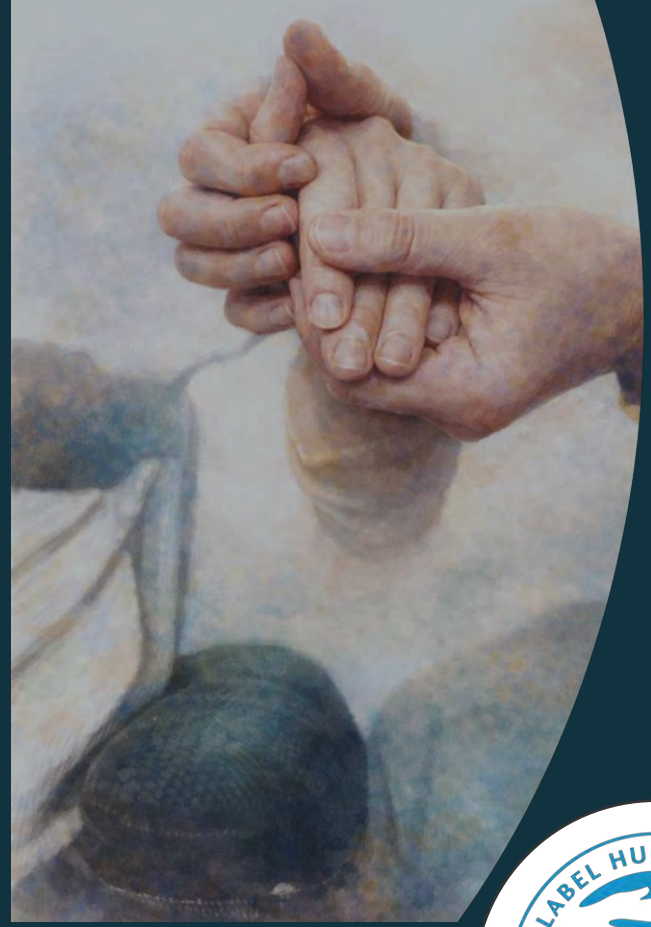
Conférence RAAVI · CESE, Bruxelles · 15 septembre 2026

Autodétermination : quelle posture d'accompagnement et de soutien ?

Trois questions très simples pour une notion réputée compliquée



Jérémie Treutenaere
Directeur — Maison d'Accueil Spécialisée « L'Aquarelle », Oignies
APF France handicap

Avant les mots

Choix, liberté, pouvoir d'agir.

pas un discours : mais un regard.



D'OÙ JE PARLE

Une maison, 34 vies, et un directeur qui n'a rien inventé

64

places : 34 en hébergement permanent, 17 en prestations externalisées, 10 en accueil de jour, 3 en accueil temporaire

2011

ouverture de la MAS L'Aquarelle, à Oignies (Pas-de-Calais) — organisée en quatre maisonnées

2020

engagement dans la démarche Humanitude ; labellisation obtenue en 2025

« S'il n'y avait pas de personnes en situation de handicap, je ne serais pas devant vous ce matin. Ce n'est pas moi qui donne du sens à leur vie : ce sont elles qui donnent un métier à la mienne. »

LE PROBLÈME

L'autodétermination arrive dans nos établissements comme un concept — et ça nous paralyse

1 Un vocabulaire

Modèles théoriques, échelles de mesure, degrés de participation, référentiels, revues de littérature. Tout cela est utile. Rien de tout cela n'est parlé par une équipe à 6h30 du matin.

2 Une injonction

« Il faut développer l'autodétermination. » Les équipes entendent : un projet de plus, une réunion de plus, un tableau de plus.

3 Une esquive polie

« Oui, mais nos habitants, eux, ne peuvent pas. » La phrase paraît réaliste. Elle est en réalité la meilleure protection que nous ayons trouvée contre le changement.

Finalement, il n'y a que trois questions

1. **Suis-je acteur de ma propre vie ?**
2. **Est-ce que je peux penser par moi-même ?**
3. **En quoi suis-je utile ?**

Aucune de ces trois questions n'a besoin d'un référentiel pour être posée. Et aucune ne devient plus facile parce qu'on est valide.

