



## Cercle Vulnérabilités et Société



**La pair aideance**  
Une innovation managériale  
au service des organisations  
durables

# SOMMAIRE



<b>Introduction</b>	3
---------------------	---



<b>La pair aideance, un processus original qui monte en puissance</b>	4
① A l'origine	4
② Un processus extensif	4
③ Une forme de valorisation des savoirs d'expérience	5
④ Vers une professionnalisation de l'usage des savoirs expérientiels via la pair aideance	6



<b>La pair aideance : un processus d'innovation managériale, facteur de durabilité pour les organisations</b>	8
① La pair aideance permet aux organisations d'identifier et de répondre à la diversité des vulnérabilités qui composent de façon croissante le collectif de travail	8
② La pair aideance invite à considérer la vulnérabilité comme une donnée d'entrée plutôt que comme une donnée d'ajustement dans l'organisation de l'activité et de la production	11
③ Les caractéristiques du processus de pair aideance en font un mode d'action extrêmement économe en ressources et en investissement	12
④ Des aptitudes issues de la vie privée concourant à une meilleure résilience des organisations	15



<b>Franchir une étape stratégique</b>	17
① Modèle de développement et impact sur les actions à mettre en œuvre	17
② Leviers d'actions	18
<b>Levier 1</b> : Communication et sensibilisation au sein des organisations : lever les freins liés aux représentations par un narratif mobilisateur afin de susciter et renforcer la demande	19
<b>Levier 2</b> : Organisation et valorisation des pairs aidants et de ceux qui les accompagnent : construire et fiabiliser une véritable « filière » de façon à adapter l'offre de pair aideance	20
<b>Levier 3</b> : Pérennisation par les pouvoirs publics : créer les conditions du développement et du renforcement de la pair aideance en garantissant notamment ses dimensions sociales, économiques et juridiques	21



<b>Mise en perspective et conclusion</b>	22
--	----



## INTRODUCTION

La pair aideance s'est historiquement développée dans le champ du soin. Elle y a gagné ses principes, sa pertinence et sa légitimité, et touche désormais de nouveaux publics et de nouveaux champs, dessinant des perspectives plus larges. De ce point de vue, elle constitue une des formes d'usage des savoirs expérientiels particulièrement concrète et illustrative, au moment où ceux-ci prennent une place grandissante dans la sphère économique et sociale.

Dans le prolongement de la note « *Faire de la vulnérabilité des collaborateurs une force pour les organisations* » (Nov. 2020), le Cercle V&S a choisi d'étudier spécialement la manière dont la pair aideance tend à devenir, dans le champ du travail, un outil innovant de reconfiguration des relations professionnelles, de solidarité et d'inventivité.

Par extension, ses principes, modalités d'actions et bénéfices sont également susceptibles de profiter à la société tout entière en illustrant une autre approche possible des rapports sociaux.

L'analyse du Cercle V&S se fonde sur l'expérience de certains de ses membres réunis en groupe de travail à 5 reprises au premier trimestre 2023. Elle permet de mieux comprendre les modalités opératoires de la pair aideance et d'en dégager la portée et les effets concrets.

### Rappel :

**Vulnérabilité** : le Cercle V&S considère que la *vulnérabilité* (« la possibilité d'être blessé ») est le propre de tout être vivant. Bien accompagnée, elle peut devenir une richesse en étant la source de la créativité individuelle et de l'engagement collectif, ainsi que la trame de fond de toute forme de société.

Elle se distingue de la *fragilité* (« qui peut être brisé ») à la fois par sa nature et par son intensité. La fragilité est davantage le propre de l'objet (ou de la personne lorsqu'elle est uniquement envisagée sous l'angle de la réparation). Elle est la détérioration de la vulnérabilité quand celle-ci est dévaluée, niée ou mal accompagnée.

Concept détaillé dans « *La vulnérabilité, une énergie à convertir* », Cercle V&S, juillet 2021.

*J'étais étudiante en 1<sup>ère</sup> année de Sciences Po quand ma vie a basculé le 17 mars 2011 à la suite d'un AVC. J'étais vivante, mais morte à l'intérieur. Mon ergothérapeute m'a mise en lien avec Expairtises Paiformhand en mai 2018. De là, j'ai pu redonner un sens à ma vie. Le fait de transmettre mon expérience m'a sorti de cet enfermement. Cela m'a permis d'être de nouveau utile, d'aider à mon tour plutôt qu'être aidée et donc de moins subir ma dépendance. Transmettre mon savoir d'expérience à des professionnels fut valorisant pour moi qui ait toujours tant aimé apprendre, les échanges de pensées et de points de vue. Cette expérience m'a ouvert le champ des possibles professionnellement et par ricochet personnellement.*

Fanny Gindre.



# LA PAIR AIDANCE, UN PROCESSUS ORIGINAL QUI MONTE EN PUISSANCE

La pair aideance s'enracine dans l'expérience fondatrice des groupes d'alcooliques anonymes aux USA (1935), qui n'a cessé, décennies après décennies, de démontrer la pertinence de cette pratique. Portée et modélisée par les professionnels qui ont constaté les nouveaux liens et relations entre les personnes concernées, elle s'est ensuite plus particulièrement développée dans le cadre de la santé mentale.

## 1 À l'origine

À l'origine, la notion de pair aideance est un processus formalisé et professionnalisé d'entraide entre des personnes partageant une similitude d'expérience de vulnérabilité (maladie, handicap, addiction, etc.). Au long du processus, ces personnes bénéficient d'une reconnaissance et d'un soutien mutuel et peuvent partager des enseignements issus de leur expérience.

Elle est caractérisée par le désir de retrouver une situation de vie normale en sortant d'une problématique.

La pair aideance constitue donc un outil collaboratif dynamique porteur de ressources insoupçonnées facilitant un meilleur rétablissement pour les personnes présentant des troubles de la santé. Elle est particulièrement efficace dans le cadre de pathologies identifiées, notamment mentales. A ce titre, on peut par exemple citer *La Maison Perchée* qui propose un accompagnement destiné aux jeunes adultes vivant avec des troubles psychiques, à travers la communauté, des groupes de partage, de l'écoute, des ateliers et conférences. Ou encore *Club House* (originellement *We Are Not Alone*) qui rassemble des Collectifs d'entraide et d'insertion sociale et professionnelle en santé mentale.

Elle repose sur la notion de « reconnaissance » (au double sens de similitude et de gratitude) et sur la double idée « Je t'aide à m'aider / Tu m'aides à t'aider » comme méthode de compréhension et d'encapacitation (*empowerment*) ainsi que sur une gestion adaptée des émotions et des affects.

## 2 Un processus extensif

On recourt désormais à la pair aideance dans des situations de plus en plus diversifiées : rééducation, troubles de l'alimentation, divorce, deuil, surendettement, etc.

Il n'est pas forcément pertinent de chercher à proposer une définition prétendument universelle de la pair aideance<sup>1</sup>. En effet, celle-ci se construit sur une forme de « gémellité » face à des situations très diversifiées, presque au cas par cas : chercher à la modéliser ou à la codifier risque d'en figer le potentiel. Il est en revanche nécessaire d'en dégager les caractéristiques et les éléments méthodologiques afin de permettre un déploiement contextuel qui préserve toute sa fluidité, sa dynamique créative et sa pérennité.

1. Dans une note du ministère de la santé, la pair aideance est ainsi définie sobrement comme suit « L'approche par les pairs s'inscrit dans une dynamique d'intervention fondée sur la ressemblance entre l'individu portant le rôle d'intervention et celui portant le rôle de bénéficiaire » (Note de la Direction interministérielle à l'hébergement et à l'accès au logement – 13 juillet 2016).

## Les caractéristiques de la pair aideance sont les suivantes :

- Elle est une approche expérimentale et empirique ;
- Elle repose sur la rencontre sincère et constructive entre plusieurs personnes se reconnaissant comme « pairs » au regard de la situation évoquée. Elle facilite l'acceptation de l'aide perçue comme légitime ;
- Elle facilite l'acceptation/reconnaissance de sa propre situation par chaque participant ;
- Elle génère une énergie du groupe propre à soutenir une dynamique individuelle ;
- Elle permet le partage d'énergie, d'astuces et d'expériences propres à soutenir le travail de sortie de l'isolement ou de l'enfermement et l'amorce de voies nouvelles ;
- Elle constitue un facteur d'émancipation et de confiance en soi.

