association vaudoise
des organisations privées
pour personnes en difficulté

Février 2026

Recensement de bonnes pratiques dans le cadre du GT « concept d'accompagnement et gestion de la violence »

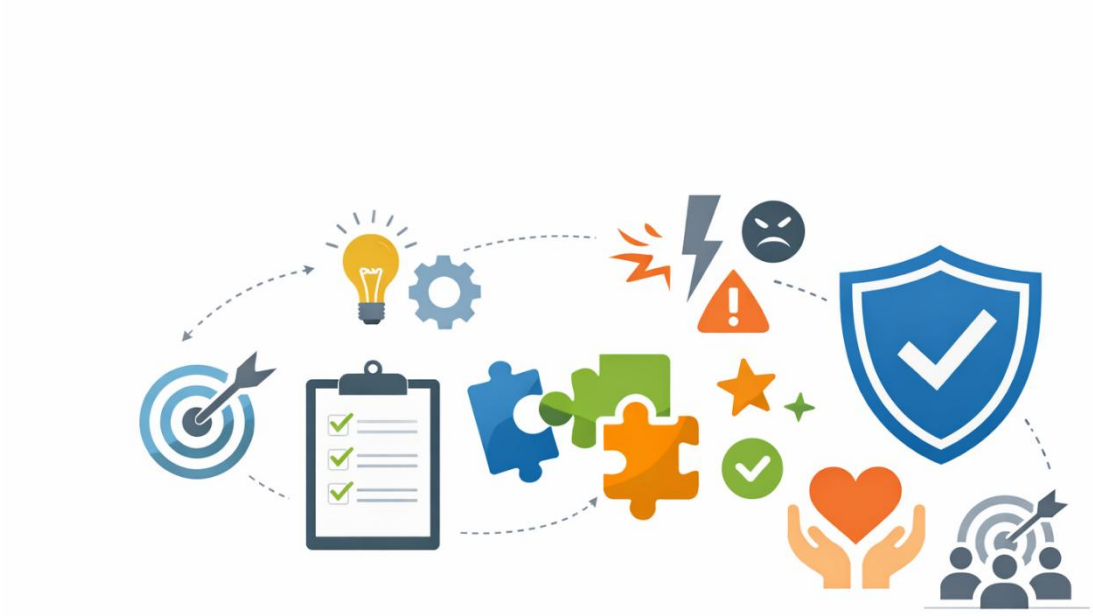


Table des matières

1. Introduction 3
2. Notes méthodologiques 4
2.1 Mise en œuvre opérationnelle du recensement des bonnes pratiques et de la check-list 4
3. Partenariat personnes concernées - professionnel-le-s - proches (familles, représentants légaux) 6
4. Périodes de transition 7
5. Cadre organisationnel et structurel 8
6. Prévention pour les professionnel-le-s 9
6.1 Violence, exposition répétée et enjeux pour les dispositifs 11
7. Soutien à la personne (prévention primaire) 12
8. Désescalade (prévention secondaire) 13
9. Suivi des actions (prévention tertiaire) 14
10. Coordination avec les partenaires institutionnels 16
11. Conclusion 16
12. Ressources existantes 17
13. Références 19

1. Introduction

Ce document propose un recensement de bonnes pratiques destinés à soutenir les professionnel·le·s, les institutions et les partenaires dans l'accompagnement des personnes en situation de handicap, et plus particulièrement dans les contextes où les situations deviennent dites "complexes". Il repose sur une vision inclusive et éthique de l'accompagnement, dans laquelle chaque personne a droit à une prise en compte individualisée, fondée sur ses besoins, ses aspirations et son environnement de vie.

Il est essentiel de rappeler que la complexité ne réside pas dans le handicap en tant que tel, mais dans l'ensemble des facteurs qui, à un moment donné, rendent une situation difficile à stabiliser, à comprendre ou à coordonner. Cette complexité peut émaner de l'interaction entre différents types de vulnérabilités, de comportements-défis, d'un réseau de partenaires fragmenté, de ressources insuffisantes ou de contraintes institutionnelles. Elle est donc contextuelle, évolutive, et ne peut être réduite à une catégorisation stricte des personnes.

Les recommandations ici présentées s'adressent à l'ensemble des situations de handicap, avec un approfondissement spécifique des dimensions à prendre en compte lorsque les configurations deviennent complexes. Cette approche permet à la fois d'assurer une base commune de qualité pour tous les accompagnements, et d'offrir des repères renforcés dans les situations qui exigent des ajustements particuliers, une coordination interdisciplinaire poussée, ou une vigilance accrue.

Ce cadre a été construit à partir d'expériences de terrain, d'analyses partagées avec les professionnel·le·s, et de références théoriques et scientifiques solides. Il se veut également complémentaire à la check-list interactive produite en parallèle, qui permet aux institutions de s'autoévaluer et d'identifier les leviers d'amélioration continue. Il offre ainsi un socle réflexif et pratique destiné à nourrir une dynamique d'appropriation collective et évolutive des recommandations. Il vise à encourager la réflexion, à outiller l'action, et à favoriser une culture institutionnelle capable de s'adapter à la variabilité des parcours et des besoins.

Les situations complexes sont définies comme des situations qui, en complément de la problématique principale (déficience intellectuelle, polyhandicap ou handicap physique), présentent les caractéristiques suivantes :

• une ou plusieurs comorbidités (psychiatriques, TSA, addictions) ;

• des comportements-défis (auto- et hétéro-agressivité, atteintes matérielles), d'une intensité, fréquence ou durée telles qu'ils deviennent critiques pour la personne elle-même, son environnement social et son intégration dans la collectivité.

