de la considérer comme un révélateur systémique qui oblige le groupe à se repenser, à se regarder et à réadapter ses frontières, ses rituels, ses modalités de travail.

L'intégration d'un·e MSP vient effectivement déséquilibrer les représentations, activer des tensions (telles que savoirs expérientiels et savoirs institués ou encore subjectivité et professionnalité) et créer des zones d'incertitudes qui sont aussi de réelles opportunités de transformation collective. Le groupe est contraint d'ajuster son imago et de réfléchir à la manière dont elle pense, distribue, vit et replace les rôles.

La grille d'analyse pensée autour de l'ajustement d'imago (Miribel) et le modèle des rôles (Schmid) a mis en lumière des tensions structurelles : entre vécu personnel et cadre professionnel, entre fonctions explicites et attendues implicites.

L'une des idées principales de cette recherche est que l'intégration d'un nouveau rôle ne peut trouver son succès uniquement dans une logique de co-construction : les places, les postures et les rôles ne se décrètent pas. Ils.elles s'interrogent et se re-négocient dans l'action, dans la relation, dans le temps, dans la compréhension de la réalité. Cette dynamique suggère que le groupe crée des espaces ritualisés et définis dans lesquels peuvent émerger le dialogue permettant de mettre en mot l'implicite, permettant de prévenir les glissements, les flous, les malentendus, permettant de prendre en considération la complexité des dynamiques de groupe. C'est à ce titre que la théorie des contrats proposée par le changement émergent offre un cadre opérationnel cohérent. La mise en place de ces contrats constitue une préconisation concrète pour soutenir la coopération.

Enfin, l'implémentation d'un·e MSP vient interroger bien plus que son rôle, elle reconfigure les repères, les liens et les identités professionnelles de l'ensemble d'un groupe. Elle s'impose comme une véritable opportunité : au-delà de ses apports innovants, elle ouvre un espace de réflexion collective et invite à redéfinir ce que signifie « faire équipe » dans le champ du travail social.



## BIBLIOGRAPHIE

Avise. (2025, juillet). *L'économie sociale et solidaire (ESS) : Contexte et principes clés.*

Consulté le 25 juillet 2025, sur

<https://www.avise.org/comprendre-ess/economie-sociale-solidaire-ess-contexte>

Battaglia, M., et Stromboni, C. (2024, 2 octobre). La santé mentale érigée en « grande cause », alors que le système de soins est débordé. *Le Monde*.

[https://www.lemonde.fr/societe/article/2024/10/02/la-sante-mentale-erigee-en-grande-cause-a-lors-que-le-systeme-de-soins-est-deborde\\_6341186\\_3224.html](https://www.lemonde.fr/societe/article/2024/10/02/la-sante-mentale-erigee-en-grande-cause-a-lors-que-le-systeme-de-soins-est-deborde_6341186_3224.html)

Chambon, N., Traverso, V., et Zeroug-Vial, H. (2020). Médiateurs, pairs, interprètes... au secours du soin. *Rhizome*, 75-76(1), 7–16.

<https://doi-org.lama.univ-amu.fr/10.3917/rhiz.075.0007>.

Coq-Chodorge, C. (2023, 4 août). Dans la Sarthe, la psychiatrie publique désertée par les médecins s'effondre. *Mediapart*.

<https://www.mediapart.fr/journal/france/040823/dans-la-sarthe-la-psychiatrie-publique-deserte-par-les-medecins-s-effondre>

Debruyne, C., et Donners, C. (2020). *Intégration de la pair-aidance dans une unité de soins psychiatriques de Belgique francophone : Résistances des pairs-aidants et/ou résistances des équipes soignantes ?* (Mémoire de master, Faculté de santé publique, Université catholique de Louvain). <https://hdl.handle.net/2078.1/thesis:22857>

Demainly, L., et Garnoussi, N. (2015). Le savoir-faire des médiateurs de santé pairs en santé mentale, entre expérience, technique et style. *Sciences & Actions Sociales*, 1(1), 51–72.

<https://doi.org/10.3917/sas.001.0051>

Décret n° 2017-877 du 6 mai 2017 relatif aux modalités d'exercice de la profession. *Journal officiel de la République française*.

