



Co-funded by
the European Union



Erasmus+

Enriching lives, opening minds.

CARING COMPASS



**Renforcer les capacités
des personnes apportant un
soutien dans le domaine social**

I PARTIE

Manuel destiné aux accompagnateurs



**Ressource pratique et de soutien destinée aux
accompagnateurs et aux personnes
exerçant un rôle similaire.**



JOHANNES
MIHKELSONI
KESKUS



Social
Innovation
Teams



PREMIÈRE PARTIE

Ce manuel est un outil pratique destiné à faciliter le travail quotidien des personnes de soutien. Vous y trouverez une description claire des rôles, les étapes du travail et des outils simples qui vous aideront à établir une relation de confiance, à fixer des objectifs, à avancer à petits pas et à collaborer avec le réseau.

Le manuel s'adresse aux groupes cibles du projet et se concentre principalement sur le travail **avec les personnes en difficulté, les nouveaux immigrants et les enfants ayant des besoins spéciaux** (et leurs familles). Toutefois, les principes et les méthodes de travail sont également transposables à d'autres situations dans lesquelles une personne a besoin d'un soutien continu, centré sur l'humain et respectueux des limites, par exemple en cas de changements dans l'organisation de la vie et du travail, d'études, de prise d'emploi, de dépendance ou de santé mentale, de charge de soins ou de situation de vie instable.

Bien que le manuel s'adresse aux personnes de soutien, il convient également **aux mentors, aux mentors en entrepreneuriat et en innovation, ainsi qu'aux autres conseillers et bénévoles travaillant avec** des personnes, dont le rôle combine soutien pratique, motivation et accompagnement. De nombreux programmes de mentorat et d'entrepreneuriat ne se concentrent pas uniquement sur l'idée ou le projet, mais aussi sur la personne qui se cache derrière, et c'est précisément dans ce domaine que les méthodes de travail des personnes de soutien (limites claires, soutien à la motivation, logique des petits pas, prise en charge de soi et coopération sécurisée avec le réseau) sont directement applicables.

Le manuel ne remplace pas les textes législatifs, les règles internes de l'organisation ou les descriptions de poste, ni ne remplace l'encadrement professionnel, la supervision ou la réflexion avec des collègues. Le manuel les soutient : il aide à garder un cadre de travail clair, à repérer les limites et à rendre son travail plus facile, plus sûr et plus efficace dans les situations quotidiennes.



CHER LECTEUR !

Ce manuel en deux parties a été créé dans le cadre du projet de coopération stratégique Erasmus+ **CARING COMPASS : autonomisation des personnes de soutien dans le domaine social**, afin de soutenir la qualité et la cohérence des services de soutien dans toute l'Europe, tant dans le travail quotidien des personnes de soutien que dans l'organisation des services.

Ce matériel est destiné à être utilisé dans la conception des services, la formation des accompagnateurs, l'intégration des nouveaux accompagnateurs et employés, ainsi que dans le travail quotidien comme « guide de référence » auquel on peut se référer dans les situations complexes.

Le service d'accompagnement est un soutien humain qui aide la personne à progresser à petits pas vers une plus grande autonomie et une meilleure capacité à faire face. Le soutien crée une relation de confiance clairement délimitée, aide à cartographier la situation, à formuler des objectifs et à rendre visibles les prochaines étapes réalistes. Le soutien reflète, encourage et soutient les choix, mais ne prend pas de décisions à la place de la personne et ne remplace pas les spécialistes. Si nécessaire, la personne de soutien aide à trouver et à utiliser les services appropriés et à communiquer avec le réseau avec le consentement éclairé de la personne. Le travail de la personne de soutien est axé sur la dignité, l'autodétermination et la sécurité de la personne.

Le manuel souligne que le travail de qualité d'une personne de soutien se fait toujours dans deux directions. D'une part, le soutien a besoin d'un rôle, de compétences et de limites claires : comment soutenir sans prendre le dessus, comment préserver la confidentialité, comment agir en toute sécurité dans les situations de crise et comment savoir quand il est nécessaire de faire appel à des spécialistes. D'autre part, le soutien a besoin du soutien de l'organisation : une organisation réfléchie des services, une organisation réaliste du travail et de la charge de travail, des canaux de travail sûrs, une coordination, des conseils et une auto-évaluation régulière (par exemple, supervision/co-vision). Si l'organisation crée un cadre clair pour le soutien et que celui-ci agit dans les limites professionnelles, le soutien est plus sûr et plus efficace pour la personne.

Le manuel est rédigé de manière à pouvoir être utilisé de manière flexible. Les chapitres sont structurés de manière à pouvoir être lus indépendamment les uns des autres et peuvent également être téléchargés et partagés séparément (par exemple, l'éthique du travail de soutien, l'établissement d'une relation de confiance, la déontologie numérique, le respect des limites). Nous recommandons d'utiliser le manuel en parallèle avec d'autres documents internes de l'organisation (description du service, descriptions de poste, formulaires de rapport, etc.) et de l'adapter aux spécificités de vos groupes cibles et de votre organisation du travail, tout en conservant les principes éthiques et les limites de rôle du travail de soutien.

Le manuel contribue à créer un langage commun entre les personnes de soutien, les coordinateurs et les partenaires de coopération. Une compréhension commune des rôles, des limites et des méthodes de travail réduit les malentendus, prévient l'épuisement professionnel et soutient le parcours de la personne vers une vie plus stable, plus indépendante et plus participative au sein de la communauté.



Brève présentation du projet Caring Compass

CARING COMPASS : l'autonomisation des personnes de soutien dans le domaine social est un projet de coopération Erasmus+ qui rassemble des organisations d'Estonie, de Lettonie, de Suède, de France et d'Italie. L'objectif du projet est de renforcer les capacités des personnes de soutien et des organisations qui organisent les services de soutien afin que les groupes cibles puissent bénéficier d'un soutien mieux ciblé et de meilleure qualité.

Le projet Caring Compass se compose de plusieurs lots de travaux interdépendants, dont les résultats se complètent et créent un cadre cohérent pour le développement des services de soutien :

- **Étude transnationale.** L'étude a recueilli des données sur les besoins, les attentes et les bonnes pratiques des personnes de confiance et des organisations qui fournissent des services de soutien dans cinq pays (Estonie, Lettonie, Suède, Italie, France). Les résultats de l'étude ont servi de base aux résultats suivants.
- **Programme de formation et matériel méthodologique pour les formateurs.** Dans le cadre du projet, un programme de formation pour les personnes de confiance et du matériel méthodologique pour les formateurs de personnes de confiance ont été élaborés afin de soutenir l'acquisition des connaissances et des compétences nécessaires au travail des personnes de confiance. La formation est basée sur les résultats d'une étude transnationale, elle est adaptable aux besoins des différents groupes cibles et pays, et les modules de formation peuvent également être utilisés séparément.
- **Manuel sur le service d'accompagnement.** Le présent manuel se compose de deux parties : l'une destinée aux accompagnateurs et l'autre aux organisations qui proposent des services d'accompagnement. Les deux parties s'appuient sur l'étude et les supports de formation et offrent un cadre clair pour la planification, l'organisation et le travail quotidien avec les clients dans le cadre du service d'accompagnement.
- **Boîte à outils pour les personnes de soutien.** La boîte à outils contient des outils interactifs pour le travail quotidien des personnes de soutien (par exemple, des fiches de travail, des exercices, des plans et d'autres outils) qui peuvent être utilisés en complément du programme de formation et du manuel. L'objectif est de rendre le travail des assistants sociaux avec leurs clients plus systématique, plus ciblé et plus pratique.

Le manuel a pour objectif de fournir un cadre clair et pratique pour la conception et le développement du service d'accompagnement en rassemblant les résultats de ces modules de travail : outils, exemples, instructions et questions de contrôle qui aident à planifier, mettre en œuvre et évaluer le service pour différents groupes cibles.

Le manuel se compose de deux parties complémentaires.

La première partie est destinée au travail quotidien **du soutien**. Vous y trouverez des explications sur le rôle et les limites de l'accompagnateur, les principes de communication et d'autorégulation, les techniques de travail pour les rendez-vous, les bases de l'éthique numérique et des conseils pratiques pour aider les personnes à se fixer des objectifs et à progresser à petits pas.

La partie II s'adresse aux organisations – prestataires de services et organisations organisant des services d'accompagnement (y compris les coordinateurs et les responsables). Vous y trouverez les objectifs et la valeur ajoutée du service, les rôles et responsabilités, les principes de gestion de la qualité, les solutions de formation et de soutien des personnes de confiance (y compris la supervision/co-supervision) ainsi que les accords de coopération et de documentation.

Ces deux parties fonctionnent mieux ensemble : le professionnalisme et les limites des personnes de soutien nécessitent le soutien de l'organisation (description claire des rôles, guidance, supervision, canaux de travail sécurisés), et l'organisation des services de l'organisation nécessite le point de vue pratique des personnes de soutien (ce qui fonctionne réellement lors des réunions et du travail en réseau). Il est donc recommandé d'utiliser les parties I et II en parallèle, par exemple lors de formations, afin que les personnes de confiance et les coordinateurs discutent des mêmes principes sous différents angles.

Nous recommandons également, lors de l'utilisation du manuel, de consulter les résultats des autres lots de travail, de parcourir l'étude transnationale, de lire le programme de formation et les supports méthodologiques destinés aux formateurs, et de se familiariser avec les outils pratiques destinés aux personnes de soutien. Ainsi, les objectifs de l'organisation en matière de formation des personnes de confiance et d'organisation du service, ainsi que le travail pratique quotidien des personnes de confiance, forment un tout cohérent.

Nous espérons que ce manuel vous apportera assurance, clarté et outils pratiques dans votre travail de personne de soutien. Qu'il vous serve de boussole pour vous aider à garder le cap et à trouver la prochaine petite étape à franchir, même lorsque la situation est difficile. Bon courage et gardez le moral dans le développement et la mise en œuvre du service d'accompagnement – chaque petit pas qui aide une personne à mieux s'en sortir et à participer à la vie de la communauté est important.



Termes importants

Dans ce manuel, nous utilisons les termes suivants. Nous utilisons les mêmes termes dans la partie du manuel destinée aux personnes de soutien, afin que celles-ci et les organisations comprennent les termes de la même manière.

ACCOMPAGNATEUR

Un accompagnateur est un soutien formé qui établit une relation de confiance clairement définie avec le client, l'aide à faire le point sur sa situation, à formuler des objectifs réalistes et à planifier des étapes modestes et réalisables pour les atteindre. L'accompagnateur :

- encourage, réfléchit et aide la personne à naviguer dans les systèmes ;
- oriente, si nécessaire, vers les services et les spécialistes appropriés ;
- ne fait pas les choses à la place du client et ne remplace pas le thérapeute, l'assistant social, le médecin ou l'avocat ;
- ne prête pas d'argent, n'offre pas de services de ménage ou de garde d'enfants et n'utilise pas sa voiture pour transporter régulièrement le client.

Le travail du soutien social a pour objectif d'accroître l'autonomie de la personne et de réduire sa dépendance vis-à-vis des services, et non de créer une nouvelle relation de dépendance à long terme.

SERVICE DE PERSONNE DE SOUTIEN

Le service d'accompagnement est un service ciblé et limité dans le temps, dans le cadre duquel l'accompagnateur aide le client à faire face à la vie quotidienne, qu'il s'agisse de se rendre au travail, de créer une entreprise, de préserver sa santé mentale, de se remettre d'une dépendance, s'adapter à un nouveau pays ou accomplir d'autres tâches quotidiennes, comme s'occuper de ses proches ou prendre soin d'un enfant.

LE PRESTATAIRE (OU L'ORGANISATEUR) DU SERVICE D'ACCOMPAGNEMENT EST UNE ORGANISATION qui est responsable de la conception, de l'organisation et de la qualité du service. Il peut s'agir, par exemple, d'une

- une association ou une entreprise sociale,
- une collectivité locale,
- un établissement de soins ou de réadaptation,
- un établissement d'enseignement ou de formation pour adultes.

Les tâches du prestataire de services d'accompagnement sont notamment les suivantes :

- définir les objectifs, les groupes cibles et les conditions du service ;
- recruter, former et soutenir les personnes de soutien ;
- assurer l'organisation du travail et la documentation (y compris la protection et la sécurité des données) ;

- créer et entretenir un réseau de partenariat avec d'autres établissements ;
- suivre et évaluer l'impact et la qualité du service et apporter des modifications si nécessaire.

CLIENT / PERSONNE BÉNÉFICIAIRE D'UN SOUTIEN

Dans ce manuel, les termes « client » et « bénéficiaire » sont utilisés comme synonymes. Nous entendons par là toute personne qui :

- appartiennent au groupe cible du service d'accompagnement (par exemple, une personne souffrant de troubles mentaux, une personne dépendante, un nouvel immigrant, un enfant ayant des besoins particuliers, etc.) ;
- a accepté le service d'accompagnement (par exemple, à titre obligatoire, recommandé ou volontaire, par accord écrit ou oral) ;
- travaille avec le soutien personnel afin d'améliorer son fonctionnement et sa qualité de vie.

Il est important que le client ne soit pas seulement un bénéficiaire de l'aide, mais aussi un partenaire : son expérience, ses objectifs et ses décisions constituent le point de départ du travail.

GROUPE CIBLE

Le groupe cible est un groupe de personnes partageant des points communs plus larges, pour lesquelles le service de soutien est prévu.

Le projet Caring Compass se concentre principalement sur :

- les adultes qui ont des difficultés à faire face à la vie quotidienne ;
- les personnes sans emploi ou qui ont des difficultés à trouver un emploi ;
- les personnes souffrant de troubles mentaux ;
les personnes ayant des problèmes de dépendance ;
- les immigrants et les réfugiés ;
- les enfants et les jeunes, y compris les enfants ayant des besoins particuliers.

Il appartient à chaque collectivité locale ou organisation de préciser le groupe cible avec lequel elle travaille (par exemple, « chômeurs de longue durée de plus de 55 ans », « jeunes NEET », « parents ayant des problèmes de dépendance », personnes âgées, etc.).



SUPERVISION

La supervision est un processus de conseil professionnel qui se concentre sur l'interaction et la synergie entre le référent, ses tâches professionnelles et l'employeur. La supervision se concentre sur :

- les sentiments et les dilemmes liés au travail,
- les limites des rôles et les responsabilités,
- la prévention du burn-out,
- au maintien de la qualité du travail.

La supervision n'est pas un « lieu de plainte », mais un espace sûr où donner du sens à ses expériences et rechercher des solutions professionnelles. La supervision est dirigée par un superviseur professionnel de l' . La supervision peut être individuelle ou collective.



COVISION ou soutien entre collègues

La co-vision est une réunion régulière et structurée entre personnes exerçant des activités similaires, au cours de laquelle les participants analysent et discutent de situations professionnelles en s'appuyant sur leur expérience, leurs connaissances et leurs compétences. La co-vision consiste à rechercher systématiquement des solutions à des cas complexes, à examiner les expériences personnelles des participants, à analyser les facteurs de réussite qui ont influencé la situation et à élaborer des stratégies de solution possibles.

Un bon système de soutien repose généralement sur les deux : la supervision et la co-vision.

RÉSEAU ET PARTENAIRES

Le **réseau** est un ensemble d'organisations et de professionnels avec lesquels le service d'accompagnement est fourni et développé. Il peut s'agir, par exemple, des acteurs suivants :

- les autorités locales et les travailleurs sociaux ;
- la caisse d'assurance chômage, les établissements d'enseignement, les centres pour jeunes ;
- les services de santé physique et mentale ;
- d'autres associations et groupes communautaires.

Les partenaires sont les membres du réseau avec lesquels des accords clairs ont été conclus (par exemple, information, rôles, personnes de contact, procédures de crise). Un réseau qui fonctionne bien permet de :

- de ne pas « tout faire tout seul » ;
- de trouver plus rapidement le service ou la solution adaptée au client ;
- de partager les responsabilités et les informations de manière sécurisée.

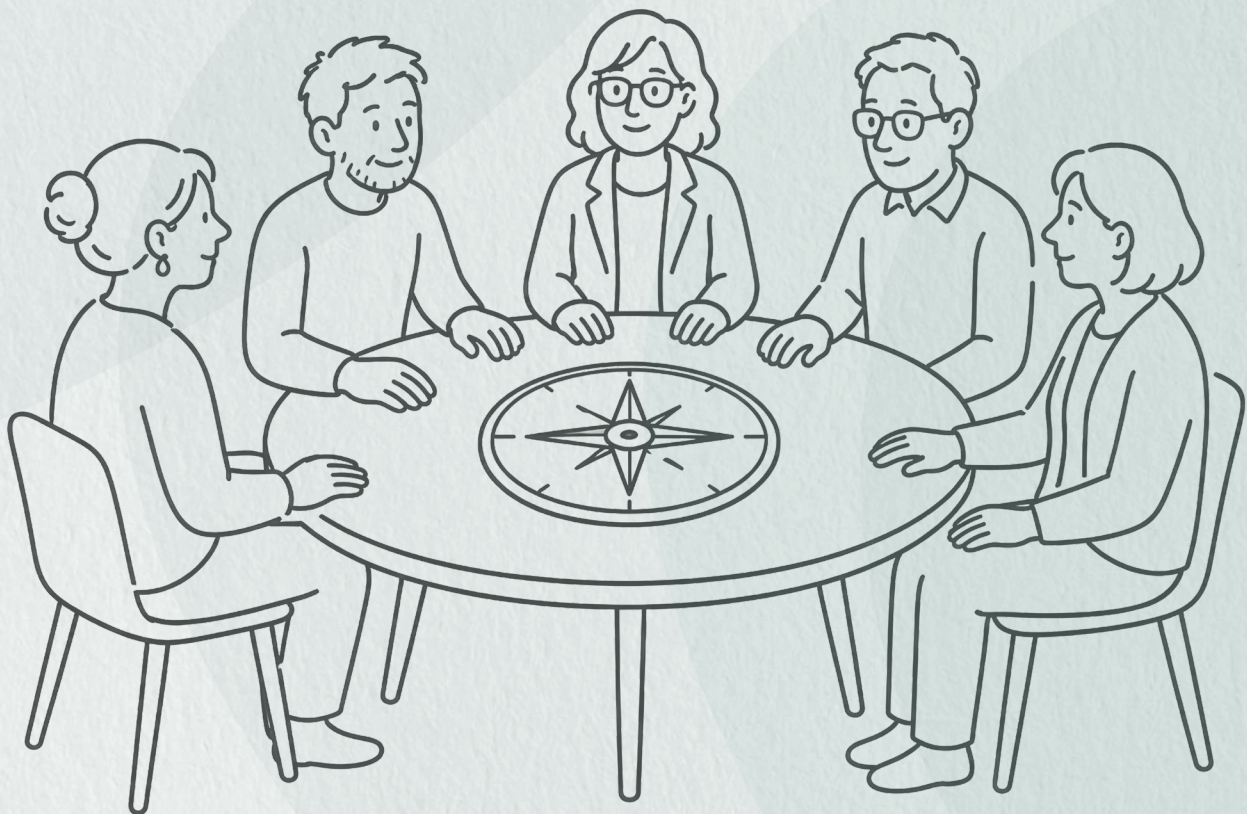


TABLE DES MATIÈRES



Termes clés.....	5
1. QUI EST UNE PERSONNE DE SOUTIEN ?.....	12
1.1 Éthique et limites du travail de personne de confiance	14
1.2 Accord de bonne volonté.....	16
1.3 Éthique numérique – guide succinct pour les personnes de confiance	17
Réfléchissez et discutez !	20
2. ÉTABLIR UNE RELATION DE CONFIANCE	22
2.1 Le principe de présence	25
2.2 Le soutien en tant que communicateur : rôle et limites	28
BIBLIOGRAPHIE	30
3. TECHNIQUES DE COMMUNICATION	32
3.1 Écoute active	32
3.2 Cartographie des domaines de la vie avec le client selon la méthodologie CARE	38
3.3 Lorsque le client n'est pas prêt à coopérer	42
3.4 Communication en situation de conflit : comment rester dans la relation	46
BIBLIOGRAPHIE	50
4. TRAVAILLER AVEC DES GROUPES CIBLES DIVERSIFIÉS ET VULNÉRABLES	51
4.1 Communication sensible à la culture : 5 principes pour le soutien	53
4.2 Attitude sensible au traumatisme : 5 principes pour la personne de soutien	55
ANALYSE DE CAS	57
BIBLIOGRAPHIE	62





5. COMMENT ÊTRE UNE PERSONNE DE SOUTIEN ÉQUILBRÉE ?	
PRENDRE SOIN DE SOI ET PRÉVENIR L'ÉPUISEMENT	63
5.1 Le bien-être comme partie intégrante du travail, et non comme un plaisir personnel	64
5.2 Épuisement professionnel : quand la force intérieure s'épuise	66
5.3 Fatigue compassionnelle : quand l'empathie épuise	67
5.4 Le soutien au cœur du système : bureaucratie, limites et impact réaliste	68
5.5 Rester un soutien : quelle « force mentale » faut-il développer ?	70
5.6 La personne de soutien dans la pratique : comment prendre soin de soi ?	71
5.6.1 Techniques simples de gestion du stress	72
5.6.2 « Les trois lignes » : moi-client-situation	73
5.6.3 Petit exercice de gratitude une fois par semaine	74
BIBLIOGRAPHIE	76
CONCLUSION	77

1. QUI EST UNE PERSONNE DE SOUTIEN ?

Une personne de soutien aide, motive et encourage les personnes appartenant à différents groupes à risque. Dans cet ouvrage, nous nous concentrons sur le travail **avec les personnes en difficulté, les nouveaux immigrants et les enfants ayant des besoins particuliers.**

Dans **le domaine social, un accompagnateur est un soutien formé** qui établit une relation de confiance et délimitée avec le client afin de dresser un état des lieux, de formuler des objectifs réalisables et de planifier les petites étapes pour les atteindre. **Il réfléchit, encourage et met en relation avec les services ou les spécialistes appropriés si nécessaire.** Le soutien social ne fait pas les choses à la place du client et ne remplace pas un thérapeute, un travailleur social ou un avocat. **L'objectif** du soutien social **est d'accroître l'autonomie et l'indépendance de la personne par rapport au système social.**

Le mentor peut également soutenir les clients intéressés par **l'entrepreneuriat** (y compris l'entrepreneuriat social ou écologique) **comme moyen d'accéder à une plus grande indépendance et d'avoir un impact positif.** Dans ce contexte, le référent aide à créer un espace de réflexion sur soi-même : explorer sa motivation et ses valeurs et identifier les forces qui sont importantes dans les premières étapes de l'entrepreneuriat (par exemple, l'esprit d'initiative, la créativité, la persévérance). Le rôle du mentor n'est pas de donner des conseils commerciaux ou de « développer des idées commerciales », mais d'aider le jeune à déterminer si **l'entrepreneuriat correspond à ses objectifs et à sa situation personnelle.**

”

Après plus de 25 ans passés dans des entreprises internationales, j'ai décidé de prendre du recul et de consacrer mon temps à ceux qui en ont besoin. Je ne suis plus guidé par des objectifs commerciaux, mais par le désir d'être utile, avec modestie et honnêteté. Je n'ai pas toujours toutes les réponses, mais je suis prêt à écouter. Et à partager mon expérience afin d'aider les gens à franchir plus facilement la prochaine étape.