Cette définition s'inscrit dans les travaux relatifs aux situations complexes dans le champ du handicap, qui mettent en évidence l'intrication de comorbidités et de comportements-défis ainsi que les limites des réponses institutionnelles habituelles face à ces configurations (Diaz et al., 2021, p. 11). La notion de comportements-défis mobilisée ici s'appuie sur la définition proposée par Emerson & Einfeld (2016), qui désigne des comportements dont l'intensité, la fréquence ou la durée compromettent la sécurité de la personne ou d'autrui, ou limitent son accès aux environnements et aux ressources ordinaires.

2. Notes méthodologiques

Le présent document est issu des travaux du groupe de travail (GT) sur le concept d'accompagnement et de gestion de la violence dans les établissements socio-éducatifs du canton de Vaud. Il repose sur une démarche de co-construction impliquant une diversité de partenaires : professionnel·le·s de terrain, directions d'établissements, représentant·e·s du secteur socio-sanitaire, autorités cantonales, ainsi que des représentant·e·s d'associations de familles et de personnes concernées.

La méthodologie suivie inclut :

- L'organisation de plusieurs cycles d'échanges structurés en GT entre mai 2024 et juin 2025, avec une alternance de séances plénières et de sous-groupes thématiques.
- Une analyse approfondie de documents de référence ayant conduit à une sélection de sources particulièrement pertinentes, notamment issues des standards Grisons, des lignes directrices HEVE, de la Haute Autorité de Santé (HAS) et d'Autisme France.
- Une série de consultations avec des établissements socio-éducatifs vaudois et hors canton, afin de recenser les pratiques existantes.
- L'intégration des retours d'expérience terrain, des attentes institutionnelles, et des outils déjà produits localement.

Deux livrables ont été produits :

- Un document de recensement fondé sur les principes fondamentaux validés en GT ;
- Une check-list interactive permettant aux institutions de s'autoévaluer et d'ajuster leurs pratiques.

Cette démarche vise à articuler les savoirs expérientiels, les connaissances scientifiques et les contraintes du terrain pour élaborer des recommandations modulables, cohérentes et éthiquement fondées. Ce document s'inscrit dans la continuité de la check-list interactive élaborée parallèlement, en reprenant les mêmes catégories structurantes. Il en approfondit les contenus en proposant des repères concrets, contextualisés et étayés, à destination des professionnel·le·s et des institutions.

La première de ces catégories constitue le socle de tout accompagnement respectueux des droits et des singularités des personnes : il s'agit du partenariat entre personnes concernées, professionnel·le·s et proches (familles, représentant·e·s légaux·ales). Cette dynamique partenariale est au cœur de la co-construction des accompagnements, notamment lorsque les situations deviennent complexes.

2.1 Mise en œuvre opérationnelle du recensement des bonnes pratiques et de la check-list

Les deux livrables sont conçus pour fonctionner ensemble et s'inscrire dans une dynamique d'appropriation progressive. La démarche ci-dessous propose quatre étapes pour les mobiliser au sein d'un établissement.

Se situer : utiliser la check-list comme photographie interne

La check-list est proposée à l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices, à différents niveaux, de manière anonyme et sans consultation préalable des documents internes. Cette modalité, testée lors de la phase pilote, permet d'obtenir une image fidèle de ce que chacun·e connaît effectivement des ressources et procédures en place, et de faire apparaître les écarts de perception entre secteurs ou fonctions. Durée estimée : 20 à 30 minutes par personne, réalisé lors d'un moment collectif.

Lire ensemble : partager les résultats en équipe

Les résultats agrégés sont partagés et discutés collectivement, en colloque, en séance d'équipe ou en temps institutionnel dédié. L'objectif n'est pas d'évaluer mais d'ouvrir une conversation : quels sont les points forts ? Quelles thématiques mériteraient d'être approfondies ? Où les perceptions divergent-elles ?

Approfondir : consulter le recensement par thématique

Pour les thématiques qui appellent une réflexion plus poussée, les sections correspondantes du recensement des bonnes pratiques offrent des définitions partagées, des principes d'action et des exemples concrets. Ce document de second niveau peut être mobilisé en colloque, en formation, ou comme appui à la révision du concept d'accompagnement interne.

Faire évoluer : réutiliser et mettre à jour

Les outils sont conçus pour être réutilisés dans le temps : la check-list peut être reprise périodiquement pour mesurer l'évolution des pratiques, et adaptée à la culture propre de l'institution. Elle constitue également un point d'entrée utile pour l'intégration de nouveaux collaborateurs et collaboratrices.

3. Partenariat personnes concernées - professionnel-le-s - proches (familles, représentants légaux)

La collaboration entre professionnel-le-s, familles et personnes concernées constitue une dimension essentielle et incontournable de l'accompagnement des situations complexes. Cette dynamique repose sur une complémentarité d'expertises et une reconnaissance mutuelle des rôles : les familles, fortes d'une connaissance intime et quotidienne de leur proche, apportent un éclairage unique sur les besoins spécifiques, les préférences et les capacités de la personne accompagnée. Les professionnel-le-s, de leur côté, mobilisent leurs savoirs techniques, méthodologiques et scientifiques pour concevoir et mettre en œuvre des interventions adaptées.

Le partenariat recherché repose sur une approche co-constructive, dans laquelle chaque acteur contribue avec une expertise complémentaire. Ces expertises, bien que différentes, ne doivent pas être mises en opposition mais pensées dans une logique de coopération. La personne concernée, dans la mesure de ses possibilités, doit être activement impliquée comme co-autrice des choix la concernant, et sa participation doit être systématiquement recherchée à toutes les étapes de l'accompagnement. Le développement et le bien-être d'une personne sont fortement influencés par la qualité des liens entre les différents acteurs. Une collaboration structurée entre ces partenaires permet de co-construire des projets de vie plus adaptés et efficaces.