France Assos Santé. (2025, juillet). *Pairs en psychiatrie : une place légitime*. Consulté le 25 juillet 2025, sur

<https://www.france-assos-sante.org/actualite/pairs-en-psychiatrie-une-place-legitime>

Gather Thurler, M., et Progin, L. (2022). Culture professionnelle, culture organisationnelle. Dans A. Jorro (dir.), *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation* (2e éd., p. 125-128). De Boeck Supérieur.

<https://doi-org.lama.univ-amu.fr/10.3917/dbu.jorro.2022.01.0125.>

Haute Autorité de Santé. (2025, janvier). *La pair-aidance dans les organisations sanitaires, sociales et médico-sociales : note de cadrage*. Consulté le 25 juillet 2025, sur [https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2025-01/la\\_pair-aidance\\_dans\\_les\\_organisations\\_sanitaires\\_sociales\\_et\\_medico-sociales\\_note\\_de\\_cadrage.pdf](https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2025-01/la_pair-aidance_dans_les_organisations_sanitaires_sociales_et_medico-sociales_note_de_cadrage.pdf)

Horel, G. (2024, 26 septembre). « La violence était totalement banalisée, quotidienne, je n'étais pas encadré » : la crise du secteur médico-social frappe les jeunes travailleurs sociaux. *Le Monde*.

[https://www.lemonde.fr/campus/article/2024/09/26/la-violence-était-totalement-banalisee-quotidienne-je-n-étais-pas-encadre-la-crise-du-secteur-medico-social-frappe-les-jeunes-travailleurs-sociaux\\_6334377\\_4401467.html](https://www.lemonde.fr/campus/article/2024/09/26/la-violence-était-totalement-banalisee-quotidienne-je-n-étais-pas-encadre-la-crise-du-secteur-medico-social-frappe-les-jeunes-travailleurs-sociaux_6334377_4401467.html)

Laugeri, M. (2023). Le changement émergent : un nouveau modèle d'analyse transactionnelle pour un dialogue efficace au travail. *Actualités en analyse transactionnelle*, 181(1), 29-51. <https://doi.org/10.3917/aatc.181.0029>

Miribel, M. de. (2016). Repérer et respecter les étapes de l'évolution de son équipe. Dans M. de Miribel (dir.), *Diriger une bibliothèque. Un nouveau leadership* (p. 167-181). Éditions du Cercle de la Librairie. <https://doi.org/10.3917/elec.mirib.2016.01.0167>

Schmid, B., et Grégoire, J. (2011). Le concept de rôle en A.T. et d'autres approches : Son application à la personnalité, à la rencontre et à la créativité dans tous les champs professionnels. *Actualités en analyse transactionnelle*, 137(1), 63-74.

<https://doi.org/10.3917/aatc.137.0063>

Schweitzer, L. (2020). « On est des (ex-) quelque chose »... De la mobilisation des savoirs expérientiels dans le travail pair. *Rhizome*, 75-76(1), 56-66.

<https://doi.org/10.3917/rhiz.075.0056>

Vanoni, D. (2014). Entre identité professionnelle et culture institutionnelle : Les ambiguïtés et les tensions auxquelles s'affrontent les métiers du social. Entretien avec François Aballéa.