Stefano R, mentor de start-up, Italie

Si l'entrepreneuriat vous intéresse, un mentor peut jouer un rôle important en vous aidant à découvrir les possibilités et les communautés qui vous soutiennent, par exemple les incubateurs locaux, des centres d'entrepreneuriat verts, des laboratoires d'innovation sociale, des programmes d'entrepreneuriat pour les jeunes, des mentors commerciaux et des aides/mesures de soutien publiques. L'objectif n'est pas de diriger le contenu de l'idée commerciale, mais **de s'assurer que le jeune sait quelles ressources sont disponibles et comment faire un premier petit pas dans leur direction** (par exemple, trouver un programme adapté, préparer des questions, assister à une séance d'information).

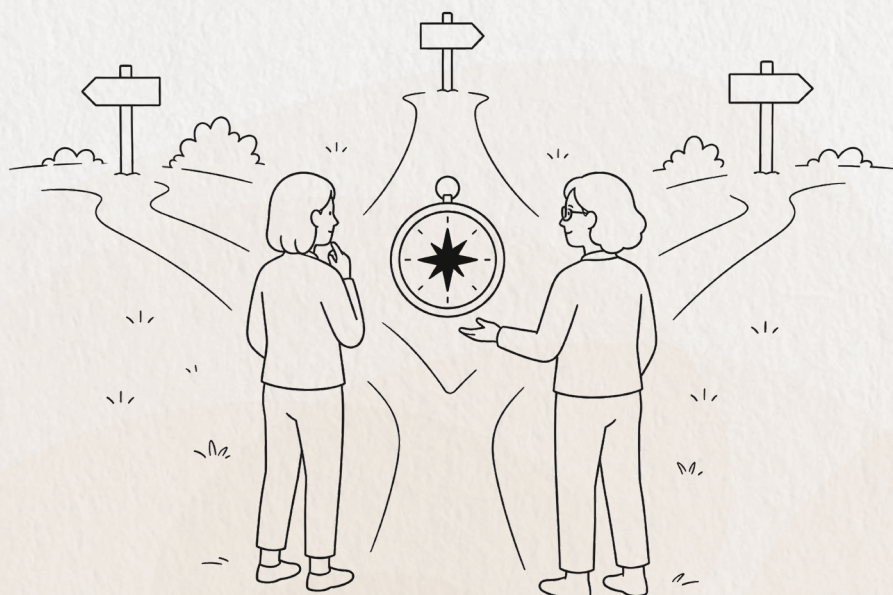
Le conseiller est : une personne de confiance et un guide ; un miroir motivant ; le « gardien » du réseau. **Le soutien n'est pas :** un sauveur, une nounou, un chauffeur, un prêteur, un thérapeute ou un avocat ; il ne prend pas les commandes et ne prend pas de décisions à la place du client. **Le soutien est comme une boussole** qui aide à garder le cap, mais c'est la personne elle-même qui choisit sa destination et fait les pas nécessaires. **Le soutien agit en collaboration avec le client.**

1.1 Éthique et limites du travail de soutien

Le travail de soutien est axé sur **la dignité humaine, l'égalité et l'autodétermination**. Chaque rencontre commence par le respect de la personne en tant qu'expert de sa propre vie : le soutien **ne prend pas le contrôle du processus décisionnel**, mais aide à faire des choix et à planifier de petits pas. Indépendamment de la personne ou de son origine, le traitement est respectueux et équitable. **La discrimination est exclue**. Au cours du travail, **les rôles, les limites et les attentes** sont toujours clarifiés afin que la relation soit basée sur la confiance, mais clairement délimitée.

Dans le cadre du travail de soutien, l'autonomisation signifie que la personne acquiert **un plus grand contrôle sur sa vie** : elle comprend les choix qui s'offrent à elle, participe aux décisions et a accès aux informations et aux ressources nécessaires. Cela suppose que le soutien ne « prenne pas le contrôle », mais aide la personne **à comprendre la situation, à envisager les alternatives et à prendre des décisions adaptées**. Concrètement, cela peut signifier, par exemple, que la personne de soutien aide la personne à préparer les questions à poser à l'administration, à traduire le système en « langage humain », à faire les premiers pas ensemble et à s'exercer à agir de manière autonome (par exemple, passer un coup de fil, envoyer une lettre, se rendre à un service). Cela permet d'accroître **la capacité d'agir** et de réduire la dépendance vis-à-vis du fait que « quelqu'un d'autre doit toujours s'occuper de tout ».

La relation entre le conseiller et le client n'est jamais « totalement neutre » : le conseiller dispose souvent de plus d'informations, d'expérience et d'accès au système. Il convient donc de veiller consciemment à ce que le pouvoir ne passe pas imperceptiblement entre les mains du conseiller. Quelques choix linguistiques simples peuvent vous y aider : parlez **de la personne**, pas du « cas » ; utilisez **les propres mots du client** pour décrire ses objectifs ; évitez les étiquettes et le langage « diagnostique » dans les situations où cela n'est pas justifié. Une bonne question à se poser est la suivante : ma formulation renforce-t-elle **la participation et la liberté de choix** de la personne ou la rend-elle passive, « objet du service » ? Si le soutien maintient l'accent sur l'autodétermination dans son langage et son attitude, cela favorise à la fois la confiance et la coopération.



De nombreux accompagnateurs commencent à travailler **sur la base de leur expérience personnelle**, sans **préparation systématique en matière d'éthique et de limites professionnelles**. Le manque de clarté des rôles peut conduire à l'épuisement professionnel ou à des relations inappropriées avec les clients.

La vie privée et la confidentialité sont des principes qui ne peuvent être transgressés. Le soutien ne recueille que **le minimum d'informations nécessaires**. Les données obtenues du client doivent toujours être conservées en toute sécurité et les informations le concernant **ne** peuvent être communiquées **qu'avec son consentement éclairé** et à des partenaires convenus. Il existe toutefois **des exceptions** claires où la sécurité prime sur la confidentialité : **menace directe** pour la vie et la santé du client ou d'une autre personne, et **protection de l'enfant**. Dans ce cas, le conseiller **informe immédiatement** les parties responsables et **documente** brièvement et factuellement l'incident.

Le professionnalisme signifie que le soutien social **respecte les limites** et **ne fait pas** des choses qui ne relèvent pas de son rôle. Il est permis **de formuler des objectifs, de transmettre des informations, d'orienter vers des services, de maintenir la motivation et d'agir ensemble dans l'espace public**. Il est interdit d'assumer **le rôle d'un thérapeute, d'un médecin ou d'un avocat**, de **rendre des services personnels** (prêter de l'argent, offrir des cadeaux, garder des enfants ou faire des tâches ménagères de manière régulière, utiliser sa voiture privée comme « service de taxi »), d'avoir **une relation intime ou double** (par exemple, ami/propriétaire) et **de prendre des décisions à la place du client**. Si la demande de service ne relève pas de son rôle, le référent dit **clairement « non »**, propose **une alternative appropriée** (service, contact) et **consigne par écrit** ce qui a été convenu.

Pour les clients qui envisagent de créer une entreprise, les objectifs peuvent être formulés sous forme de petites étapes à faible risque, par exemple : avoir une conversation avec un client potentiel ou un groupe cible, rédiger une description d'une page de l'idée commerciale, préciser le problème social ou environnemental qu'il souhaite résoudre, ou essayer un prototype/une solution test très simple. Ces étapes aident à concrétiser une idée initialement vague et renforcent la confiance en soi par l'action.





Sans donner de conseils commerciaux, le mentor peut également encourager l'esprit d'entreprise **en mettant l'accent sur la curiosité, l'initiative, la capacité à résoudre des problèmes et la capacité à tirer les leçons des petits échecs**. Ces attitudes favorisent à la fois le développement personnel et le démarrage d'une entreprise, en particulier dans les initiatives à impact social et écologiques, où l'expérimentation et la persévérance sont essentielles.

Le temps et la disponibilité sont convenus : la fréquence, la durée et **les horaires** des réunions sont fixés par écrit, les « messages urgents » sont limités aux heures de travail et, en cas de crise, **un canal d'assistance officiel** est désigné (par exemple, le 112 ou la ligne d'urgence locale, Messenger ou WhatsApp). **Le lieu** est de préférence **un espace public et/ou une salle de consultation sécurisée** ; les réunions à domicile n'ont lieu qu'avec l'accord du prestataire de services. Le contact physique est **volontaire et limité**, dans le respect des limites et du contexte culturel de la personne.

La déontologie numérique préserve la confidentialité et la confiance : dans le cadre du travail de soutien, il convient d'utiliser **les canaux de travail** (téléphone professionnel, e-mail professionnel, environnements de l'institution) et d'éviter d'utiliser **des comptes de réseaux sociaux personnels** pour communiquer avec les clients. Les photos et les données ne peuvent être partagées sans l'autorisation (écrite) du client, les captures d'écran ne font pas exception.

Le travail de soutien repose sur **la coopération et le travail en réseau**. Si nécessaire, un coordinateur, un travailleur social, un professionnel de la santé, un spécialiste de l'éducation, la caisse d'assurance chômage ou d'autres services sont impliqués. **L'implication** du client et de ses proches **dans les décisions** est une valeur ajoutée, et non une formalité. Dans le même temps, le soutien social a la responsabilité **de veiller à son propre bien-être** : demander de l'aide, recourir à **la supervision/co-vision** et repérer les signes d'épuisement professionnel, car **un bon soutien social ne peut exister que si le soutien social lui-même est pris en charge**.

En cas de doute ou de changement de situation, le principe du soutien est le suivant : **consultez vos collègues, fixez des limites, privilégiez la sécurité et documentez vos actions**. Ainsi, vous resterez concentré sur la mission du soutien, à savoir **l'autonomisation de la personne, le renforcement de son indépendance et la sécurité de son parcours**.

1.2 Accord de bonne volonté

”

Le soutien bénévole aux immigrants est important, car il repose sur le respect et la valorisation de l'être humain. Même les petits gestes comptent : aider à accéder à un service, veiller à ce que la voix d'une personne soit entendue ou créer un sentiment de sécurité. Ce sont souvent ces petits gestes qui redonnent confiance à une personne et lui permettent de reprendre le cours normal de sa vie. C'est alors qu'un changement réel et significatif se produit.

Susanne, personne de soutien, Suède

Il est préférable de conclure **un accord de bonne volonté avec le client** le plus tôt possible, généralement dès le début de la relation de soutien, au cours des 1 à 2 premières rencontres. Il ne doit pas s'agir d'un « contrat rigide », mais d'un accord clair et humain : en quoi consiste le soutien, comment communiquons-nous, quelles sont les limites et que faisons-nous si la situation change ou si une incertitude survient ? Ainsi, les deux parties ont la même compréhension et le soutien peut être sûr et continu.

Un accord de bonne volonté est **un cadre de travail commun** dans la relation de soutien : il rend les attentes visibles, protège la vie privée, maintient les limites et fournit un plan d'action clair, même dans des situations complexes. Vous trouverez ci-dessous une brève explication des raisons pour lesquelles un accord de bonne volonté entre le soutien et le client est nécessaire

1. Il formule les attentes et maintient les limites.

Un accord écrit définit **ce que nous faisons et ne faisons pas**, quand et où nous nous rencontrons, comment nous communiquons et dans quels délais je réponds. Cela réduit les malentendus et prévient **les conflits de rôles** (par exemple, garde d'enfants, argent, « service de taxi »).

2. Confirme les règles de confidentialité et de consentement.

L'accord explique **comment les informations sont collectées et partagées** afin de protéger la vie privée du client et d'appliquer le principe du « **minimum nécessaire** ».

3. Il protège les deux parties et aide à résoudre les litiges.

Si quelque chose ne va pas, l'accord précise **comment mettre fin à la relation de soutien ou la suspendre**, quelles sont **les prochaines étapes** et qui prend les décisions (par exemple, le coordinateur du service). Cela réduit les tensions personnelles et fournit un point de référence clair, y compris la possibilité de faire appel à **un représentant**.

4. Cela renforce le professionnalisme et la confiance.

L'accord aide le soutien à maintenir **une relation professionnelle** : éviter les relations doubles, clarifier le rôle et les conséquences, **documenter les accords**.

5. Il établit des procédures en cas de crise et pour la sécurité.

L'accord peut préciser **les exceptions à la confidentialité** (danger pour la vie/la santé, protection de l'enfant) et **la manière d'agir en cas de crise**. Cela donne à la personne de soutien **le droit et l'obligation** d'agir, plutôt que de rester dans une zone grise.

6. Permet de gérer la communication numérique et la protection des données.

L'accord fixe **les canaux de travail** (téléphone professionnel/e-mail), exclut les réseaux sociaux personnels, définit **les règles en matière de fichiers et de mots de passe**.

7. Il favorise l'autodétermination et l'implication du client.

L'accord écrit **définit les objectifs, les rôles et les responsabilités**, afin que la personne fasse des choix **en connaissance de cause** et comprenne l'impact du service.

8. Il garantit la cohérence et la durabilité du travail.

En cas de changement de personne de soutien, le nouveau collaborateur dispose d'**un cadre clair** : ce qui a été convenu, ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné. Cela permet de maintenir le client dans le processus et de réduire le risque d'interruption.

1.3 Digieetika – guide rapide pour les personnes de soutien

La déontologie numérique est importante, car le service d'accompagnement repose sur la confiance et les petits choix effectués sur les canaux numériques (où et comment communiquer, quoi enregistrer, à qui transmettre) peuvent très rapidement avoir une incidence sur la vie privée et le sentiment de sécurité d'une personne. Des règles numériques claires contribuent à préserver la confidentialité, à prévenir les malentendus et les situations délicates, et à garantir que le travail du soutien reste protégé et professionnel sur Internet, tout comme lors des rencontres en face à face.

Principes importants.

- **Confidentialité et minimisation des données.** Je ne collecte et ne partage que **le minimum** d'informations **nécessaires**.
- **La sécurité avant le confort.** Je choisis toujours un **canal sécurisé** (même s'il est plus lent).
- **Transparence et consentement.** J'explique **pourquoi** les informations sont nécessaires et je demande **un consentement écrit** avant de les transmettre.

Canaux de communication.

- J'utilise **mon téléphone professionnel, mon e-mail professionnel et les environnements approuvés par l'institution**.
- Je limite les communications **aux heures de travail** ; en cas de crise, je redirige vers le canal d'assistance officiel (par exemple, le 112).
- **Je n'utilise pas mes comptes personnels sur les réseaux sociaux** pour communiquer avec les clients ; je n'accepte pas les « demandes d'amitié » sur Facebook/Instagram.



Messages et communication instantanée.

- Je réponds **pendant les heures de travail (sauf accord contraire)** ; j'évite la « dispersion des conversations » sur différents canaux.
- **Je ne partage pas** d'informations sensibles dans les messages instantanés si le cryptage n'est pas clair.

Photos, sons, vidéos.

- **Je ne prends pas de photos et n'enregistre pas** les clients ou les réunions **sans leur consentement écrit**.
- Si une image/un son est nécessaire pour une demande, je l'envoie **via un canal sécurisé** et **je le supprime** conformément à la procédure.
- **Je ne partage pas** de contenu lié au client sur les réseaux sociaux.

Fichiers et appareils.

- Je conserve les documents **dans un environnement sécurisé de l'institution** (et non dans mon cloud personnel).
- J'utilise **des mots de passe forts** et **une double authentification** ; je ne partage pas mes mots de passe.

Accès et partage.

- Le partage se fait **selon le principe du besoin d'en connaître** (« qui a besoin de savoir »).
- Je note **ce que j'ai partagé, avec qui et pourquoi**.
- Si un partenaire « demande un peu plus d'informations », je demande : **y a-t-il un consentement ? Est-ce vraiment nécessaire ?**

Réunions à distance.

- J'utilise **une plateforme sécurisée** (mot de passe, salle d'attente, enregistrement interdit sans accord).
- Je confirme avec le client **la confidentialité** (quelqu'un peut-il l'entendre ?) et **les accords** (pas d'enregistrement).

Outils d'IA et de traduction.

- **Je n'entre pas de données personnelles** dans les systèmes publics d'IA/traduction. Si nécessaire, je rend le texte anonyme et j'explique au client à quoi il sert.

Erreurs et violations.

- Si quelque chose ne va pas (mauvais destinataire, suspicion de fuite), **j'informe immédiatement** le coordinateur du service/le support informatique, **je limite les dommages** (j'annule l'accès, je demande la suppression) et **je documente** l'incident.

Le travail de soutien est axé sur **la dignité humaine, l'égalité et l'autodétermination**. Le soutien traite chaque personne avec respect, ne prend pas de décisions à sa place, mais l'aide à clarifier ses choix et à planifier **les prochaines petites étapes**. Au début et au cours du travail, **le rôle, les limites et les attentes** sont **clairement définis de manière transparente** afin que la relation soit basée sur la confiance et bien délimitée. **La vie privée et la confidentialité** sont préservées : seules les informations strictement nécessaires sont collectées, les informations ne sont partagées qu'**avec le consentement éclairé de la personne concernée** et par des canaux sécurisés ; en cas de danger, **la sécurité** est privilégiée et les responsables sont informés, l'incident **est documenté**. Le soutien respecte **les limites professionnelles** (il ne prête pas d'argent, n'accepte pas de cadeaux, n'offre pas de services de garde d'enfants ou de « taxi », n'utilise pas ses comptes personnels sur les réseaux sociaux pour communiquer avec ses clients) et évite **les relations doubles**. La méthode de travail est **renforçatrice et non substitutive** : elle consiste à réfléchir, à fixer des objectifs, à transmettre des informations et à **faciliter la transition** vers les services, mais sans remplacer le rôle du thérapeute, du médecin ou du juriste. Le travail de soutien est **un travail de coopération et de réseau** : il implique la participation d'un coordinateur, des services sociaux, de santé, d'éducation et de l'emploi, selon les besoins, en suivant le principe « **qui doit savoir** » et en prenant **des notes succinctes** à chaque rencontre. En matière d'hygiène numérique, **les canaux de travail** sont utilisés, les mots de passe et les accès sont protégés et le partage de données/d'images sans autorisation est évité. La durabilité du travail est assurée par **l'autogestion et le développement professionnel** : supervision/co-vision, apprentissage continu et détection précoce des signes de surcharge. **Ainsi, l'accent reste mis sur le fait que la personne de soutien guide et soutient, tandis que la personne choisit et avance – elle tient entre ses mains la boussole de sa vie.**



Réfléchissez et discutez !

1) Appel à l'aide tard dans la soirée sur WhatsApp

Situation. Il est 22 h 47. Le client écrit : « Je n'en peux plus. Tout est inutile. »

Posez-vous la question. Y a-t-il **un danger immédiat** ? Quelles sont les heures de travail convenues ? Quel est **le canal de crise** ?

Bien. Je répondrai demain matin pendant les heures de travail.

Mieux. J'envoie immédiatement un SMS : « Comme il y a des signes **de crise**, appelez le 112/la ligne d'urgence. Je vous contacterai demain matin. »

Parfait. J'appelle maintenant, j'évalue le danger (je demande directement : « Avez-vous **l'intention** de vous faire du mal ? »), je transfère l'appel au 112/centre de crise, **j'informe le coordinateur** et **je documente** (faits, heures, transferts).

2) « Pourrais-tu me prêter 50 € ? »

Situation. À la fin de la rencontre, le client demande un prêt.

Demandez. Que disent **les limites** ? Quelles sont les alternatives ?

Bien. Je dis « non ».

Mieux. Je dis « non » et je propose des alternatives (aide sociale, conseiller social de la municipalité, conseiller en matière d'endettement).

Mieux encore. Je dis **calmement et clairement** « non », j'explique **les règles éthiques**, nous convenons **ensemble** de la marche à suivre : « Nous prenons rendez-vous avec un conseiller en matière d'endettement. » **Je documente**.

3) « Allez déposer votre enfant à la crèche »

Situation. Le client demande que l'on emmène et ramène son enfant.

Demandez. Est-ce le rôle d'un assistant social ? Quel service couvre ce besoin ?

Bien. Je refuse.

Mieux. Je refuse et je donne un contact (service de garde d'enfants).

Mieux encore. Je refuse, **je fixe des limites**, je **facilite la transition** (nous appelons ensemble, nous remplissons la demande), je note **la prochaine étape**.

4) Lors d'une consultation médicale, « parlez à ma place »

Situation. Le client souhaite que vous expliquiez à sa place.

Demandez. Comment préserver **l'autodétermination** ?

Bien. Je refuse et laisse le client parler.

Mieux. J'encourage le client à parler lui-même ; si nécessaire, **je réfléchis** et l'aide **à formuler ses questions**.

Mieux encore. Nous convenons **des rôles** avant la consultation (« Je t'aide à te souvenir des questions, tu parles ») et, après la consultation, nous faisons **un bref résumé** et **prenons des notes**.

5) Différences culturelles et contact physique

Situation. Le client souhaite vous embrasser pour vous remercier.

Demandez. Qu'est-ce qui est **sûr et respectueux de la culture** ?

