

**LE SOUTIEN AUX PROFESSIONNELS FACE AUX
« COMPORTEMENTS-DÉFIS » :**

**APPROCHE GLOBALE DANS LE CADRE DE LA PRÉVENTION,
DU TRAITEMENT ET DE LA GESTION DE LEUR SURVENUE
EN SITUATION D'ACCOMPAGNEMENT**

Le présent document, réalisé dans le cadre de la Journée de témoignages et d'échanges, organisée par l'ERHR d'Occitanie, a pour objectif de partager la réflexion que nous avons pu conduire, au sein des établissements gérés par l'Association APIM, autour des problématiques rencontrées par les professionnels d'encadrement ou de proximité, face aux « *comportements-défis* » et le soutien et les étayages qui leur étaient apportés dans ce cadre.

Il a pour but d'ouvrir un certain nombre de pistes de travail évolutives et non exhaustives sur ce sujet, qui sont appelées à être approfondies et enrichies des savoirs notamment expérientiels de tous les partenaires ou ressources du territoire : *professionnels du champ du médico-social, du secteur sanitaire, aidants familiaux...*

Ce document permettra, enfin, de générer un débat autour de cette thématique et, le cas échéant, de faire évoluer les outils y afférents ou de permettre leur transposition dans les autres structures médico-sociales.

En effet, les constats sont clairs dans les établissements médico-sociaux du secteur « *adulte* » : les professionnels, comme les personnes accueillies, peuvent se trouver concernés par des réactions, conséquences des « *comportements-défis* », qu'ils n'ont pas suscitées directement et qui peuvent très vite porter à conséquence et produire des effets indésirables, sans qu'ils puissent agir, parfois, afin de les prévenir ou les éviter. Ce qui est alors difficile, pour eux, c'est qu'à l'imprévisibilité et à la dangerosité potentielle de certains passages à l'acte, s'ajoute le phénomène de la répétitivité et de la récurrence des réactions tout aussi dommageables qui, non seulement surprennent les professionnels, mais finissent parfois par instaurer un climat relationnel tendu :

- **soit avec la personne**, dès lors qu'elle se trouve en interaction avec les personnes accueillies comme les professionnels ;
- **soit entre les salariés**, si des stratégies n'ont pas été définies dans la prévention, le traitement et ou la gestion de ces situations.

Tenir ces propos permet de mieux comprendre pourquoi, pour notre part, nous considérons les soutiens et les étayages aux professionnels comme un des leviers les plus importants de la bientraitance en établissement et partie intégrante des pratiques managériales, tant sur le plan politique, stratégique qu'opérationnel. C'est, également, un enjeu prioritaire qui s'inscrit dans une politique globale de prévention et de gestion des comportements à risque susceptibles d'impacter la qualité de vie et la sécurité des personnes accueillies et des professionnels d'accompagnement.

C'est la raison pour laquelle, ces soutiens et ces étayages aux professionnels ne doivent donc pas être isolés de la démarche de projet et des pratiques de management, en vigueur dans nos établissements, consenties à la promotion de la bientraitance, à la prévention et à la gestion :

- **de toutes les formes de violence** quelles que soient leurs origines ;
- **des risques psychosociaux** dans la diversité de leurs caractéristiques et de leur niveau de gravité ;
- **des risques de maltraitance** que celle-ci soit dirigée vers les usagers ou vers les professionnels ;
- **des situations susceptibles de représenter une atteinte à l'intégrité des personnes.**

Cette approche concourt au déploiement de la bientraitance tout autant qu'à l'intégration des mécanismes de prévention et de gestion des « *comportements-défis* » dans la démarche qualité des établissements gérés par l'APIM.

Au demeurant, le soutien aux professionnels est une indication de bonnes pratiques professionnelles particulièrement recommandé par l'ANESM¹ et la HAS, lors des situations générant des « *comportements-défis* »² ou nécessitant le déploiement de nouvelles pratiques professionnelles. L'ANESM, en particulier, considère le soutien aux professionnels comme un des leviers les plus importants de la bientraitance en établissement³.

¹ ANESM : Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des Établissements et services Sociaux et Médicosociaux ; HAS : Haute Autorité de Santé

² Les écrits théoriques sur le sujet évoquent, tour à tour, des situations en référence à des comportements dits « problèmes » ou à des « situations critiques », dont les connotations sont globalement similaires ; les formules utilisées divergent par la référence, plus ou moins explicite, aux causes qui génèrent ces situations : troubles du comportement et/ou de la personnalité, états frontières ou borderline, Troubles du Spectre Autistique... Pour notre part, nous considérons que ces formules suggèrent une approche centrée sur les symptômes davantage que sur les causes et que, de ce point de vue, elles ont tendance à stigmatiser les personnes en occultant au moins implicitement les causes.

³ Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles relatives à « la bientraitance : définitions et repères pour la mise en œuvre » juillet 2008 ; repère N°4 « le soutien aux professionnels dans leur démarche de bientraitance » ; page 33 et suivantes.

Depuis l'émergence des situations dites « *critiques* » ou de « *comportements problématiques* », dont les caractéristiques et le traitement qui doit leur être réservé, sont, notamment, évoqués dans une Circulaire de la DGCS et de la CNSA⁴, le besoin d'étayage des professionnels dans la pratique d'accompagnement s'est fait sentir.

A mesure que le secteur médicosocial a entrepris de traiter ces situations en cohérence avec ses valeurs, les orientations nationales relatives à la qualité des accompagnements et des soins et, plus généralement, l'évolution des paradigmes, **ces soutiens et ces étayages sont devenus partie intégrante des pratiques de management du projet, tant sur le plan stratégique qu'opérationnel.**

La question qui nous intéresse, aujourd'hui, est donc d'explorer ces pratiques et leur développement opérationnel, à la faveur de l'émergence des « *comportements-défis* ». Notre objectif, dans cet exposé, est donc de présenter ces pratiques, telles que nous les avons définies et portées dans la conduite du projet de l'Association APIM, dans la diversité des situations que nous sommes de plus en plus amenés à vivre dans nos établissements.

Afin de conférer un caractère pratique à cet exposé, nous distinguerons, successivement, les soutiens et les étayages préventifs (I) et ceux qui sont apportés aux professionnels lors de la survenue des « *comportements-défis* » car il est important, dans ce cadre, d'aider à une meilleure gestion émotionnelle des agressions, conséquences de ces « *comportements-défis* » ; comme il est nécessaire de mettre en place de mécanismes conservatoires ou de prévention de la reproduction des actes (II). Nous n'oublierons pas de souligner le recours à des ressources extérieures dans l'une ou l'autre des séquences évoquées.

La contribution de l'Association APIM à cette Journée du 22 mai 2018 s'articulera, donc, autour de deux temps ; chacun de ces temps sera développé en référence à nos pratiques en ce domaine.

Enfin, en conclusion, nous soulignerons les contraintes qui pèsent sur le management stratégique de ces situations, dès lors qu'il est admis, aujourd'hui, que l'accompagnement des équipes et leur étayage ne sont qu'un volet, parmi d'autres, de la politique d'établissement en ce domaine et dont chacun sait, qu'elle est conditionnée par la disponibilité des ressources sur le territoire et la qualité des synergies entre les différents décideurs et acteurs concernés : *secteur sanitaire, autorités de contrôle et de tarification, réseau de compétence, intervenants libéraux, aidants familiaux...*

⁴ Circulaire de la Direction Générale de la Cohésion Sociale et de la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie N° DGCS/SD3B/CNSA/2013/381 du 22 novembre 2013 relative à la « mise en œuvre d'une procédure de prise en compte des situations individuelles critiques des personnes handicapées enfants et adultes ».

Un exemple à l'APIM : la gestion des « comportements-problèmes » et l'accompagnement des situations nécessitant une vigilance particulière à la Maison d'Accueil Spécialisée « Les Capucines » à Nègrepelisse

S'il n'y a pas de méthode standard ni de pratiques établies pour contenir et gérer les « comportements-problèmes⁵ », la MAS « Les Capucines », à la faveur de son expérience de terrain, a développé des leviers de gestion des situations de crise « sur le tas », qui avec le recul, ont valeur de compétences expérientielles, même s'il faut se garder de considérer qu'elles sont éprouvées et transposables en toutes situations.

Les professionnels ont développé des réflexes, des protocoles, des modes d'action et surtout des postures, au centre desquels nous repérons trois constantes :

- **la protection de la personne d'elle-même et sa bienveillance**, au-delà de l'urgence qu'il faut gérer ; des approches éducatives et comportementales des troubles sont mises en œuvre avant d'envisager les prescriptions médicamenteuses, en résonance avec les Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles en ce domaine ;
- **la protection des autres personnes accueillies et des professionnels ;**
- **la mise en œuvre des protocoles établis** en privilégiant, certes, les ressources internes souvent renforcées pour l'occasion, mais également le recours à des ressources externes, notamment les médecins ou les intervenants du secteur psychiatrique.

Les établissements ont élaboré des protocoles qui gagneraient à être formalisés davantage, de façon à contribuer à l'ancrage de la culture de gestion des situations difficiles dans la pratique des professionnels, toutes catégories socio-professionnelles confondues, car il va de soi que les passages à l'acte et les accès de violence qui en résultent les concernent tous. Ce travail est appelé à se poursuivre dans le cadre du Processus d'Amélioration Continue de la Qualité et de la formalisation des pratiques d'intervention.