*Recherche sociale*, 211(3), 36-47. <https://doi.org/10.3917/rechsoc.211.0036>

Unafam. (2025). *Handicap psychique*. Consulté le 25 juillet 2025, sur

<https://www.unafam.org/troubles-et-handicap-psy/handicap-psychique>

## **TABLE DES MATIÈRES**

<b>Introduction.....</b>	<b>9</b>
<b>I. Contexte.....</b>	<b>11</b>
1. Présentation du champ du travail social en France.....	11
2. Une exploration de l'objet de recherche.....	12
a. Comment sont constitués les savoirs, sur quoi reposent les identités/cultures professionnelles ?.....	12
b. Définition et émergence du métier de MSP.....	14
c. État des lieux de la reconnaissance du travail des MSP.....	17
d. Quand les savoirs expérientiels mettent en tension les savoirs institués.....	20
3. Présentation du terrain d'intervention.....	21
a. Présentation générale.....	21
b. Modalités d'intervention.....	23
c. Bénéficiaires du SAVS.....	23
4. Contexte du projet d'accueil d'un·e MSP au sein du SAVS.....	24
a. Présentation du projet d'embauche d'un·e MSP.....	24
b. Attentes et représentations autour de ce nouveau poste.....	26
c. Place accordée à l'expérimentation et à la co-construction.....	27
<b>II. Cadre théorique.....</b>	<b>28</b>
1. Les outils de l'analyse transactionnelle pour observer le terrain.....	28
a. La théorie des rôles de Schmid.....	28
b. L'imago comme élément de compréhension des dynamiques de groupe.....	34
2. Grille d'analyse.....	44
a. Une étape d'ajustement d'imago collective (axe d'analyse 1).....	44
b. Les représentations mêlées ou malentendus (axe d'analyse 2).....	45
c. Les trois mondes (axe d'analyse 3).....	45
d. Clarifier, reconnaître et construire les rôles (axe d'analyse 4).....	45
e. Contamination des rôles (axe d'analyse 5).....	45
f. La personnalité intégrée collective (axe d'analyse 6).....	46
g. Co-création de la réalité (axe d'analyse 7).....	46
3. Méthodologie appliquée.....	47
a. Positionnement du chercheur.....	47

b. Une approche qualitative.....	48
c. Méthodologie d'analyse des données.....	50
<b>III. Analyse des résultats.....</b>	<b>51</b>
1. L'intégration d'une MSP dans l'équipe de travailleur·euse·s sociaux·ales comme un processus itératif d'ajustement d'imago collective (axe d'analyse 1).....	51
a. Septembre à mi-octobre 2024 : l'annonce de l'arrivée d'un·e MSP dans l'équipe, ou une illustration de l'imago provisoire.....	51
b. Mi-octobre à décembre 2024 : le démarrage de la co-construction de l'arrivée de la MSP, entre consolidation de l'équipe et appropriation du projet, exemple de l'imago adaptative.....	52
c. Janvier à février 2025 : l'avancement du processus de co-construction de la MSP dans l'équipe, une étape d'imago opérative.....	54
d. Février à juin 2025 : renforcement de la dynamique d'équipe en lien avec l'arrivée imminente de la MSP : l'imago secondaire.....	56
e. La sanctuarisation d'espace de dialogues comme nécessité pour accompagner les étapes d'ajustement d'imago.....	57
2. Professionnel·le·s du SAVS et MSP : des représentations mêlées ou malentendus (axe d'analyse 2).....	58
a. Les représentations de la MSP par les professionnel·le·s du SAVS : entre espérances et appréhensions.....	58
b. Le regard de la MSP sur l'équipe comme révélateur de malentendus sur son propre poste.....	60
3. La reconfiguration des trois mondes au contact de la MSP initiant un changement de pratique dans le travail social (axe d'analyse 3).....	61
a. La différente mobilisation du monde privé par les travailleur·euse·s sociaux·ales et la MSP.....	62
b. Le monde professionnel de la MSP, les prémisses d'une reconnaissance.....	63
c. Le monde organisationnel de la MSP : un cadre qui reste à définir.....	64
d. Des tensions entre les mondes générées par un métier émergent.....	65
4. Quand l'arrivée de la MSP permet de clarifier, reconnaître et construire les rôles (axe d'analyse 4).....	67
a. Une clarification des rôles en construction.....	67
b. Des rôles en tension entre positionnement différents, attentes, et missions différencierées.....	68
c. L'arrivée de la MSP comme opportunité de reconfiguration des rôles.....	69
5. La contamination des rôles induite par l'arrivée d'un nouveau métier (axe d'analyse 5). 69	
a. Des manifestations de contamination.....	70
b. Les effets de la contamination : tensions et ajustements.....	71

6. Les prémisses d'une "personnalité intégrée collective" formant une "équipe intégrée" (axe d'analyse 6).....	72
a. Une posture engagée : être présent à soi et à l'autre.....	72
b. Vers une reconnaissance mutuelle.....	72
c. La subjectivité « intégrée » comme levier professionnel.....	73
d. Une fonction qui vient interroger le collectif : vers une "équipe intégrée" ?.....	74
7. La co-création d'une nouvelle réalité professionnelle (axe d'analyse 7).....	75
a. Un nouveau poste de travail considéré comme réalité en évolution.....	75
b. Une transformation mutuelle.....	76
c. Vers une culture professionnelle partagée, vers l'intelligence collective?.....	76
8. Synthèse et préconisation.....	77
a. Une intégration qui révèle les dynamiques systémiques.....	77
b. Rendre dicible l'implicite : Des contrats pour créer les espaces de dialogue.....	79
<b>Conclusion.....</b>	<b>81</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>91</b>