Dans certaines situations, les tensions relationnelles peuvent devenir elles-mêmes des éléments de complexité. Par exemple, un désaccord persistant entre une famille et une équipe sur les modalités d'encadrement peut générer une perte de confiance mutuelle, freiner la mise en œuvre du projet d'accompagnement, voire provoquer des ruptures de suivi. La complexité devient alors autant relationnelle qu'individuelle ou clinique. Dans cette optique, il est crucial de valoriser les contributions de chaque partie prenante et de favoriser une communication transparente et régulière. L'établissement de protocoles clairs, de carnets de liaison, et l'organisation de réunions périodiques permettent de structurer cette collaboration, tout en respectant le rôle central de la personne concernée comme actrice principale de son parcours. La mise en place de "contrats de collaboration" peut également clarifier les attentes, les rôles et les limites de chacun, et prévenir les malentendus.

Mise en place

- **Reconnaître les expertises croisées** : Intégrer les familles dans les décisions concernant le projet de vie.
- **Mettre en place des outils de communication** : Carnets de liaison, réunions régulières, et plateformes numériques.
- **Assurer la coordination** : Désigner un référent pour orchestrer les interactions entre les différents acteurs.

Points de vigilance

- S'assurer que l'accord et la participation de la personne sont systématiquement recherchés en amont de toute intervention menée en concertation avec le réseau.
- S'assurer que chaque partie prenante comprend son rôle et ses responsabilités dans le cadre de la collaboration.

- Éviter les incompréhensions ou conflits liés à des attentes divergentes entre familles et professionnels.
- Garantir la confidentialité des informations échangées, dans le respect des cadres éthiques et légaux.
- Impliquer tous les professionnel-le-s concernés (tous niveaux hiérarchiques, tous corps de métiers).

4. Périodes de transition

Les transitions abordées dans ce document incluent tout type de changement : entrée ou sortie d'établissement, passage d'un lieu de vie à un autre, changement de référent·e, modification des modalités de soins, etc. Chacune de ces transitions représente une phase de vulnérabilité potentielle. Il est essentiel de les penser non comme de simples transferts, mais comme des processus à accompagner, étape par étape, en s'appuyant sur les compétences d'adaptation des personnes concernées. Ces transitions doivent être transposées en étapes clairement identifiées, balisées temporellement et symboliquement, pour permettre à la personne de se repérer et de s'engager progressivement dans la nouveauté. Ces transitions sont traversées de tensions symboliques, affectives et identitaires, tant pour les personnes concernées que pour les professionnel·le·s. Comme le rappellent Kuehni et Bovey (2018), « les actes de transmission, de délégation, de passation sont rarement neutres : ils mobilisent des représentations professionnelles, des affects, et une certaine vision de ce que signifie "bien accompagner" » (p. 156).

Dans ce contexte, prendre soin des transitions, c'est aussi reconnaître la valeur des liens préexistants, accompagner la perte d'un cadre connu, et permettre l'appropriation progressive du nouveau. Cela suppose un temps d'ajustement, de confiance à (re)construire, et un dialogue constant entre institutions et professionnel·le·s. Structurer ces moments évite les ruptures de parcours et favorise la continuité de l'accompagnement dans une logique de respect des temporalités, des besoins et de l'intégrité des personnes concernées.

La gestion des transitions exige une planification méticuleuse et une coordination entre les différents acteurs impliqués. Les dispositifs d'accompagnement doivent être adaptés à la singularité de chaque individu, en prenant en compte non seulement leurs besoins immédiats, mais également leur trajectoire de vie et leurs aspirations futures. De plus, les transitions offrent une opportunité unique de renforcer les capacités d'adaptation des personnes concernées tout en consolidant les partenariats entre familles, professionnels et structures d'accueil. Une anticipation proactive et une communication claire sont essentielles pour prévenir les ruptures de parcours et garantir une continuité optimale dans les soins et l'accompagnement.

Mise en place

- **Planification rigoureuse** : Établir des calendriers précis pour chaque étape de la transition.
- **Cartographie des réseaux** : Identifier les partenaires mobilisables pour accompagner la personne.
- **Soutien renforcé** : Prévoir une phase d'observation et d'ajustement pendant la transition.

Points de vigilance

- Identifier et informer à l'avance toutes les parties concernées par une transition.
- Veiller à ce que les informations transmises soient complètes, précises et accessibles à tous les acteurs.
- Prévoir un accompagnement renforcé pour les périodes critiques afin de limiter les risques de rupture de parcours.

5. Cadre organisationnel et structurel

Une structure fonctionnelle repose sur une répartition claire des rôles et des responsabilités, ce qui permet une meilleure coordination et valorise la complémentarité des savoirs entre les membres de l'équipe. L'interdisciplinarité est un levier essentiel pour apporter des réponses pertinentes à des besoins complexes. En alignant les objectifs institutionnels sur des pratiques collaboratives et inclusives, les structures peuvent non seulement améliorer leur efficacité, mais également renforcer la qualité de vie des personnes accompagnées et des professionnels impliqués.

Pour faire face à la complexité des accompagnements, la coordination entre professionnel·le·s est identifiée comme une condition essentielle à la cohérence du processus d'accompagnement, en particulier lors de situations de crise impliquant de multiples intervenant·e·s. Le rapport souligne les difficultés à « maintenir un processus d'accompagnement cohérent en lien avec la multiplicité des intervenant·e·s » et met en avant les enjeux de coordination, de temporalité, de délibération et de respect des protocoles (Diaz et al., 2021, p. 41).

Par ailleurs, l'absence d'espaces de délibération constitue un frein au développement d'un collectif professionnel solide. Le rapport insiste sur le fait que « les espaces de délibération sont nécessaires pour le partage des approches professionnelles, car ils garantissent la cohérence des interventions au sein des équipes et sous-tendent la construction d'un collectif de travail » (Diaz et al., 2021, p. 47).