L'ÉPREUVE DE VÉRITÉ

Comment participer à sa vie quand on est enfermé dans son corps et sans parole ?

Le corps parle

Un regard qui accroche, une main qui se ferme, une respiration qui change, un refus qui met huit secondes à arriver. Ce n'est pas une absence de langage : c'est un langage dont nous ne sommes pas encore locuteurs.

Le temps est la condition

Un choix demandé à notre rythme n'est pas un choix. Le temps de latence de la personne devient une contrainte d'organisation — et donc une décision de direction.

Le doute est la méthode

Nous nous trompons souvent d'interprétation. La solution n'est pas d'arrêter d'interpréter, c'est de le faire à plusieurs, à voix haute, et de le tracer.

La charge de la preuve change de camp

Ce n'est pas à la personne de prouver qu'elle est capable de choisir. C'est à nous de prouver que nous avons tout tenté pour l'entendre.

01

La posture soignante comme point de départ

Du spécialiste du soin au spécialiste de la relation

Quatre déplacements très concrets

1 Zéro soin de force

Aucun soin imposé — sans pour autant renoncer au soin nécessaire. C'est une contrainte redoutable : elle interdit la solution de facilité et oblige à chercher une autre voie.

2 Chercher le consentement sans les mots

Regard, gestes, codes personnels, séquence du toucher. Le consentement se construit dans la manière d'entrer dans la chambre, pas dans une case à cocher.

3 Le report de soin, un acte professionnel

Reporter n'est plus un échec ni une négligence : c'est une décision tracée, transmise, analysée en équipe. On a fait du renoncement un savoir-faire.

4 La toilette redevient un temps capacitant

Diminuer les toilettes au lit, verticaliser, préciser ce que la personne fait elle-même. Le soin cesse d'être une tâche, il redevient une relation.

« La toilette est devenue un soin relationnel et capacitant, pas une tâche. »

LE SOCLE

Humanitude : une grammaire commune, pas un supplément d'âme

- **Le regard —** axial, horizontal, long — on se regarde avant de se toucher
- **La parole —** on annonce, on décrit, on ne parle pas au-dessus de la personne
- **Le toucher —** progressif, large, jamais préhensif
- **La verticalité —** se tenir debout, même quelques secondes, c'est rester un vivant debout



5 Piliers relationnels

Un label ne prouve pas que nous sommes bientraitants. Il nous oblige à le prouver de nouveau chaque matin.

02

Aller plus loin ?

« Recrut' & Nous » : les habitants recrutent leurs professionnels — et un CVS que nous avons entièrement refait

Des habitants qui recrutent les professionnels qui vont s'occuper d'eux

4 + 4

habitants recruteurs formés, accompagnés par 4 facilitateurs eux aussi formés

›

CV

les habitants participent à la sélection des candidatures

›

Entretien

ils conduisent l'entretien et posent leurs propres questions

›

Décision

ils prennent part à la décision finale d'embauche



Premier recrutement mené ainsi :

deux aides-soignants embauchés — choisis par les personnes qu'ils accompagnent aujourd'hui.

« On choisit des professionnels qui écoutent plus, et qui travaillent mieux. »

— un habitant recruteur

Un entretien d'embauche qui est déjà un temps de formation à la posture

« Comment faites-vous pour respecter mon intimité ? »

« Comment faites-vous si vous n'arrivez pas à me comprendre ? »

Ce ne sont pas mes questions de directeur. Ce sont les leurs.

1. **La question ne se discute pas**

   Posée par la personne elle-même, elle a un tout autre poids que si je la posais à sa place. Le candidat ne répond plus à un jury : il répond à quelqu'un dont l'intimité est en jeu.

2. **La posture se travaille dès l'entretien**

   Pour répondre, il faut déjà réfléchir à sa manière de faire. Le développement des compétences relationnelles commence avant le premier jour de travail.

3. **Le sens du travail est posé d'emblée**

   Le candidat sait dès le départ ce qui sera attendu de lui — non pas des gestes, mais une relation. Peu de recrutements offrent cela.