## **LISTE DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES**

Figure 1 : Le modèle de la personnalité dans ses trois mondes et le modèle de l'échelle des rôles.....	32
Figure 2 : Présentation à l'aide d'un exemple des transactions dans l'option du modèle de la personnalité en termes de rôle.....	34
Figure 3 : Représentation de l'imago de groupe en phase d'ajustement provisoire.....	36
Figure 4 : Les gestions des processus sur la frontière majeure externe.....	37
Figure 5 : Echelle d'implication dans le groupe.....	37
Figure 6 : Représentation de l'imago de groupe en phase d'ajustement adaptatif.....	38
Figure 7 : La gestion des processus sur la frontière majeure interne.....	39
Figure 8 : Echelle d'implication dans le groupe.....	39
Figure 9 : Représentation de l'imago de groupe en phase d'ajustement opératif.....	40
Figure 10 : La gestion des processus sur les frontières majeure et mineure interne.....	41
Figure 11 : Echelle d'implication dans le groupe.....	41
Figure 12 : Représentation de l'imago de groupe en phase d'ajustement secondaire.....	42
Figure 13 : La gestion des processus sur la frontière mineure interne.....	43
Figure 14 : Echelle d'implication dans le groupe.....	43

## **ANNEXES**

<b>ANNEXES.....</b>	<b>91</b>
Annexe 1 : Tableau résumé des axes d'analyse (élaboration personnelle).....	92
Annexe 2 : Grille d'entretien utilisée pour les entretiens avec les travailleur·euse·s sociaux·ales.....	93
Annexe 3 : Grille de codage vierge des entretiens.....	95
Annexe 4 : Utilisation de l'intelligence artificielle dans ce mémoire.....	96

### **Annexe 1 : Tableau résumé des axes d'analyse (élaboration personnelle)**

Le tableau d'analyse qui suit permet une synthèse des différents croisements théoriques cités précédemment servant d'outils pour éclairer les tensions repérées dans notre contexte.

<b>Axe d'analyse</b>	<b>Théories mobilisées</b>	<b>Les questionnements en lien avec notre terrain</b>
1- Une étape d'ajustement d'Imago collective	Imago provisoire / adaptative / opérative / secondaire (Miribel)	Où se situe la MSP dans les différentes phases de l'imago ? L'équipe est-elle prête à l'accueillir ?
2- Les représentations mélées ou malentendus	Imago personnel et imago collective / Projection (Miribel)	Quels malentendus ou attentes implicites existent ? Quels fantasmes sont projetés sur la MSP ?
3- Les trois mondes	Trois mondes : privé, professionnel, organisationnel (Schmid)	Quelles sont les appartenances multiples des mondes des membres de l'équipe ? Quelles tensions autour de cette multiplicité ?
4- Clarifier, reconnaître et construire les rôles	Définition du rôle (Schmid)	Le rôle de la MSP est-il bien compris ? Comment peut-il évoluer ?
5- Contamination des rôles	Contamination des rôles (Schmid)	Des tensions apparaissent-elles entre vécu personnel et rôle professionnel ? Comment sont-elles travaillées ?
6- La personnalité intégrée collective	Personnalité intégrée (Schmid)	Le système parvient-il à articuler les rôles de manière cohérente et fonctionnelle ?
7- Co-création de la réalité	Co-création de la réalité / imago secondaire (Schmid / Miribel)	L'arrivée de la MSP re-questionne-t-elle les pratiques ? Favorise-t-elle une dynamique de coopération ?

## **Annexe 2 : Grille d'entretien utilisée pour les entretiens avec les travailleur·euse·s sociaux·ales**

### **Grille d'entretien TS : Intégration d'un·e médiateur·ice en santé pair dans une équipe de travailleur·euse·s sociaux·ales**

#### **Introduction :**

Cet entretien s'inscrit dans le cadre de mon mémoire de Master 2. Je travaille sur l'intégration d'un·e médiateur·trice en santé pair (MSP) dans une équipe de travailleur·euse·s sociaux·ales, et plus particulièrement sur ce que cette intégration vient questionner au niveau de la culture professionnelle, de la reconnaissance des savoirs, et des dynamiques de coopération dans une équipe pluridisciplinaire.