Bien. Je refuse si cela me met mal à l'aise.

Mieux. J'explique que nous préférons **les remerciements verbaux / une poignée de main** (si cela convient).

Le mieux. Je conclus **un accord préalable** : « contact physique uniquement après accord et rarement » ; je reflète les sentiments, je garde mes distances.

6) Le partenaire demande « un peu plus d'informations »

Situation. Le partenaire de coopération demande des informations détaillées.

Demandez. Y a-t-il **un accord** ? La transmission de ces informations est-elle appropriée ?

Bien. Je demande l'autorisation au client.

Mieux. J'explique au client **pourquoi** ces informations sont nécessaires et je demande **son consentement écrit** avec le contenu exact.

Mieux encore. Je ne partage que **les informations nécessaires**, via un canal sécurisé ; **je documente** à qui, quoi et pourquoi les informations ont été transmises.

7) Communication illimitée

Situation. Le client envoie des dizaines de messages par jour.

Question. Quelle est **la limite de disponibilité** ?

Bien. Je réponds pendant les heures de travail et de manière concrète.

Mieux. Fixez **une règle** (par exemple, une réponse groupée une fois par jour), apprenez à établir des priorités.

Mieux encore. Convenez **d'un cadre de communication écrit** (canal d'urgence, heures de travail, délai de réponse), **surveillez** et **adaptez**.

Maintenant que le rôle, les limites et le cadre de travail sont en place, nous pouvons passer à l'« outil » le plus important du travail de soutien : la relation. Même les meilleurs outils ne fonctionnent pas si la personne ne se sent pas en sécurité à vos côtés. Le chapitre suivant se concentre sur la manière dont la confiance s'instaure et comment la maintenir.



2. ÉTABLIR UNE RELATION DE CONFIANCE

Pourquoi la relation est-elle centrale dans le travail de soutien ?

Le travail de soutien ne repose pas sur des méthodes, des tests ou des fiches de travail, **mais sur la relation entre la personne et le travailleur social**. Les approches les plus récentes, axées sur la guérison et tenant compte des traumatismes, s'accordent à dire qu'aucune technique ne peut à elle seule « provoquer » le changement : **celui-ci naît d'une relation sécurisante et respectueuse**, dans laquelle la personne se sent soutenue et impliquée.

Sans relation de confiance, aucune relation de soutien ne peut être fructueuse. Même **les meilleurs conseils ou le plan d'action le plus réfléchi ne serviront à rien** si la personne ne se sent pas suffisamment en sécurité à vos côtés pour parler honnêtement, essayer de nouvelles choses ou reconnaître ses échecs. La même conclusion ressort des études sur les « facteurs communs » en psychothérapie ainsi que des recommandations en matière de travail social et de pratiques axées sur le rétablissement : ce **sont avant tout la qualité de la relation** et non les mesures techniques concrètes **qui déterminent les résultats**. Le chapitre précédent traitait **des valeurs, du rôle et des limites** du soutien. Tout cela crée un cadre pour ce que le soutien fait, ne fait pas et avec quelles attitudes il aborde son travail. Dans ce chapitre, nous examinerons **comment ce cadre « prend vie » dans la relation de soutien** – quel sentiment la présence du soutien procure à la personne et comment cela peut devenir une relation collaborative qui soutient réellement le changement dans la vie du client.

La méthodologie CARE et **l'approche basée sur la présence** (Baart, Wilken et al.) le formulent très clairement : une bonne prise en charge et un bon soutien commencent par une « relation de présence » – être auprès de quelqu'un de manière à ce qu'il se sente remarqué, pris en considération et pris au sérieux en tant que personne.

La confiance s'instaure au fil du temps, à travers de petits gestes. Des études menées en Estonie et ailleurs montrent que pour les jeunes et les adultes ayant vécu des expériences difficiles, **un facteur** de protection **constant** est la présence **d'un adulte fiable** avec qui ils peuvent parler et à qui ils peuvent demander de l'aide.

Les études sur la prise en charge de substitution tenant compte des traumatismes soulignent que la sécurité et la confiance ne naissent pas d'une « grande conversation », mais **de la somme de nombreux petits gestes cohérents** :

- vous venez quand vous l'avez promis ;
- vous expliquez clairement ce qui va se passer et pourquoi ;
- vous ne punissez pas l'honnêteté ;
- vous restez calme et respectueux même dans les situations tendues.

Les cadres internationaux de l'approche sensible au traumatisme formulent une idée similaire : la confiance naît lorsqu'une personne fait l'expérience **de la sécurité, de la transparence, du choix, de la coopération et de l'autonomisation** – des principes souvent appelés les cinq ou six piliers de la pratique sensible au traumatisme.

Vous pouvez considérer la confiance comme **un** petit « **compte d'épargne** » : chaque rendez-vous pris à l'avance, chaque message explicatif ou chaque « je ne sais pas, mais je vais me renseigner » honnête est un petit dépôt. Les conflits, les retards ou les commentaires irréfléchis sont des retraits. Le compte n'a pas besoin d'être parfait, l'important est que le solde global soit positif.

La relation est une coopération, pas une opération de sauvetage. Les cadres axés sur le rétablissement et les entretiens motivants soulignent que **l'aide ne change pas la personne à sa place**, mais soutient sa propre motivation, ses choix et sa prise de responsabilité.

Pour l'accompagnateur, cela signifie que

- la personne n'est pas un « projet » ni un « problème à résoudre », mais un partenaire avec lequel chercher des solutions ;
- l'accompagnateur ne prend pas en charge la vie de la personne, mais l'aide **à assumer davantage ses responsabilités** ;
- la relation n'est pas basée sur la gratitude (« je t'aide, donc tu dois... »), mais **sur des accords clairs et un respect mutuel**.

La méthodologie CARE décrit la même idée dans son propre langage : le soutien ne se fait pas « de haut en bas », mais **dans le cadre d'une relation collaborative où les deux parties sont sur un pied d'égalité et fixent ensemble des objectifs**. Les études sur les facteurs communs confirment que c'est précisément ce type **de partenariat** – où la personne se sent écoutée, prise en considération et impliquée dans les décisions – qui explique en grande partie pourquoi la relation de soutien donne des résultats.

Une relation sécurisante est particulièrement importante pour les personnes ayant vécu un traumatisme. Le travail social et les soins tenant compte des traumatismes partent du principe que **de nombreuses personnes ayant besoin d'aide ont vécu des expériences néfastes ou traumatisantes** : violence pendant l'enfance, négligence, guerre, dépendance, pauvreté prolongée ou autre.

Cela ne signifie pas que le soutien doit « guérir » les traumatismes, mais que la relation doit :

- réduire le risque de nouvelles blessures et humiliations ;
- empêcher tout abus de pouvoir (« je sais, tu ne sais pas ») ;
- créer l'expérience qu'**une relation sûre, cohérente et respectueuse avec un adulte est possible**.



Dans le développement des soins de substitution et du travail de vie en Estonie, il a été souligné que le « contraire » du traumatisme n'est pas seulement un environnement sûr, mais aussi **une relation de confiance durable avec un soignant ou une personne de soutien**, dans laquelle l'enfant ou le jeune est aidé à donner un sens à son histoire et se voit accorder le droit de s'exprimer.

Les résumés des cadres scandinaves et écossais sensibles au traumatisme vont dans le même sens : la pratique sensible au traumatisme vise à créer les conditions opposées au traumatisme – **sécurité, prévisibilité, confiance, choix, coopération et rétablissement de l'influence**.

Aucune technique ne fonctionne si la relation est rompue. Les études sur la psychothérapie et le conseil montrent de manière assez constante que **les résultats sont étroitement liés à la qualité de la relation**, même lorsque l'on compare des approches très différentes. Certaines études concluent qu'une grande partie du changement est liée à des « facteurs communs » – l'alliance, l'espoir, les objectifs convenus et le sentiment d'être pris au sérieux – et pas seulement à des techniques spécifiques.

Cela ne signifie pas que les compétences et les outils ne sont pas importants. Cela signifie plutôt que :

- **les compétences ne sont efficaces que si la relation est bonne ;**
- dans une relation tendue ou marquée par la méfiance, même le meilleur conseil peut sembler accusateur, intrusif ou « pas pour moi » ;
- Dans une relation sécurisante, une question très simple (« Qu'est-ce qui t'aiderait à faire un petit pas cette semaine ? ») peut déclencher un processus qui transforme véritablement la vie d'une personne .



En Suède également, les travaux qui ont étudié la mise en œuvre de la pratique axée sur le rétablissement et du Recovery Guide (**un outil axé sur le rétablissement développé en Suède** et utilisé principalement dans le domaine de la santé mentale) soulignent que l'intervention fonctionne lorsque les personnes bénéficient **d'une relation collaborative, respectueuse et cohérente avec les professionnels**, et non pas simplement d'un nouvel outil.

2.1 Principe de présence

”

Ce qui me motive, c'est quand une personne comprend qu'elle n'est pas moins capable que les autres. Au début, l'un de mes mentorés doutait beaucoup de lui-même. Après plusieurs semaines de discussions, il a présenté avec assurance son premier exposé lors d'un séjour d'études à l'étranger. En voyant cela, je me suis dit : c'est exactement pour cela que je fais ce travail.

Brigitte, mentor pour les jeunes, France

Le principe de présence de la méthodologie CARE : la relation en tant que « coexistence » aide très bien à formuler, dans le travail de soutien, *le type de relation que nous voulons réellement créer.*

La théorie de la présence (Andries Baart et al.) décrit la « présence » professionnelle comme une manière d'être avec quelqu'un de telle sorte que vous :

- soyez réellement présent – et ne vous contentiez pas « d'accomplir votre travail » ;
- restez aux côtés de la personne même lorsque la situation est confuse, lente ou « difficile à résoudre » ;
- prenez au sérieux sa vie quotidienne, ses histoires et sa dignité

L'article de CARE intitulé « The relationship as the heart of good care » (La relation au cœur des soins de qualité) explique qu'un bon soutien repose sur quatre piliers : **la connexion (connecting), la compréhension (understanding), la garantie (ensuring) et le renforcement (strengthening)** – et tous ces piliers reposent avant tout **sur la présence humaine et la qualité de la relation.**

Dans la pratique quotidienne d'un accompagnateur, le principe de présence signifie par exemple que :

- vous ne vous précipitez pas immédiatement pour « résoudre le problème », mais vous laissez d'abord la personne raconter son histoire ;
- vous êtes attentif aux petits signes (fatigue, regard inquiet, silence) et vous adaptez votre rythme ;
- vous ne disparaîsez pas « lorsque les choses se compliquent », mais vous restez à ses côtés, tout en gardant des limites claires ;
- vous montrez que la personne « compte » même si elle ne fait pas « de progrès » aussi rapidement que les projets ou le système l'exigent.

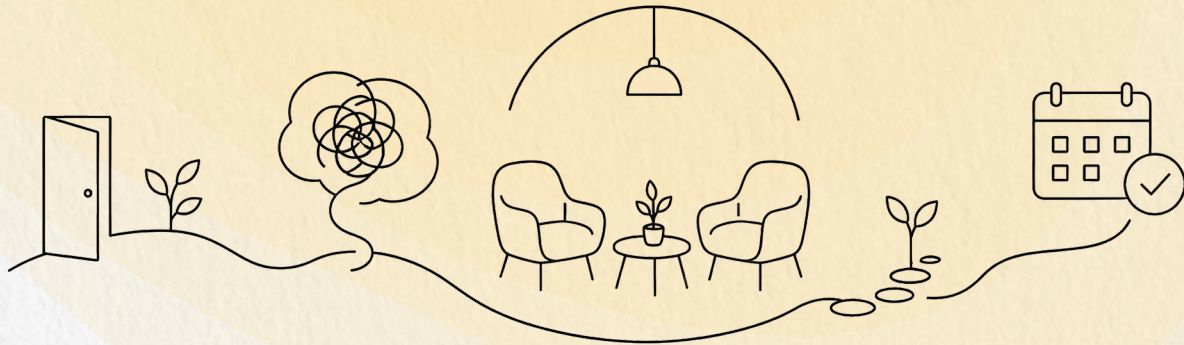
C'est précisément cette présence qui crée un climat de confiance : l'expérience que quelqu'un est constamment à mes côtés, et non pas seulement dans ma vie à court terme « dans le cadre d'un projet ».

Si l'on combine les idées du chapitre précédent et celles du présent chapitre, on obtient une image complète du travail de soutien :

- **les valeurs** (respect, justice, confidentialité) donnent une orientation *quant au type de relation que nous voulons créer* ;
- **le rôle** (personne de soutien, et non thérapeute, sauveur ou « meilleur ami ») détermine le cadre dans lequel s'inscrit cette relation ;
- **les limites** (fréquence des rencontres, canaux de communication, thèmes) créent une structure sécurisante dans laquelle les deux parties savent sur quoi s'appuyer ;
- **la relation et la présence** sont ce qui donne vie au cadre : comment la personne se sent-elle réellement lorsqu'elle vient vous voir ?

Dans ce cadre, la relation peut être une **collaboration, et non une confusion ou une lutte de pouvoir**. Dans les sous-chapitres suivants, nous passerons à des aspects plus pratiques : l'écoute active et l'empathie, les compétences de communication verbales et non verbales, la communication sensible au traumatisme et à la culture, l'équilibre des rapports de force et la manière de **commencer, d'entretenir et de mettre fin à une relation de manière consciente et digne**.





2.2.1 Première rencontre

La première rencontre est souvent celle qui détermine le sentiment d'une personne : est-ce que je me sens en sécurité ici, est-ce qu'on m'écoute et est-ce que ce soutien est vraiment pour moi ? Une bonne rencontre ne doit pas nécessairement être « parfaite », mais elle doit être **claire et menée calmement**. Si vous avez besoin d'un cadre simple, gardez à l'esprit les quatre étapes suivantes.

Tout d'abord, établissez **le contact et expliquez l'objectif de la rencontre** : présentez-vous et votre rôle, convenez de la durée de la rencontre et des principes de confidentialité (ce que vous garderez confidentiel et dans quels cas vous devrez transmettre l'information).

Deuxièmement, **cartographiez le cheminement** : laissez la personne décrire avec ses propres mots ce qui l'a amenée ici et ce qui est le plus important pour elle actuellement ; aidez-la à mettre de l'ordre dans ses pensées à l'aide de questions précises et de réflexions.

Troisièmement, passez à **l'objectif et à la prochaine petite étape** : choisissez un sujet par lequel commencer et formulez ensemble une étape concrète et réalisable que la personne peut réellement accomplir. Quatrièmement, faites **un résumé et concluez des accords** : résumez en 2 ou 3 phrases ce qui a été convenu et convenez de la date de la prochaine rencontre et du moyen de communication (comment et quand prendre contact). Cette structure permet de garder la rencontre ciblée sans que la personne se sente « interrogée ».

2.2 Le soutien en tant que communicateur : rôle et limites

La personne de soutien est avant tout **un interlocuteur** : quelqu'un qui écoute, pose des questions, explique, aide à donner du sens et à rester concentré. Tout cela se fait dans le cadre d'une relation avec des limites et une répartition des rôles claires. Si le rôle et les limites sont flous, la relation devient également précaire : la personne de soutien peut se retrouver dans le rôle de « sauveur », la personne peut devenir trop dépendante ou sentir qu'elle doit en quelque sorte « rembourser » la personne de soutien. (Brown, 2018 ; Norcross & Wampold, 2011)

Un bon point de départ consiste à considérer la personne de soutien comme **un partenaire, un miroir et une boussole**, et non comme un thérapeute, un sauveur ou un « meilleur ami ».

Le rôle du soutien dans la communication est le suivant :

- **Écouter et refléter**, sans proposer immédiatement de solutions. Dans le cadre de l'entretien motivationnel, il est souligné que le changement est favorisé lorsque la personne exprime elle-même ses motivations et ses objectifs, tandis que l'aidant l'aide à clarifier ses pensées, sans la convaincre de « ce qu'elle doit faire » (Miller & Rollnick, 2013).
- **Aider à formuler les objectifs et les petites étapes** que la personne elle-même juge importantes. Cela est conforme aux principes de « coopération et d'autonomie » décrits dans les approches de conseil et de prise en charge des traumatismes : la personne est l'expert de sa propre vie ; l'aidant l'aide à mieux utiliser ses connaissances et son expérience (SAMHSA, 2014 ; Deci & Ryan, 2008).
- **Créer un environnement de communication sûr** où la confusion, les pauses et les sentiments contradictoires sont autorisés. Des études montrent que c'est précisément une atmosphère sécurisante et non jugeante qui permet à une personne d'oser parler honnêtement de sujets délicats (Rogers, 1957 ; Norcross & Wampold, 2011).
- **Garder le cap et fixer des limites** afin que le soutien ne se transforme pas en une « amitié » qui épuise la personne qui apporte son soutien et peut également créer de la confusion chez la personne soutenue. Dans une relation professionnelle, il est important que les rôles, les attentes et les limites soient clairement définis et respectés (Brown, 2018 ; Zur, 2007).

Le rôle du soutien *n'est pas* :

- prendre la responsabilité de la vie, des décisions ou des sentiments d'une personne ;
- de résoudre toutes les tâches pratiques à la place de la personne (par exemple, remplir toutes les déclarations soi-même) ;
- d'être disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 pour « tous les soucis » ;
- d'offrir une thérapie ou un service de traitement pour lequel il n'a pas reçu de formation.

Dynamique du pouvoir : comment utiliser le « pouvoir » de manière responsable

La personne de soutien a inévitablement **plus de pouvoir** que la personne aidée :

- il a accès aux systèmes, aux informations et aux contacts ;
- il peut être le « gardien » des services et des opportunités ;
- il bénéficie du soutien d'une institution ou d'un projet.

Le pouvoir en soi n'est pas une mauvaise chose, mais il doit être utilisé de manière consciente. La littérature sur les relations et le conseil souligne que la reconnaissance des différences de pouvoir et la transparence réduisent le risque que la relation devienne manipulatrice ou favorise la dépendance (Brown, 2018 ; Herman, 2015 ; Zur, 2007).

Le soutien peut équilibrer le pouvoir s'il :

- **formule les décisions comme des « actions communes »** plutôt que comme des injonctions.
Par exemple : « Voyons ensemble quelles sont les options » plutôt que « Tu dois faire ça ».
- **explique ce qu'il fait et pourquoi.**
Par exemple : « Je te pose ces questions parce que nous devons remplir un formulaire et qu'ils veulent connaître ta situation. Si quelque chose te semble trop personnel, dis-le-moi et nous en discuterons. »
- **Donne des choix**, si possible.
Par exemple : « Veux-tu que nous allions ensemble à l'administration ou préfères-tu essayer toi-même et je t'aide à te préparer ? »
- **Évite le rôle traditionnel de « sauveur »** : il ne prend pas toutes les décisions et ne fait pas tous les démarches à votre place, même si cela semble rapide et efficace.
Le rôle de sauveur peut apporter un soulagement à court terme, mais à long terme, il affaiblit l'efficacité personnelle et augmente la dépendance à l'égard de la personne de soutien (Karpman, 1968 ; Brown, 2018).

Une relation de confiance est l'« outil » central du travail de soutien : le changement ne naît pas de techniques isolées, mais **d'une relation sûre, respectueuse et cohérente**, dans laquelle **la personne se sent reconnue et a son mot à dire dans les décisions**. La confiance se construit à travers de petits gestes : le respect des promesses, la transparence, le ton calme et l'honnêteté créent un terrain propice où la personne ose essayer de nouvelles choses et parler de ses échecs. **La relation de soutien est une coopération, pas une opération de sauvetage** : la personne de soutien encourage la motivation et l'efficacité personnelle, maintient des rôles et des limites clairs et tient compte des rapports de force dans la relation.

Le principe de présence aide à entretenir consciemment cette relation : le soutien ne se précipite pas pour trouver une solution, mais reste aux côtés de la personne, remarque les petits signaux et adapte son rythme, tout en conservant une distance professionnelle.

Une relation de confiance crée un terrain propice où la personne ose parler, demander de l'aide et essayer de nouvelles choses. Dans le chapitre suivant, nous aborderons l'aspect pratique de ces principes : les techniques de communication qui aident à écouter, à poser des questions et à refléter les sentiments de manière à ce que la personne se sente en sécurité, y voie plus clair et soit capable de faire les petits pas suivants vers ses objectifs.



BIBLIOGRAPHIE

- Baart, A. (2002). *The presence approach: An introductory sketch of a practice*. Utrecht : Université catholique de théologie. presentie.nl
- Baart, A., & Timmerman, G. (2025). *Relational Caring and Presence Theory in Health Care and Social Work: A Care-Ethical Perspective*. Bristol : Bristol University Press / Policy Press. [Policy Press+1](https://policypress.org/)
- Wilken, J. P. (2021). Le modèle CARE : la relation au cœur des soins de qualité. *Travail social relationnel*, 5(1), 34–47. [rsw.ericksoninternational.nl+1](https://www.rsw.ericksoninternational.nl/)
- Sindi, I., Strömpl, J., & Lust, M. (2022). *Traumateadlik asendushooldus. Rapport d'étude*. Tallinn : Institut de développement de la santé. [Tai+1](https://tai.ee/)
- Grim, K., Rosenberg, D., Svedberg, P., & Schön, U.-K. (2022). Légitimer les connaissances des utilisateurs dans les services de santé mentale : une étude de cas multiple du Guide de rétablissement en Suède. *Frontiers in Psychiatry*, 13, 981238. [Frontiers+1](https://www.frontiersin.org/)
- Bejerholm, U., Allaskog, C., Andersson, J., Nordström, L., & Roe, D. (2022). Mise en œuvre du Guide de rétablissement dans les services de santé mentale hospitaliers en Suède — Une étude d'évaluation du processus. *Health Expectations*, 25(4), 1405–1417. [diva-portal.org+1](https://diva-portal.org/)
- TIPS Partnership. (2022). *Trauma Informed Practice: User-oriented guidelines*. Projet Erasmus+ « Trauma-Informed Practice for Workers in Public Service Settings (TIPS) ». [trauma-informed-practice.eu+1](https://trauma-informed-practice.eu/)
- Conseil de l'Europe. (2023). *Guide sur le travail auprès des jeunes tenant compte des traumatismes*. Strasbourg : Conseil de l'Europe. [Portal+1](https://portal.coe.int/)
- MTÜ Traumateadlik Eesti. (2025). *Approche tenant compte des traumatismes dans les établissements d'enseignement* (ressources en ligne). traumateadlik.ee
- Centre d'examen. (2010). *Principes fondamentaux du conseil* (document d'orientation).
- Miller, W. R., & Rollnick, S. (2013). *Entretien motivationnel : aider les gens à changer* (3e éd.). New York : Guilford Press.
- Wampold, B. E. (2015). Quelle est l'importance des facteurs communs en psychothérapie ? Une mise à jour. *World Psychiatry*, 14(3), 270–277. [PubMed+1](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/)
- Cuijpers, P. (2019). Le rôle des facteurs communs dans les résultats de la psychothérapie. *Revue annuelle de psychologie clinique*, 15, 207–231. [research.vu.nl+1](https://research.vu.nl/)
- Kwame, A., & Petrucka, P. (2021). Étude bibliographique sur les soins centrés sur le patient et la communication dans les interactions infirmière-patient : obstacles, facilitateurs et perspectives d'avenir. *BMC Nursing*, 20, 158.
- Brown, B. (2018). *Oser diriger : un travail courageux. Des conversations difficiles. Des cœurs sincères*. New York : Random House.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Théorie de l'autodétermination : une macrothéorie de la motivation, du développement et de la santé humains. *Canadian Psychology*, 49(3), 182–185.
- Figley, C. R. (2002). Compassion fatigue: Psychotherapists' chronic lack of self care. *Journal of Clinical Psychology*, 58(11), 1433–1441.