Enfin, et au-delà des gestes et des postures, les professionnels ont développé **un état d'esprit et une tendance à être constamment dans la prévention et l'anticipation**, ce qui confère à leurs pratiques un crédit certain, au regard des effets obtenus sur le terrain.

Si les comportements-problèmes ne sont pas tous prévisibles, il est aisé d'observer que lorsque **le levier de la prévention** est actionné, les passages à l'acte sont moins récurrents. Cela s'ajoute à la propension des professionnels, désormais établie au sein de cet établissement, de **favoriser la cohérence des postures et des attitudes**, notamment lorsqu'il s'agit de poser un cadre ou de mettre en œuvre les décisions d'équipe, de façon collégiale et solidaire.

┆ L'analyse des situations rencontrées passe, immanquablement, par une approche-diagnostic
- incluant le recueil :

- ┆ ▪ **des conditions** de survenance et de ses contextes ;
- **des informations** relatives aux antécédents ;
- ┆ ▪ **des indications** sur les conséquences prévisibles et imprévisibles des comportements.

┆ Ce matériau sert à la définition et à l'étayage des hypothèses explicatives relatives aux
- comportements observés. Il sert, également, à ébaucher les hypothèses de travail visant à
┆ les prévenir. Ce travail est conduit avec l'aide des professionnels de soin et des intervenants
┆ de proximité qui sont amenés à réaliser des observations fines relatives aux comportements
- ordinaires et/ou exceptionnels des personnes concernées.

Les restrictions à la liberté d'aller et venir dans l'établissement sont mises en œuvre dans un souci de sécurité des personnes. Seuls les dispositifs individuels de restriction sont clairement identifiés et encadrés, soit par une procédure ad hoc, soit par des prescriptions médicales. En tout état de cause, l'accord des aidants familiaux ou des représentants légaux est recherché. Un protocole à cet effet est en cours d'élaboration.

⁵ Nous faisons une distinction entre la gestion des « comportements-problèmes » qui interviennent, en général au sein de l'institution avec les émergences de violence caractérisée en conséquence de l'exacerbation des troubles de la personne ; et celle qui concerne les situations dites « critiques » dont se saisissent les instances départementales dans le cadre de la commission dite des « cas critiques ». Un des objectifs de cette commission est de dégager des pistes d'action consensuelles entre les opérateurs et partenaires concernés lorsque l'insuffisance des moyens de l'établissement d'accueil ou la situation de la personne elle-même le dicte. L'appellation « comportement-problème » a été introduite par les travaux de l'ANESM et de la Haute Autorité de Santé.

Comme vous pouvez le constater, face aux conséquences des « *comportements-défis* », tant pour les personnes accueillies, que pour les professionnels et que pour les familles, les établissements gérés par l'APIM ont dû engager une réflexion sur le sujet, structurer leur démarche en la matière et homogénéiser leurs pratiques.

C'est la raison pour laquelle, la Direction Générale de l'APIM, à partir des apports des professionnels d'encadrement et de proximité, a défini, sous forme d'un premier outil pratique évolutif, les leviers et les supports managériaux relatifs à l'étayage des équipes puis, pour chacun d'entre eux, a formalisé les conditions et les modalités de mise en œuvre opérationnelle.

C'est cet outil que nous allons vous présenter maintenant.

I- Les étayages préventifs

1. Les fondements et les outils de la démarche institutionnelle relative à la prise en compte des « *comportements-défis* »