Concernant les comportements défis, il est rappelé que « l'environnement est un élément essentiel dans l'appréhension des comportements défis : non seulement il participe à leur émergence, mais il offre plus ou moins de possibilités d'y répondre de façon adaptée » (Diaz et al., 2021, p. 12). Cette approche rejoint les conclusions de Weber, Duville, Loizeau et Morvillers (2019), qui identifient que les réponses les plus efficaces aux comportements défis reposent sur des stratégies organisationnelles fondées sur la formation, l'analyse de l'environnement, la régulation émotionnelle et la collaboration interdisciplinaire.

Dans un contexte où les établissements sont confrontés à des formes de complexité croissante – profils de plus en plus hétérogènes, tensions interprofessionnelles, exigences éthiques accrues – le Standard Grison se présente comme un cadre structurant, souple et transférable, permettant de renforcer l'organisation institutionnelle sans alourdir les pratiques.

Ce standard est le fruit d'une démarche participative menée avec des professionnel·le·s de terrain, ancrée dans les réalités concrètes des établissements. Il s'appuie sur le principe fondamental suivant : les situations de tension ou de violence nécessitent une réponse systémique, pas uniquement individuelle ou disciplinaire.

Mise en place

- **Définir les valeurs institutionnelles** : Diffuser les principes fondamentaux.
- **Vérifier l'adéquation entre les profils/compétences des professionnel-le-s et les besoins institutionnels**.
- **Etablir un processus d'accueil pour tout nouveau collaborateur.**
- **Soutenir les équipes** : Mettre en place des espaces d'échange et de supervision réguliers.
- **Mettre en place une cellule de gestion des situations complexes**, regroupant éducatif, médical, psychologique et encadrement.

Points de vigilance

- Mettre en place des processus d'évaluation réguliers pour ajuster l'organisation aux besoins émergents.
- Prévenir les surcharges de travail en assurant une répartition équilibrée des responsabilités.
- Encourager une communication ascendante permettant aux équipes de signaler les dysfonctionnements organisationnels.

6. Prévention pour les professionnel-le-s

Les professionnel·le·s en contact avec des situations complexes sont soumis à des niveaux de stress élevés, liés à l'intensité émotionnelle, aux comportements défis et à la nécessité d'intervenir dans des contextes souvent imprévisibles. Selon une analyse récente de l'Organisation internationale du travail (OIT, 2021), cette exposition prolongée peut entraîner des phénomènes de burnout, caractérisés par un épuisement émotionnel, physique et mental, une perte de satisfaction au travail et une diminution notable de l'efficacité des interventions. L'OIT souligne l'importance d'instaurer des mesures préventives telles que des dispositifs de soutien psychologique, des formations adaptées et une sensibilisation accrue des équipes pour limiter les impacts du stress chronique sur les professionnel·le·s.

Dans ce contexte, préserver l'engagement et la capacité d'agir des équipes ne relève pas uniquement de la responsabilité individuelle. Il s'agit d'un enjeu institutionnel qui engage l'organisation dans son ensemble. Assurer le bien-être des professionnel·le·s constitue une condition indispensable pour maintenir la qualité des interventions et prévenir les ruptures dans l'accompagnement. Cela implique la mise en place de dispositifs de soutien structurés, l'accès à la formation continue, et la reconnaissance du travail réel effectué sur le terrain. Ces approches permettent de renforcer le sentiment d'efficacité personnelle et collective, tout en réduisant les risques de désengagement.

Par ailleurs, les dilemmes éthiques rencontrés dans l'exercice quotidien du métier — entre sécurité et respect, entre soin et autonomie, entre écoute et efficacité — ne peuvent être portés individuellement. Ils nécessitent des espaces de réflexion partagée. Comme le rappellent Kuehni et Bovey (2018), ces dilemmes « mettent le travail en débat que ce soit en termes individuels (a minima) ou collectifs, créant ainsi de véritables espaces de délibération » (p. 161). Ces espaces ne sont pas secondaires : ils sont les garants de la cohérence des pratiques, de la légitimité des décisions et du maintien d'un cadre éthique

dans les interventions. Dans ce cadre, la répartition de la responsabilité est un enjeu central. Face à la complexité des situations, il est nécessaire de clarifier les rôles et d'éviter une personnalisation excessive du poids décisionnel. Une responsabilité collective, soutenue par des protocoles partagés et une culture d'équipe solidaire, permet d'atténuer la charge mentale des intervenant·e·s et de sécuriser les pratiques.

Une attention particulière doit être portée aux professionnel·le·s de nuit et aux intérimaires, souvent en position de fragilité dans la chaîne d'accompagnement. Leur inclusion dans les temps de transmission, de formation et de débriefing est indispensable. Il est également recommandé de leur fournir des outils de repérage simples, une information claire sur les situations sensibles et un accès aux dispositifs de soutien. Leur rôle doit être reconnu comme une composante à part entière de la continuité éducative et du cadre sécurisant.

Dans ce prolongement, développer une démarche de qualité de vie au travail (QVT) apparaît comme un levier stratégique et transversal. Dans un établissement socio-éducatif, en particulier dans le domaine du handicap, une telle démarche permet de fidéliser les professionnel·le·s, de limiter les risques psychosociaux et de renforcer la qualité des accompagnements. Portée par la direction et articulée au projet d'établissement, elle repose sur un diagnostic partagé du travail réel, l'ouverture d'espaces de dialogue sur les conditions d'exercice, et la mise en œuvre progressive de mesures concrètes co-construites avec les équipes. Elle vise à inscrire durablement le soin des professionnel·le·s dans la culture institutionnelle, en leur offrant un environnement de travail soutenant, lisible et cohérent avec les exigences de leur mission.