Cet entretien est confidentiel, tes propos ne seront pas nommés ni attribués dans le mémoire.

Durée : environ 45 minutes

#### **1. Parcours et positionnement professionnel**

- Peux-tu me parler un peu de ton rôle dans l'équipe ?
- Depuis combien de temps travailles-tu ici ?
- Comment définirais tu la manière d'exercer ton métier ?

#### **2. Représentations de la médiation en santé pair (MSP)**

- Comment est né le projet d'accueillir un.e MSP dans l'équipe ?
- Avant ce projet, avais-tu déjà entendu parler du rôle de médiateur·rice en santé pair ?
- Qu'est-ce que cela évoque pour toi ?
- Selon toi, en quoi ce rôle est-il proche ou différent du travail social tel que tu le vis ?
- Quels bénéfices potentiels vois-tu à l'arrivée d'un·e MSP dans l'équipe ? Quelles limites ?
- Qu'est-ce qui, selon toi, différencie un savoir tiré de l'expérience de vie, d'un savoir issu de la formation ?

#### **3. Les savoirs : expérientiel et professionnel**

- Comment définirais-tu ton « cadre de référence » de travailleur.euse social.e ? Quelles sont tes sources ou tes références qui légitiment ta manière d'exercer ce métier ?
- Quelle place accordes-tu aux savoirs issus de l'expérience vécue dans l'accompagnement social ?
- Selon toi, en quoi les savoirs expérientiels sont-ils complémentaires ou différents des savoirs professionnels ou académiques, plus normés (référentiel de compétence...) ?
- Selon toi, cette expérience peut-elle se démarquer voire s'opposer à un cadre de référence établi selon des normes plus « objectives » ou « académiques » ? (Si oui, comment et dans quelles conditions ? Si non, pourquoi selon toi ?)

- Penses-tu que ces différents types de savoirs sont/pourraient être reconnus dans l'équipe ? Pourquoi ?
- Que dirais-tu de tes propres savoirs expérientiels, et de tes savoirs professionnels ?

#### **4. Coopération et travail en équipe**

- Quels sont selon toi les ingrédients d'une bonne coopération dans une équipe pluridisciplinaire ?
- Selon toi, la MSP aura-t-elle une place singulière dans l'équipe. Si oui, laquelle ?
- Comment imagines-tu l'articulation entre la MSP et les autres membres de l'équipe ?
- De quoi aurais-tu besoin pour coopérer au mieux avec cette fonction spécifique ?
- Y a-t-il des éléments facilitants ou au contraire des freins que tu anticipes ?
- Comment as tu vécu le travail de préparation de l'accueil de la MSP dans l'équipe ?
  - Est-ce qu'ils ont modifié tes représentations, tes attentes ?
  - Qu'est-ce que tu aurais souhaité aborder (et qui ne l'a pas été) ?
- Quel rôle peut jouer l'équipe, la direction ou l'institution dans la réussite de cette intégration ?
- Entre 1 et 10, quelle note mettrais-tu sur la coopération de l'équipe actuellement ? Qu'est ce qui soutient, qu'est ce qui freine ?

#### **5. Identité professionnelle et transformations**

- Pour toi, qu'est-ce qui fait ton identité de travailleur.euse social.e aujourd'hui ?
- L'arrivée d'une MSP vient-elle questionner cette identité ? En quoi ?
- As-tu le sentiment que ta manière de travailler pourrait évoluer avec ce nouveau poste ?
- L'arrivée d'un·e MSP pourrait-elle faire évoluer ta manière de concevoir ton métier ? En quoi ?

#### **6. Perspectives et projection**

- Comment vois-tu l'évolution de ce poste dans les mois à venir ?
- Qu'est-ce qui pourrait faire que cette intégration fonctionne bien ?
- Et au contraire, qu'est-ce qui pourrait poser problème selon toi ?

#### **7. Conclusion**

- Y a-t-il un point important que tu souhaites ajouter ?
- As-tu une suggestion pour ma recherche ou pour le travail de l'équipe ?