Herman, J. L. (2015). *Trauma and Recovery. The Aftermath of Violence—from Domestic Abuse to Political Terror* (édition révisée). New York : Basic Books.

Karpman, S. B. (1968). Fairy tales and script drama analysis. *Transactional Analysis Bulletin*, 7(26), 39–43.

Miller, W. R., & Rollnick, S. (2013). *Motivational Interviewing: Helping People Change* (3e éd.). New York : Guilford Press.

Norcross, J. C., & Wampold, B. E. (2011). Evidence-based therapy relationships: Research conclusions and clinical practices. In J. C. Norcross (Ed.), *Psychotherapy relationships that work* (2e éd., pp. 423–430). New York : Oxford University Press.

Rogers, C. R. (1957). Les conditions nécessaires et suffisantes du changement thérapeutique de la personnalité. *Journal of Consulting Psychology*, 21(2), 95–103.

SAMHSA (Substance Abuse and Mental Health Services Administration). (2014). *SAMHSA's Concept of Trauma and Guidance for a Trauma-Informed Approach*. Rockville, MD : SAMHSA.

Skovholt, T. M., & Trotter-Mathison, M. (2016). *The Resilient Practitioner* (3e éd.). New York : Routledge.

Zur, O. (2007). *Boundaries in psychotherapy: Ethical and clinical explorations*. Washington, DC : American Psychological Association.



3. TECHNIQUES DE COMMUNICATION

Dans ce chapitre, nous nous concentrerons sur deux principes pratiques qui aideront le soutien à maintenir une relation sûre et coopérative dans les conversations quotidiennes. Tout d'abord, nous examinerons l'écoute active : comment écouter, poser des questions et refléter les propos de l'autre afin qu'il puisse y voir plus clair, se sente pris au sérieux et ose aborder des sujets complexes. L'écoute active n'est pas une « astuce », mais un ensemble d'attitudes et de techniques simples qui favorisent l'établissement d'une relation de confiance et aident la personne à formuler elle-même les prochaines étapes. Deuxièmement, nous présentons la méthodologie CARE. CARE n'est pas seulement une technique de communication, mais une méthodologie de réadaptation qui aide à comprendre la situation d'une personne dans son ensemble et à fixer des objectifs dans différents domaines de la vie. Nous utilisons ici les principes CARE comme repères pratiques : comment rester concentré, comment avancer à petits pas et comment soutenir une personne de manière à accroître son autonomie et son efficacité personnelle. Ensemble, l'écoute active et le cadre CARE constituent un « ensemble d'outils » clair sur lequel vous pouvez vous appuyer lors des premières rencontres comme dans les situations plus complexes.

3.1 Écoute active

L'écoute active est l'une des compétences les plus importantes du travail de soutien. Cela signifie que vous n'attendez pas « votre tour pour parler », mais que vous essayez vraiment de comprendre ce que la personne vit, pense et ressent, et que vous le lui faites savoir.

En termes simples, l'écoute active consiste à :

- **de l'attention** (je suis présent, je ne fais rien d'autre) ;
- **l'intérêt** (je veux comprendre, pas corriger immédiatement) ;
- **le reflet** (je montre par des mots et par mon langage corporel que j'ai compris) ;
- **vérification** (je demande si j'ai bien compris).

Si vous souhaitez utiliser l'écoute active au quotidien, pensez à quatre types de réponses simples. **La clarification** aide lorsque quelque chose n'est pas clair ou manque (« Ai-je bien compris que le plus difficile est... ? »). **La reformulation** consiste à répéter les propos de votre interlocuteur avec vos propres mots, de manière concise et prudente (« Si je comprends bien, vous avez actuellement trop de choses à gérer... »). Le **reflet des sentiments** met en évidence le côté émotionnel sans l'amplifier ni le minimiser (« Il semble que cela vous cause à la fois de l'inquiétude et de la fatigue. »). **La synthèse** permet de relier les différents éléments de la conversation et aide à passer à l'étape suivante (« Si je résume, le plus important est..., et la prochaine petite étape pourrait être... »). Ces quatre réponses permettent de maintenir un rythme collaboratif dans la conversation : la personne se sent écoutée, elle y voit plus clair et le chemin à parcourir devient plus concret, étape par étape.

Ci-dessous, cette même compétence est décrite en trois étapes : la relation commence, la relation dure, la relation se termine.

Écoute active au début de la relation : « Je veux vraiment apprendre à te connaître »

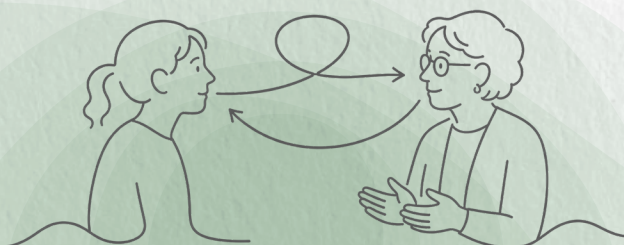
Le but des premières rencontres n'est pas de « boucler rapidement le programme », mais **d'apprendre à vraiment connaître la personne**. L'écoute active aide à créer un sentiment de sécurité : « ici, on ne me juge pas, on veut juste me comprendre ».

Que fait la personne de soutien ?

- **Il crée un espace pour parler.**
 - ◇ Il choisit un endroit suffisamment intime.
 - ◇ commence par une question simple et ouverte : « Parlez-moi un peu de vous – comment êtes-vous arrivé ici ? » « Qu'est-ce qui vous préoccupe le plus ces derniers temps ? »
- **Il montre qu'il écoute.**
 - ◇ Il maintient le contact visuel (autant que la personne se sent à l'aise) ;
 - ◇ Il hoche la tête, n'interrompt pas.
 - ◇ Utilise de petits signes verbaux : « mh-mh », « je t'écoute », « continue ».
- **Il reflète le message principal avec ses propres mots.**
 - ◇ « Si j'ai bien compris, alors... (par exemple « tu es fatigué et inquiet à propos de ton travail en ce moment »).
 - ◇ « On dirait que cela te pèse depuis longtemps ? »
- **Utilise des « questions ouvertes rassurantes ».**
 - ◇ « Qu'est-ce qui a été le plus difficile pour toi ? »
 - ◇ « Qu'est-ce qui t'a aidé à t'en sortir jusqu'à présent ? »
 - ◇ « Qu'attendez-vous le plus de moi actuellement ? »

Que ne fait pas le conseiller lors de la première rencontre ?

- ◇ Il ne commence pas immédiatement à « diagnostiquer le problème » (« ah, tu as des problèmes de gestion du temps ») ;
- ◇ ne pas proposer de solutions toutes faites (« faisons comme ça, pour que tu puisses immédiatement... ») ;
- ◇ ne pas trop s'intéresser aux détails des expériences difficiles si la personne ne les évoque pas elle-même.



Petit cadre pratique pour le soutien lors de la première rencontre :

1. Posez des questions.
2. Écoutez sans l'interrompre pendant 5 à 10 minutes.
3. Reflète : « Je comprends que... Ai-je bien compris ? »
4. Demandez : « Y a-t-il quelque chose qui n'a pas été dit, mais qui est important pour vous ? »
5. Ce n'est qu'ensuite que vous pouvez passer aux accords et aux objectifs.

L'écoute active dans le maintien d'une relation : « Je n'écoute pas seulement au début »

De nombreuses relations commencent par une grande attention, mais dans la routine quotidienne, nous retombons dans la précipitation et les conseils. Une relation peut être préservée si **l'écoute active se maintient au milieu des activités quotidiennes.**

Début de la rencontre : écoute « check-in »

- Commencez par une question brève, mais sincèrement intéressante :
 - ◊ « Comment s'est passée ta semaine ? »
 - ◊ « Qu'est-ce qui te préoccupe le plus en ce moment ? »
- Écoutez et réfléchissez avant de rappeler les « devoirs » ou les accords précédents.

Si l'on parle de progrès :

- écoutez ce **qui a précisément aidé** :
 - ◊ « Qu'est-ce qui t'a permis d'y arriver ? »
 - ◊ « Qu'est-ce que cela montre à ton sujet, que tu as réussi à le faire ? »
- Confirmez : réfléchissez à l'action **et à la force** :
 - ◊ « Tu as appelé toi-même et tu n'as pas attendu que quelqu'un d'autre le fasse – c'est un geste courageux. »



Quand on parle de revers ou d'« échecs » :

- ne te précipite pas pour motiver (« ça ira mieux la prochaine fois »), mais écoute :
 - ◇ « Que s'est-il passé ? Qu'est-ce qui a rendu cela si difficile ? »
- Reflète le sentiment, pas seulement le comportement :
 - ◇ « Tu sembles déçu et peut-être aussi un peu gêné ? »
- aidez-le à passer de l'auto-accusation à l'apprentissage :
 - ◇ « Si tu regardes cela avec le recul, comme un observateur et non comme un juge, qu'est-ce que tu retiens de cette expérience ? »

Écoute active en cas de conflit ou de tension

En cas de malentendu (par exemple, une personne dit : « tu as dit que... » ou arrive à la réunion de mauvaise humeur), le premier outil reste l'écoute :

- « Dis-moi ce qui te dérange le plus en ce moment ? »
- « Je veux comprendre d'où vient ce sentiment. Que s'est-il passé selon toi ? »
- Réflexion avant explication :
 - ◇ « D'accord, je comprends que mon retard t'ait donné l'impression que ce n'était pas important. Ce n'était pas mon intention, mais je comprends que cela ait pu être perçu ainsi. »

Ce n'est qu'après le reflet qu'il est judicieux d'expliquer la situation ou de rappeler les limites. Si une personne ne se sent pas écoutée, elle se met sur la défensive et n'entend pas ton explication.

Écoute active lors de la fin d'une relation : « Je comprends comment cela t'affecte »

La fin d'une relation est souvent un sujet difficile, tant pour la personne qui soutient que pour celle qui est soutenue. L'écoute active permet de transformer la fin **en une conversation respectueuse plutôt qu'en une rupture brutale.**

Avant la fin (quelques rencontres avant) :

- « Notre temps ensemble touche doucement à sa fin. Comment te sens-tu à ce sujet ? »
- « Y a-t-il quelque chose que vous aimeriez absolument discuter ou clarifier avant la fin ? »
- Écoutez la joie, le soulagement, mais aussi la tristesse ou la peur. Ne minimisez pas (« ah, tu vas y arriver »), mais reflétez :
 - ◇ « Tu es à la fois fier de tes changements et inquiet à l'idée de devoir continuer seul – c'est un mélange tout à fait compréhensible. »

Pendant l'entretien de fin de traitement :

Utilisez l'écoute pour **revenir ensemble sur le chemin parcouru** :

- « Quand tu repenses à notre première rencontre, qu'est-ce qui a changé depuis ? »
- « Quelles sont les trois choses que tu remarques chez toi et qui te satisfont ? »
- « Qu'est-ce qui t'a le plus aidé dans notre collaboration ? »

Résumez :

- « Je comprends qu'il était important que je t'écoute, que je fasse des choses avec toi et que je n'impose pas mes plans. C'est un retour d'information précieux pour moi aussi. »

Après l'entretien de fin de mission :

Si possible, demandez la permission de faire un bref suivi (par exemple, 1 à 3 mois plus tard, par téléphone ou par e-mail) et précisez qu'il ne s'agit pas d'un contrôle, mais d'un simple intérêt. Encore une fois, le mot clé est « écouter » :

- « Comment ça s'est passé pour toi depuis ? »
- « Y a-t-il quelque chose dans ce que nous avons fait qui vous a aidé jusqu'à présent ? »

Cela donne à la personne le sentiment que la relation ne s'est pas terminée « brutalement », mais qu'elle est toujours considérée comme une personne et non comme un projet.

Petits outils pour le soutien : phrases utiles et à éviter

Phrases utiles qui favorisent l'écoute active :

- « Aidez-moi à mieux comprendre... »
- « Parle-moi un peu plus de ça... »
- « Quand vous dites __, qu'est-ce que cela signifie pour vous ? »
- « Je comprends que tu te sentes à la fois ___ et ___ – est-ce que cette description te convient ? »
- « Ai-je bien compris que... ? »



Phrases à éviter (ou à laisser pour la deuxième phase) :

- « Pourquoi as-tu fait ça ? » (remplacer par : « Qu'est-ce qui t'a influencé dans cette décision ? »)
- « Tu ne devrais pas te sentir comme ça. » (remplacer par : « C'est compréhensible que tu te sentes comme ça. »)
- « Je t'avais dit... » (remplacer par : « Nous avons déjà discuté de cette option – voyons ensemble si cela semble différent maintenant. »)
- « Ce n'est pas grave, ça passera. » (remplacer par : « Cela semble assez difficile pour toi en ce moment. Qu'est-ce qui te perturbe le plus ici ? »)

Questions de contrôle de soi pour la personne de soutien

À la fin de la rencontre, vous pouvez vous poser brièvement les questions suivantes :

- Ai-je **plus écouté** que parlé ?
- Ai-je **reflété les pensées et les sentiments de la personne** avec mes propres mots, ou me suis-je contenté d'acquiescer ?
- Ai-je **vérifié que j'avais bien compris** ou ai-je fait des suppositions ?
- La personne a-t-elle quitté la rencontre avec le sentiment d'avoir été écoutée et prise au sérieux ?

Si vous pouvez répondre « oui » à au moins certaines de ces questions, vous avez déjà fait quelque chose de très important pour la relation, que ce soit au début, au milieu ou à la fin.



”

Lorsque je travaillais avec un client autiste dont le langage n'était pas encore développé, je devais souvent deviner ce dont il avait besoin, et il me faisait part de ses réactions à mes propositions. Mais à un moment donné, quelque chose de très important s'est produit : pour la première fois, il a dit très clairement ce qu'il voulait à ce moment précis. Je n'avais plus besoin de deviner ni de « deviner ». C'était une phrase courte, mais un énorme pas en avant dans sa communication.

Raimonds, accompagnateur, Lettonie

3.2 Cartographie des domaines de la vie avec le client selon la méthodologie CARE

Une façon d'établir une relation de confiance et de mieux connaître la vie d'une personne consiste à **dresser un profil personnel, c'est-à-dire à cartographier les domaines de la vie, selon la méthode CARE**. Cela donne à la conversation un cadre clair mais flexible : nous parlons de sa vie dans un ordre précis, et non pas de tout à la fois et pêle-mêle.

Selon le modèle CARE, la vie d'une personne se compose de plusieurs domaines interdépendants :

lieu de résidence (domicile), travail, études/éducation, loisirs et vacances (hobbies), santé physique et mentale, prise en charge de soi, relations sociales, sens de la vie. La cartographie peut être effectuée :

- **en même temps pour plusieurs domaines de la vie** – par exemple lors d'un premier entretien plus long ;
- **un domaine à la fois** – si la personne se concentre clairement sur un sujet (par exemple, le travail ou la santé) ou si la confiance est encore en train de s'établir.

Il est important que cela ne se résume pas à « remplir un questionnaire », mais qu'il s'agisse **d'une conversation détendue**, au cours de laquelle la personne de soutien est vraiment présente et à l'écoute. Selon la méthodologie, l'objectif est d'identifier les forces et les possibilités de la personne (compétences, relations, ressources) sur lesquelles **elle peut déjà s'appuyer** ; quelles sont **les expériences positives** passées qui montrent que le changement est possible et quels sont **les souhaits et les valeurs de la personne elle-même**, et pas seulement ce que le système attend d'elle.

Pourquoi est-il si important de parler des points forts et des réussites passées ?

- Cela permet **de réduire la honte et l'auto-accusation**. La personne n'a pas l'impression que sa vie est « gâchée », mais elle se sent considérée comme quelqu'un qui a des compétences et de l'expérience.
- Cela **redonne espoir** : se rappeler qu'il y a eu « des moments meilleurs » donne le sentiment que le changement est à nouveau possible.
- Cela donne à la personne de soutien des informations **qui fonctionnent déjà** : quelles stratégies, personnes, lieux ou conditions ont été un soutien dans le passé.
- Cela aide à comprendre **ce qui se cache derrière le désir**, c'est-à-dire ce qui motive réellement la personne (sécurité, appartenance, reconnaissance, autonomie, paix).



Comment comprendre ce qui se cache derrière le désir d'une personne ?

Souvent, les gens disent des choses générales : « Je veux un travail normal », « Je veux mon propre appartement », « Je veux des amis ».

Du point de vue de la méthodologie CARE, il est important d'examiner :

pourquoi précisément cela ? quel besoin cela satisfait-il chez cette personne ?

Si, en tant que personne de soutien, vous comprenez ce qui se cache derrière le souhait du client, vous pouvez :

- mieux répondre à **ses besoins réels** (par exemple, le sentiment de sécurité, d'appartenance, de reconnaissance, de liberté) ;
- éviter une situation où vous recherchez ensemble une solution qui ne correspond pas réellement à la personne ;
- aider la personne **à clarifier** ce qu'elle recherche réellement.

Quelques exemples :

La personne : « Je veux mon propre appartement. »

Personne de soutien : « Si vous aviez votre propre appartement, en quoi cela changerait-il votre vie ? »

La personne : « Je pourrais fermer la porte derrière moi et personne ne viendrait m'embêter. »

Il apparaît ici que ce désir ne concerne pas seulement l'immobilier, mais aussi **la sécurité et l'autonomie** – le besoin d'avoir son propre espace, sa vie privée et le contrôle.

Personne : « Je voudrais un travail normal. »

Personne de soutien : « Que signifie pour vous un « travail normal » ? Qu'est-ce qui serait le plus important pour vous : l'argent, des horaires fixes, de bons collègues ? »

Derrière ce souhait peuvent se cacher **la stabilité, les contacts sociaux et l'estime de soi**, et pas seulement un « bon emploi ». Une fois que le conseiller a compris ce qui se cache derrière ce souhait, il peut poursuivre en demandant : « Si nous ne parvenons pas à trouver immédiatement la solution idéale, quel petit pas dans la bonne direction pourrait être fait ? Qu'est-ce qui te donnerait un peu le même sentiment ? »

La même logique peut être appliquée aux relations, aux études ou à la santé. Par exemple, en matière de relations :

Personne : « Je voudrais avoir plus d'amis. »

Personne de soutien : « Quand tu dis « plus d'amis », qu'est-ce que cela signifie pour toi au quotidien ? »

Personne : « Avoir quelqu'un avec qui prendre un café de temps en temps et ne pas avoir à réfléchir à tout tout seul. »

On voit ici que derrière ce souhait se cache un besoin **d'appartenance et de partage**, le besoin de se sentir important pour quelqu'un et de ne pas être seul avec ses pensées. La personne de soutien peut approfondir la question :

« Est-ce que vous préférez avoir une ou deux personnes de confiance ou être davantage en société ? Quel serait un petit pas dans cette direction : y a-t-il quelqu'un à qui vous pourriez déjà écrire ou inviter à prendre un café ? »

En matière d'apprentissage et d'éducation, une personne peut dire :

Personne : « J'aimerais retourner à l'école. »

Personne de soutien : « Quand vous pensez à « retourner à l'école », qu'est-ce qui vous attire le plus ? »

Personne : « Je voudrais enfin obtenir un diplôme et avoir le sentiment de ne pas avoir abandonné. »

Ici, l'accent n'est pas seulement mis sur le diplôme, mais aussi sur **l'affirmation de soi et l'estime de soi** – le désir de prouver qu'il est capable de mener à bien quelque chose et qu'il est « à égalité avec les autres ». La personne de soutien peut demander : « Si terminer toute la scolarité te semble insurmontable pour le moment, quelle serait la première petite étape qui te donnerait déjà un peu ce sentiment – par exemple, un cours plus court, une matière, une formation pratique ? »

En matière de santé également, il est possible d'étudier les besoins :

La **personne** : « J'aimerais être en meilleure santé. »

Personne de soutien : « Quand vous dites « une meilleure santé », qu'est-ce qui vous manque le plus : plus d'énergie, moins de douleurs, un sommeil plus paisible ? »

Personne : « Je voudrais pouvoir jouer avec mes enfants sans être immédiatement épuisé. »

Derrière ce souhait **se cache le désir d'être un parent présent et actif**, et non une notion abstraite de « santé ». Cela permet de trouver un petit pas qui a du sens pour la personne : « Quel serait le premier petit changement qui vous aiderait à aller dans cette direction – par exemple, une promenade supplémentaire par semaine, une discussion avec votre médecin de famille ou des moments de repos mieux planifiés ? »

De telles conversations aident le conseiller non seulement à « noter ce que le client veut », mais aussi **à comprendre ses souhaits plus en profondeur**. Une fois que l'on comprend clairement ce qui se cache derrière le souhait, il est plus facile de trouver ensemble **de petits pas réalisables** qui vont dans le sens de ce besoin, même si la solution idéale n'est pas immédiatement disponible.