Mise en place

- **Encourager les temps d'échange** : Créer des moments pour discuter des difficultés rencontrées.
- **Organiser un temps de décharge émotionnelle** immédiat après chaque situation de violence pour toutes les personnes impliquées.
- **Prévoir un dispositif de remontée collective** à la direction, avec retours formalisés.
- **Engager une démarche sur la qualité de vie au travail :** en impliquant l'ensemble des professionnel-le-s de l'établissement.
- **Valoriser les compétences** : Reconnaître les efforts individuels et collectifs.
- **Inclure les professionnel-le-s dans les dispositifs** : en tenant compte de leurs intérêts personnels et de leurs expériences professionnelles.
- **Mettre en place des ressources internes ou externe** (risques psychosociaux, intervision, supervision, etc)

Points de vigilance

- Mettre en place des indicateurs de bien-être au travail pour détecter précocement les signaux de détresse.
- Instaurer des espaces de débriefing après les interventions particulièrement stressantes.

Comme le rappellent Kuehni et Bovey (2018), « les dilemmes vécus ne peuvent être tranchés uniquement à l'échelle de l'individu, mais nécessitent des lieux où se discutent les orientations, les valeurs, et les priorités de l'accompagnement » (p. 160).

Dans ce contexte, les espaces de délibération collectifs — tels que l'analyse de la pratique, les supervisions d'équipe ou les groupes de parole — ne doivent pas être considérés comme de simples outils de soutien ponctuels, mais comme des dispositifs organisationnels essentiels, garants d'un travail éducatif éthique, cohérent et soutenable.

6.1 Violence, exposition répétée et enjeux pour les dispositifs

Dans le cadre de l'accompagnement des personnes en situation de handicap, et plus particulièrement dans les situations dites complexes, les professionnel·le·s peuvent être exposé·e·s à différentes formes de violence. Ces violences peuvent être directes ou indirectes, ponctuelles ou répétées, et s'exprimer à plusieurs niveaux de l'organisation et des dispositifs d'accompagnement.

Elles peuvent prendre la forme de violences physiques (coups, morsures, griffures, projections d'objets, contraintes physiques), de violences verbales (insultes, menaces, cris, propos dévalorisants), ainsi que de violences psychologiques et relationnelles, telles que l'intimidation, la mise sous pression émotionnelle ou la mise en insécurité relationnelle.

Certaines situations de violence sont également liées aux modalités organisationnelles et aux dispositifs d'accompagnement. Elles peuvent émerger lorsque les cadres, processus ou ressources disponibles ne permettent pas d'anticiper, de contenir ou de réguler suffisamment les situations à risque. Il peut s'agir, par exemple, de dispositifs insuffisamment outillés, de cadres d'intervention peu lisibles, de temps de coordination limités, ou d'un manque d'espaces formalisés de réflexion et de régulation collective.

Lorsque l'exposition à ces différentes formes de violence devient fréquente ou durable, un processus de banalisation peut progressivement s'installer. Certaines situations, bien que vécues comme éprouvantes ou violentes, peuvent alors ne plus être nommées comme telles, car perçues comme inhérentes au contexte d'intervention. Cette banalisation constitue un enjeu majeur pour les dispositifs eux-mêmes, dans la mesure où elle peut fragiliser la capacité de repérage, limiter le recours aux soutiens existants et accroître les risques d'épuisement professionnel.

Dans cette perspective, reconnaître, nommer et qualifier les différentes formes de violence — y compris lorsqu'elles sont diffuses, répétées ou liées aux cadres d'intervention — permet de renforcer les dispositifs d'accompagnement, de soutenir les équipes dans la durée et de consolider une culture institutionnelle attentive à la santé des professionnel·le·s comme à la qualité de l'accompagnement proposé aux personnes concernées.

Mise en place

- Clarifier et partager une définition commune des différentes formes de violence.
- Outiller les équipes pour repérer et nommer l'exposition répétée et ses effets.
- Inscrire la question de la violence dans les dispositifs existants de prévention, de soutien et de délibération (QVT, supervision, analyse de pratique).

Points d'attention

- Éviter toute approche individualisante ou culpabilisante des situations de violence.
- Ne pas limiter la reconnaissance de la violence aux seuls événements critiques ou spectaculaires.
- Veiller à ce que les dispositifs de soutien soient effectivement accessibles à l'ensemble des professionnel·le·s (y compris nuit, intérim, remplaçant·e·s).

7. Soutien à la personne (prévention primaire)

Toute personne en situation de handicap a droit à un accompagnement individualisé, fondé sur ses besoins, ses aspirations et son environnement de vie. Lorsqu'il s'agit de situations complexes, cet accompagnement requiert des ajustements renforcés, une coordination interdisciplinaire et des modalités spécifiques pour répondre à l'intensité et à la multiplicité des enjeux. L'approche centrée sur la personne place l'individu au cœur des décisions qui le concernent, reconnaissant ainsi ses compétences à définir ses priorités. Il est essentiel de tenir compte des parcours individuels et des réalités sociales de chaque personne pour que les interventions proposées soient à la fois pertinentes et respectueuses de ses besoins, de son rythme et de ses aspirations.

L'élaboration d'un accompagnement individualisé suppose aussi une évaluation approfondie des compétences de la personne : capacités de communication, d'adaptation, de régulation, mais aussi ses centres d'intérêt et ses préférences. Ces éléments doivent orienter les choix pédagogiques, les activités proposées, et les modalités d'interaction. Loin d'un modèle unique, l'accompagnement gagne en pertinence lorsqu'il s'ancre dans ce que la personne aime faire, ce qui la motive, ce qui la rassure ou ce qui l'apaise.

Selon Diaz et al, « l'environnement est un élément essentiel dans l'appréhension des comportements défis : non seulement il participe à leur émergence, mais il offre plus ou moins de possibilités d'y répondre de façon adaptée » (p. 12). Plutôt que de chercher à supprimer le comportement, il convient d'en comprendre la fonction, en l'analysant comme un indicateur de malaise, de frustration, de douleur, ou d'incapacité à exprimer autrement un besoin.