**Annexe 3 : Grille de codage vierge des entretiens**

Personne interrogée	Extrait	Code thématique	Axe théorique (imago / Rôle)	Observation éventuelle	Commentaire d'analyse

#### **Annexe 4 : Utilisation de l'intelligence artificielle dans ce mémoire**

Dans le cadre de la réalisation de ce mémoire, nous avons eu recours à l'intelligence artificielle afin de faciliter certaines étapes techniques. L'IA a été mobilisée comme un outil de support et non comme un substitut à l'analyse réflexive et critique du chercheur. Elle nous a permis :

- La retranscription intégrale des douze entretiens grâce à une application spécialisée, ce qui a assuré un gain de temps considérable tout en garantissant la fidélité des propos recueillis.
- Le classement et l'organisation des verbatims, en appui à notre travail de codage thématique, afin de rendre les données plus facilement exploitables pour l'analyse qualitative.

##### Exemple de prompt utilisé :

*“Je vais te donner mon tableau et les verbatims repérés : Classe les verbatims selon les grands thèmes du tableau. Présente les résultats dans ce tableau avec le verbatim d'un côté et le thème associé de l'autre.”*

- La correction orthographique à certains paragraphes ainsi qu'un soutien ponctuel à la reformulation, nous permettant d'améliorer la clarté et la rigueur rédactionnelle du document.

##### Exemple de prompt utilisé :

*“Peux tu me proposer une reformulation de ce paragraphe en le rendant plus clair :*

*Les membres de l'équipe ont donc pu mettre de côté les jeux psychologiques et s'adapter à leurs nouveaux équilibres, ils se sentent sécurisés par un leader qui est capable de gérer les frontières majeures externes et qui a pu être rassurant lorsqu'il a utilisé les outils de communication interprofessionnelle pour apaiser*

*les tensions existantes sur les frontières mineures externes. L'énergie du groupe tend vers l'activité. Les membres sont capables d'être force de proposition c'est l'exemple par exemple de ... et ... qui créent un temps de création artistique "la pause créative" dont l'ensemble du groupe adhère."*

Exemple de prompt utilisé :

*"Corrige le texte suivant en améliorant l'orthographe"*

- La production des résumés, notamment pour synthétiser les parties du mémoire et dégager les idées essentielles.

Exemple de prompt utilisé :

*"Je vais t'envoyer mon mémoire en PDF, Résume-le en 10 lignes pour que je l'intègre en résumé du mémoire"*

L'usage de ces outils numériques a ainsi contribué à optimiser le traitement des données et la qualité formelle du mémoire.

**AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ**  
**Faculté d'Economie et de Gestion**

**MASTER 2 RH-ESS**

**Repenser les positions professionnelles et transformer les pratiques collectives : analyse de l'arrivée d'un·e médiateur·rice en santé pair dans une équipe en travail social**

PASSAVANT Rémi  
2024-2025

Ce mémoire analyse l'intégration d'un·e médiateur·rice en santé pair (MSP) au sein d'une équipe de travailleur·euse·s sociaux·ales d'un SAVS. La médiation en santé pair, fondée sur les savoirs expérientiels du rétablissement, interroge les cultures professionnelles établies et les modes de coopération. La problématique posée est : *comment l'arrivée d'un·e MSP reconfigure-t-elle la culture professionnelle et les dynamiques collectives ?*

Le cadre théorique mobilise le concept d'imago de groupe (De Miribel) et la théorie des rôles (Schmid), permettant d'analyser les ajustements professionnels et organisationnels. La méthodologie qualitative s'appuie sur dix mois d'observation participante et douze entretiens semi-directifs auprès de différent·e·s acteur·rices.

Les résultats montrent que l'arrivée du·de la MSP agit comme un révélateur systémique : elle met en tension savoirs institués et expérientiels, réinterroge les frontières entre privé, professionnel et organisationnel et stimule une clarification des rôles.

L'étude conclut que l'intégration du·de la MSP ne peut être réduite à un ajout fonctionnel mais constitue un levier de transformation collective, à condition de créer des espaces de dialogue sécurisés favorisant reconnaissance et co-construction.

**Mots-clés :** Médiateur·rice en santé pair ; travail social ; savoir expérientiel ; rôles ; imago ; coopération ; transformation.