## Quelques éléments clés et principes de fonctionnement constituent le socle de sa dynamique :

- ⊗ Concernant la situation des personnes : des situations de vulnérabilité ou de difficulté, une similitude des vécus, des enjeux forts, des obstacles voire une impasse, des risques de rupture, un désir de changement...
- ⊗ Concernant les modalités de partage : témoignage, sincérité, intimité, parole, écoute, questionnement modéré, évitement des questions/réponses, non-jugement, confiance...
- ⊗ Concernant la dynamique mutuelle : solidarité, entraide, mutualité, réciprocité, transversalité, co-construction, communautés de pratiques, conseils, astuces, partage, pouvant aller jusqu'à l'autogestion, l'absence de hiérarchie, la redistribution des savoirs.

En tant que telle, la pair aideance relève davantage du processus que de la solution. Sa puissance réside précisément, de manière contre-intuitive, dans une mise à distance délibérée des attitudes réflexes de recherche de solutions actives pour laisser émerger, à leur rythme, des idées et des voies non volontaristes, nourries de l'expérience commune et partagée qui génèrent des « solutions » non préméditées souvent mieux adaptées aux situations complexes rencontrées.

Elle n'a pas vocation à être cantonnée au seul champ de la santé physique ou psychique, ne serait-ce qu'en raison de ses effets larges.

## 3 Une forme de valorisation des savoirs d'expérience

Au-delà de son potentiel immédiat de rétablissement, la pair aideance engendre par elle-même des effets seconds loin d'être secondaires. Du fait qu'elle encourage une forme de retour sur expérience, la pair aideance :

- ⊗ rend possible la valorisation durable d'une expérience initialement perçue comme négative,
- ⊗ devient un espace de formation empirique et collégiale,
- ⊗ facilite l'identification de savoirs et compétences issues de l'expérience,
- ⊗ encourage le partage et la transmission mutuelle de ces savoirs en vue de leur acquisition et de leur mise en application.

Fondés sur l'expérience singulière de difficultés analogues, les savoirs partagés dans le cadre de la pair aide sont considérés comme « pairs ». Il n'y a pas de primauté entre les savoirs, mais une égale considération a priori.

**Savoirs expérientiels** : connaissance acquise à travers l'interaction qu'on entretient avec son environnement et dont la densité est fonction de la richesse de l'expérience et des contraintes vécues.

Ils se distinguent des savoirs académiques, théoriques ou pratiques, acquis dans le cadre d'une formation initiale ou continue sous l'égide d'un instructeur.

La spécificité des savoirs expérientiels est d'être issue d'une expérience relevant du cadre de la vie privée dont le sujet a tiré des enseignements, des compétences et éventuellement une expertise pouvant être déclinée de manière opérationnelle, voire professionnelle.

Ils peuvent être constitués de savoirs, de savoir-faire (« hard skills ») comme de savoir-être (« soft skills »).

Ainsi la pair aide contribue à mobiliser le champ des savoirs et à enrichir les perspectives en matière de participation de tous à une société de la connaissance : connaissance de soi et des autres, acquisition de méthodes de travail collectif, prise de décision, valorisation et organisation des savoirs...

## 4 Vers une professionnalisation de l'usage des savoirs expérientiels via la pair aide

De nombreux milieux ont commencé à identifier le potentiel de transformation et de mobilisation individuelle et collective de la pair aide.

Il en résulte un maquis d'appellations peu encadrées sur le plan juridique. On observe des déclinaisons nombreuses (pair-formance, pair-accompagnement, pair-formation, intervenant pair, peer-support, médiateur santé-pair, travailleur-pair, patient-expert...) qui s'appuient sur un cadre en évolution, notamment en matière de formation. En France, quelques universités, associations et/ou entreprises proposent des parcours visant à professionnaliser la pratique de la pair aide<sup>2</sup>.

La pair aide sort progressivement du champ de la santé pour constituer un champ de compétences, voire un métier. D'une certaine façon, la pair aide est aussi à même de redéfinir les critères de certaines compétences ou capacités déterminantes ne pouvant être invoquées par ceux qui aujourd'hui figurent au rang des « bien-portants ».

2. Notamment un nombre croissant de diplômes d'université des universités de Grenoble, Tours, Lyon, etc, inspirés par le précédent du diplôme de pair aide et rétablissement en santé mentale des universités de Montréal et de Yale. Mais ces formations sont encore très ciblées sur la question de la santé mentale.

## Expérience *Pairformhand*

*Expairtises Pairformhand* est un centre de formation implanté en région Rhône-Alpes depuis 2013. Il propose des formations regroupant différents acteurs : personnes concernées par le handicap et ou le grand âge, aidants familiaux et professionnels du secteur médico-social et sanitaire.

En 10 ans, plus de 4600 personnes ont été formées à la pair-formation à partir de l'outil *Facilit'AVIE* (label déposé).

Cet instrument collaboratif permet de faire émerger les vulnérabilités de chacun à partir des savoirs d'expérience. L'identification et la transmission de ces savoirs permet au-delà de la prise de conscience de structurer un environnement capacitant.

Cet environnement produit des clés d'action et de compréhension (CAC), développe une intelligence de situation vecteur de ressources multiples.

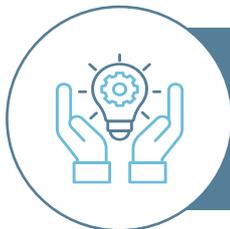
La dynamique collaborative a pour effet de faciliter la réflexion, la synergie, le pouvoir d'agir, l'agir ensemble et ainsi limiter les obstacles et les freins trop souvent à l'origine de ruptures fragilisant l'organisation (démotivation, épuisement, manque de rendement...).

Ce qui est de mieux en mieux perçu, c'est toute la richesse générique d'une approche fondée sur la similarité et le partage de savoirs expérientiels, porteuse d'énergie, de liens et d'innovation par interactions, sur fond de vulnérabilités, susceptibles de renforcer la cohésion du groupe en profitant à la fois aux personnes concernées et à l'ensemble du collectif.

D'une certaine façon, l'imprévisibilité du processus et la diversité des bénéfices constatés témoignent de l'originalité et de la puissance d'une approche encore méconnue, à contre-courant des logiques académiques et descendantes. Cette approche vient soutenir l'évolution d'entreprises vers des modèles managériaux moins pyramidaux, critérisés ou planifiés.

*J'ai commencé à être pairformatrice au sein d'Expairtises Pairformhand en janvier 2018. Mes premières missions étaient de transmettre mon vécu du handicap au quotidien. Cette posture de transmission m'a confortée dans le fait que mon handicap n'était pas un frein mais au contraire qu'il pourrait servir à quelque chose. Tous ces obstacles rencontrés au cours de mon existence prenaient enfin sens. Très vite, j'ai senti cette envie et cette volonté de transmettre cette intelligence de situation aux futurs professionnels. Mon leit motiv est qu'il n'y a pas de problèmes, il n'y a que des solutions. Du moment que tu comprends tes vulnérabilités, tu peux les transcender et mettre en place tout ce dont tu as besoin afin de faire tout ce que tu veux.*

**Coralie Hascoet-Dumas.**



## LA PAIR AIDANCE : UN PROCESSUS D'INNOVATION MANAGERIALE, FACTEUR DE DURABILITE POUR LES ORGANISATIONS

Les réflexions engagées au sein du groupe de travail ont progressivement fait émerger l'idée que le processus de mobilisation des savoirs expérientiels qu'incarne la pair aideance est au cœur d'un système et d'une innovation managériale particulièrement prometteuse du fait de sa capacité à générer des formes nouvelles d'apprentissage, d'entraide et de progrès collectif.

Les bénéfices se situent à différents niveaux puisque la pair aideance :

- permet évidemment d'améliorer la situation des personnes en situation de vulnérabilité au sein du collectif de travail et d'éviter leur stigmatisation ;
- renforce la qualité des relations entre les personnes concernées par les actions d'échange d'expérience, de confiance, de soutien, d'accompagnement mutuel ;
- fait progresser la pratique et favorise l'acquisition de compétences chez les acteurs impliqués dans l'accompagnement, qu'ils soient professionnels ou profanes...