Les leviers et les supports managériaux	Conditions et modalités de mise en œuvre opérationnelle des différents leviers
<p>Inscription dans le projet de chaque établissement de la problématique des « <i>comportements-défis</i> », des orientations associatives en la matière et des objectifs dans le domaine de la prévention de la violence, des risques psychosociaux et du management des équipes susceptibles d'être confrontées, directement ou indirectement, à leur manifestation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Définition et mise en œuvre des leviers et des supports de soutien aux professionnels traditionnellement mobilisés dans le cadre de la Gestion des Ressources Humaines, mais orientés vers les situations générant le besoin de soutien et d'écoute : <i>formations, analyse de la pratique, soutien apporté au sein des équipes ou dans le cadre des accompagnements individualisés (soutien aux référents des projets Personnalisés d'Accompagnement-PPA par l'encadrement de proximité...)</i> ; • Organisation d'espace-temps d'échanges au sein des équipes et dans le cadre du CESA⁶ autour des problématiques que soulèvent les accompagnements au quotidien et, en particulier, des personnes présentant des troubles du comportement importants ou des troubles de la personnalité impactant la qualité des liens, la cohésion des groupes de vie et plus généralement le climat social et relationnel ; • Réalisation et diffusion de supports documentaires, en direction des partenaires et des professionnels, visant 1) à développer la connaissance sur la symptomatologie de ces comportements et 2) à informer sur les modalités de traitement et de gestion qui leur ont été réservées : <i>notes d'information, de synthèse ou d'observations...</i>
<p>Identification et analyse des besoins spécifiques des publics sujets à des « <i>comportements défis</i> » et prise en compte de ces besoins dans les PPA, la politique d'accueil et d'hébergement et la mise en œuvre des règles de la vie collective.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation périodique des besoins spécifiques des populations sujettes à des « <i>comportements-défis</i> » ou présentant des caractéristiques les inscrivant, plus ou moins, dans des situations similaires. Cette évaluation trouve son expression détaillée dans le projet d'établissement, réactualisé tous les 5 ans, et ses prolongements dans le management des équipes et la conception des Projets Personnalisés d'Accompagnement ; • Adaptation du cadre de vie, du mobilier et des repères physiques et sensoriels selon les besoins et les situations des personnes concernées ; • Sensibilisation des nouvelles recrues, des stagiaires et des visiteurs aux caractéristiques et aux besoins spécifiques des publics concernés.

⁶ CESA : Comité d'Encadrement et de Soutien des Etablissements de l'APIM

1. Les fondements et les outils de la démarche institutionnelle relative à la prise en compte des « comportements-défis » (suite)	
Les leviers et les supports managériaux	Conditions et modalités de mise en œuvre opérationnelle des différents leviers
Elaboration et diffusion des procédures et des protocoles de prévention et de gestion des « situations critiques ».	<ul style="list-style-type: none"> • Développement et formalisation, en continu, de procédures ad hoc relatives à la prévention et au traitement des comportements à risque, par les équipes pluri professionnelles ; • Création et diffusion, par la Direction Générale de l'APIM, d'une grille d'observation et de caractérisation des « comportements-défis » qui tient lieu de tableau bord, de suivi de ces comportements et des adaptations introduites aux modes d'accompagnement. Cette grille est alimentée par les professionnels d'accompagnement et d'encadrement (<i>éducatifs, paramédicaux et médicaux</i>). (Voir en pages 12 à 16 du présent document)
Communication institutionnelle.	<ul style="list-style-type: none"> • Notes d'informations interprofessionnelles et intersectorielles ; • Cahiers de liaison (« jour/nuit »...); • Autres supports internes : <i>Document d'Accompagnement au Quotidien, notes d'incidents ou d'évènements indésirables, régulations et médiations d'équipe...</i>
2. Les soutiens techniques dédiés	
Les leviers et les supports managériaux	Conditions et modalités de mise en œuvre opérationnelle des différents leviers
Analyse de la pratique.	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation régulière de séances d'analyse de la pratique ; recours à un intervenant extérieur ; • Echanges avec la/le psychologue et aide à la prise de recul sur les pratiques au quotidien et sur les événements comportant des passages à l'acte ; aide des professionnels à les comprendre dans leur causalité et, si possible, à les anticiper et les prévenir.
Aide à l'appropriation des RBPP - <i>Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles</i> – de l'ANESM et de la HAS.	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusion des RBPP dans le cadre de la démarche qualité et, en particulier, celles qui traitent de la gestion des « comportements-problèmes »⁷ et de la bientraitance⁸ ; • Echanges en équipe sur les enjeux, les objectifs et les moyens de prévention et de gestion des facteurs de risque relatifs aux « comportements-défis ».

⁷ *Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles de l'ANESM intitulées « Les « comportements-problèmes » : prévention et réponses au sein des établissements et services intervenant auprès des enfants et adultes handicapés » ; Volet 1 – Organisation à privilégier et stratégies de prévention ; Volet 2 - Stratégies d'intervention ; décembre 2016*

Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles de l'ANESM intitulées « Pour un accompagnement de qualité des personnes avec autisme ou autres troubles envahissants du développement ; janvier 2010 ; chapitre 5 « Faire face aux comportements-problèmes ».