Une fois que vous avez discuté de tous les domaines :

1. **Passez en revue ensemble** les notes et les mots-clés qui ont été notés.
2. Demandez : « Quand tu regardes cette image, **quel domaine est le plus important pour toi à l'heure actuelle** ? Y en a-t-il un autre qui pourrait devenir ta deuxième priorité ? »
3. Formulez 1 ou 2 **petits objectifs réalistes**, basés sur les souhaits de la personne **et sur ce qui se cache derrière ces souhaits**.

4. À la fin, récapitulez : « Je comprends que ce qui est le plus important pour vous actuellement, c'est... et que cela découle de votre désir de vous sentir... Est-ce que cela vous semble correct ? »

Petit outil : questions pour suivre les progrès (après chaque rencontre du couple)

Pour que les objectifs ne restent pas « sur le papier », il est utile de revoir régulièrement les étapes convenues. Ces questions permettent de voir si nous nous rapprochons de l'objectif et ce qu'il faut changer si nécessaire :

- À quel point vous sentez-vous proche de votre objectif actuellement (par exemple, sur une échelle de 0 à 10) ?
- Au vu des nouvelles informations et expériences acquises, l'objectif initial est-il toujours **d'actualité et réalisable** ?
- Quel serait le **prochain petit signe** indiquant que les choses évoluent dans la bonne direction ?
- Qu'est-ce qui a permis d'avancer au cours de la dernière période (qu'est-ce qui a fonctionné) ?
- Qu'est-ce qui a freiné ou ralenti les progrès (qu'est-ce qui n'a pas fonctionné) et pourquoi ?
- Avons-nous besoin de modifier **l'ampleur, le rythme, le soutien ou d'impliquer quelqu'un** (réseau/service) ?
- Qu'est-ce qui peut rester inchangé, car cela vous aide vraiment ?
- Si nous modifions le plan, quelle serait **la prochaine petite étape** ?

Ces questions permettent de rester concentré **sur l'apprentissage et l'adaptation**, plutôt que sur les reproches, et contribuent à éviter une situation où le service « prend simplement du retard ».

”

Avant de bénéficier du service d'accompagnement, le client restait chez lui, avait des habitudes néfastes et avait peur de sortir. Grâce à ce service, il a commencé à fréquenter un centre de jour, à communiquer et à accomplir ses tâches quotidiennes de manière plus autonome. Peu à peu, il a appris à faire ses courses seul et à se déplacer en transports en commun, alors qu'auparavant, quelqu'un l'accompagnait toujours. Le plus grand pas en avant a été qu'il a commencé à travailler sous la supervision d'un mentor et qu'il se rend désormais au travail de manière autonome, avec seulement l'aide d'un soutien téléphonique si nécessaire.

Vaira, accompagnatrice, Lettonie



3.3 Lorsque le client n'est pas prêt à coopérer

Dans la pratique, chaque accompagnateur est confronté à des situations où le client ne se présente pas aux rendez-vous convenus, ne répond pas aux appels téléphoniques, répète sans cesse « je ne sais pas » ou « ça ne sert à rien », fait les choses convenues « à moitié » ou semble tout simplement indifférent. On dit alors souvent que le client n'est pas disposé à coopérer. Les approches les plus récentes en matière de travail social recommandent de changer ce langage : généralement, le problème n'est pas que la personne soit un « client difficile », mais plutôt **que le service et le système lui semblent trop éloignés, menaçants ou peu fiables**.

Les études sur le travail social et les approches tenant compte des traumatismes décrivent plusieurs raisons typiques pour lesquelles une personne ne veut ou ne peut apparemment pas coopérer : mauvaises expériences antérieures avec des fonctionnaires, honte et culpabilité qui poussent à éviter les rencontres, peur de perdre le contrôle (par exemple, enfants, aide sociale, lieu de résidence), effets de la santé mentale ou de la dépendance, mais aussi simplement le fait que **quelqu'un d'autre ait « désigné » une personne de soutien à sa place, et non la personne elle-même**.

En matière de motivation, on parle de « résistance » comme **d'une partie naturelle de l'ambivalence** : si nous poussons à un changement auquel une personne n'est pas prête, il est tout à fait normal qu'elle préfère défendre le statu quo. Les approches tenant compte des traumatismes ajoutent à cela l'idée que la « non-participation » peut être **une stratégie de survie apprise** : si le système a déjà fait du mal, l'évitement ou la passivité sont un moyen de se protéger.

En tant que personne de soutien, nous devons garder à l'esprit qu'il ne s'agit pas d'une défiance malveillante à mon égard en tant que soutien, mais plutôt d'un signe que la personne éprouve de la douleur, de la peur ou des difficultés à me faire confiance.

Si la personne n'est pas prête à coopérer ou hésite entre « je veux/je ne veux pas », **l'esprit de l'entretien motivationnel (EM)** vous aidera à garder le cap. Il repose sur trois attitudes : **la coopération** (nous réfléchissons ensemble, je ne « persuade » pas), **l'autonomie** (la décision appartient à la personne ; votre rôle est d'apporter de la clarté et d'élargir les choix) et **la stimulation** (vous ne « motivez » pas, mais vous aidez la personne à trouver ses propres raisons et ressources). Cette approche réduit la résistance et aide la personne à formuler elle-même ce qui est vraiment important pour elle.

Deux questions simples à échelle (0-10) constituent un outil pratique qui permet de détendre l'atmosphère et de recentrer la conversation. **Échelle d'importance** : « Dans quelle mesure est-il important pour vous que cette situation change / que vous passiez à l'étape suivante ? Où vous situez-vous sur une échelle de 0 à 10 ? » **Échelle de confiance** : « Dans quelle mesure êtes-vous sûr de pouvoir réellement franchir cette étape ? Où vous situez-vous sur une échelle de 0 à 10 ? » Posez ensuite une question complémentaire : « Pourquoi pas un chiffre plus petit ? » (cela permet de mettre en évidence les points forts existants) et « Que faudrait-il pour que ce chiffre augmente d'un point ? » (cela aide à trouver la prochaine étape réaliste).



Que peut faire la personne de soutien ?

1. Changez votre langage : « difficile à impliquer » plutôt que « paresseux » ou « ingrat ».

Les étiquettes telles que « il n'en a pas envie », « il sabote tout » nous mettent automatiquement sur la défensive et nous rendent plus sévères. Des études montrent que lorsque les spécialistes qualifient certaines personnes de « difficiles à atteindre », la question de **savoir ce que le service lui-même pourrait faire pour être plus accessible et plus sûr** est négligée.

Vous pouvez consciemment remplacer vos pensées :

- « Il est totalement incapable de coopérer » → « Il est actuellement très ambivalent et c'est la raison pour laquelle il garde ses distances. »
- « Il s'en fiche » → « Il semble que rien de ce que nous proposons ne lui semble significatif pour le moment ou qu'il trouve trop douloureux d'aborder ce sujet. »

Cela ne signifie pas que tous les comportements sont acceptables, mais que **nous ne faisons pas de la personne un problème en soi**, mais que nous cherchons ensemble les obstacles.

2. Demandez à la personne ce qui la retient vraiment

La logique des questionnaires de motivation dit que lorsqu'une personne dit « non », il vaut la peine d'examiner **ce à quoi elle dit « oui »** – ce que ce « non » protège en réalité.

Exemples de questions :

- « Si vous dites que vous ne voulez pas en parler maintenant, qu'est-ce que vous voulez garder ou protéger pour vous-même ? »
- « Qu'est-ce qui vous fait le plus peur si nous continuons ? »
- « As-tu déjà eu une expérience négative avec des services d'aide ? Que s'est-il passé ? »



Souvent, les réponses sont du genre : « De toute façon, vous ne m'aidez pas », « tout le monde promet et rien ne se passe », « on m'enlèvera mes enfants », « on va me traiter d'imbécile ». Il s'agit **d'informations sur l'expérience du système**, et pas seulement sur l'attitude à votre égard.

3. Donnez le choix et la parole, même pour les petites choses

Les pratiques sensibles au traumatisme et centrées sur la personne soulignent que le sentiment de sécurité augmente lorsque la personne n'est pas simplement « mise sous plan d'action », mais qu'on lui donne **le droit de s'exprimer et de faire des choix**, même s'ils sont minimes (par où commencer, à quel rythme avancer, où se rencontrer).

Exemples :

- « Si nous réfléchissons à la prochaine étape, que préférez-vous : que nous appelions ensemble ou que je vous envoie les informations par écrit pour que vous puissiez essayer vous-même ? »
- « Veux-tu que nous commencions aujourd'hui par le thème de la maison, du travail ou de la santé ? »
- « Si ce que demande le fonctionnaire vous semble complètement absurde, quelle serait selon vous une option « moins absurde » que nous pourrions tout de même essayer ? »

Même les petits choix atténuent le sentiment d'être « pris au piège du système » et augmentent la probabilité que la personne agisse.

4. Formulez honnêtement l'obligation tout en proposant un partenariat

Les directives relatives au travail avec les clients orientés vers le service « de manière obligatoire » recommandent de **ne pas prétendre que tout est volontaire** alors que ce n'est pas le cas (par exemple, la protection de l'enfance, les peines avec sursis, les exigences de la caisse d'assurance chômage). Il est préférable de **formuler honnêtement les limites tout en proposant un partenariat** :

- « Il est vrai que si nous ne prenons pas ces mesures, les fonctionnaires peuvent prendre des décisions sans vous consulter. Je ne peux rien y changer. Ce que je peux faire, c'est vous aider à comprendre au mieux ce sur quoi vous avez votre mot à dire et comment l'utiliser. »
- « Nous avons tous les deux une responsabilité : vous devez participer dans une certaine mesure et je dois être honnête et compréhensible. Je ne peux pas vous forcer à vouloir, mais je peux être à vos côtés lorsque vous décidez ce que vous voulez faire. »

Une telle honnêteté renforce la confiance : la personne ne se sent pas trompée par une pression cachée derrière des « paroles amicales ».

5. Remarquez également les petits signes de coopération

Les études sur les personnes en situation difficile et ayant besoin d'aide soulignent que l'implication commence souvent **par de petits gestes à peine perceptibles** : la présence d'une personne, une réponse à un message, une question, une petite marque de confiance. En tant que personne de soutien, vous pouvez vous mettre consciemment dans cet état d'esprit :

- « Il est venu – c'est déjà une forme de coopération. »
- « Il a dit « non », mais il est resté dans la pièce – c'est déjà un dialogue. »
- « Il a dit deux phrases de plus aujourd'hui que la dernière fois – c'est un progrès. »

Ces micro-étapes méritent **également d'être formulées à la personne elle-même** :

- « J'ai remarqué que tu es venu aujourd'hui même si c'était difficile pour toi – cela montre que ce sujet est important pour toi. »
- « Tu as dit que tu ne voulais pas le faire – cette honnêteté est pour moi une information importante, pas un problème. »

Petits conseils pratiques pour la personne de soutien

- **Ne prenez pas le silence ou l'irritation soudaine comme une attaque personnelle.** Demandez-vous : « Quelle histoire ou quelles expériences peuvent expliquer cette réaction ? »
- **Ralentissez votre rythme.** Si vous sentez que vous voulez « le tirer de force », c'est souvent le signe que vous allez plus vite que lui.
- **Posez régulièrement trois mini-questions :**
 1. « Qu'est-ce qui est le plus important pour vous actuellement pour que nous avançons bien ? »
 2. « Qu'est-ce qui te dérange le plus dans notre collaboration ? »
 3. « Qu'est-ce qui t'aiderait à trouver un peu plus de motivation ? »
- **N'oubliez pas de prendre soin de vous.** Travailler avec des clients « difficiles à impliquer » est épuisant – utilisez la partie sur le bien-être personnel du même chapitre et, si nécessaire, parlez de ces cas lors de la supervision.

Ainsi, tu resteras concentré **sur les nuances des relations et du système** plutôt que sur la recherche de la « personne à problème », et tu auras plus de marge pour remarquer les moments où la personne s'ouvre un peu, même si, en apparence, il semble qu'il n'y ait « aucune collaboration ».

Si le client n'est pas (encore) prêt à coopérer, le soutien peut établir **un plan de soutien simple à partir de son propre point de vue**, ce qui aide à rester concentré et cohérent même dans une situation instable. Le plan de soutien n'est pas une « décision prise à la place du client », mais **un cadre de travail pour le soutien** : quels sont les besoins actuellement visibles, quel est l'objectif réaliste à court terme, quelles sont les prochaines petites étapes à franchir et qui d'autre (réseau, membres de la famille, spécialistes) peut apporter son soutien si nécessaire. Le plan peut être réalisé dans la mesure où les informations le permettent et complété au fil du temps, en particulier après de brefs contacts, des rencontres interrompues ou lorsque le client reprend contact.

Dans la pratique, un formulaire succinct convient à cet effet, dans lequel sont consignés : **ce dont le client a actuellement besoin dans sa vie, ce qu'il souhaite atteindre (objectif), ce que fait la personne de soutien pour l'aider, ce que font les autres, et des remarques.**

Le plan de soutien aide à rester concentré, à fixer des limites et à assurer la sécurité, et permet de déterminer clairement quand faire appel à d'autres services ou faire une pause afin que la coopération puisse reprendre au rythme de la personne.



3.4 Communication en situation de conflit : comment rester dans la relation

Un conflit ne signifie pas que la relation est terminée, au contraire, **les tensions et les divergences d'opinion font partie intégrante de toute relation réelle**. La question n'est pas de savoir *si* des conflits vont surgir, mais *comment* le soutien va les gérer. Dans la philosophie CARE, le conflit n'est pas considéré comme un « client cassé », mais **comme un moment où la personne a quelque chose de très important en jeu**, souvent lié au sentiment de sécurité, au contrôle, à la dignité ou à l'appartenance.

Un bon objectif pour le travailleur social est le suivant : « *Dans un conflit, je ne me bats pas contre le client, mais je me tiens à ses côtés pour affronter le problème.* »

Dans une situation conflictuelle, gardez à l'esprit quelques règles simples mais très importantes :

- **Écoutez avant d'expliquer** : lorsqu'une personne est en colère ou déçue, il ne sert à rien de discuter immédiatement des faits. Il faut d'abord qu'elle ait le sentiment *d'être écoutée*.
- **Cherchez le « message derrière le sentiment »** : « Vous vous en fichez ! », « Vous êtes tous les mêmes ! », « Ça ne sert à rien ! » – ces phrases expriment souvent **de la déception, de la peur ou de l'impuissance**, et non une évaluation objective de votre travail.
- **Gardez votre calme – ne vous laissez pas emporter par vos émotions** : rappelez-vous : « Ce n'est pas une attaque contre votre personne, c'est sa douleur. » Cela vous aidera à ne pas vous mettre sur la défensive.
- **Respectez les limites et la sécurité**. Un conflit ne donne à personne le droit d'insulter, d'humilier ou d'être violent. Si la conversation devient dangereuse, votre tâche est d'arrêter la situation et de choisir un moyen plus sûr pour poursuivre la communication.

Voici un « plan » simple en plusieurs étapes que vous pouvez utiliser dans une situation conflictuelle.

1) Arrêtez-vous et respirez

Avant de répondre, faites une petite pause :

- respirez profondément une fois ;
- sachez que vous n'êtes pas obligé de réagir dans les deux premières secondes ;
- si nécessaire, dites : « Je prends le temps de réfléchir, je veux vous répondre de manière à bien vous comprendre. »

2) Formulez la situation

Décrivez calmement la situation, sans porter de jugement :

- « Je vois que tu es très en colère en ce moment. »
- « Ce sujet suscite en toi des sentiments très forts. »

- « Il semble que nous soyons arrivés à un point où nous voyons les choses de manière très différente. »

Cela aide les deux parties à prendre conscience *qu'il s'agit d'un conflit* et non d'une « mauvaise personne ».

3) Écoutez et demandez : « Qu'est-ce qui est le plus important pour vous dans cette situation ? »

Laissez la personne exprimer *ce qui la dérange réellement* :

- « Aide-moi à comprendre ce qui te met le plus en colère / te rend le plus triste en ce moment. »
- « Quelle a été pour toi la limite à partir de laquelle tu as senti que c'en était trop ? »
- « Quand tu dis que « ça ne sert à rien », qu'est-ce que cela signifie vraiment ? Qu'est-ce qui te fait vraiment mal au cœur ? »

Ne l'interrompez pas. Hochez la tête, utilisez de brèves affirmations : « je t'écoute », « continue ».

4) Reflète à la fois le contenu et les sentiments

Avant d'expliquer quoi que ce soit, répétez ce que vous avez entendu avec vos propres mots :

- « D'accord, je comprends que lorsque j'étais en retard la dernière fois, tu as pris cela comme un signe que tu n'étais pas pris au sérieux. Et cela t'a beaucoup blessé. »
- « Tu dis que tu en as assez de devoir sans cesse répéter ton histoire et que tu as l'impression que personne ne fait vraiment rien. »

Vous pouvez ajouter une question de contrôle : « Ai-je bien compris ? » « Y a-t-il quelque chose d'important qui n'a pas été mentionné ? »

5) Assumez vos responsabilités là où elles se trouvent réellement

Si vous avez fait quelque chose de mal (vous êtes en retard, vous avez communiqué de manière confuse, vous avez promis trop de choses), **dites-le** :

- « Tu as raison, j'aurais dû te prévenir plus tôt que je ne pourrais pas venir ce jour-là. Je m'excuse de t'avoir laissé dans l'ignorance. »

« Je comprends que cela a été une mauvaise expérience pour vous d'avoir été renvoyé plusieurs fois d'un service à l'autre. J'aurais dû mieux vous expliquer la situation. »

Prendre ses responsabilités ne signifie pas que tout est de votre faute, mais dans la mesure du possible, montrez que vous êtes prêt à assumer votre part. Cela renforcera la confiance.



6) Fixez et formulez calmement les limites

Si une personne élève la voix, insulte ou exige quelque chose qui n'est pas réaliste, votre tâche consiste à maintenir les limites :

- « Je veux t'écouter et t'aider, mais je ne peux pas le faire si nous nous mettons à crier l'un sur l'autre. »
- « Je peux te soutenir en tant que personne de confiance, mais je ne peux pas promettre de prendre des décisions à la place des fonctionnaires. »
- « Je ne peux pas promettre que tout ira bien, mais je peux te promettre que je ne te laisserai pas seul face à ce système. »

Il est important que les limites soient **claires et apaisantes**, et non punitives.

7) Cherchez ensemble la prochaine petite étape ou convenez d'une pause

Une fois que l'émotion s'est un peu calmée, demandez :

- « De quoi as-tu le plus besoin de ma part en ce moment : davantage d'informations, une mesure concrète ou simplement que je sois là pour t'écouter ? »
- « Veux-tu que nous continuions sur ce sujet maintenant ou que nous fassions une pause et y revenions lors de notre prochaine rencontre ? »

Parfois, la meilleure solution est : « C'est bon pour aujourd'hui, nous y reviendrons lorsque nous serons tous les deux plus calmes. »

Exemples tirés de conversations réelles

Exemple 1 : « Tu t'en fiches ! »

Personne : « Tu t'en fiches complètement ! Tu fais juste semblant d'avoir fait ton travail ! »

Personne de soutien : « Je comprends que tu aies l'impression de ne pas être pris au sérieux (reflet). Qu'est-ce qui t'a donné cette impression ? À quel moment as-tu eu l'impression que je ne t'écoutais pas ? » *(la personne explique la situation)*

Personne de soutien : « Merci de me l'avoir dit. Je vois que c'est important pour toi. J'étais vraiment en retard la dernière fois et je ne t'ai pas suffisamment expliqué pourquoi. C'était ma faute et je m'en excuse (prise de responsabilité). J'aimerais que nous convenions ensemble d'une meilleure façon de gérer ce genre de situation à l'avenir, afin que tu te sentes pris au sérieux. »

ou

Exemple 2 : « Ça ne sert à rien, vous êtes tous les mêmes ! »

Personne : « Ça ne sert à rien ! Vous êtes tous pareils, vous promettez et rien ne change ! »

Personne de soutien : « Vous êtes très déçu et il semble que ce ne soit pas la première fois que cela se produit (reflet). Qu'est-ce qui vous fait le plus mal : le fait que les choses avancent lentement ou le fait que vous ayez l'impression que l'on ne vous écoute pas ? » *(la personne parle de ses expériences passées avec les fonctionnaires)*

Personne de soutien : « Je comprends que tu as eu de très mauvaises expériences avec le système. Je ne peux pas tout changer, mais je peux être là pour t'aider à comprendre les informations et les démarches à suivre, et je ne te laisserai pas tomber. Est-ce que ça vaudrait le coup pour toi si j'arrivais à te soutenir au moins là-dessus ? »

Les conflits concernent également la personne de soutien. Après une conversation difficile, posez-vous les questions suivantes :

- Ai-je besoin de quelqu'un avec qui en discuter (collègue, superviseur) ?
- Qu'ai-je appris sur cette personne – quel est son « point sensible » qui l'a fait réagir ainsi ?
- Qu'ai-je appris sur moi-même – qu'est-ce qui m'a le plus motivé ?

Le but du travail conscient des traumatismes n'est pas « d'être toujours parfait et calme », mais d'être prêt à remarquer ses erreurs, à les reconnaître et à en tirer des leçons. Cela renforce également la confiance : la personne voit que la personne de soutien ne joue pas la perfection, mais qu'elle est prête à s'engager réellement dans la relation.

Lorsque la personne se sent en sécurité, elle peut commencer à parler davantage, à faire des essais et à partager ses échecs. C'est pourquoi nous passons aux techniques de communication, afin que vous disposiez de moyens pratiques pour maintenir cet espace sécurisé. Les techniques de communication fournissent une structure, mais leur impact dépend toujours du contexte : le parcours, la culture, les expériences et les capacités actuelles de la personne. Dans le chapitre suivant, nous verrons comment appliquer ces mêmes principes aux groupes cibles plus vulnérables, de manière à ce que le soutien reste sûr, digne et réaliste.