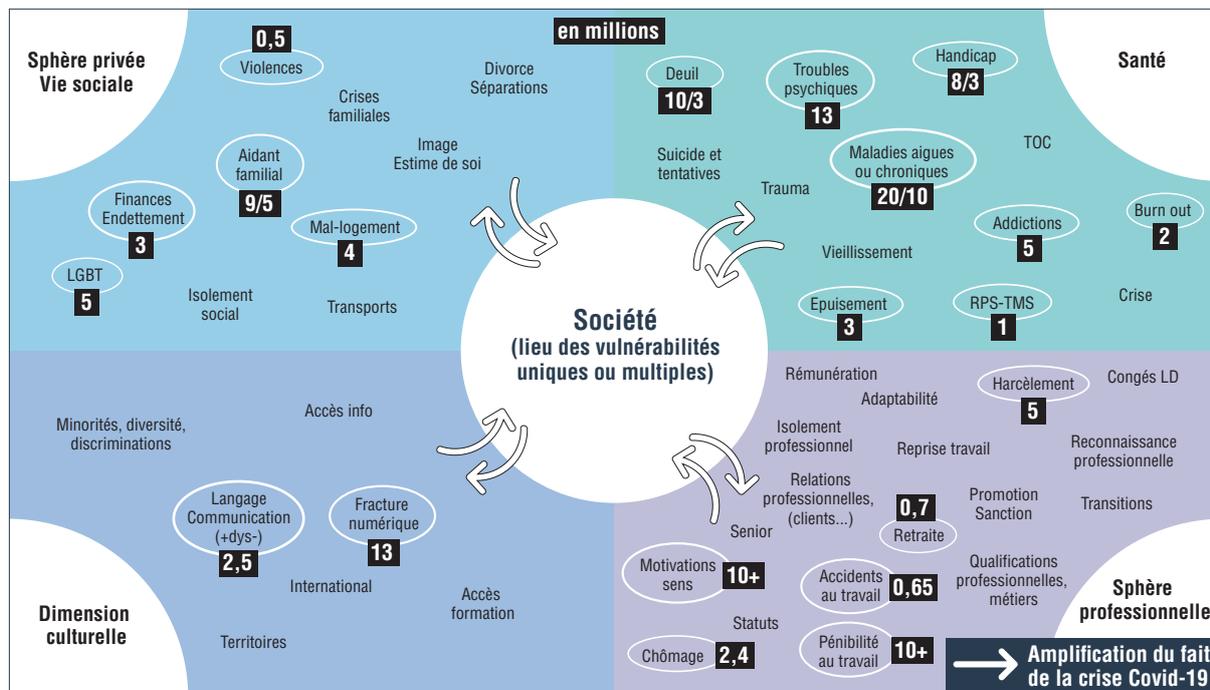
Plus encore, la pair aideance apparaît comme une solution en phase avec les enjeux actuels du management propres à l'ensemble des organisations : elle constitue en effet une méthode de dialogue interne et de co-construction collective et horizontale.

C'est dans cette perspective que son développement devrait naturellement contribuer à l'amélioration d'une performance sociale et économique durable, c'est-à-dire tenant compte de critères lui permettant de produire son action sur le long terme.

### 1 La pair aideance permet aux organisations d'identifier et de répondre à la diversité des vulnérabilités qui composent de façon croissante le collectif de travail

Les précédents travaux menés par le Cercle Vulnérabilités et Société ont relevé la fragilisation croissante des ressources humaines<sup>3</sup>. La multiplicité des situations de vulnérabilités qui tissent le collectif de travail a ainsi été matérialisée sous forme de cartographie qui en souligne aussi les effets parfois cumulatifs au sein de la population active. Elle témoigne que le « pic des biens portants » est proche d'être atteint, cette évolution interrogeant de plus en plus fortement la RSE des entreprises, notamment les enjeux d'inclusion et de diversité

3. Note de position « La vulnérabilité, une énergie à convertir » (juillet 2021). <https://www.vulnerabilites-societe.fr/la-vulnerabilite-une-energie-a-converter-note-danalyse/>



Données publiques : chiffres population globale/actifs.

De ce fait, la pair aideance est appelée à s'étendre progressivement hors du champ du domaine privé pour s'appliquer au monde du travail.

Devant cette cohabitation de situations de vulnérabilité, le pair aidant est en situation de décrypteur autant que de vigie : derrière chaque pair aidant, on retrouve une ou des vulnérabilités spécifiques dont la connaissance intime est de nature à aider à mieux les comprendre, les aborder et les traiter. Il existe ainsi un véritable intérêt pour les entreprises à faire « avec » leurs salariés pair aidants en leur confiant différentes tâches d'information et de conseils pour les autres collègues.

La pair aideance apparaît comme un excellent outil collaboratif de prévention et de résolution des risques, avant d'envisager le recours à des tiers spécialistes plus conventionnels (médecine du travail, assistante sociale...). A titre d'exemple, on peut citer :

- ⊗ diverses missions de consulting et de coaching en entreprise pour l'inclusion et la valorisation de personnes atteintes de maladies psychiques par des coachs personnellement concernés par ces maladies ;
- ⊗ la société Kimberley Clark qui dispose d'un budget annuel attribué à un réseau d'affinités interne, composé de salariés-aidants, chargé d'informer et d'aider les autres salariés-aidants de l'entreprise. L'entreprise met aussi à disposition des salariés-aidants des experts en évaluation des besoins d'aides des proches. Le « faire avec » consiste aussi à amener les salariés-aidants à proposer leurs propres idées d'aménagements de leur poste ou de leurs horaires ;
- ⊗ le réseau des « Bienveillers » développé par le groupe Casino en 2015, réseau de proximité pour développer au quotidien l'esprit de solidarité au sein de l'entreprise. Le rôle du « Bienveilleur » consiste à détecter les signaux d'alerte, puis à venir en aide aux collaborateurs en difficulté, à les écouter et à les orienter vers le bon interlocuteur. Plus de 1 000 « Bienveillers » ont ainsi été identifiés dans toutes les entités du Groupe en France : les enseignes Casino, Monoprix, Franprix et Cdiscount. La mise en place du projet des « Bienveillers » et leur accompagnement a permis d'apporter un maillage au plus près du terrain en complément des actions menées auprès des managers.

La pair aideance vient également soutenir l'action des professionnels aux côtés des personnes concernées notamment dans le domaine sanitaire et médico-social.

## Expérience Fondation Falret

La Fondation Falret\* reconnue d'utilité publique résulte de la transformation de L'Œuvre Falret, association fondée en 1841 par un médecin aliéniste, le Dr Jean-Pierre Falret. Elle gère 51 établissements, services et dispositifs sociaux et médico-sociaux et finance des actions de sensibilisation, de lutte contre la stigmatisation et des projets de recherche sur les thématiques liées à la santé mentale. Si historiquement, elle centre ses activités sur la question des troubles psychiques, elle ouvre ses interventions sur d'autres situations de vulnérabilités. Falret soutient les pratiques d'entraide entre pairs à travers la gestion de Groupes d'Entraide Mutuelle (GEM) et la pair-aidance avec l'emploi de pairs-aidants professionnels. Cette dynamique est complétée par la création du centre de formation et de conseil en santé mentale et sociale Alfapsy qui construit et anime ses interventions en binôme en s'appuyant sur la pluralité des savoirs scientifiques, professionnels et expérientiels de formateurs-pairs et d'autres professionnels. Ces modalités de conseil et de soutien aux démarches d'évaluation se développent auprès des employeurs sur les dimensions managériales et organisationnelles intégrant les questions de vulnérabilités en situation de travail.

\*Décret du 22 février 2023.

## Expérience EPop

*EPoP (Empowerment and Participation of Persons with disability)* est une démarche pour encourager et développer la reconnaissance des savoirs expérientiels des personnes en situation de handicap en déployant l'intervention par les pairs au sein de la société. Piloté par la Croix-Rouge française, ce projet vise à généraliser le recours aux pairs pour renforcer le pouvoir d'agir et la participation des personnes concernées.

La démarche s'appuie sur un axe stratégique de formation à destination des futurs intervenants pairs et des professionnels concernés. Les équipes Epop accompagnent sur une durée d'environ 2 ans les projets de valorisation des savoirs expérientiels portés par les intervenants pairs ou les personnes référentes des entreprises membres du réseau.