Dans cette perspective, il est indispensable de concevoir des espaces différenciés et pensés en lien avec les besoins repérés. Les espaces d'activités – ateliers créatifs, sensoriels, moteurs ou éducatifs – doivent offrir des environnements stimulants, sécurisants et valorisants, dans lesquels la personne peut s'engager, expérimenter, prendre des initiatives et être reconnue dans ses compétences. Ils sont autant de lieux de développement de l'autonomie et d'affirmation de soi.

Dans cette logique de prévention et de respect des besoins sensoriels, émotionnels ou relationnels, la mise à disposition d'espaces de calme-retrait constitue un levier d'ajustement. Ces espaces doivent être pensés non comme une réponse à la crise, mais comme une stratégie permettant d'éviter qu'elle n'advienne. Comme le soulignent les recommandations de la Haute Autorité de Santé, « l'objet n'est pas le développement d'"espaces de calme-retrait et d'apaisement" pour gérer la crise, mais la mise en œuvre de mesures de prévention et de protection pour éviter d'arriver à la crise » (HAS & ANESM, 2017, p. 7). Inscrits dans le projet d'accompagnement personnalisé, ces espaces favorisent

l'autorégulation, la reconnaissance du besoin de retrait volontaire, et renforcent l'autonomie de la personne dans la gestion de son environnement.

Mise en place

- **Co-construire le projet de vie** : Associer la personne et son entourage à l'élaboration des interventions.
- **Adapter les outils** : Utiliser des supports visuels ou interactifs pour faciliter la communication.
- **Renforcer l'autonomie** : Encourager les initiatives et la prise de décision.
- **Réaliser un audit sensoriel** de l'environnement avec adaptation des espaces (éclairage, bruit, stimulation tactile, couleurs).
- **Adapter l'environnement** aux besoins sensoriels, émotionnels et relationnels (espaces différenciés, audit sensoriel, lieux-refuge).
- **Réaliser un protocole d'évaluation et de gestion de la douleur**

Points de vigilance

- S'assurer que la personne accompagnée comprend et valide les objectifs du projet de vie.
- Éviter de surcharger la personne avec des outils ou démarches non adaptés à ses capacités cognitives ou émotionnelles.
- Maintenir un équilibre entre soutien et autonomisation.

8. Désescalade (prévention secondaire)

Les situations de crise nécessitent des réponses immédiates, réfléchies et adaptées, afin de garantir à la fois la sécurité de toutes les parties impliquées et le respect inaliénable de la dignité des personnes concernées. Les moments de crise peuvent être transformés en opportunités d'apprentissage, à condition qu'ils soient accompagnés de manière respectueuse et réfléchie. Identifier les causes profondes et adapter les réponses permet de renforcer la stabilité et la confiance de la personne. La désescalade, lorsqu'elle est bien orchestrée, favorise une diminution des tensions tout en prévenant l'escalade des comportements agressifs ou autodestructeurs.

Il est également crucial de travailler en amont des situations de crise en identifiant les différentes phases de tension. Une évaluation préventive, couplée à des stratégies adaptées à chaque étape, permet de limiter l'intensité des crises et d'assurer une intervention plus efficace. Ces mesures incluent l'observation des signaux précoces ainsi que l'ajustement des environnements pour minimiser les déclencheurs.

Pour renforcer l'efficacité des stratégies de désescalade, il est essentiel de disposer d'outils spécifiques, adaptés et régulièrement évalués. Les échelles de sévérité, par exemple, permettent une évaluation objective et standardisée des comportements défis, facilitant ainsi l'identification des priorités d'intervention. Ces outils doivent être intégrés dans une démarche systématique, où leur utilisation est

accompagnée de formations régulières pour les professionnels, afin de garantir leur maîtrise et leur adéquation aux contextes spécifiques.

Mise en place

- **Élaborer des protocoles** : Définir les étapes à suivre lors des crises.
- **Mettre en place des outils adaptés et validés :** Veiller à ce qu'ils soient régulièrement mis à jour.
- **Documenter les incidents** : Analyser chaque événement pour ajuster les pratiques.

Points de vigilance

- Identifier les déclencheurs spécifiques à chaque personne pour adapter les interventions.
- Former régulièrement les équipes aux techniques de désescalade pour maintenir leur efficacité.
- Le cadre légal des mesures de contrainte est connu et respecté.

9. Suivi des actions (prévention tertiaire)

Un suivi rigoureux et régulier des interventions est essentiel pour garantir leur pertinence et leur efficacité. L'évaluation continue des actions mises en place permet d'ajuster les accompagnements en fonction des résultats observés et des besoins qui évoluent. Ce processus renforce la capacité des professionnels à adapter leurs pratiques de manière pertinente. Il favorise également une approche réflexive des professionnels, en les incitant à analyser les résultats obtenus au regard des objectifs initiaux et des besoins émergents des bénéficiaires.

Dans ce contexte, l'utilisation de systèmes de monitoring structuré, tels que le standard grison appliqué aux transgressions comportementales, représente un outil précieux. Ce standard, basé sur une collecte systématique de données comportementales et environnementales, permet d'identifier les schémas récurrents et les déclencheurs potentiels des difficultés rencontrées. Il offre ainsi une base empirique pour adapter les interventions de manière proactive et éviter les crises.

Il est également crucial d'analyser le suivi des situations tant au niveau qualitatif que quantitatif. Les données qualitatives, telles que les observations descriptives ou les retours des bénéficiaires et de leurs familles, apportent une compréhension approfondie des dynamiques individuelles. En parallèle, les données quantitatives, comme les fréquences d'incidents ou les variations comportementales, permettent de mesurer objectivement les tendances et l'impact des interventions.

Pour garantir une gestion efficace des transgressions, il est indispensable de mettre en place des procédures claires et formalisées. Ces procédures doivent inclure des étapes précises pour l'évaluation initiale, l'intervention, le suivi, et l'analyse post-événement. Cela assure une réponse cohérente et standardisée, tout en renforçant la capacité des équipes à ajuster leurs pratiques en fonction des besoins spécifiques des bénéficiaires. En intégrant des indicateurs de satisfaction, des retours

qualitatifs des parties prenantes, et des outils de suivi standardisés comme celui-ci, les équipes peuvent affiner leurs stratégies, anticiper les défis et garantir une amélioration constante des interventions.