⁸ Voir supra ; note de bas de page N° 3

2. Les soutiens techniques dédiés (suite)	
Les leviers et les supports managériaux	Conditions et modalités de mise en œuvre opérationnelle des différents leviers
Aide à l'appropriation des RBPP (suite)	Ces pratiques sont intégrées aux objectifs de management et de conduite du projet des cadres hiérarchiques et fonctionnels des établissements de l'APIM ⁹ .
Formation à la connaissance des caractéristiques des publics et de leurs troubles spécifiques générant des comportements à risque.	<ul style="list-style-type: none"> • Recours à des réseaux de compétence visant à l'acquisition de nouvelles connaissances ou à apporter les soutiens techniques nécessaires à l'amélioration/l'adaptation des pratiques ; • Organisation de formations ; Inscription et participation à des colloques ; Echange d'expérience (<i>visite d'établissements, stages croisés secteurs sanitaire et médicosocial...</i>).
Insertion dans les réseaux de compétences (CRA, ERHR...) et dans les stratégies des décideurs et des acteurs locaux et départementaux.	<ul style="list-style-type: none"> • Signature de conventions de partenariat ; • Participation à des réunions dédiées aux situations critiques (<i>analyse, ébauche de stratégies collaboratives et partenariales, recherche d'alternatives, développement des savoirs et élaboration de nouvelles orientations, recherche des synergies et développement du « travailler ensemble »</i>).
Transmission de repères et de connaissances techniques autour de la manière de contenir les accès de violence ou les passages à l'acte.	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation régulière de séances Snoezelen ; suivi et évaluation ; • Travail sur les postures (<i>ne pas tourner le dos...</i>) ; • Travail d'équipe ; • Acquisition et installation de matériels techniques (<i>système d'alerte, écran de protection...</i>) et/ou formations.
3. La prévention de la répétition des actes	
Prévention des évènements ou des facteurs déclenchants	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche des moyens, redéploiement et/ou adaptation du plateau technique ; • Accompagnement renforcé dans certaines situations comportant des risques de passage à l'acte (<i>oisiveté de la personne concernée, changement important dans les repères habituels (nouveau professionnel...), présence de personnes vulnérables, professionnels ou personnes accueillies isolés, présence d'objets contendants...</i>) ; • Travail sur l'environnement et sur le réaménagement des conditions d'accueil et d'hébergement (<i>lieux de vie, équipements domestiques, horaires d'activité, types d'activité, ratio d'accompagnement, rituels...</i>) ; • Recherche permanente de la continuité et de la cohérence des interventions (<i>transmission d'informations entre les équipes, relais...</i>)

⁹ Les conditions et les modalités d'aide à l'appropriation des RBPP peuvent différer d'un établissement à l'autre.

3. La prévention de la répétition des actes (suite)	
Les leviers et les supports managériaux	Conditions et modalités de mise en œuvre opérationnelle des différents leviers
Prévention des événements ou des facteurs déclenchants (suite)	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation des familles et/ou de l'entourage et/ou du représentant légal des risques de passage à l'acte et des facteurs déclenchants ; • Recours, si nécessaire, à la contention, sous réserve d'une autorisation et sous contrôle médicaux.
Traitement et suivi médical	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostics ; • Bilans médicaux ; • Hospitalisations ; • Adaptation du traitement médicamenteux en fonction de l'évolution de la situation et dans le respect des codes éthiques et déontologiques et de l'iatrogénèse médicamenteuse.
Observations et évaluation de proximité des comportements	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration et mise en œuvre des grilles d'observation, évoquées ci-dessus ; • Exploitation des remontées du terrain lors de temps de rencontre dédiés (<i>synthèse, échanges autour des pratiques d'accompagnement des personnes sujettes à des troubles ou à des « comportements-défis »</i>).

II- Les étayages lors de la survenue d'un « comportement-défi »

Les leviers et les supports managériaux	Conditions et modalités de mise en œuvre opérationnelle des différents leviers
Le soutien personnalisé aux professionnels	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens et rencontres des personnels concernés par les professionnels compétents (Direction, chefs de service, psychologue...) afin de : <ul style="list-style-type: none"> - leur prodiguer le soutien psychologique nécessaire au dépassement des situations vécues et à la réassurance dans la conduite des accompagnements et de favoriser la verbalisation des émotions ; - leur témoigner la solidarité de l'encadrement hiérarchique et des équipes techniques ; - canaliser le sentiment de peur et d'éventuelles propensions à s'affranchir du cadre éthique et des valeurs de bienveillance à l'égard des auteurs des comportements de violence, notamment ;