EPoP est en cours d'expérimentation dans les régions Hauts de France et Nouvelle-Aquitaine, soutenu par un pilotage national.

## Université des patients

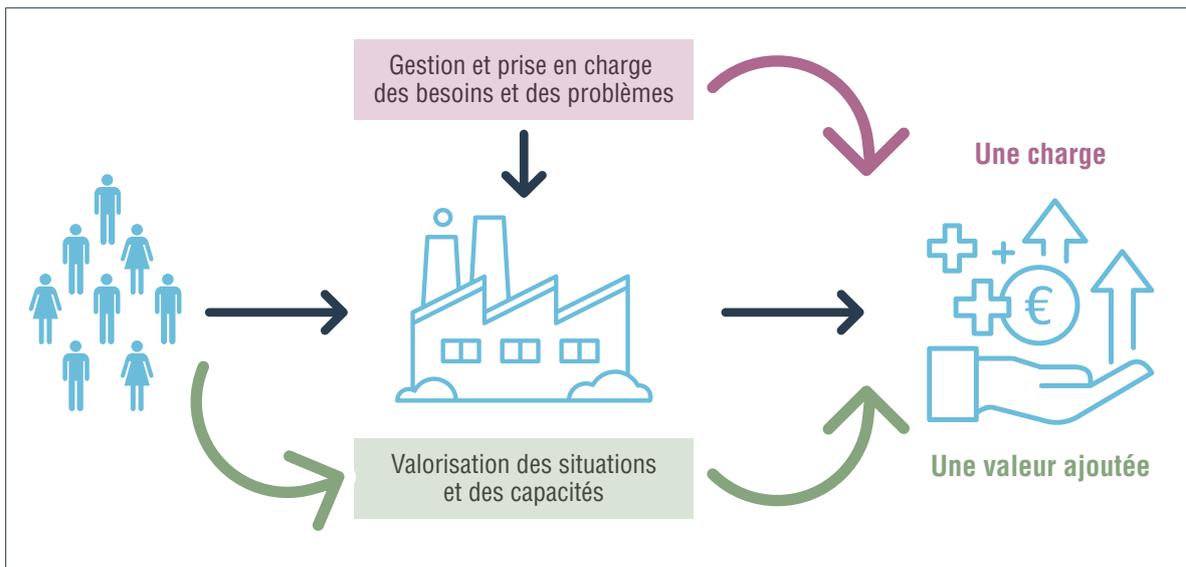
L'Université des Patients-Sorbonne fondée en 2010 est une innovation universitaire visant à concevoir et animer des parcours diplômants à destination des personnes atteintes d'une maladie qui désirent transformer leur expérience vécue de la maladie en expertise au service de la collectivité.

À ce jour l'Université des Patients-Sorbonne a diplômé plus de 200 patients. Elle travaille à la création de nouveaux cursus diplômants pour répondre à la demande des patients, des proches, des associations de patients, des usagers et des institutions de soins.

En concourant à la fluidité et à l'équilibre de l'organisation, la pair-aidance permet d'apprivoiser plus facilement le sujet des vulnérabilités dans l'entreprise. Le collectif peut ainsi tirer parti de chaque expérience et, par foisonnement, faire évoluer son modèle managérial et organisationnel.

## ② La pair aideance invite à considérer la vulnérabilité comme une donnée d'entrée plutôt que comme une donnée d'ajustement dans l'organisation de l'activité et de la production

- ⊗ Les réponses apportées par l'entreprise aujourd'hui visent à considérer la vulnérabilité de ses collaborateurs comme une « donnée d'ajustement de l'activité » du système, les approches mises en œuvre visant à traiter a posteriori les situations problématiques lorsqu'elles surviennent.
- ⊗ Ces réponses s'inscrivent alors dans « un paradigme de la charge », où la prise en compte est envisagée comme un coût financier ou humain supplémentaire<sup>4</sup>, plaçant les vulnérabilités dans une logique minorative où le résultat et la production finale se réalisent « en dépit de ».



- ⊗ À l'inverse, en valorisant le caractère particulier d'une expérience qui façonne de nouveaux savoirs et compétences chez le collaborateur (ex : adaptabilité, gestion des émotions, coopération, persévérance...), la dynamique de la pair aideance place la vulnérabilité comme une « donnée d'entrée » du système.
- ⊗ De ce fait, la mise à jour a priori d'un gisement potentiel de capacités et de talents neufs, plus subtils (soft skills) ou inattendus, invite ainsi l'entreprise à raisonner de façon méliorative : le paradigme peut dès lors devenir « celui de la valeur ajoutée », se constituant essentiellement « à partir de ».

- ⊗ Les travaux réalisés dans le cadre de l'étude Aideance et Compétences (AG2R La Mondiale, Cercle Vulnérabilités et Société, AFA, CDIFF) ont mis à jour des processus génératifs de capacités induites par l'aide familiale : ils dessinent une cartographie de compétences se présentant comme celles étant les plus attendues par les entreprises aujourd'hui et demain au sein du « *Future Jobs Report* » du Forum Economique Mondial. Cette perspective conduit à envisager la population des salariés aidants comme pouvant être à l'origine des principaux gains à venir.

<sup>4</sup> C'est d'ailleurs ce que révèle par exemple la revue de littérature internationale réalisée dans le cadre de l'étude « Influence des TSH sur la performance des organisations » (Nov. 2022) : de nombreuses expériences internationales pointent ainsi une surestimation assez systématique des coûts engendrés par la nécessité des aménagements. (<https://www.vulnerabilites-societe.fr/influence-des-travailleurs-en-situation-de-handicap-sur-la-performance-des-organisations-17-11-22/>).

Ne constituant plus un facteur d'empêchement pour l'organisation, l'expérience de la vulnérabilité peut alors contribuer à hybrider le collectif de travail, les capacités développées servant à enrichir les pratiques professionnelles, à ouvrir de nouvelles façons d'agir et d'interagir (attention à la qualité relationnelle, production de sens, motivation/fidélisation), à susciter de nouvelles formes d'innovation, etc. En un sens, la pair aidance devient le révélateur et le marqueur d'une « diversité » réussie car pleinement intégrée, exploitée et valorisée.

➤ Le Rapport *Supporting Working Carers: The Benefits to Families, Business and the Economy*<sup>5</sup> met en lumière les effets positifs de l'accompagnement des salariés aidants sur l'organisation. On y observe un effet de cliquet significatif notamment au plan de l'amélioration de la productivité (souligné par 69% des décideurs RH interrogés), de l'efficacité du travail en équipe (75%), de la qualité de service (72%) à coût de production réduits (55%). Il s'accompagne parallèlement d'un effet de halo en termes de transformation des pratiques et de culture d'entreprise, touchant au taux d'engagement (85%) et au management (80%). Fait notable : les répondants ont également établi un lien entre ces avantages et des revenus plus élevés et des coûts d'exploitation réduits.

### 3 Les caractéristiques du processus de pair aidance en font un mode d'action extrêmement économe en ressources et en investissement

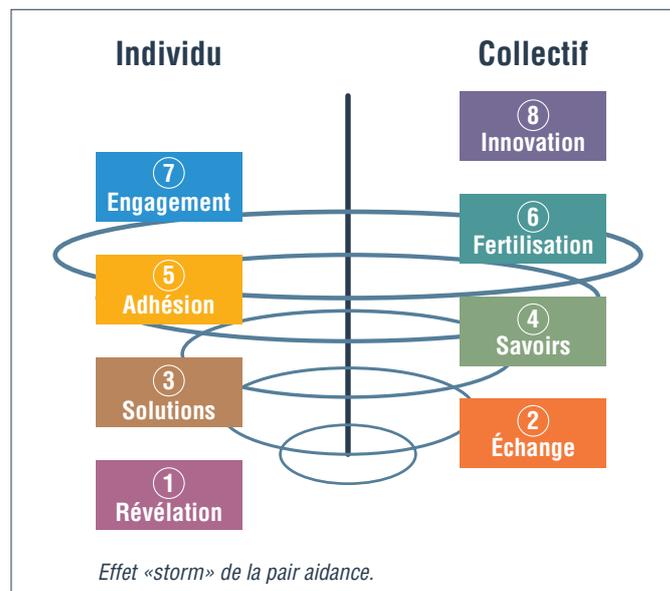
**Sa visée de réactivation plutôt que de seul traitement des difficultés de la personne concernée s'inscrit dans la durée**