BIBLIOGRAPHIE

Commission australienne des droits de l'homme. (2023). *Approches centrées sur la personne et tenant compte des traumatismes pour des lieux de travail sûrs et respectueux.*

Ministère du Nivellement, du Logement et des Communautés. (2023). *Approches tenant compte des traumatismes pour soutenir les personnes confrontées à des désavantages multiples : évaluation rapide des preuves.*

Conseil du comté du Gloucestershire. (2015). *Engaging with involuntary service users in social work: Good practice guide.*

Ministère des Affaires sociales et Université de Tartu, Collège de Pärnu. (2006). *Manuel de gestion des cas.*

Centre d'examen. (2010). *Principes fondamentaux du conseil* (document d'orientation).

Miller, W. R., & Rollnick, S. (2013). *Entretien motivationnel : aider les gens à changer* (3e éd.). New York : Guilford Press.

NSPCC Learning. (2022). *Not 'hard to reach': Reframing responsibility for accessing services.*

Saario, S. (2021). Engaging with hard-to-reach clients: Towards the last resort? *Social Inclusion*, 9(3), 124–134.

Smith, M. (2012). Engaging with involuntary service users in social work: Findings from a knowledge exchange project. *British Journal of Social Work*.

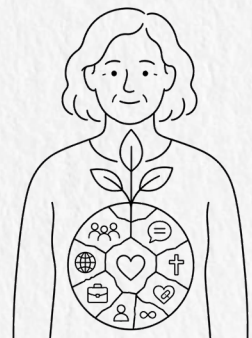
Teeswide Safeguarding Adults Board. (2024). *Faciliter l'accès aux services pour les personnes.*



4. TRAVAILLER AVEC DES GROUPES CIBLES DIVERSIFIÉS ET VULNÉRABLES

En tant que personne de soutien, vous rencontrez des personnes dont les histoires ne peuvent être résumées par le simple mot « client ». Certaines sont des jeunes qui ont quitté l'école à plusieurs reprises ; d'autres sont des parents isolés vivant dans la pauvreté depuis longtemps ; d'autres encore sont des réfugiés de guerre ukrainiens dont la vie a été brisée en deux ; certaines grandissent dans des familles d'accueil ; d'autres souffrent de troubles mentaux ou de dépendances ; certains ont été victimes de violence ou d'exclusion en raison de leur origine ethnique, de leur religion ou de leur identité sexuelle. Les documents européens et internationaux les qualifient de « **groupes vulnérables** », c'est-à-dire de personnes qui courent un risque plus élevé que la moyenne de la population de connaître la pauvreté, l'exclusion et des problèmes de santé.

Dans le même temps, tant le Conseil de l'Europe que les guides professionnels du travail social mettent en garde contre le risque que ces catégories ne deviennent **des étiquettes qui effacent la personnalité des individus**. Un « groupe vulnérable » n'est pas une identité, mais une description de l'environnement et des risques qui entourent une personne. Les cadres de compétence interculturelle soulignent que chaque personne se présente à son accompagnateur **avec** sa « **mosaïque** » unique : nationalité et langue, culture familiale, classe sociale, religion, sexe et âge, mais aussi expériences vécues – migration, traumatisme, pauvreté, prise en charge, discrimination.



Dans ce contexte, on parle **de plus en plus de compétence interculturelle et d'une attitude culturellement sensible et ouverte à l'apprentissage**. La compétence interculturelle signifie la capacité de remarquer les différences, de les gérer et d'en tirer des enseignements de manière à préserver le respect et le dialogue, sans opposer « nous » à « eux ». Une attitude culturellement sensible et ouverte à l'apprentissage ajoute ici une nuance importante : la personne de soutien ne se présente pas à la personne comme un « expert culturel », mais comme quelqu'un qui est prêt à écouter, à poser des questions et à vérifier ses propres hypothèses. Cette façon de penser considère le travail culturellement sensible non pas comme une formation ponctuelle, **mais comme un processus continu de réflexion sur soi et de dialogue** : je ne saurai jamais tout complètement, mais je peux devenir plus attentif, plus ouvert à l'apprentissage et plus prudent vis-à-vis de mes préjugés dans mes interactions avec chaque personne.

Une autre dimension importante est **celle du traumatisme**. Des études récentes montrent que lorsque l'on travaille avec des groupes vulnérables, le traumatisme est plutôt la norme que l'exception : la guerre et l'exil, la violence pendant l'enfance, les abus sexuels, le fait d'avoir grandi dans des institutions, les rejets répétés, le racisme et la pauvreté laissent des traces profondes au niveau du système nerveux et du sentiment de confiance. C'est précisément pour cette raison que de nombreux pays ont adopté **des cadres de pratiques tenant compte des traumatismes**, qui décrivent six principes fondamentaux : sécurité, fiabilité, liberté de choix, coopération, application et prise en compte de la culture et de l'histoire.

La prise en compte des traumatismes dans le travail de soutien ne signifie pas que le soutien commence à faire de la thérapie ou à « soigner les traumatismes ». Cela signifie plutôt que **toute la manière de travailler – comment vous commencez la rencontre, quelles questions vous posez, comment vous expliquez les limites – est conçue de manière à ne pas reproduire les expériences antérieures d'impuissance et de perte de contrôle de la personne**. Une approche tenant compte des traumatismes consiste à demander : « *Que vous est-il arrivé ?* » et « *De quoi avez-vous besoin pour vous sentir un peu plus en sécurité ?* », et non pas seulement « *Quel est votre problème ?* ».

L'interculturalité et la prise en compte des traumatismes se rencontrent de manière très pratique dans le travail quotidien des personnes de soutien. Par exemple, une famille de réfugiés peut avoir besoin d'explications sur les lois de leur nouveau pays (aspect interculturel) et, en même temps, il est important que personne ne les pousse à parler immédiatement de ce qu'ils ont vécu pendant leur voyage (aspect conscient du traumatisme). Lorsque l'on travaille avec un jeune Rom, il faut tenir compte à la fois des accords communautaires, des expériences antérieures de discrimination et de la recherche d'identité du jeune lui-même. Un jeune LGBTQ+ peut sembler « intégré » à première vue, mais subir en même temps une forte exclusion au sein de sa communauté religieuse ou de sa famille. Aucune liste de contrôle ne peut couvrir toutes ces situations – l'outil principal du soutien est **une relation flexible, sensible à la culture et consciente des traumatismes**, qui aide la personne à ressentir : « je ne suis pas catalogué, je ne suis pas réduit à mon diagnostic ou à mon passeport, mais je suis pris au sérieux dans toute ma complexité ».

Cette logique donne lieu aux sous-sections suivantes :

- dans la première, nous examinons comment maintenir **une communication sensible à la culture**, de manière à ne pas ignorer les différences culturelles, mais aussi à ne pas réduire la personne à un stéréotype ;
- dans la deuxième, nous examinerons ce que signifie **une attitude sensible au traumatisme** : comment organiser des réunions et des conversations de manière à renforcer le sentiment de sécurité plutôt qu'à rouvrir de vieilles blessures.

Il ne s'agit pas de deux « boîtes » distinctes que vous utilisez en fonction de la situation. Dans la pratique, elles s'entremêlent avec presque tous les clients : l'interculturalité vous aide à voir où se trouve la personne et dans quel monde elle vit ; la sensibilité au traumatisme vous aide à adapter votre communication avec elle afin que ce monde ne devienne pas encore plus difficile à vos yeux.



4.1 Communication sensible à la culture : 5 principes pour le soutien

Une communication sensible à la culture ne signifie pas que la personne de soutien doit connaître « toutes les coutumes de toutes les nationalités ». Les cadres européens de compétence interculturelle mettent plutôt l'accent sur la capacité **à remarquer les différences, à faire preuve de respect et à être prêt à corriger ses propres hypothèses**: c'est cela, la compétence interculturelle.

À côté de cela, une attitude ouverte à l'apprentissage est également importante : le spécialiste ne se considère pas comme un expert de la culture ou du contexte d'une autre personne, mais il est prêt à écouter, à poser des questions, à apprendre et, si nécessaire, **à corriger ses premières hypothèses**.

Pour le soutien, cela signifie que chaque rencontre est centrée sur la question suivante : « *Comment puis-je communiquer de manière à ce que la personne se sente considérée dans son contexte réel, et non pas mise dans une « case » ?* »

1. Demandez, ne présumez pas.

Au lieu de penser « c'est certainement comme ça dans sa culture », demandez : « Comment ces choses sont-elles généralement décidées dans votre famille : plutôt seul ou en famille ? » « Y a-t-il quelque chose que je devrais savoir au sujet de votre religion ou de vos coutumes afin de ne pas dépasser les limites par inadvertance ? »

Vous considérez ainsi la personne comme une autorité dans sa propre vie, plutôt que de vous appuyer sur des stéréotypes.

2. Admettez que vous ne savez pas.

Une attitude culturellement sensible et ouverte à l'apprentissage, c'est être prêt à dire:

« Je ne connais pas très bien votre contexte. Aidez-moi :

qu'est-ce qui est le plus important pour vous dans ce domaine ? »

C'est plus rassurant que de se présenter comme un expert « qui sait tout ».



3. Regardez à travers le prisme des relations de pouvoir.

Le soutien est toujours, d'une certaine manière, « du côté du système » : vous disposez de plus d'informations, d'un accès aux documents, d'une meilleure maîtrise de la langue. Les cadres de compétences démocratiques et interculturelles soulignent que c'est précisément pour cette raison qu'il est particulièrement important de maintenir un partenariat, et non une position dominante, dans le langage et le langage corporel.

- Expliquez calmement votre rôle (« Je ne suis pas un fonctionnaire, je suis à vos côtés pour vous aider à comprendre le système »).
- Demandez si la façon dont vous parlez semble plutôt encourageante ou plutôt oppressante pour la personne.

4. Adaptez votre langage et la quantité d'informations que vous donnez.

Dans un nouveau pays ou dans une situation complexe, le « langage officiel » est très fatigant, même pour les locaux.

- Parlez dans un langage aussi simple que possible (en estonien, en anglais, etc.) et évitez le jargon excessif.
- Divisez les informations en petits morceaux.
- Vérifiez la compréhension en posant la question : « Comment diriez-vous cela avec vos propres mots ? » et non « Avez-vous compris ? ».

5. Abordez les différences culturelles avec curiosité, et non avec jugement.

Certaines personnes parlent plus fort, sont souvent en retard, évitent le contact visuel ou sourient lorsqu'elles parlent de sujets difficiles. Les principes de la communication interculturelle nous rappellent de ne pas conclure immédiatement qu'une personne est « impolie », « indifférente » ou « superficielle ». Demandez plutôt calmement et avec respect ce que ce comportement signifie pour la personne, ou comment vous pouvez communiquer d'une manière qui convienne à vous deux.

Vous pouvez dire :

« Je remarque que vous souriez lorsque nous parlons de sujets difficiles. Comment le vivez-vous vous-même ? »

« Nous avons convenu de nous retrouver à 10 heures, mais pour vous, cela semble plutôt être une fourchette horaire. Discutons de la manière de nous organiser pour que cela convienne à tout le monde. »

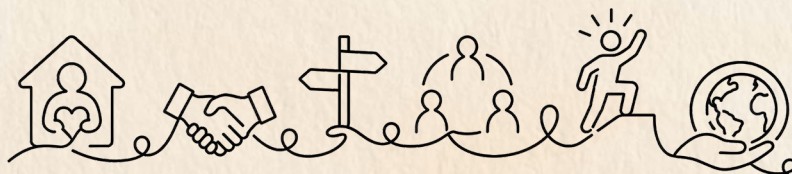
Dans la pratique, une attitude sensible à la culture vous aide à éviter **deux extrêmes** :

- d'une part, « je ne vois pas du tout la culture, ce ne sont que des individus » (ce qui ignore les expériences réelles telles que le racisme, l'histoire coloniale, la guerre) ;
- d'autre part, « votre culture est comme ça », qui réduit les personnes à des clichés

4.2 Attitude sensible au traumatisme : 5 principes pour le soutien

Lorsque l'on travaille avec des groupes vulnérables, l'exposition au traumatisme est plutôt la règle que l'exception : guerre, fuite, violence pendant l'enfance, abus sexuels, institutions de soins et de détention, racisme, pauvreté de longue durée. Les guides européens et internationaux sur les pratiques sensibles au traumatisme soulignent que le système d'aide ne doit pas ignorer ces expériences, car **un contact infructueux peut signifier pour la personne « une nouvelle fois où l'on fait des choses pour moi, et non avec moi »**. Les approches tenant compte des traumatismes (par exemple, la « définition pratique du travail tenant compte des traumatismes » du Royaume-Uni, le projet TIPS, les lignes directrices des pays nordiques et du Canada) décrivent un noyau similaire : sécurité, confiance, choix, coopération, autonomisation et sensibilité culturelle/historique.

Au niveau international, on utilise souvent 5 à 6 principes fondamentaux (sécurité, confiance, choix, coopération, autonomisation, prise en compte de la culture). Vous trouverez ci-dessous une « version adaptée aux personnes de soutien » : cinq principes pratiques.



1. La sécurité avant tout (tant externe qu'interne).

Pour une personne traumatisée, même une phrase ou un son anodin peut déclencher une forte réaction. La sécurité signifie :

- des accords clairs (heure, lieu et durée de la rencontre) ;
- un ton calme, sans changements brusques ;
- laisser la personne choisir elle-même où elle s'assoit, si la porte est ouverte ou fermée ;
- être conscient que la personne peut faire une pause ou quitter la pièce si nécessaire.

2. Confiance et transparence : pas de « surprises » dans le dos.

Les personnes qui ont déjà vécu des situations où des décisions ont été prises *sans les consulter* sont particulièrement sensibles à la dissimulation.

- Expliquez dès le début ce que vous faites, pourquoi vous posez des questions, ce que vous notez.
- si quelque chose change (par exemple, si le service n'est plus assuré), parlez-en le plus tôt possible et en toute honnêteté ;
- si vous faites une erreur, reconnaissez-la et excusez-vous.

La pratique consciente des traumatismes souligne que la transparence **réduit les traumatismes répétés**.

3. Choix et contrôle : redonnez le contrôle à la personne si possible.

La perte de contrôle est souvent au cœur de l'expérience traumatique. L'approche consciente du traumatisme recommande de rechercher les domaines dans lesquels la personne peut prendre ne serait-ce qu'un peu de décisions : le rythme, les sujets, la prochaine étape.

Par exemple :

- « Veux-tu commencer aujourd'hui par le thème de la maison, du travail ou de la santé ? »
- « Si ce sujet est trop difficile pour le moment, nous pouvons le laisser de côté pour l'instant. Par où serait-il plus sûr pour vous de commencer ? »

4. Coopération, pas « je sais mieux ».

Lorsque l'on travaille avec des personnes traumatisées, il est particulièrement important de privilégier **le partenariat** plutôt que le « mode correctionnel ». Concrètement, cela signifie :

- demandez régulièrement un retour d'information (« comment trouvez-vous notre collaboration actuellement ? », « qu'est-ce qui ne fonctionne pas ici ? ») ;
- ne présumez pas que vous savez exactement ce qui est « le mieux » pour la personne – elle est l'experte de sa propre vie ;
- prenez les décisions « en discutant ensemble », plutôt qu'en expliquant simplement ce que vous avez déjà décidé.

5. Renforcement et reconnaissance des points forts.

Un traumatisme n'efface pas les forces d'une personne – souvent, celles-ci sont même très développées (instinct de survie, intelligence, humour).

- Demandez : « Qu'est-ce qui vous a permis de tenir bon dans les moments les plus difficiles ? », « Qu'est-ce que vous appréciez chez vous ? » ;
- Remarquez et formulez les petits progrès (« Vous êtes venu aujourd'hui, même si c'était difficile ; cela en dit long sur votre force »).
- Aidez la personne à voir qu'elle n'est pas seulement une « victime », mais aussi un acteur qui a des choix et une influence.

Une attitude sensible au traumatisme protège deux parties à la fois :

- la personne – pour qu'elle n'ait pas à revivre chez vous un sentiment d'impuissance, de honte et de perte de contrôle ;
- vous-même – car si vous comprenez **pourquoi** quelqu'un réagit parfois de manière forte ou « irrationnelle, mais selon la logique de la survie », il est plus facile de ne pas tout prendre personnellement et de ne pas tomber vous-même dans le piège du surmenage.

ANALYSE DE CAS

Cas : adulte souffrant de troubles mentaux

MARIA (38 ans) vit dans une petite ville. Elle souffre de dépression sévère et de troubles anxieux, elle a été plusieurs fois en arrêt maladie et a également été hospitalisée une fois en psychiatrie. Enfant, Maria a grandi dans une famille où « on ne parlait pas des sentiments » et où l'on disait souvent : « Une personne forte se débrouille toute seule. » La famille a connu des problèmes d'alcoolisme, mais on n'en parle pas.

Dans le cadre du projet, l'assistante sociale a orienté Maria vers un service d'accompagnement afin qu'elle ne reste pas complètement confinée chez elle et qu'elle bénéficie d'un soutien pour retourner à la vie active. Maria elle-même a des sentiments ambivalents à ce sujet : tantôt reconnaissante, tantôt en colère.

Première rencontre avec le référent :

Robert, le référent, se prépare à la rencontre en lisant les informations préalables : « dépression sévère, arrêts maladie répétés, faible motivation, souhaite obtenir de l'aide pour retourner au travail ». Robert prévoit de commencer immédiatement à élaborer avec elle un « plan de retour » concret.

Lors de la rencontre, Maria est silencieuse et répond brièvement. Elle croise les bras sur sa poitrine et regarde plutôt par la fenêtre. Robert tente de « briser la glace » et lui pose plusieurs questions :

- « Quel est ton objectif pour le mois prochain ? »
- « Quelles mesures penses-tu devoir prendre ? »
- « As-tu réfléchi à la date à laquelle tu reprendras le travail ? »

Maria répond : « Je ne sais pas... Je ne vois pas ce qui pourrait changer », et finit par ajouter : « De toute façon, tout le monde s'est déjà fait une opinion. » Lorsque Robert tente de l'encourager (« mais c'est déjà bien que tu sois venue ! »), Maria lui adresse un sourire crispé et répond : « Oui, je vais essayer de réfléchir à quelque chose », mais à la fin de la rencontre, elle ajoute : « Je ne sais pas si je reviendrai la prochaine fois. »

Robert repart avec le sentiment que la rencontre « n'a pas fonctionné » :

- « Elle ne coopère pas »,
- « Elle ne dit rien »,
- « Comment puis-je l'aider si elle ne le veut pas elle-même ? »



Que s'est-il réellement passé ?

Lorsque Robert évoque plus tard le cas lors d'une supervision, le superviseur l'aide à s'arrêter sur deux aspects : **les significations culturelles** et **l'expérience traumatique**.

1. Contexte culturel et attitudes :

- Maria a grandi dans un environnement où les questions de santé mentale sont considérées comme une « faiblesse » et où demander de l'aide est une honte.
- Elle a le sentiment que dans une petite ville, « tout le monde connaît tout le monde » : un diagnostic de trouble de santé mentale comporte le risque que l'on parle d'elle.
- Le fait d'être orientée vers un service par son employeur lui donne le sentiment de ne pas contrôler la situation (« ils ont décidé que j'avais besoin d'aide »).

2. Expérience traumatisante et crise de confiance :

- L'hospitalisation a été très difficile pour Maria – elle a le sentiment que des décisions ont été prises à son sujet sans la consulter (« on l'a simplement mise dans un service »).
- Elle a l'impression que l'aide signifie une perte de contrôle et des jugements (« les experts vérifient si je suis suffisamment malade ou suffisamment sage »).

Robert remarque que son propre style lors de la rencontre était plutôt « axé sur les résultats et les plans » : objectifs immédiats, étapes, retour au travail. Pour Maria, cela a réduit son sentiment de sécurité – elle n'était pas encore prête à faire des projets d'avenir, elle avait d'abord besoin **d'un endroit où quelqu'un lui permettrait d'être aussi fatiguée qu'elle l'était**.

ANALYSE SELON LES PRINCIPES 5+5

Communication sensible à la culture

Demandez, ne présumez pas. Robert a présumé que si Maria était venue au service, elle était prête à se fixer immédiatement des objectifs. Une approche sensible à la culture aurait d'abord consisté à demander :

- « Comment voyez-vous le fait que votre employeur vous ait orientée vers nous ? »
- « Quand vous pensez à l'aide en matière de santé mentale, quels sentiments cela vous inspire-t-il ? »

Cela aurait permis d'aborder le sujet de la stigmatisation de la santé mentale et de l'expérience de l'orientation forcée.

Le « non-savoir » honnête et la vérification des hypothèses. Robert aurait pu formuler ainsi :

« J'ai l'habitude de parler des objectifs dans ce type de service, mais je ne sais pas si cela vous convient. Aidez-moi à comprendre ce que vous êtes capable de faire actuellement : voulez-vous simplement parler ou régler quelques petits détails ? »

Cela aurait permis à Maria de dire « je ne suis pas en mesure de faire des projets pour le moment » sans se sentir ingrate.

Rapport de force

Comme c'est son employeur qui l'a orientée vers ce service, Maria perçoit Robert comme faisant partie du « système ». Une démarche culturellement sensible et consciente du rapport de force aurait été de préciser clairement : « Je ne suis ni ton supérieur hiérarchique ni ton médecin. Mon rôle est plutôt d'être à vos côtés pour que vous n'ayez pas à réfléchir seul à tout cela. C'est vous qui décidez de ce dont nous parlons et du rythme auquel nous avançons. »

Cela réduirait le risque que Maria considère Robert comme un contrôleur de plus.

Langage et quantité d'informations

« Quels sont vos objectifs et les mesures que vous comptez prendre ? » peut sembler une question très vaste et lointaine pour une personne qui a du mal à sortir du lit. Il aurait été plus simple et plus approprié de demander :

- « Quelle est la chose qui rendrait votre journée un peu plus facile ? »
- « Y a-t-il quelque chose que vous aimeriez que j'explique à votre employeur ? »

Curiosité vs jugement

Au début, Robert a interprété le silence de Maria et sa phrase « ça ne sert à rien » comme un manque de motivation. Il aurait été plus sensible à la culture locale de dire :

« Quand tu dis « ça ne sert à rien », est-ce plutôt de la fatigue, de la déception due à tes expériences passées ou autre chose ? Qu'est-ce qui se cache derrière cette phrase ? »

Il aurait ainsi laissé place à l'expérience « personne ne m'a vraiment aidé auparavant », et pas seulement « je n'ai pas envie ».