Les leviers et les supports managériaux	Conditions et modalités de mise en œuvre opérationnelle des différents leviers
<p>Le soutien personnalisé aux professionnels (suite)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - explorer ensemble les voies et les moyens alternatifs afin d'associer, plus encore, les professionnels de proximité à la recherche de solutions adaptées, en valorisant leurs expériences respectives et en légitimant leur regard, ce qui représente, en soi, un gage d'adhésion aux stratégies élaborées.
<p>L'adaptation des stratégies et des moyens</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Définition, d'un commun accord, des stratégies d'éloignement ponctuel ; • Recherche, auprès des partenaires ou des intervenants, des alternatives au constat d'échec des stratégies mises en place, si elles s'avéraient inadaptées ou insuffisantes ; • Concertation avec les différentes parties prenantes (<i>famille, représentant légal...</i>) ; • Mise en place et suivi de séjours extérieurs ; • Adaptation, le cas échéant, par les médecins, des traitements et implication des professionnels en conséquence afin d'adapter le PPA et les postures professionnelles ; • Renforcement des équipes en tant que de besoin, par redéploiement ou création de postes de façon temporaire ou pérenne, ce qui suppose la recherche de financements et l'optimisation des ressources existantes en interne comme en externe.
<p>La participation à des groupes de travail et de réflexion et la recherche des alternatives</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation de temps de rencontre avec des partenaires du réseau en lien avec la situation dite critique ou le « <i>comportement-défi</i> » ; Participation, aux échanges, des professionnels concernés par la situation ; • Organisation de temps de rencontre avec les intervenants internes ; Participation des professionnels concernés par la situation.
<p>Le signalement aux autorités compétentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participation des salariés à l'élaboration des signalements par le recueil d'informations, l'analyse et l'interprétation des faits ; • Elaboration de notes d'observations intermédiaires et d'évolution, identifiant les « <i>comportements-problèmes</i> » de la personne et définissant les perspectives de leur accompagnement, pour les échéances futures ; • Adaptation des orientations et des objectifs du Projet Personnalisé d'Accompagnement et des pratiques professionnelles, si besoin ; • Réalisation des signalements et diffusion aux autorités compétentes, conformément au cadre légal et réglementaire ; • Communication, le cas échéant, aux acteurs parties prenantes des commissions dédiées aux « <i>situations-critiques</i> »

Comme vous avez pu le constater, nous n'avons pas, dans ce premier outil, inscrit toutes les mesures qui sont mises en œuvre, au quotidien, toujours en termes de soutien aux professionnels, et qui concerne la Gestion des Ressources Humaines, en tant que telle, et ce, quelles que soient les caractéristiques des personnes accueillies et non pas seulement dans le cadre de l'accompagnement des personnes présentant des « *comportements-défis* » à savoir :

- **la planification des temps d'intervention** de façon « *équilibrée* » : *respect des temps de repos entre deux séquences de travail, nombre d'intervention le matin ou l'après-midi, nombre de week-ends, nombre d'heures de travail journalier, peu d'horaires en coupé...* ;
- **la promotion et la mise en œuvre de « la culture du prendre le relais ou passer le relais »** entre les professionnels pour accompagner, notamment, les personnes présentant des « *comportements-défis* » ;
- **la facilitation des changements d'affectation** temporaires et/ou les mobilités internes ;
- **la prise en compte du souhait de changement de secteur** professionnel ou d'employeur, de la part des salariés, et la mise en place des dispositifs *ad hoc* ou dérogatoires à cet effet : *absences exceptionnelles, congé sans solde...* leur permettant d'intégrer d'autres structures (*remplacements temporaires...*) ;
- **l'inscription et l'intégration, dans la GPEC, d'un turn over** des professionnels plus important, sur les unités concernées par les « *comportements-défis* » ;
- **etc.**

Dans la présentation de notre démarche de soutien et d'étayage des professionnels face aux « *comportements-défis* », nous avons évoqué, en page 07 de ce document, la création d'une grille d'observation et de caractérisation des « *comportements-défis* ». Ce deuxième outil reste, pour nous, un des plus efficaces car il s'inscrit dans le cadre de la prévention et/ou de l'analyse et/ou du suivi de ces comportements et permet de définir les adaptations introduites aux modes d'accompagnement des personnes accueillies concernées et de sécurisation des professionnels et des résidents.

Il est alimenté par toutes les parties prenantes, internes et externes. Il tient lieu de tableau de bord qui permet, également, d'informer ou de solliciter l'appui de nos partenaires internes et externes, le cas échéant, mais aussi de justifier des moyens alloués ou sollicités.