- L'appréhension des collaborateurs en situation de fragilité procède généralement d'un mode d'action exogène : on accompagne via la médiation d'un dispositif, une mesure ou un service a priori extérieur à la personne. Il peut s'agir de l'exercice d'un droit à congés, d'une plateforme téléphonique, de ressources associatives, de consultations externes (coach, thérapeute...).
- L'originalité du processus de pair aidance est d'ajouter aux vertus thérapeutiques et correctrices de ce type d'accompagnement, d'autres vertus de type immunothérapeutiques propres à une forme de médiation intérieure : avec l'intervention du pair aidant, la personne concernée se trouve soudainement en présence d'une expérience qu'elle connaît (et reconnaît), ce qui augmente ses possibilités d'en tirer le potentiel de richesse et d'imaginer de nouvelles perspectives.
- Dans ce contexte où le pair aidant se situe dans la position d'un véritable « convertisseur de proximité », il ne s'agit plus seulement de traiter ou soigner les effets, mais bien d'utiliser les capacités naturelles du système immunitaire de la personne concernée pour tirer parti des difficultés ou contraintes rencontrées.
- En réactivant ainsi l'individu – et avec lui l'écosystème dans lequel il évolue, le processus induit une consolidation et une métabolisation des savoirs : l'estime de soi et le pouvoir d'agir et de dire se renforcent, les capacités et compétences s'affirment, se solidifient dans la durée et peuvent ainsi être transmises à d'autres.

5. Investigation réalisée par le Gouvernement Britannique en partenariat avec Carers UK et l'association Employers for Carers (2013).

## Son mécanisme de diffusion virale et spirale facilite son extension naturelle dans l'organisation

- La pair aidance se situe au sein d'un processus en capacité à agir en spirale, permettant une forme de symbiose entre résolution de situations individuelles et mise à jour de progrès collectifs, accessibles et compréhensibles par tous.
- En opérant par propagations successives, le processus place le pair aidant en situation de catalyseur : il est celui par lequel transitent et se créent les liens entre des groupes de plus en plus nombreux, jusqu'à irradier l'ensemble du collectif de travail.
- L'impact de la pair aidance (en s'inspirant librement du modèle de la spirale dynamique des niveaux d'existence de Clare Graves), peut être schématiquement illustré de la façon suivante :



### 1 Révélation

La présence d'un pair aidant est de nature à encourager chacun à reconnaître sa propre situation de vulnérabilité, à en identifier les effets, mais aussi les besoins qu'elle fait émerger. Le témoignage du pair aidant incite à la mise en mouvement des personnes concernées.

### 2 Échange

La dynamique de reconnaissance des situations et des besoins crée alors les conditions favorables à l'émergence et à la structuration de communautés où la parole peut être échangée entre pairs, en toute bienveillance et compréhension.

### 3 Solutions

Le dialogue ouvert au sein des communautés induit la mise à jour de dispositifs adaptés pour la personne : il y a alors un ajustement entre une offre et des besoins et contraintes, cet ajustement étant de nature à favoriser le recours aux ressources issues de pair aidance.

### 4 Savoirs

Du fait de leur essaimage progressif, les données d'expérience et les solutions développées en commun concourent à la construction graduelle de nouveaux savoirs et plus largement à une évolution de la perception de l'organisation.

## 5 Adhésion

Ces mutations évoluant à bas bruit peuvent amener chacun à se reconnaître dans une organisation où sa place est d'autant plus ressentie que sa parole est entendue, prise en compte et devient cofactrice de changement. La personne aidée peut se sentir autorisée à évoluer et à s'ouvrir dans sa pratique.

## 6 Fertilisation

La somme des révélations ainsi permises tisse progressivement une expérience collective agissant par enrichissement mutuel et complémentarité des points de vue : le niveau d'intelligence de l'organisation peut possiblement s'accroître.

## 7 Engagement

En créant des interactions et des solidarités nouvelles, l'organisation induit alors de nouvelles formes de valorisation et responsabilisation individuelle qui peuvent conduire à davantage d'engagement de la part de chacun.

## 8 Innovation

Le processus est de nature à créer un terreau fertile à la libération des énergies pouvant conduire à des innovations au plan de l'organisation comme des produits et services, à l'image des modèles éprouvés de co-développement.

➤ Dans le cadre de son engagement sur le sujet, le Laboratoire Merck a créé en 2018 une communauté collaborateurs aidants leur permettant de s'écouter, s'entraider et de promouvoir le soutien mis à leur disposition. Dans le cadre de son développement cette communauté a ainsi permis la mise à jour de solutions spécifiquement dédiées, particulièrement utiles et adaptées (formation, guideline...).

➤ Chez Total Energies, les salariés, en situation de handicap lèvent les freins et les tabous, notamment via l'implication d'ambassadeurs qui témoignent de l'impact favorable de la diversité dans l'entreprise. Créé en 2019 à l'issue d'une étude de perception menée auprès des collaborateurs en situation de handicap, ce réseau rassemble des salariés concernés ayant accepté de communiquer ouvertement sur leur propre situation et de mettre leur expérience au service d'autres collègues vivant avec un handicap. Ils sont ainsi à l'écoute et facilitent leur prise en charge dans l'entreprise. L'activité du réseau se structure autour de groupe de travail thématiques liés à l'audition, à la vision, aux maladies chroniques... Certains de ces groupes se situent à la pointe de l'action en favorisant l'expérimentation, permettant à toute l'entreprise de progresser par exemple dans le développement de son accessibilité numérique comme plus récemment dans la prise en compte de la neurodiversité et des talents atypiques. Déclinaison à la française des ERG (*Employees Resources Groups*) implantés au sein des entreprises anglo-saxonnes, l'engagement de ce réseau est conforté par la confiance manifestée par l'écosystème Mission Handicap, référents, médecins, managers, RH.

## Son modèle est un levier d'optimisation du management

La pair aideance amène une dimension horizontale sur les sujets de vulnérabilité au sein de l'organisation qui peut tout autant participer à :

- ⊗ soutenir les relations hiérarchiques en « déchargeant » les managers de questions trop intimes,
- ⊗ fluidifier les dynamiques collectives de travail en instaurant des liens transversaux,
- ⊗ démystifier l'importance des relations hiérarchiques ou participer à les redéfinir si le manager est aussi pair aidant.

Cela facilite l'expression des personnes concernées, la construction d'une relation de confiance tout en préservant le lien hiérarchique et la mission propre du manager.

La pair aideance réinstaura ainsi du commun entre les acteurs : la mise en œuvre de la pair aideance dans un cadre internalisé (par opposition aux recours à des ressources externes) facilite l'intégration du processus et la métabolisation de ses fruits au bénéfice de tous.

## 4 Des aptitudes issues de la vie privée concourant à une meilleure résilience des organisations

Par nature, l'expérience individuelle de la vulnérabilité naît de la confrontation à des contraintes dont les caractéristiques sont sur bien des points très proches de celles des défis qui se posent aujourd'hui aux organisations appelées à durer.

Celles-ci touchent principalement à la gestion de :

- ⊗ l'incertitude,
- ⊗ la tension sur les ressources,
- ⊗ la pression du temps,
- ⊗ la complexité (et la priorisation des enjeux qu'elle implique),
- ⊗ les connaissances,
- ⊗ la conduite du collectif,
- ⊗ l'adaptation du système.