Attitude traumatisante

Sécurité. Pour Maria, il aurait été plus rassurant que le début de la rencontre se concentre sur la clarification du cadre et des attentes plutôt que sur les résultats :

- « Aujourd'hui, nous n'avons rien à décider. Nous pouvons simplement faire le point sur votre situation actuelle et laisser le plan pour les prochaines fois. »

Cela réduirait la pression et le sentiment d'« évaluation ».

Transparence. Compte tenu de son expérience précédente au service de psychiatrie, il serait important d'expliquer dès le début ce que Robert fait et ne fait pas :

- « Je ne rédige pas ici de décisions concernant votre dossier médical, votre capacité de travail ou votre traitement. Si je rédige quelque chose, c'est plutôt pour que vous et d'autres personnes (par exemple votre employeur) compreniez mieux ce dont vous avez besoin. »

Cela permettrait d'éviter la crainte que chaque mot soit interprété comme un « diagnostic ».

Choix et contrôle. Robert aurait pu donner des choix à Maria dès le début :

- « Est-ce que cela te convient si, lors de notre première rencontre, nous déterminons simplement à quelle fréquence et où nous nous verrons ? »
- « Veux-tu qu'on parle aujourd'hui de ce qui te fatigue le plus ou plutôt de ce qui te motive ? »

Cela aurait permis à Maria de décider elle-même jusqu'où elle voulait aller.

Coopération. Au lieu d'arriver avec l'idée toute faite de « reprendre le travail dans le mois qui vient », Robert pourrait demander :

- « À ton avis, à quel moment le sujet du travail pourrait-il être abordé ? Est-ce que ce sujet est trop lointain pour le moment ? »
- « Quelle serait pour toi une bonne collaboration entre mon employeur et moi-même ? Que souhaites-tu que je dise en ton nom et que je ne dise surtout pas ? »

Ainsi, Maria deviendrait co-auteure de son histoire, et non plus un objet sur lequel on décide.

Valorisation et reconnaissance des points forts. À la fin de la rencontre, Robert a déclaré : « Mais tu as bien fait de venir. » Pour Maria, cela sonnait plutôt creux. Il aurait été plus sensible au traumatisme et plus valorisant de dire :

- « Je vois que tu n'as pas beaucoup d'énergie en ce moment, mais tu es quand même venue. Cela me dit que tu as quand même de l'espoir quelque part, même si tu ne le ressens pas toi-même pour l'instant. »

Ici, l'effort est formulé honnêtement (sans être édulcoré), mais Maria est considérée comme plus qu'une « cliente difficile ».

QUE POUVEZ-VOUS APPRENDRE DE CETTE SITUATION ?

En tant que personne de soutien, vous rencontrerez probablement ce genre de situations à plusieurs reprises, en particulier avec des clients ayant des problèmes de santé mentale. L'histoire de Maria vous aide à clarifier certaines règles importantes :

- **Le silence ou le « manque de coopération » ne signifie pas automatiquement que la personne ne veut pas.**

La prochaine fois que quelqu'un se montre évasif et distant, demandez-vous :

« Qu'est-ce qui pourrait se cacher derrière cela : la honte, une mauvaise expérience avec le système d'aide, la peur du diagnostic ou de perdre son emploi, un traumatisme ? »

Cela vous évitera de conclure hâtivement qu'il « n'en a pas envie ».

- **Lors de la première rencontre, c'est la relation qui prime, pas le plan.**

Vous n'avez pas besoin d'élaborer un « plan de retour au travail » ou un programme d'action détaillé dès la première rencontre. Il est souvent beaucoup plus important que la personne ait le sentiment

« Ici, je peux être tel que je suis actuellement. »

Créer un cadre sécurisant (qui je suis, ce que je fais, quel n'est pas mon rôle) est déjà un travail considérable.

- **Demandez toujours à la personne de s'exprimer avec ses propres mots, ne remplissez pas les blancs.**

Des questions très simples peuvent révéler beaucoup de choses :

- ◇ « Que signifie ce service pour vous ? »
- ◇ « Qu'espérez-vous le plus ? »
- ◇ « Qu'est-ce qui vous fait le plus peur ? »

Ainsi, vous ne vous fiez pas uniquement au texte de la lettre d'accompagnement, mais vous comprenez ce qui se passe réellement.

- **Vous avez le droit de dire : « J'ai compris que j'ai été trop rapide. »**

Cela ne diminue en rien votre professionnalisme, au contraire, cela renforce la confiance. Si vous admettez que la première fois, vous vous êtes trop concentré sur le plan, cela envoie le message suivant à la personne : *« On ne se contente pas de me faire subir une procédure, on tient compte de moi. »*

- **L'objectif n'est pas de faire une « grande percée », mais de faire de petits pas vers la confiance.**

Si la prochaine fois, la personne dit deux phrases de plus que la fois précédente, c'est déjà un progrès. Dans le travail sensible à la culture et aux traumatismes, ce sont précisément ces micro-étapes qui constituent la base de votre travail.

Commencez par établir une relation, explorez les significations, ne vous précipitez pas dans votre plan et considérez les petits moments de confiance comme de véritables progrès !

Le travail avec des groupes cibles vulnérables exige souvent plus de présence, de patience et de ressources émotionnelles que nous ne le pensons au départ. Pour que le soutien soit constant et professionnel, la personne qui apporte son aide doit également savoir prendre soin d'elle-même, sinon l'aide apportée devient un fardeau. Le chapitre suivant se concentre sur le bien-être personnel, l'épuisement compassionnel et la prévention du burn-out.



BIBLIOGRAPHIE

Conseil de l'Europe. (2012). *Compétence interculturelle pour tous : se préparer à vivre dans un monde hétérogène*. Strasbourg : Conseil de l'Europe.

Deardorff, D. K. (Ed.). (2009). *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Aperçus des pratiques tenant compte des traumatismes des associations professionnelles dans le domaine de la santé et du travail social, par exemple : UK Department of Health & Social Care. (2022). *Working definition of trauma-informed practice*.

Trauma Informed Practice for Workers in Public Service Settings (TIPS). Projet Erasmus+, 2020-2023.

Conseil de l'Europe. (2022-2023). *Travail auprès des jeunes tenant compte des traumatismes* (programme de formation et manuel en Ukraine et dans le domaine du travail auprès des jeunes en Europe).



5. COMMENT ÊTRE UNE PERSONNE DE SOUTIEN ? PRENDRE SOIN DE SOI ET PRÉVENIR L'ÉPUISEMENT

Le travail de soutien est **exigeant sur le plan émotionnel** : vous écoutez des histoires difficiles, vous aidez à naviguer dans les systèmes, vous fixez des limites tout en essayant d'être chaleureux et fiable. C'est un travail qui **épuise** inévitablement **vos ressources intérieures**.

Les manuels les plus récents en Estonie et en Europe soulignent clairement que **la prise en charge de soi n'est pas un « luxe personnel », mais une partie intégrante du travail et une obligation éthique** – sans cela, le soutien ne peut pas maintenir la relation ni offrir un soutien de qualité.

Diverses études menées auprès de travailleurs sociaux et de bénévoles montrent des niveaux très élevés d'épuisement professionnel, de traumatisme secondaire et de fatigue compassionnelle : souvent, plus de la moitié des personnes interrogées font état d'un épuisement important et de risques pour leur santé mentale. Cela signifie que le soin de soi, la résilience et la gestion des limites ne sont pas des « sujets secondaires », mais **des conditions préalables directes à la capacité de travail et à la qualité du service de soutien**.

Nous expliquons ci-dessous les concepts sur lesquels nous construirons ensuite des compétences pratiques : la prise en charge de soi, la résilience, l'épuisement professionnel et l'épuisement compassionnel.



5.1 Le soin de soi comme partie intégrante du travail, et non comme plaisir personnel

”

Ce travail me motive, car je peux guider les autres à travers des défis que j'ai moi-même rencontrés. Un moment important a été lorsque mon mentoré m'a dit que nos conversations l'avaient aidé à prendre une décision difficile : choisir quelle offre de master accepter. Savoir que j'ai joué un petit rôle dans son évolution est très précieux. Pour gérer le stress au travail, je fixe consciemment des limites.

Mentor François, France

Les documents éthiques relatifs au travail social en Estonie le formulent clairement : **la prise en charge de soi-même garantit que le travailleur social/l'accompagnateur reste en fonction**. La prise en charge de soi-même signifie prendre soin de manière constante de sa santé mentale et physique et maintenir consciemment une frontière entre le travail et le reste de sa vie.

De même, les directives sur le bien-être personnel des leaders communautaires élaborées par l'université de Tartu soulignent que l'un des fondements d'une bonne santé mentale est **la résilience**, qui permet à une personne de mieux faire face aux situations d'incertitude et de ne pas s'effondrer au premier revers.

Concrètement, pour un accompagnateur, prendre soin de soi signifie :

- *faire des choix préventifs* (sommeil, alimentation, activité physique, repos, loisirs) ;
- *fixer des limites* (temps de travail vs temps libre, savoir dire « non », limites des rôles) ;
- *réflexion et recul* (ce que je vis, ce qui me motive) ;
- *recherche de soutien* (collègues, supervision, spécialistes si nécessaire).

Les dernières études sur l'autoprotection des travailleurs sociaux soulignent que **l'auto-protection est une compétence qui doit être apprise et pratiquée consciemment**, et non simplement « un bon plan quand on a du temps libre ».

La résilience : une endurance flexible, pas un héroïsme

Les lignes directrices estoniennes en matière de santé mentale définissent *la résilience* comme **la capacité à se remettre de situations stressantes et à les considérer comme des occasions d'apprendre ou des expériences**, et non comme des échecs personnels.

Une personne résiliente n'est pas quelqu'un qui « supporte tout » et refoule ses sentiments, mais quelqu'un qui :

- **remarque son propre stress,**
- **sait demander de l'aide et faire la distinction entre ses propres sentiments et ceux du client,**
- **adapte son travail** lorsqu'il constate que ses ressources diminuent.

Des études menées en Lettonie auprès de responsables et d'employés des services sociaux montrent que la résilience est directement liée à **une diminution du burn-out et à une plus grande satisfaction au travail**, en particulier lorsqu'elle est soutenue par la cohésion de l'équipe et une supervision régulière.

La résilience dans le travail de soutien signifie entre autres :

- **une image réaliste de soi** (« je ne suis pas un super-héros, je suis un être humain dans un rôle professionnel ») ;
- **la capacité de s'accorder des vacances sans culpabiliser ;**
- **être prêt à tirer des leçons de ses expériences** (« qu'est-ce que je peux en conclure sur moi-même ? » plutôt que « pourquoi est-ce que j'échoue encore ? ») ;
- **une culture de travail** où parler de ses difficultés n'est pas un signe de faiblesse, mais fait partie du professionnalisme.



5.2 Le burn-out : quand la force intérieure s'épuise

”

« Je suis motivé par les moments de confiance discrets et les résultats très concrets : lorsqu'une personne apprend à naviguer dans un système complexe, qu'elle accède aux soins de santé ou trouve un logement. Ces réussites, grandes ou petites, donnent la force d'aller de l'avant. Je reste motivée grâce à l'apprentissage continu et à la coopération avec mes collègues. Et ce qui m'aide le plus, c'est d'entendre les gens eux-mêmes raconter comment le soutien change leur vie quotidienne. »

Ulrika, accompagnatrice, Suède

Le burnout est souvent décrit comme **la conséquence d'un stress chronique lié au travail**, auquel on n'a pas réagi suffisamment bien pendant longtemps. Les symptômes typiques du burnout sont les suivants :

- **épuisement émotionnel** – sentiment de « je n'en peux plus », vide ;
- **cynisme ou distanciation vis-à-vis des clients** – irritation et indifférence croissantes ;
- **baisse de performance** – sentiment que rien de ce que je fais n'est suffisant.

L'épuisement professionnel n'est pas seulement une « faiblesse individuelle », mais souvent **le résultat de l'organisation du travail et de conflits de valeurs** : charge de travail trop importante, manque de soutien, contradictions entre les valeurs professionnelles et le travail réel. Des études internationales menées auprès de travailleurs sociaux (notamment en Lettonie, aux États-Unis et en Europe du Nord) montrent que le risque d'épuisement professionnel () est particulièrement élevé chez ceux qui : travaillent **avec des clients présentant une charge émotionnelle élevée** (violence, dépendance, traumatisme) ; ont le sentiment de devoir « **courir deux lièvres à la fois** » – être responsables à la fois du bien-être du client et des contraintes du système ; ne bénéficient pas d'une supervision suffisante ni du soutien de leurs collègues. D'un point de vue théorique, il est important de comprendre que

la prévention du burnout ne consiste pas seulement à « apprendre à mieux se détendre », mais aussi **à apprendre à reconnaître les signes avant-coureurs, à fixer des limites et à rechercher un soutien structurel** (équipe, responsable, coordinateur, collègues).





5.3 L'épuisement compassionnel : quand l'empathie devient épuisante

L'épuisement compassionnel décrit un état dans lequel **le contact constant avec la souffrance d'autrui et l'empathie intense commencent à épuiser progressivement** la personne, qui semble « se lasser de la compassion ».

Une étude menée par des psychologues cliniciens suédois et une récente enquête sur l'épuisement compassionnel chez les travailleurs sociaux montrent que : ce phénomène est **fréquent chez les aidants**, en particulier ceux qui sont confrontés à de nombreuses histoires de vie difficiles ; il peut se manifester par un épuisement émotionnel ou un engourdissement (« je ne ressens plus rien ») ; il est associé à un traumatisme antérieur, à une responsabilité excessive et à un manque de supervision.

L'épuisement compassionnel diffère du burnout en ce qu'il est **directement lié à la charge émotionnelle liée au contact avec le client** – c'est comme un effet secondaire du « portage de la douleur d'autrui ». Il va souvent de pair avec un stress traumatique secondaire (lorsque les histoires des autres commencent à vous hanter, que vous ne parvenez plus à dormir, etc.). Bien sûr, une forte empathie est **un excellent outil de travail**, mais sans prise en charge de soi et sans limites, elle peut devenir dangereuse. Ainsi, l'épuisement compassionnel ne signifie pas qu'« il y a quelque chose qui ne va pas chez vous », mais que **le système manque souvent de mécanismes de soutien** et que vous devez consciemment apprendre à vous protéger par l'empathie (limites, réflexion, rituels intermédiaires pour « déconnecter »).

5.4 Le soutien au cœur du système : bureaucratie, limites et impact réaliste

”

L’une de mes réussites les plus significatives a été lorsque mon client a enfin obtenu son appartement. Je l’ai aidé à préparer les documents, à communiquer avec les autorités et à clarifier les questions juridiques. Je l’ai également aidé dans les démarches pratiques liées à l’achat et à l’amélioration de ses conditions de vie. Ce fut un long processus, mais étape par étape, il est devenu compréhensible et réalisable pour le client.

Personne de soutien leva, Lettonie

Outre les histoires des gens et la charge émotionnelle à gérer, **la bureaucratie** épuise également la personne de soutien : formulaires, rapports, portails, e-mails interminables, « veuillez ajouter une autre preuve ». Souvent, l’assistant social se sent comme **un tampon entre le client et le système** : d’un côté, il y a la personne avec ses besoins et ses espoirs, de l’autre, les règles, les documents, la pression des délais de remise des rapports et les décisions rigides sur lesquelles l’assistant social n’a aucune prise. La lourdeur de la bureaucratie, les réformes constantes et la « culture du rapport » sont des facteurs de risque importants de burn-out et de départ.

Une partie du rôle du travailleur social consiste **à aider le client à comprendre le système et à s’y retrouver**, mais il est tout aussi important de comprendre ses propres limites : le travailleur social n’est ni un ministère, ni un fonctionnaire, ni une « unité de correction du système ». Si vous essayez de changer chaque décision ou règle injuste comme s’il s’agissait d’une mission personnelle, l’épuisement professionnel est presque garanti.

Tout d’abord, expliquez-vous clairement sur quoi vous avez une influence et sur quoi vous n’en avez pas.

Vous pouvez : aider une personne à comprendre les règles et les processus ; remplir des formulaires avec elle et l’aider à se préparer pour des rendez-vous ; donner votre avis par l’intermédiaire de votre institution si une exigence est déraisonnable. Mais vous ne contrôlez pas les lois, toutes les décisions ni les budgets. Si vous vous surprenez à avoir des pensées négatives, demandez-vous : « *Est-ce que cela relève de ma sphère d’influence ou non ?* » Si ce n’est pas le cas, votre rôle est d’être **un interprète et un accompagnateur**, et non un super-ministère.

Deuxièmement, parlez honnêtement de la bureaucratie avec le client, mais sans désespoir.

Vous pouvez dire, par exemple : « Les règles sont vraiment strictes et je ne peux pas les changer. Je peux vous aider à comprendre ce qu’il est possible de faire dans le cadre de ces règles et être à vos côtés lorsque les décisions seront prises. » Cela permet de maintenir la confiance : la personne n’a pas l’impression que vous « jouez le jeu » du système contre elle, mais que vous vous trouvez tous les deux face à la même machine complexe.

Troisièmement, adaptez-vous un peu au rythme de la bureaucratie. Au lieu de réagir à chaque petit détail :

- regroupez les tâches administratives à des moments précis (par exemple deux fois par semaine) ;
- gardez une vue d'ensemble simple de ce qui a été fait et de ce qui reste à faire, afin de ne pas avoir l'impression d'avoir « certainement oublié quelque chose » ;
- acceptez le fait que tous les e-mails ne nécessitent pas une réponse « immédiate ».

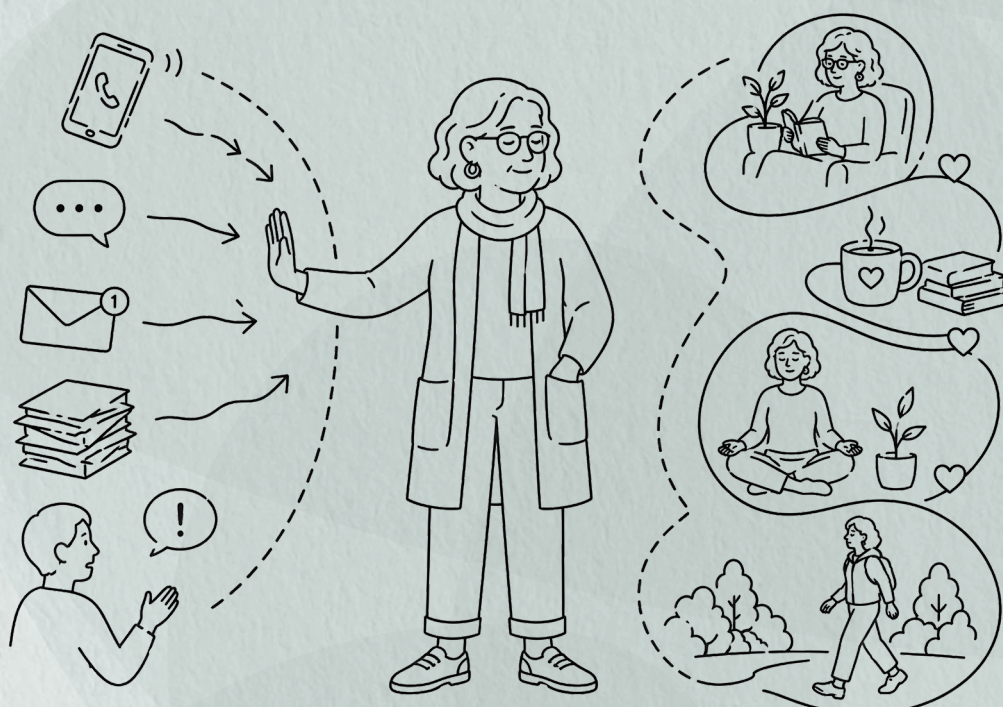
Quatrièmement, ne prenez pas chaque « non » comme un échec personnel.

La décision concernant une demande en dit généralement plus long sur le système et les critères que sur votre valeur ou celle du client. Une bonne phrase à dire à vous-même et au client est : « Nous avons fait ensemble le mieux possible compte tenu des règles et du temps disponibles. Ce « non » ne signifie pas que vous avez moins de valeur ou que nos efforts n'ont servi à rien. » Si ces « non » continuent à vous hanter, c'est le signe qu'il faut en discuter avec votre supérieur ou un collègue, et non pas les garder pour vous.

Cinquièmement, cherchez des alliés. La bureaucratie n'est pas seulement votre problème. Une fois par trimestre, vous pouvez demander à votre équipe : « Qu'est-ce qui nous pèse le plus ? » et « Pouvons-nous simplifier certaines choses ensemble – les formulaires, les instructions de travail, les listes de contrôle ? ». Le partage de conseils réduit le sentiment d'être seul contre le système.

Et enfin, **autorisez-vous à être un soutien « suffisamment bon », et non un magicien parfait du système.**

Le cœur de votre travail reste la relation avec les gens ; la bureaucratie n'est qu'un chemin que vous devez parfois parcourir ensemble. Si vous gardez cela à l'esprit, il sera plus facile de ne pas vous perdre dans ces formulaires interminables.



5.5 Personne de soutien : quel « muscle mental » faut-il entraîner ?

On peut conclure de ce qui précède qu'un accompagnateur de soutien est une personne qui :

- **comprend que son travail comporte des risques pour sa santé mentale** et le prend au sérieux, sans se vanter en disant « moi, je ne m'épuise pas » ;
- **connaît les signes du burn-out et de l'épuisement compassionnel** (fatigue, cynisme, hypersensibilité, apathie, troubles du sommeil, maladies fréquentes) ;
- **fixe des limites** – en termes de temps (temps de travail vs temps libre), de rôle (personne de soutien vs « sauveur ») et d'émotions (ses propres sentiments vs ceux du client) ;
- **utilise la réflexion** – réfléchit régulièrement à ce qui le motive, à ce dont il a besoin, à la manière dont son histoire s'entremêle avec celle du client ;
- **cherche et utilise du soutien** – collègues, supervision, thérapie si nécessaire, pas seulement « discussions autour d'un café » ;
- **s'accorde des pauses sans culpabiliser**, sachant que cela fait partie du professionnalisme.