Bref, ce document définit, lorsqu'il est bien rempli, tous les repères nécessaires au ressourcement des professionnels, à leur formation et à la valorisation de leurs pratiques. Il est reproduit ci-après :

PREVENTION (1/5)

Situations/Actions	
<ul style="list-style-type: none"> • Aménagement des temps et activités de support (<i>planning horaire, ritualisation, recours aux outils de la remédiation cognitive et de la communication non verbale...</i>) 	<i>A renseigner</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Aménagement des conditions d'accompagnement de jour et de nuit (<i>renfort à 2 pour 1...</i>) 	<i>A renseigner</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Limitation, en tant que de besoin, de l'accès à tout équipement ou objet susceptible de représenter un risque (<i>ciseaux, couteaux, fourchettes, outils de jardinage...</i>) 	<i>A renseigner</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Observations des comportements et mesures conservatoires 	<i>A renseigner</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Formalisation et application des protocoles (<i>sur le plan thérapeutique, contention si besoin, hospitalisation, « isolement »...</i>) à mettre en annexe de la présente à l'exception des protocoles soumis au secret médical 	<i>A renseigner</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Relations avec la famille 	<i>A renseigner</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Formations des professionnels et supervision extérieure 	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordination interne 	<i>A renseigner</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Coordination externe avec les acteurs du réseau 	<i>A renseigner</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Etc. 	<i>A compléter</i>

Mode d'emploi

Compléter les rubriques, en nombre et en contenu, en faisant référence aux modes opératoires définis en équipe dans le cadre des protocoles ou en formalisant les usages correspondant à chacune des situations.

ACTION/REACTION LORS D'UN PASSAGE A L'ACTE (2/5)

Situations	Postures professionnelles et modes d'action vis-à-vis de la personne	Postures professionnelles et modes d'action vis-à-vis des victimes éventuelles
• Menaces, rébellion, résistances	<i>A renseigner</i>	<i>A renseigner</i>
• En cas de violence physique non caractérisée	<i>A renseigner</i>	<i>A renseigner</i>
• Passage à l'acte et violences caractérisées	<i>A renseigner</i>	<i>A renseigner</i>
Etc.	<i>A compléter</i>	<i>A compléter</i>

Mode d'emploi

Compléter les rubriques, en nombre et en contenu, en faisant référence aux modes opératoires définis en équipe dans le cadre des protocoles ou en formalisant les usages correspondant à chacune des situations.

GESTION DES CONSEQUENCES SUR LA PERSONNE AUTEURE DES FAITS (3/5)

Situations/Actions	
• Mesures conservatoires concernant la personne <i>(hospitalisation d'urgence...)</i>	<i>A renseigner</i>
• Relations avec la famille	<i>A renseigner</i>
• Signalement	<i>A renseigner</i>
• Information et coordination des acteurs concernés	<i>A renseigner</i>
Etc.	<i>A compléter</i>

Mode d'emploi

Compléter les rubriques, en nombre et en contenu, en faisant référence aux modes opératoires définis en équipe dans le cadre des protocoles ou en formalisant les usages correspondant à chacune des situations.

GESTION DES CONSEQUENCES SUR LA VICTIME ET SUR AUTRUI (4/5)

Actions	
<ul style="list-style-type: none"> • Etablissement d'un diagnostic médical physique précis (<i>éviter le diagnostic téléphonique ou approximatif</i>) ; mise en place des soins nécessaires ; hospitalisation si nécessaire ; surveillance renforcée ... 	<i>A renseigner</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation de l'impact de l'agression sur les troubles de la personne et mise en place des ressources nécessaires à leur prise en charge 	<i>A renseigner</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Mesure de protection et renforcement, si besoin, des équipes 	<i>A renseigner</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Information et passage de relais entre l'équipe de jour et de la nuit 	<i>A renseigner</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de dispositifs complémentaires auprès des personnes si besoin (<i>réassurance, prise en compte des troubles éventuels, explication des comportements...</i>) 	<i>A renseigner</i>
Etc.	<i>A compléter</i>

Mode d'emploi

Compléter les rubriques, en nombre et en contenu, en faisant référence aux modes opératoires définis en équipe dans le cadre des protocoles ou en formalisant les usages correspondant à chacune des situations.

GESTION DES CONSEQUENCES SUR LE PLAN DU MANAGEMENT (5/5)

Actions	
• Information des instances hiérarchiques de l'Association APIM avec description précise des faits	<i>A renseigner</i>
• Recueil des éléments d'information avec la précision et la célérité nécessaire (<i>comptes rendus, notes d'observation, recueil de témoignages, analyses, mise en perspective et communication aux instances hiérarchiques dans les délais</i>)	<i>A renseigner</i>
• Réunion de crise et de concertation pour les suites à donner	<i>A renseigner</i>
• Remise à plat des pratiques, si nécessaire, enrichissement éventuel et adaptation des stratégies et des modes d'action	<i>A renseigner</i>
• Saisine des partenaires	<i>A renseigner</i>
Etc.	<i>A compléter</i>

Mode d'emploi

Compléter les rubriques, en nombre et en contenu, en faisant référence aux modes opératoires définis en équipe dans le cadre des protocoles ou en formalisant les usages correspondant à chacune des situations.