Elles peuvent être comparées dans le cadre du schéma suivant :

Individu dans sa vie privée	Enjeux	Organisation professionnelle
La plongée dans l'incertitude obligeant à développer des capacités d'adaptation et d'ajustement face à des ruptures imprévisibles (trajectoires professionnelles, de santé, de vie...)	<b>Incertain</b>	Des ruptures croissantes, imprévisibles et de plus en plus brutales (sur leur marché, leur environnement)
La diminution, voire la pénurie de ressources (forces physiques et psychiques, moyens matériels et financiers, temps disponible...) qui nécessitent alors de poser un certain nombre d'arbitrages	<b>Ressources</b>	Une raréfaction de leurs ressources à venir, qui outre celles touchant aux dynamiques de transition, interrogent aujourd'hui le sujet du recrutement et de la fidélisation de leurs effectifs
Une gestion recentrée de la temporalité (articuler immédiateté/urgence/instant présent et le temps long)	<b>Temporalité</b>	Des cycles et des perspectives à termes de plus en plus courts
La simultanéité des enjeux, invitant à comprendre et se recentrer/prioriser les plus importants (santé, corps, relation aux autres, relation à moi-même, sens, valeurs...)	<b>Priorisations/ Enjeux</b>	Des enjeux professionnels évolutifs avec des rôles, des responsabilités et des interactions nouvelles et versatiles obligeant à un double effort de priorisation et d'adaptabilité
L'apprentissage de pratiques combinées	<b>Connaissances</b>	L'hybridation des savoirs et des compétences
La difficulté à faire face seul et le besoin d'aide et d'altérité	<b>Collectif</b>	La préservation de la cohésion et des capacités réactrices et créatrices du collectif
La multiplicité des contraintes et de leurs interactions très diverses	<b>Système</b>	Une évolution dans des systèmes de plus en plus flexibles

Par construction, en tant qu'expert d'une expérience aux enjeux similaires à l'entreprise et qu'il a vécue avec un temps d'avance, le pair aidant est à même d'occuper pour toute l'organisation la figure d'un véritable éclairé (et par extension tous ceux qui partagent des situations analogues). Avec lui, l'entreprise dispose et cultive un véritable gisement de pratiques éprouvées dont elle est à même de s'inspirer pour construire durablement son avenir.

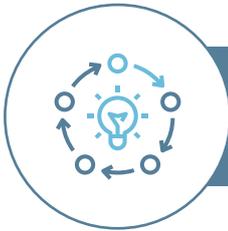
⊗ La capacité à faire face à l'adversité a été particulièrement soulignée lors du recueil de témoignages de pairs aidants. Il a ainsi été fait état de plusieurs séquences où, initialement prévu pour évoquer la situation de handicap, le pair aidant se retrouvait en situation d'accompagnement de nombreux salariés non concernés mais désireux d'avoir ses conseils pour gérer divers contextes d'adversité du quotidien (maladie, problème éducatif mais aussi... inflation et pouvoir d'achat !).

⊗ L'étude qualitative<sup>6</sup> menée dans le cadre du Prix ESA auprès des DRH d'entreprises ayant développé des dispositifs à destination de leur salariés aidants a particulièrement mis en avant l'intérêt de ce type de démarche au moment de la pandémie Covid : d'une part, la plupart des initiatives développées ont pu être opportunément étendues à l'ensemble des salariés fragilisés par l'évolution brutale du cadre d'activité et, d'autre part, le potentiel des salariés aidants, mieux préparés à ces situations de rupture, a pu être en grande partie révélé.

⊗ L'étude menée par le Collectif associatif 13.10<sup>7</sup> sur le vécu du confinement par les patients vivant avec un cancer durant la crise sanitaire a particulièrement mis en avant les capacités d'adaptation des personnes concernées dans un cadre de contraction de ressources. Dans cette optique notamment, les patients interrogés se situaient à un niveau de qualité de vie perçue durant la période nettement supérieur à la population française et, par ailleurs, se déclaraient globalement moins inquiets que l'ensemble des actifs à l'idée de revenir au travail.

6. Etude « Incidence de la crise sur la prise en compte des salariés aidants dans l'entreprise » - Prix Entreprise et Salariés Aidants 2021 - <http://www.prix-entreprise-salaries-aidants.fr/wp-content/uploads/2021/09/Prix-ESA5-Livret-130x240-24p-DEF.pdf>

7. Etude « Vivre au temps du confinement » 2020 <https://collectif1310.fr/actions/vivre-avec-un-cancer-du-sein-au-temps-du-confinement/>

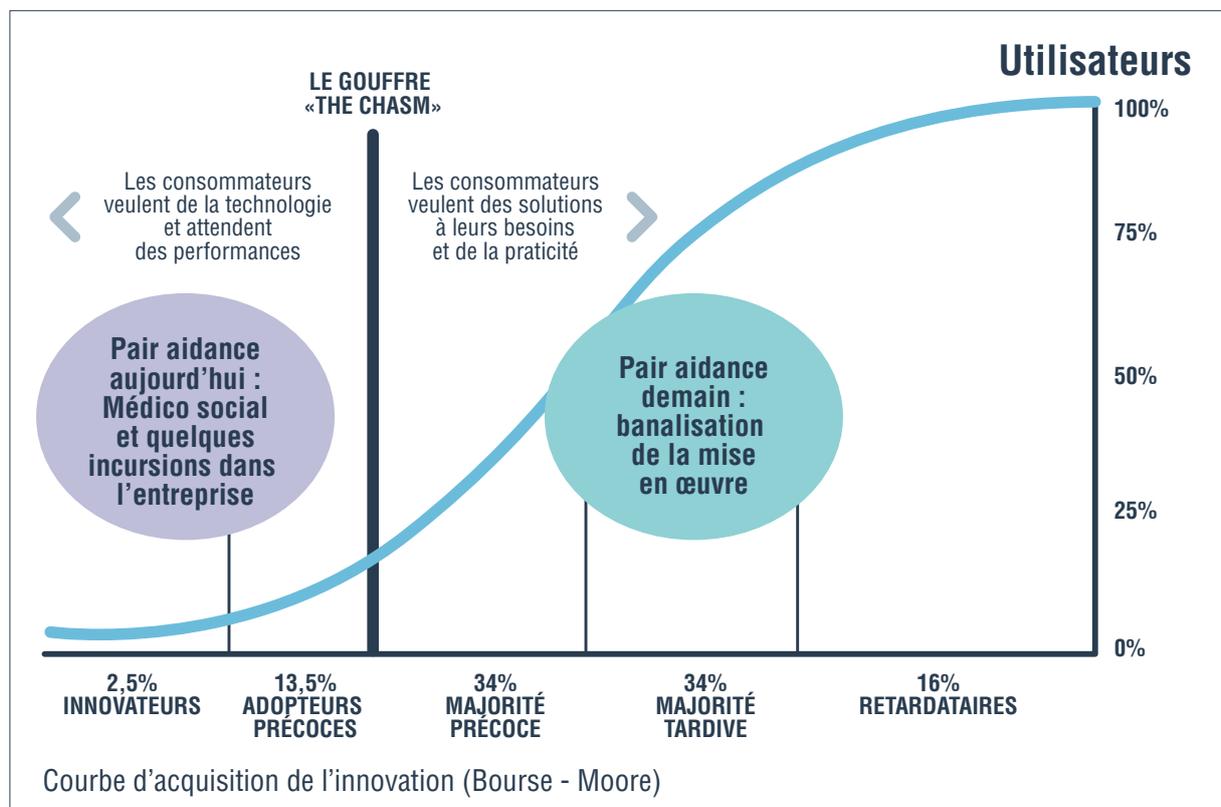


## FRANCHIR UNE ÉTAPE STRATÉGIQUE

### 1 Modèle de développement et impact sur les actions à mettre en œuvre

Dès lors qu'on envisage la pair aideance - et son processus de mobilisation des savoirs expérientiels - sous l'angle de l'innovation, son développement peut être envisagé selon différents modèles de diffusion. L'un des plus éprouvés, mis au point par Francis Bourne et enrichie par Geoffrey Moore, le représente comme une courbe s'apparentant à celle du cycle de vie des produits (lancement, croissance, maturité, déclin), mais observée par un autre prisme, celui de l'adoption de l'innovation, c'est-à-dire l'adhésion à quelque chose de nouveau via des critères d'acceptabilité d'ailleurs parfaitement en phase avec la pair aideance, et notamment :

- sa compatibilité avec les valeurs du groupe d'appartenance ;
- son caractère systémique ;
- la possibilité de tester l'innovation à travers une intégration progressive ;
- la visibilité des résultats permettant de les communiquer aux autres (témoignages, études d'impact).