Il est important de comprendre que **la santé du soutien fait partie de l'aide apportée**, et non d'une affaire privée. Un soutien en bonne santé signifie :

- une relation plus stable et plus prévisible avec le client ;
- une meilleure capacité de décision dans les situations difficiles ;
- un risque moindre d'actes préjudiciables ou de réactions irréfléchies.



5.6 Rester un accompagnateur dans la pratique : comment prendre soin de soi ?

En théorie, le fait de prendre soin de soi, de fixer des limites et de disposer d'un réseau de soutien font partie du travail d'une personne de soutien. Au quotidien, cela implique toutefois des choix très concrets : quand est-ce que je remarque que je suis fatigué ? Comment est-ce que je réduis mon stress ? Comment est-ce que je réfléchis à mon expérience ? Et comment est-ce que **j'ose demander de l'aide** sans me sentir comme un échec ?

Vous trouverez ci-dessous quelques outils simples que vous pouvez utiliser seul ou avec vos collègues.

Signes que vous êtes fatigué – liste d'auto-évaluation

Il s'agit de **signes avant-coureurs**, et non d'un diagnostic. Si vous remarquez plusieurs de ces signes chez vous, ou plusieurs à la fois, il est utile de revoir consciemment votre charge de travail, votre organisation et votre réseau de soutien, et, si nécessaire, de chercher de l'aide et un espace de récupération.

Le corps envoie des signaux

- le sommeil est superficiel, vous vous réveillez la nuit, vos pensées « restent bloquées sur le travail » ;
- tensions fréquentes dans les épaules, la tête, le ventre ;
- vous avez souvent le nez bouché, des maux de tête, des douleurs dorsales ;
- vous vous sentez « vidé » même après de courtes journées de travail.

Votre humeur et votre attitude changent

- vous êtes irritable – les petites choses vous énervent ;
- vous vous surprenez à penser : « Je m'en fiche, qu'ils fassent ce qu'ils veulent » ;
- vous devenez « cynique » : votre humour est noir et porte uniquement sur votre épuisement ;
- vous évitez certains clients, appels, e-mails, car « vous n'en pouvez tout simplement plus ».

Les relations et les limites deviennent extrêmes

- soit **vous collez aux clients** (vous êtes disponible tout le temps, vous pensez à eux sans arrêt, même à la maison),
ou
vous vous éloignez complètement (« je ne veux plus voir personne ») ;
- vous commencez à travailler de plus en plus en « mode automatique » : vous écoutez en apparence, mais dans votre tête, vous vous dites : « Fais-le, c'est tout ».

Le sens du travail s'estompe

- vous vous demandez : « Est-ce que cela change vraiment quelque chose ? » ;
- tu fais de moins en moins les choses qui te procuraient auparavant du plaisir (loisirs, amis, activité physique) ;
- le week-end est consacré uniquement à la récupération, et non à des activités agréables.

Une fois par semaine, vous pouvez vous demander :

« Est-ce que ce que je ressens actuellement est plutôt de la fatigue normale ou le signe que je suis « dans le rouge » depuis longtemps ? »

5.6.1 Techniques simples de gestion du stress

La gestion du stress n'a pas besoin d'être compliquée. L'important est de **faire quelque chose régulièrement** et que cela soit réaliste par rapport à votre journée de travail.

Micro-pauses pendant la journée de travail

3 × 30 secondes au cours de la journée, par exemple :

- avant une réunion difficile, après une réunion difficile, avant de rentrer chez vous ;
- asseyez-vous, posez vos pieds au sol, prenez 3 respirations lentes et profondes ;
- demandez-vous : « Comment se porte mon corps en ce moment ? Où se trouvent les tensions ? » et imaginez que vous expirez à travers les zones de tension.

Cela peut sembler insignifiant, mais cela aide le système nerveux à se calmer *un peu*, afin que vous ne restiez pas tout le temps dans un « état d'alerte » d'un jour à l'autre.

« Redémarrage » physique

Le cerveau ne comprend pas si vous courez après un client ou si vous faites une pause consciente pour bouger, mais le corps, lui, le comprend.

Variantes très simples :

- monter et descendre les escaliers pendant quelques instants (même 2 à 3 minutes) ;
- faire le tour du bâtiment ou du couloir en marchant rapidement ;
- étirements – bras en l'air, rotations des épaules, étirements du cou.

Notez même dans votre agenda « **pause active de 5 minutes** » une fois par jour. Ce n'est pas de la paresse, mais de l'hygiène mentale.



Faire une pause avant d'arriver à la maison

Dans les 5 à 10 dernières minutes avant la fin de la journée :

1. notez **3 choses** qui se sont bien passées aujourd'hui (ou qui étaient au moins correctes) ;
2. notez **une chose** que vous laissez délibérément dans le « nuage » de demain (par exemple, un appel téléphonique, un incident qui ne peut être résolu aujourd'hui) ;
3. dites-vous sincèrement : « Ça suffit pour aujourd'hui. J'y reviendrai demain. »

Ainsi, vous ne ramènerez pas toute votre journée à la maison avec vous.

5.6.2 « Les trois lignes » : moi-client-situation

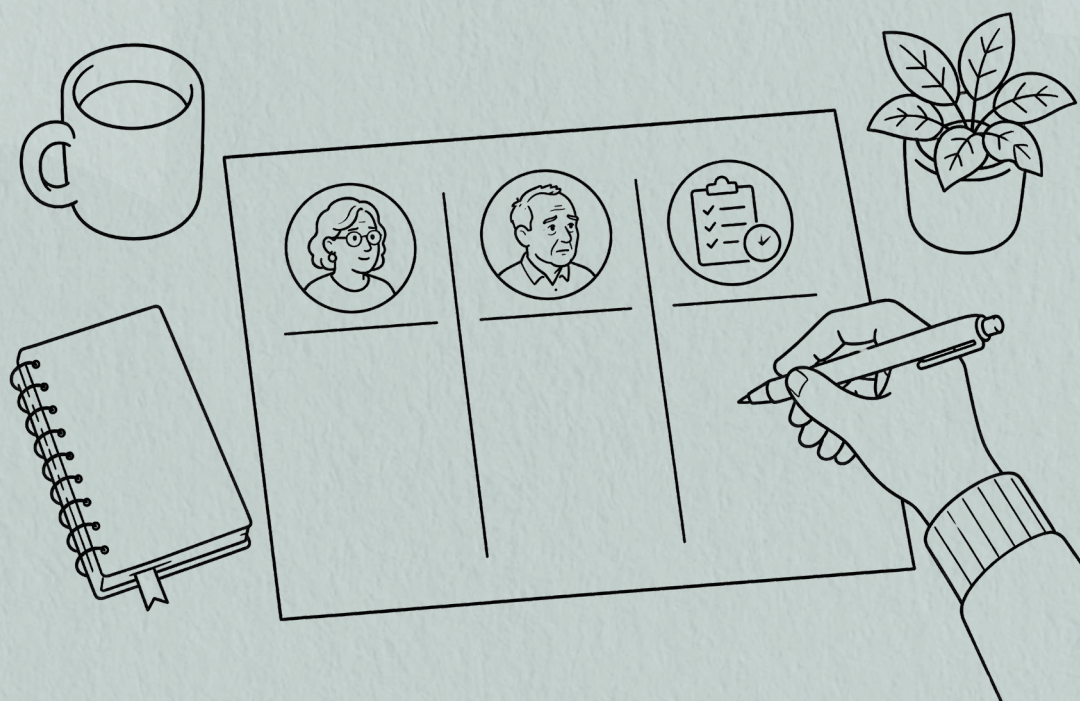
Si vous sentez que vous êtes trop impliqué dans l'histoire de votre client :

- tracez trois lignes sur une feuille de papier : **moi / client / situation** ;
- écrivez séparément sous chacune d'elles :
 - ◇ ce que *je* ressens ;
 - ◇ ce que je suppose que ressent *le client* ;
 - ◇ quels sont *les faits de la situation* (délais, règles, limites du système).

Cela permet de faire la distinction entre :

« C'est mon sentiment, pas celui du client » et

« c'est une limite du système, pas mon échec personnel ».



5.6.3 Petit exercice de gratitude une fois par semaine

Notez :

- 3 choses pour lesquelles vous êtes **reconnaissant dans votre travail** (par exemple « je suis resté calme », « j'ai osé m'excuser », « j'ai pris un jour de congé ») ;
- Une limite que **vous avez fixée pour votre propre bien** (par exemple, « je n'ai pas répondu au téléphone après les heures de travail », « j'ai redirigé le client vers un service que je ne propose pas »).



'Cela normalise l'idée que **se préserver est quelque chose dont on peut être fier**, et non coupable.

Comment demander de l'aide (sans culpabiliser) – et remarquer les petits bonheurs

Demander de l'aide est l'une des compétences les plus importantes dans le travail de soutien. Il est très facile de penser : « Les autres y arrivent, je dois y arriver aussi ». En réalité, c'est le contraire : **demander de l'aide fait partie du professionnalisme, ce n'est pas un échec**. Le moment où l'on n'arrive plus à aller travailler n'est pas le seul signal d'alarme – les signes apparaissent généralement bien avant. Si vous remarquez que vous pensez aux problèmes de vos clients même la nuit, que vous êtes inhabituellement irritable ou cynique depuis quelques semaines, que vous évitez inconsciemment certains appels ou certaines situations, ou que vos proches vous disent : « Ces derniers temps, tu ne parles que de ton travail et de ta fatigue », alors « prendre plus de vacances » ne suffit plus. C'est le moment où vous avez vraiment besoin de parler à quelqu'un.

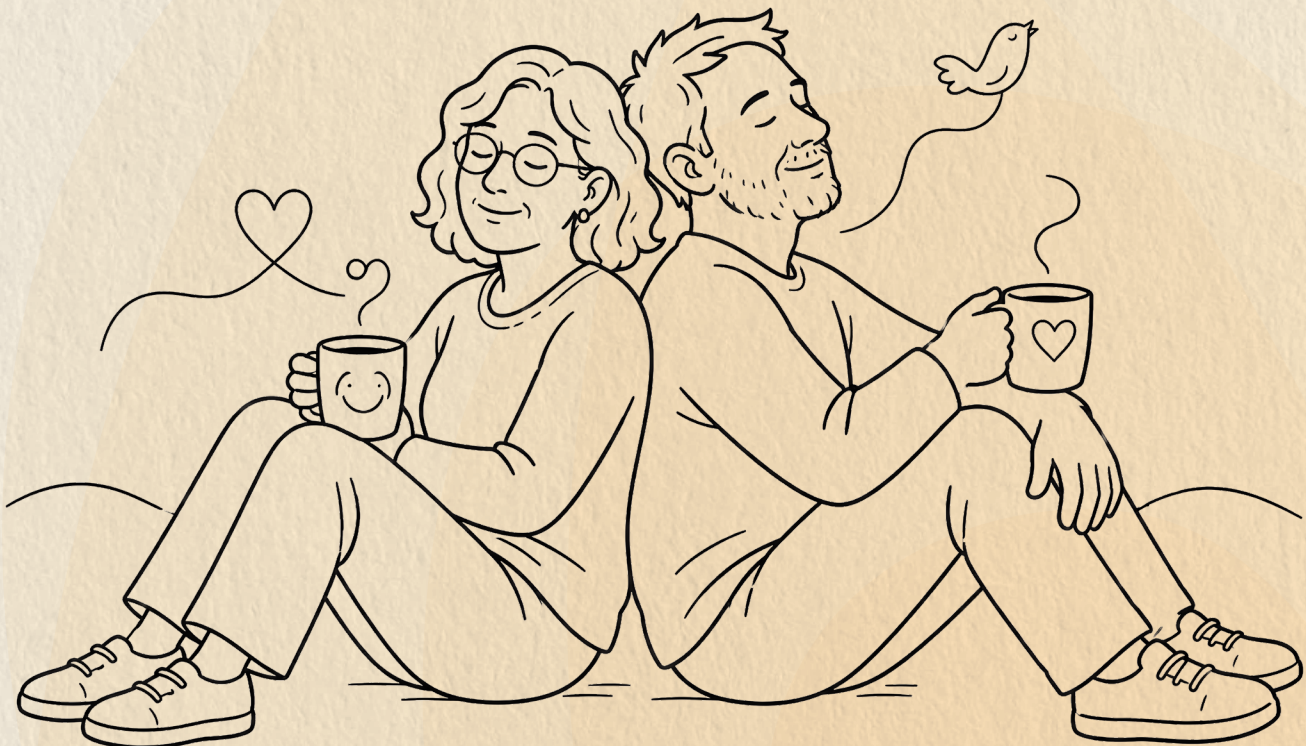
Vous pouvez demander de l'aide à plusieurs niveaux. **Un collègue** peut être la première personne à qui vous pouvez simplement dire en toute honnêteté : « Il y a un cas qui me touche plus que les autres. Pourrions-nous nous asseoir pour que je puisse t'en parler ? » ou « Je remarque que je suis devenu impatient avec ce client, comment vois-tu cela de ton côté ? ». Il vaut la peine de s'adresser à **son supérieur ou à son superviseur** lorsque le problème concerne déjà l'organisation du travail et la charge de travail : « J'aimerais parler de ma charge de travail et de mon état d'esprit. Je remarque des signes d'épuisement professionnel et je voudrais les prendre au sérieux avant qu'ils ne s'aggravent » ou « J'ai besoin de supervision / du soutien de mes collègues, car la charge émotionnelle m'affecte beaucoup en ce moment ». Si vous sentez que les histoires de vos clients réveillent fortement vos propres expériences passées, il est honnête de vous adresser à **un conseiller ou à un thérapeute de l'** : « Je travaille comme personne de soutien et je sens que les histoires de mes clients commencent à m'affecter de manière excessive – sommeil, humeur, relations. J'aurais besoin d'un endroit où pouvoir en discuter de manière professionnelle. » Vos proches – amis, partenaire – peuvent vous apporter un soutien émotionnel, mais il ne faut pas

leur « déverser » tout le poids de votre fardeau ; la réflexion professionnelle (supervision, conseil) est l'endroit où votre expérience est aidée à être structurée.

Le plus difficile est souvent la **communication avec soi-même**. La culpabilité murmure : « Je devrais m'en sortir. Les autres ont encore plus de difficultés. » Un recadrage conscient peut aider ici. Vous pouvez vous rappeler : « Demander de l'aide fait partie de mon travail pour être vraiment utile à mes clients, et non pas à moitié utile », ou vous demander : « Si mon collègue venait me voir avec le même problème, est-ce que je le considérerais comme faible ? » – généralement, la réponse est non. De même, il est utile de se rappeler que « les vacances et le soutien sont mes outils de travail, et non une récompense lorsque tout est terminé ». Si nécessaire, écrivez-vous un petit « **rappe**l » et conservez-le dans votre carnet :

« J'ai le droit d'être fatigué. J'ai le droit de chercher du soutien. Cela ne fait pas de moi un moins bon soutien. Au contraire, cela m'aide à tenir le coup. »

Une partie importante du bien-être d'un aidant consiste à **savoir remarquer les petits bonheurs**. Ce n'est pas parce qu'une journée a été difficile qu'elle n'a pas comporté de bons moments. À la fin de la journée, entraînez-vous à vous demander : « Quelles sont les trois petites choses qui m'ont fait plaisir aujourd'hui ? » Que ce soit un rire avec un client, une promenade au soleil après le travail, le soutien d'un collègue ou le fait d'avoir dit « non » à une tâche supplémentaire. Ces petits bonheurs n'effacent pas les problèmes systémiques ni la charge de travail, mais ils vous aident à réaliser que vous n'êtes pas seulement fatigué. Et plus vous vous rendez consciemment compte de ces moments, plus il vous sera facile de demander de l'aide, car vous ne vous considérez pas comme une « personne de soutien qui a échoué », mais comme une personne qui se soucie autant du bien-être des autres que du sien.



BIBLIOGRAPHIE

Institut de développement de la santé. (2024). *Autogestion et autoprotection dans le travail social*. Tallinn : TAI.

Räis, M., et al. (2025). *Soutien au client et préservation de la santé mentale dans le travail social* (matériel de formation continue). École d'horticulture de Räpina / Ministère des Affaires sociales.

Travailleur social, niveau 6, norme professionnelle. (2020). Association estonienne de travail social (ESWA).

Vingre, A. A. (2024). L'importance de la résilience dans la promotion du bien-être des travailleurs sociaux. *Diagnostics environnementaux et industriels*, 3(1), 59–74.

Circenis, K., & Millere, I. (2011). Épuisement compassionnel, burnout et facteurs contributifs chez les infirmières en Lettonie. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 30, 2042–2046.

Grim, K., Rosenberg, D., Svedberg, P., & Schön, U.-K. (2022). Légitimer les connaissances des utilisateurs dans les services de santé mentale : une étude de cas multiple du Guide de rétablissement en Suède. *Frontiers in Psychiatry*, 13, 981238

Bejerholm, U., Allaskog, C., Andersson, J., Nordström, L., & Roe, D. (2022). Mise en œuvre du Guide de rétablissement dans les services de santé mentale hospitaliers en Suède – Une étude d'évaluation du processus. *Health Expectations*, 25(4), 1405–1417

Gemignani, M. (2021). Constructions of burnout, identity, and self-care in professionals working toward the psychosocial care of refugees and asylum seekers in Italy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(22), 12068.

Commission européenne. (2023). *Renforcement des services sociaux et prévention de l'épuisement professionnel chez les travailleurs sociaux* (mesure du plan de relance et de résilience de l'Italie). Bruxelles : Commission européenne.

Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion. (2025). *Burn-out et risques psychosociaux : comprendre pour mieux prévenir*. Paris : Ministère du Travail.

Direction générale du travail, INRS, & Anact. (2015). *Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout : mieux comprendre pour mieux agir*. Paris.

Figley, C. R. (Ed.). (2002). *Treating Compassion Fatigue*. New York : Brunner-Routledge.

Giménez-Bertomeu, V. M., Caravaca-Sánchez, F., de Alfonso-Hartmann, N., & Ricoy-Cano, A. J. (2024). Burnout among social workers in social services: A systematic review and meta-analysis of prevalence. *Journal of Social Service Research*, 50(4), 664–683. doi.org/10.1080/01488376.2024.2371847

Ratcliff, M. (2024). Social workers, burnout, and self-care: A public health issue. *Delaware Journal of Public Health*, 10(1), 26–29. doi.org/10.32481/djph.2024.03.05



CONCLUSION

Le travail de soutien naît dans les moments quotidiens : dans la façon dont vous êtes présent, dont vous écoutez, dont vous fixez des limites et dont vous aidez la personne à faire le prochain petit pas. Dans cette partie du manuel, nous nous sommes concentrés sur ce qui rend le travail de soutien sûr et efficace : une relation de confiance, la présence, des rôles et des limites clairs, la sécurité éthique et numérique, les compétences en communication et le soin de soi.

S'il y a un message clé à retenir, c'est le suivant : **vous n'avez pas à « améliorer » la vie de quelqu'un.** Votre rôle est d'accompagner la personne de manière structurée et respectueuse, en soutenant son autonomie, sa motivation et ses petits pas. En cas de doute ou si la situation devient compliquée, revenez aux principes de base : consultez, fixez des limites, privilégiez la sécurité et documentez. Ainsi, vous resterez concentré sur l'application des règles plutôt que sur le sauvetage.

Que ce manuel vous serve de boussole dans votre travail quotidien, vous aidant à garder le cap lorsque les situations sont floues et à repérer ce qui est le plus important : la dignité, la capacité d'agir, la sécurité et la relation qui porte le changement.

Avant de passer à l'étape suivante, prenez un moment pour réfléchir :

- Qu'est-ce qui m'aide à rester présent et calme dans les situations difficiles ?
- Quelles sont les limites les plus importantes à respecter pour moi ?
- Où ai-je besoin de plus de soutien : consultation avec des collègues, supervision ou conseils d'un coordinateur ?
- Quelle petite mesure puis-je prendre cette semaine pour prendre soin de moi en tant que spécialiste ?

Un travail de soutien de qualité n'est jamais uniquement la responsabilité du soutien lui-même. Des limites professionnelles, des canaux de communication sécurisés, une charge de travail réaliste, des conseils et des possibilités de réflexion régulières nécessitent des décisions organisationnelles et un cadre de services clair.

La partie II de ce manuel est destinée aux organisations qui fournissent et coordonnent des services de soutien. Elle se concentre sur la manière de concevoir un service éthique, durable et cohérent : rôles et responsabilités, recrutement et formation, coordination, documentation, gestion de la qualité et structures de soutien telles que la supervision et la consultation entre collègues. Utilisées conjointement, les parties I et II contribuent à créer un langage et une orientation communs, afin que les personnes de confiance puissent bien faire leur travail et que les personnes bénéficiant d'un soutien puissent vivre une expérience sûre et significative.



Social Innovation Teams Italia APSsocialinnovationteams.orginfo@socialinnovationteams.org**B-Creative Förening**b-creative.linkingmarierohdin.b.creative@gmail.com**Latvijas Pieaugušo izglītības apvienība**laea.lvsarmite.pilate@laea.lv**L'association ADICE**adice.asso.fradice@adice.asso.fr**MTÜ Johannes Mihkelsoni Keskus**www.jmk.eejmk@jmk.ee

Financé par l'Union européenne. Les points de vue et avis exprimés n'engagent toutefois que leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA). Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne sauraient en être tenues pour responsables.

Lors de la préparation du présent manuel, des outils fondés sur l'intelligence artificielle ont été utilisés comme outils d'appui pour structurer les textes, effectuer la révision linguistique, comparer les traductions et harmoniser les formulations. L'intelligence artificielle n'a pas été utilisée comme auteur indépendant. L'ensemble du contenu du manuel, les choix méthodologiques et la formulation finale ont été examinés, adaptés et approuvés par l'équipe du projet.