EN GUISE DE CONCLUSION ET ÉLÉMENTS DE DÉBAT ET DE PERSPECTIVES

L'étayage des professionnels, nous le disions en introduction de cet exposé, est sujet à quantité de facteurs et de variables qui sont susceptibles d'impacter sa qualité.

Par définition, une pratique ou une posture managériale de soutien n'est profitable que dans la mesure où elle est en cohérence avec les orientations et les stratégies managériales de l'établissement, d'une part, et qu'elle apporte des réponses concrètes aux questionnements et aux difficultés que génèrent les « *comportements-défis* », d'autre part.

L'efficacité, elle-même, de cette pratique est tributaire de l'ambition et des moyens de l'établissement, en ce domaine. Chacun sait que ces situations mettent à rude épreuve tant les équipes de terrain que les managers et les cadres dirigeants.

C'est donc un objet de management très complexe qui peut trouver ses limites dès lors qu'un certain nombre de conditions ne sont pas réunies.

Manager cette complexité revient donc aussi à lever les contraintes qui pèsent sur l'efficacité des actions de prévention et de gestion des « *comportements-défis* » en recherchant, en particulier, les ressources et les synergies nécessaires au niveau du territoire.

Cet objectif, l'Association APIM, n'a eu de cesse de l'intégrer à sa démarche de soutien des professionnels en recherchant, autant que possible, auprès de ses partenaires, les voies et les moyens susceptibles de fédérer toutes les parties prenantes autour d'un objectif commun : **faire de la prise en charge de ces « situations dites problèmes » un défi commun**. La réalité de terrain nous enseigne que cet objectif n'est pas toujours aisé à mettre en œuvre en raison de nombreuses contingences.

L'idée, actuellement soutenue par les partenaires institutionnels, de formaliser les partenariats et d'encourager les synergies, en ce domaine, est susceptible, à terme, de produire des effets positifs sur la capacité des établissements à se mobiliser efficacement face aux « *comportements-défis* ».

De fait, notre expérience, en ce domaine, nous permet de conclure que lorsque le cadre des partenariats est posé et qu'il se trouve être lui-même être soutenu par une volonté politique et institutionnelle, les résultats sont plutôt probants ; en tout état de cause, le soutien aux professionnels s'en trouve renforcé eu égard aux différents leviers que ces partenariats permettent de développer.

Le 22 mai 2018

A.S. HERVÉ, Directrice Générale de l'APIM

Association APIM

Accompagner *Partager Innover*
dans le secteur *Médico-social*

(Siège social à Lavit de Lomagne 82120)

Foyer Occupationnel du « Barradis » 180 places



Résidence « La Bastido » 88 places et le pôle « soin »



Résidence « L'Oustalado » 92 places



La piscine découverte l'été



Maison d'Accueil Spécialisée « Les Capucines » 40 places



Foyer d'Accueil Médicalisé « Les Quatre Vents » 60 places



EHPAD « La Souleihado » 100 lits et une section dédiée à l'accueil de 15 Personnes Handicapées Vieillissantes



Nos MISSIONS

- Protection et accompagnement des personnes présentant des Troubles du Spectre Autistique ou des personnes en situation de handicap mental ou psychique et/ou âgées dépendantes
- Promotion et mise en œuvre de leurs droits et de leur citoyenneté
- Appui et conseil à leurs proches
- Gestion des établissements et/ou services, dans un juste équilibre, entre nos missions et les aspects budgétaires et financiers

Nos BUTS

- Promotion de la personne, de ses droits et de sa citoyenneté ; recherche de toutes formes d'insertion
- Promotion et Développement ou maintien de son autonomie et développement de l'estime de soi
- Recherche de son bien-être physique et psychique et de son épanouissement

Nos VALEURS

- Dignité-Bienveillance-Respect
- Ethique de Responsabilité
- Partage et Solidarité

Nos PRINCIPES D'ACTION

- Considération de la personne comme une personne humaine à part entière et prise en compte de sa parole et de ses préférences
- Solidarité avec la personne accueillie et ses proches
- Laïcité

Notre AMBITION

- Porter la personne au-dessus de toute considération, et faire, de la rencontre avec elle, une occasion, sans cesse renouvelée, de travailler à son bien-être et à sa dignité, dans le respect de ses spécificités

Nos ENGAGEMENTS

- Promouvoir la personne accueillie
- Proposer à chaque personne un accompagnement personnalisé et une relation contractualisée
- Garantir un cadre de référence pour le respect des droits de la personne et de sa bienveillance

Nos POINTS DE VIGILANCE

- Lutter contre les habitudes et la routine, dans le fonctionnement et la relation d'accompagnement
- Se remettre en question et réajuster la pratique professionnelle
- Rechercher « le sens » autant que « le faire »