À l'aune de ce modèle en S qui détaille 5 familles permettant d'atteindre 100% d'utilisateurs, on peut considérer le développement de la pair aideance comme se situant à un point de bascule, dit « du gouffre ». Il marque le passage :

- d'un modèle confidentiel où les efforts consentis ont permis d'associer une fraction significative d'innovateurs et d'adopteurs précoces majoritairement issus des domaines sanitaires et médico-sociaux ayant plus naturellement le goût de l'innovation dans le traitement des vulnérabilités...
- ...à un modèle généralisable et courant à l'échelle des entreprises, dont la préoccupation principale est tournée vers l'accès à des solutions concrètes et pratiques.

## 2 Leviers d'actions

Trois leviers d'actions rendent possible le franchissement de ce point de bascule à moyen terme. Chacun d'eux suppose la mise en place d'actions complémentaires portées par les parties prenantes :



### LEVIER N°1

**Communication et sensibilisation au sein des organisations : lever les freins liés aux représentations par un narratif mobilisateur afin de susciter et renforcer la demande**



### LEVIER N°2

**Organisation et valorisation des pair aidants et de ceux qui les accompagnent : construire et fiabiliser une véritable « filière » de façon à adapter l'offre de pair aideance**



### LEVIER N°3

**Pérennisation par les pouvoirs publics : créer les conditions du développement et du renforcement de la pair aideance en garantissant notamment ses dimensions sociales, économiques et juridiques**



## LEVIER N°1

### Communication et sensibilisation au sein des organisations : lever les freins liés aux représentations par un narratif mobilisateur afin de susciter et renforcer la demande

#### POURQUOI ?

Le monde économique et de l'entreprise restent pour l'heure dominés par un système de représentation encore largement négatif des vulnérabilités.

Dans ce contexte très marqué par la peur, le cloisonnement vie privée/vie professionnelle, le coût, et l'impact sur la performance, la promotion de la pair aide est une voie de résolution des questionnements actuels.

À condition de s'en donner les moyens et d'en faire la démonstration.

#### COMMENT AGIR ?

- ① Construire les bases d'un plaidoyer partagé entre les différents acteurs de l'entreprise (partenaires sociaux, MEDEF, Branches...), conçu comme un recueil testimonial de l'expérience vécue par les organisations déjà engagées.
- ② À des fins de prise de conscience autant que de personnalisation du périmètre d'actions, donner les moyens aux entreprises d'établir un diagnostic des multiples vulnérabilités de leurs salariés, en leur permettant d'identifier la nature du sujet et la volumétrie : à cette fin, un autodiagnostic facilement exploitable (basé par exemple sur l'incidence des situations au regard de l'âge et du genre des effectifs) pourrait être développé et diffusé par les relais territoriaux (associations patronales, CCI, groupes de protection sociale...).
- ③ De même, un vademecum facilitateur de mise en œuvre de la pair aide au sein des organisations, proposant un mode d'implantation simple et adapté, pourrait être opportunément envisagé, avec le cas échéant un programme de formation associé. Dans cette optique, il pourrait préciser les termes de l'accompagnement des salariés vulnérables dans la valorisation de leurs savoirs expérientiels et l'adaptation à leur profession.
- ④ Développer des cadres de valorisation et d'expression permettant aux entreprises de se définir comme une « entreprise aidante » et « bientraitante » : à ce titre l'inscription du sujet au sein des politiques de RSE et QVT ou de labels (existants ou à créer) pourrait être envisagée.
- ⑤ Susciter des expérimentations en lien avec la recherche en science sociale avec, au cœur des investigations, l'entreprise comme acteur de l'innovation sociale, à la fois solidaire et moderne. Le développement d'espaces tels que par exemple la Pépinière des Savoirs Expérientiels<sup>9</sup> favoriserait le recueil de données en vie réelle et l'ajustement permanent du sujet.
- ⑥ Initier une étude à grande échelle de mesure des apports socio-économiques de la pair aide en termes d'impact dans les organisations. Elle permettrait d'identifier, sur la base de la situation nationale et internationale (revue de littérature) les effets et déterminants de la pair aide sur la production de la performance globale.

#### POUR QUELS BÉNÉFICES

- Construire progressivement un nouveau paradigme autour de la vulnérabilité en utilisant la question de la pair aide (effet Cheval de Troie).
- Renforcer la marque employeur, améliorer l'attractivité, l'engagement et la fidélisation dans le recrutement en réaxant sur le sens donné au travail.
- Capitaliser sur des nouveaux talents et des savoirs expérientiels (« Future of jobs report », 2020)<sup>9</sup>.
- Améliorer la qualité de vie au travail, réduire les risques psycho-sociaux.
- Lever les freins (acceptation, verbalisation...) des personnes vulnérables.

8. Structure d'appui développée dans le cadre de l'aide avec AG2R La Mondiale, Cercle Vulnérabilités et Société, AFA, CDIFF et réunissant une communauté d'entreprises pionnières et des acteurs d'accompagnement en emploi en vue de tester les solutions et outils d'aide au retour à l'emploi des personnes concernées.

9. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf)



## LEVIER N°2

### Organisation et valorisation des pair aidants et de ceux qui les accompagnent : construire et fiabiliser une véritable « filière » de façon à adapter l'offre de pair aideance

#### POURQUOI ?

Aujourd'hui la pair aideance évolue dans une sorte de « zone grise » plus volontiers tournée vers le registre associatif et social et qui amène à une extrême diversité de situations et de modes d'exercice (salarié, bénévole, indépendant...).

En dépit de son caractère foisonnant, ce métier neuf souffre encore de latences juridiques et d'absence de cadre de référence. Cette situation qui laisse beaucoup de place à l'initiative et à l'innovation dans les façons d'agir, peut constituer un frein à la possibilité de faire émerger une filière (ou son équivalent).

Cette hétérogénéité freine la crédibilité des réponses même si elle doit être vraisemblablement préservée pour ne pas exclure ou stigmatiser certaines des personnes concernées.

#### COMMENT AGIR ?

- ① Construire un socle de compétences minimales autour de quelques modules pédagogiques communs de nature à faciliter l'exercice et la cohérence de l'activité de pair aideance. Ces modules pourraient d'une part être organisés autour d'éléments propres à la relation d'aide ou à la transformation d'une expérience en savoir expérientiel (processus) et, d'autre part, aborder des thématiques concrètes relatives aux aspects pratiques de l'exercice de l'activité (relation commerciale, éléments juridiques, logique de prestation de service...).
- ② Clarifier l'activité de travailleur pair aidant (« travailleur-pair ») dans ses contenus et ses modalités d'exercice (bénévole, libéral ou salarié).
- ③ Plus largement, développer des systèmes de reconnaissance (au sein du RNCP par exemple), avec des grilles de fonctions facilitant la mise en place de parcours non excluants et accessibles à chaque moment de la vie du futur pair aidant.
- ④ Explorer et renforcer les possibilités digitales (distanciel, inter-entreprises, simulations, metavers...) autour de la pair aideance de façon à ouvrir les champs d'exercice et à lever, le cas échéant, des contraintes réhibitoires pour les personnes concernées comme pour certaines organisations.
- ⑤ Envisager, dans le respect des différents modes d'exercice, la création d'une instance régulatrice de la pair aideance sur le modèle par exemple de l'EMCC France (Conseil International du Coaching, du mentorat et de la Supervision), ce qui pourrait constituer une garantie pour les donneurs d'ordre.

#### POUR QUELS BÉNÉFICES

- **Crédibiliser la pair aideance en tant que mode d'action dans un cadre professionnel.**
- **Mettre le citoyen comme acteur/moteur de l'action sociale.**
- **Fluidifier les services de l'Etat (sociaux, santé) et gagner en efficacité.**
- **Construire de nouveaux métiers issus de la pair aideance, faciliter la (ré)insertion sociale par l'activité professionnelle et limiter les risques de précarité économique des personnes ayant traversé des expériences de vulnérabilité.**
- **Découpler les ressources et la propagation de l'approche.**
- **Accompagner les pair aidants dans le développement de leurs connaissances et compétences théoriques pour faciliter leur crédibilité et légitimité en tant que professionnels.**



## LEVIER N°3

### **Pérennisation par les pouvoirs publics : créer les conditions du développement et du renforcement de la pair aideance en garantissant notamment ses dimensions sociales, économiques et juridiques**

#### **POURQUOI ?**

Il n'existe pas de définition claire de la pair aideance et les outils juridiques restent relativement flous pour encadrer l'activité et les relations commerciales entre pair aidants et structures y faisant appel.