Inclure dans les protocoles internes une évaluation systématique post-incident, organisée au sein même de l'équipe pluridisciplinaire impliquée, constitue une mesure essentielle pour renforcer l'efficacité des interventions. Ce retour collectif à froid, planifié idéalement dans un délai de 48 à 72 heures après l'incident, vise à revenir sur le déroulement des faits, à identifier les facteurs déclenchants, à analyser les réponses apportées, et à partager les impacts émotionnels vécus par les professionnel·le·s concerné·e·s.

Ce type de débriefing doit s'ancrer dans un cadre formalisé et sécurisant, avec des règles claires : durée limitée, objectifs définis à l'avance, et animation par un·e professionnel·le référent·e formé·e à la conduite d'analyse de pratiques ou à la gestion de crise. L'objectif est double : renforcer la réflexivité collective et ajuster les pratiques de manière continue en intégrant l'expérience vécue.

Il peut être utile, en cas d'incidents répétés ou particulièrement marquants, de faire appel ponctuellement à un tiers externe (psychologue du travail, superviseur, ou référent institutionnel), afin d'apporter un regard distancié et d'aider à objectiver les tensions. Cet ancrage dans le quotidien des équipes répond à une préoccupation centrale identifiée par Weber et al. (2019), qui relèvent que l'absence de formation spécifique et de soutien structuré conduit souvent à une gestion des comportements défis selon l'intuition ou la personnalité des professionnel·le·s, générant stress, sentiment d'impuissance et survenue d'épuisement. De plus, les auteurs rapportent que, selon les situations émotionnellement difficiles, lorsqu'elles sont prises en charge rapidement, peuvent favoriser le développement de la résilience individuelle et collective (Weber et al., 2019).

Mise en place

- **Utiliser des outils de monitoring** quantitatif (fréquence des incidents, mesures de contrainte) et qualitatif (indicateurs de bien-être, feedbacks de bénéficiaires et familles).
- **Valoriser le signalement des comportements défis** comme levier d'amélioration et non comme échec.
- **Mettre en place des démarches lors de transgressions** : intégrer les rôles de chaque acteur ainsi que les différentes étapes.
- **Organiser des réunions de suivi** : Partager les retours avec l'équipe et les partenaires.
- **Adapter les interventions** : Réévaluer régulièrement les outils utilisés.

Points de vigilance

- Vérifier la fiabilité et la validité des indicateurs utilisés pour le suivi.
- S'assurer que les données collectées sont interprétées de manière objective et partagée avec toutes les parties concernées.

10. Coordination avec les partenaires institutionnels

La coordination entre partenaires internes et externes constitue un pilier fondamental pour garantir un accompagnement global, continu et cohérent des personnes en situation de handicap complexe. Elle permet de mobiliser des ressources diversifiées, de mutualiser les expertises et d'éviter les ruptures de parcours. Une coordination efficace renforce la qualité des interventions, optimise les complémentarités entre dispositifs et favorise une vision partagée des situations accompagnées.

Cette dynamique repose sur des conditions structurelles : des conventions formalisées, des temps de concertation planifiés et une circulation de l'information pensée dans le respect des cadres légaux, éthiques et déontologiques. Elle implique également une posture partenariale, fondée sur l'écoute réciproque, la clarification des mandats et la reconnaissance des contributions de chaque acteur.

Mise en place

- **Formaliser les partenariats** : rédiger des conventions de collaboration précisant les rôles, responsabilités, modalités d'échange et mécanismes de réévaluation.
- **Créer des espaces de coordination inter-institutionnels** : organiser des réunions régulières pour partager les analyses de situation, articuler les plans d'action et définir les priorités communes.
- **Structurer le partage d'information** : élaborer des protocoles pour garantir la confidentialité, la pertinence et la traçabilité des informations transmises.

Points de vigilance

- Assurer une coordination efficace pour éviter les redondances ou les lacunes dans l'accompagnement.
- Clarifier les attentes et responsabilités de chaque partenaire pour prévenir les malentendus.
- Maintenir des échanges réguliers pour actualiser les informations et ajuster les stratégies collaboratives.

11. Conclusion

Loin de constituer un ensemble de recommandations figées, ce recensement vise à partager des repères construits collectivement, issus des expériences de terrain, des savoirs professionnels et des références théoriques mobilisées. Il met en lumière des leviers concrets pour soutenir l'action, renforcer la qualité des accompagnements et favoriser une culture professionnelle partagée, attentive aux droits, aux besoins et aux temporalités des personnes concernées.

En articulant les dimensions organisationnelles, relationnelles, éthiques et préventives, ce document invite à penser l'accompagnement comme un processus vivant, adaptable et co-construit. Il se veut un support à la réflexivité des équipes, à la structuration des pratiques, et à la consolidation de cadres institutionnels capables de faire face aux tensions, aux transitions, et aux défis du quotidien.

En complément de la check-list interactive, il offre une base commune pour nourrir une dynamique continue d'amélioration, de dialogue et de coopération entre tous les acteurs impliqués.

12. Ressources existantes

Pour renforcer la mise en œuvre des recommandations formulées dans ce document, il est essentiel de pouvoir mobiliser les ressources spécialisées disponibles dans le canton. Le présent chapitre recense des prestations concrètes, mobilisables par les établissements socio-éducatifs vaudois confrontés à des situations complexes, notamment en matière de gestion de crise, d'appui méthodologique, ou de soutien aux professionnel·le·s.

SPDM – Section de psychiatrie du développement mental (CHUV)

La section de psychiatrie du développement mental offre ses prestations aux équipes soignantes des hôpitaux psychiatriques ainsi qu'aux équipes socio-éducatives du canton de Vaud. Elle intervient également à domicile.