Parallèlement, dans le cadre de son accès à des solutions de pair aideance, l'entreprise demeure souvent isolée pour s'orienter et poser les choix les plus adaptés.

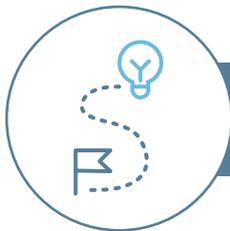
Pour assurer un développement durable, l'une des conditions de la réussite réside vraisemblablement dans la capacité à développer des modèles économiques viables dans le temps et sachant combiner les différentes composantes d'exercice du métier. Dans ce domaine, le modèle déjà développé notamment dans le cadre du coaching, qui permet d'accueillir les professionnels ou bénévoles avec un niveau de contraintes relativement réduit, peut constituer un cadre de réflexion inspirant.

#### **COMMENT AGIR ?**

- ① Donner de la visibilité et susciter des vocations en lançant une campagne nationale d'information sur les métiers de la pair aideance : outre la promotion de l'attractivité du secteur, ce type d'initiative permettrait de réassurer les personnes déjà engagées et le cas échéant de lever les freins chez d'autres ne s'y autorisant pas.
- ② Favoriser et pointer l'investissement public en faveur de la création et du renforcement de structures de pair aideance permettant notamment d'accompagner les initiatives individuelles et collectives (auto-entreprise, start up, association...) : facilités de conditions de prêts, crédits d'impôts...
- ③ Permettre aux personnes faisant déjà fonction ou agissant en qualité de pair aidant de pouvoir accéder à la reconnaissance de cette expérience professionnelle (le cas échéant via le canal de la VAE).
- ④ Soutenir la création de plateformes de labellisation et d'orientation au plan des bassins d'emploi facilitant l'accès aux ressources pour les entreprises. Ces plateformes peuvent être vues de façon autonome ou encapsulées au sein de plateformes d'emploi existantes.
- ⑤ Le cas échéant, initier ou soutenir le développement via des politiques publiques plus coercitives, fondées sur des indicateurs obligatoires en termes de pair aideance et, le cas échéant, ouvrant à inscription obligatoire dans les rapports RSE.

#### **POUR QUELS BÉNÉFICES**

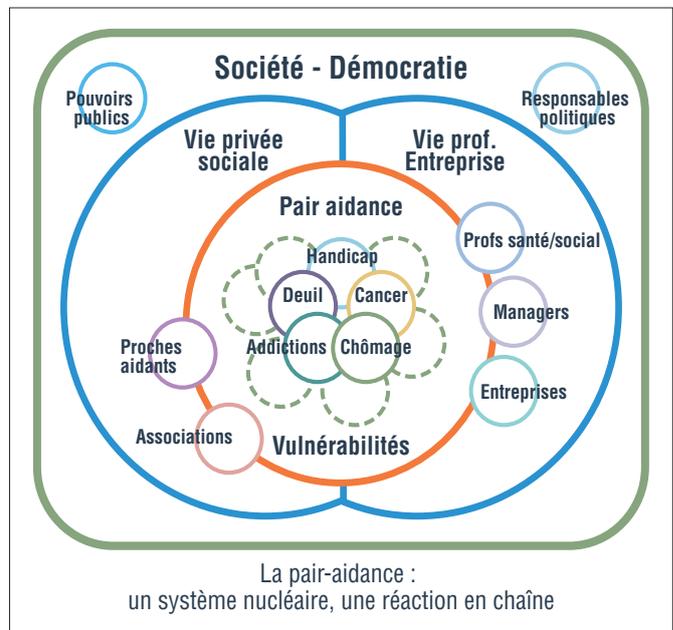
- **Diversifier les voies de développement en échappant à un modèle unique.**
- **Crédibiliser durablement la pair aideance.**
- **Favoriser la visibilité des acteurs en capacité à apporter des solutions.**
- **Reconnaitre l'action, le rôle et les compétences développés par les pairs aidants tout en formalisant un cadre large et libéral.**



## MISE EN PERSPECTIVE ET CONCLUSION

Fondée sur l'expérience incontournable de la vulnérabilité au niveau individuel, chacun y étant inévitablement exposé tôt ou tard, la pair aideance s'enracine dans l'intime et le champ réduit de la vie privée.

Les mécanismes de rétablissement, de transformation et d'acquisition de compétence qu'elle autorise, mais également les potentialités relationnelles, d'engagement, d'inventivité collective et de cocréation qu'elle permet, constituent un élément nucléaire dont la dynamique, sous forme de fusion et de réaction en chaîne, déborde rapidement le cadre seulement personnel et privé.



Ce faisant, la pair aideance est de nature à produire un véritable effet d'onde pouvant gagner le champ social (relations de proximité, actions de solidarités locale et nationale, évolution des postures professionnelles...), mais également le champ du travail (innovation managériale, horizontalisation des rapports professionnels, impact sur l'organisation, la réputation et la performance globale)...

Objectifs Action	Effets-fruit	Santé globale des individus	Lien social	Travail Entreprise	Politique
Répondre à un besoin individuel (vulnérabilité)	Bien-être	Insertion sociale	Insertion professionnelle, maintien dans l'emploi	Santé publique	
Répondre à un besoin collectif (fragmentation sociale)	Pair aideance croisée Renforcement du bien-être collectif	Renforcer l'esprit de solidarité et d'entraide	Renforcer la cohésion interne Holocratie Sentiment de reconnaissance et d'appartenance Fidélisation des salariés	Politiques sociales : déstigmatiser les vulnérabilités, solidarités locales	
Valoriser des savoirs expérientiels	Encapacitation ( <i>empowerment</i> )	Solutions informelles et locales	Nouvelles compétences Valeur économique et sociale	Politiques d'éducation et formation PIB	
Horizontaliser les modes de management	Autonomie	Co-création	Soulager les managers	Renouvellement de la démocratie	

Onde de diffusion / Propagation

Au départ conçue comme un outil au service de catégories de personnes, la pair aideance se révèle finalement être une ressource propre à inspirer une autre approche des relations sociales et des systèmes démocratiques.

Partant du vivant dont la marque primitive est la vulnérabilité, la pair aideance se donne à voir comme un dispositif organique contribuant, pour un bénéfice inversement proportionnel au coût, à réduire la dimension normative de nos sociétés, en les rendant plus solidaires et plus adaptables, capables de se réinventer face aux nouvelles attentes des (futurs) professionnels et pour faire face plus généralement à l'incertitude du monde qui vient.



## PARTICIPANTS AU GROUPE DE TRAVAIL

---

*Par ordre alphabétique.*

- **Françoise BENEDETTI** (Randstad)
- **Rachel COMPAIN** (Engie)
- **Myriam HANIFI** (Pairformhand)
- **Salomé HEURTEBISE** (FEHAP)
- **Nathalie MATHIEU** (Malakoff Humanis)
- **Philippa MOTTE** (Philippa Conseil)
- **Erinna MOUTACHY** (Engie)
- **Mustapha SALLALI** (Croix-Rouge française)
- **Bruno TORREGROSSA** (Fondation Falret)

## PAIR AIDANTS ET PERSONNES AUDITIONNÉES

---

*Par ordre alphabétique.*

- **Jean-Philippe CAVROY** (Santé Mentale France)
- **Claire LE ROY - HATALA** (Coopaname)
- **Coralie HASCOET-DUMAS**
- **Alain GENDRE**
- **Fanny GINDRE**
- **Maxime OILLAUX** (SGCIH)

## CO-RAPPORTEURS

---

- **Thierry CALVAT, Tanguy CHÂTEL et Édouard de HENNEZEL**  
co-fondateurs du Cercle Vulnérabilités et Société



# Cercle Vulnérabilités et Société

[www.vulnerabilites-societe.fr](http://www.vulnerabilites-societe.fr)

Contact : [team@vulnerabilites-societe.fr](mailto:team@vulnerabilites-societe.fr)

Suivez-nous sur   

Les structures membres du Cercle Vulnérabilités et Société,  
engagées dans la réflexion et l'action pour *faire de la vulnérabilité une force !*



LA PRÉSENTE NOTE DE POSITION N'ENGAGE PAS INDIVIDUELLEMENT CHAQUE MEMBRE DU CERCLE V&S