Dans leurs missions, les équipes mobiles font une analyse fonctionnelle des troubles graves du comportement, recherchent une cause somatique à ces troubles et réévaluent le traitement psycho pharmacologique.

Elles conseillent et forment les équipes accompagnantes (enseignants et éducateurs) à la prévention et à la gestion des troubles graves du comportement.

https://www.chuv.ch/fr/fiches-psy/section-de-psychiatrie-du-developpement-mental-spdm

ICP – intervention de crise et prévention

Prestations spécialisées pour entreprises et institutions en gestion de crise : interventions d'urgence (sous 24h), soutien psychologique individuel et collectif, rôle de personne de confiance externe, formations en premiers secours émotionnels et communication de crise.

https://www.i-c-p.ch/concept

Unisanté – Prévention et gestion des risques psychosociaux au travail

Accompagnement global pour entreprises et institutions : diagnostic RPS ; bilan & plan d'action ; formations (ex. « Comprendre et prévenir les RPS », « Mise en œuvre d'un outil d'analyse RPS ») ; consultations individuelles (« Activer ses ressources ») ; soutien post-événement traumatique.

unisante.ch/prevention-gestion-risques-psychosociaux

OIT – Organisation internationale du Travail

L'Organisation Internationale du Travail (OIT) met à disposition une série de ressources destinées à mieux comprendre et prévenir les risques psychosociaux liés au travail, notamment dans les contextes à forte intensité émotionnelle comme les établissements socio-éducatifs. Les publications de l'OIT offrent des repères sur les bonnes pratiques en matière de prévention du stress chronique, de promotion de la santé mentale au travail, et d'amélioration des conditions d'exercice professionnel.

Ces ressources peuvent être mobilisées par les institutions pour renforcer leurs démarches de qualité de vie au travail (QVT), former les équipes à la gestion du stress et mettre en place des stratégies organisationnelles durables.

La santé mentale au travail | International Labour Organization

Standard Grisons

Le standard grison est un instrument complet, éprouvé dans la pratique, destiné à la prévention, à la saisie structurée et au traitement professionnel des transgressions de limites dans un contexte organisé. Avec la mise en œuvre de dix modules (éléments clés), on dispose d'un concept complet, différencié et pourtant facile à appliquer, qui a un effet préventif et qui fournit à toutes les personnes concernées une marche à suivre avec une sécurité d'action.

Standard grison | Buendner Standard

Haute Autorité de Santé (HAS)

La Haute Autorité de Santé (HAS) publie régulièrement des recommandations de bonnes pratiques professionnelles applicables dans le champ médico-social, en particulier pour l'accompagnement des personnes en situation de handicap, avec ou sans troubles associés. Ces publications, nombreuses et actualisées, couvrent des thématiques variées : soutien à l'autonomie, prévention des comportements-défis, organisation des soins, qualité de vie, ou encore bientraitance.

Elles constituent un socle de référence pour les établissements et les professionnel·le·s souhaitant structurer leurs pratiques dans une logique éthique, personnalisée et fondée sur les preuves. La HAS propose également des outils opérationnels pour accompagner la mise en œuvre des recommandations sur le terrain.

Haute Autorité de Santé - HAS - Professionnels

HEVE – Lignes directrices pour la gestion des comportements-défis

Les lignes directrices HEVE (2023), élaborées en Suisse alémanique, proposent un cadre méthodologique pour l'accompagnement des personnes présentant des comportements-défis. Elles s'appuient sur une approche agogique intégrée, prenant en compte l'environnement, les dynamiques relationnelles et les facteurs de stress. Ce document offre des stratégies concrètes de prévention, d'intervention et de régulation, applicables dans les contextes institutionnels.

Il constitue un appui précieux pour les professionnel·le·s confrontés à des situations complexes, en favorisant une posture réflexive et structurée.

Leitlinien - SNF-Projekt HEVE

13. Références

Diaz, L., Kuehni, M., Bovey, L., Cerrone, T., Guinchat, V., Reitz, M., Ros, J., & Velpry, L. (2021). *Améliorer la gestion des situations complexes dans le domaine du handicap : Représentations, pratiques et postures professionnelles* (Rapport final n° 81802). Direction générale de la cohésion sociale (DGCS). https://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/sante_social/handicaps/fichiers_pdf/Ameliorer_situations_complexes_handicap_rapport_final_2021.pdf

Emerson, E. & Einfeld, S. (2016). *Les comportements-défis : analyser, comprendre et traiter*. Éditions de Boeck (traduction française de la 3e édition de *Challenging Behaviour*)

Haute Autorité de Santé (HAS) & Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ANESM). (2017). Recommandations de bonnes pratiques professionnelles : L'accompagnement des personnes avec autisme ou autres troubles envahissants du développement. https://www.has-sante.fr/jcms/c_2855564/fr/l-accompagnement-des-personnes-avec-autisme-ou-autres-troubles-envahissants-du-developpement

Kuehni, M., & Bovey, L. (2018). Personnel éducatif et déficience intellectuelle : Vers une redéfinition des territoires et des valeurs professionnelles. *Pensée plurielle*, (46), 149–162. https://doi.org/10.3917/pp.046.0149

Leitlinen HEVE (2023). Agogischer Umgang mit herausfordernden Verhaltensweisen. https://www.fhnw.ch/plattformen/heve/leitlinien/

Organisation internationale du travail. (2021). *Stress au travail et santé mentale : enjeux, risques et bonnes pratiques*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_748323.pdf

Weber, N., Duville, C., Loizeau, V. et Morvillers, J.-M. (2019). Déficience intellectuelle, « comportements défis » et soins : une revue systématique de littérature. Recherche en soins infirmiers, 138(3), 18-28. https://doi.org/10.3917/rsi.138.0018.