Et de l'autre côté : les trois questions, non plus posées, mais vécues

« Je sais penser »

Est-ce que je peux penser par moi-même ?

Personne ne leur avait jamais demandé de décider. Certains n'ont pas appris ; d'autres ne le savent plus, tant les routines de la maison finissent par remplacer les envies.

« Mon avis compte »

Suis-je acteur de ma propre vie ?

Un avis qui produit un effet visible : la personne qui entre dans ma chambre demain matin, c'est moi qui ai contribué à la choisir.

« Je suis utile »

En quoi suis-je utile ?

Utile à la maison, utile aux autres habitants, utile à une équipe. La question la plus négligée de nos établissements — et celle qui redresse le plus les gens.

L'anecdote qui dit tout

Un habitant recruteur dormait mieux les soirs de demi-journée de formation. Il l'a expliqué lui-même : il avait fait fonctionner sa pensée, il se sentait plus en équilibre.

Le sommeil n'est qu'un symptôme.
Ce qui a changé, c'est le statut :
on est passé de « on décide pour lui » à « il décide avec nous ».

Gagnant–gagnant : dans une relation de soin, personne ne gagne seul — et c'est le seul argument qui tienne devant une équipe

Un CVS refait de fond en comble



De vraies élections

Campagne, affiches, vote par maisonnée. Président et vice-président sont des habitants.

Le « café CVS »

Un temps informel en amont, autour d'un café, pour faire émerger les questions — parce que personne n'improvise un ordre du jour.

Un compte rendu lisible

Rédigé de façon participative, avec l'appui de l'IA pour le rendre accessible. Un compte rendu que personne ne comprend n'est pas un compte rendu.

Une représentation au-dehors

Les habitants siègent aussi à l'extérieur : rencontres avec le bailleur, lien avec la mairie. La citoyenneté ne s'arrête pas au portail.

SANS NAÏVETÉ

Donner la parole, c'est ouvrir une porte qu'on ne referme pas

Des choix que nous n'aimons pas

Se coucher à 23h, refuser la douche, manger seul dans sa chambre, ne pas voir sa famille.

Du risque, et donc de la peur

Le choix de la personne entre parfois en tension avec la sécurité que l'institution promet à ses proches.

De la complexité concrète

Chaque choix respecté a un coût d'organisation, de temps, de planning. Ce coût est réel et il faut l'assumer devant les équipes.

Des désaccords avec les familles

Le pouvoir de décision, longtemps détenu par les proches, se déplace. Cela demande un accompagnement spécifique — nous l'avons sous-estimé.

Tant que nous ne donnons pas la parole, aucune de ces difficultés n'existe. C'est très confortable — et c'est exactement le problème.

03

La posture managériale

Être au clair avec son propre pouvoir

POSTURE MANAGÉRIALE

Ce que j'ai dû lâcher, ce que je dois tenir

Lâcher

- Le dernier mot sur un recrutement
- L'idée que je sais mieux qu'eux ce qui est bon pour eux
- Le confort d'une organisation qui tourne sans qu'on la dérange
- La tentation de répondre à la place d'un habitant qui met du temps
- L'illusion qu'un projet écrit vaut une pratique installée

Tenir

- Le cap, quand une équipe fatiguée demande à revenir en arrière
- La sécurité juridique et le risque, qui restent ma responsabilité
- Le temps protégé : sans heures dédiées, la participation reste un discours
- L'autorisation d'expérimenter — et de se tromper — donnée aux équipes
- Ma propre place : je ne suis pas neutre, je suis celui qui détient le pouvoir

Parler d'autodétermination sans rien céder de concret ne fait pas de la participation

CE QUE NOUS AVONS APPRIS

Cinq conditions pour que ça tienne dans le temps

1 La culture avant les outils

Nous avons commencé par fabriquer des outils. Ils ont peu servi. Ce qui a transformé les pratiques, ce sont les temps de travail collectif sur le sens.

2 Pas une instance de plus

Nous avons fusionné le comité de pilotage Humanitude et celui de la participation. Une démarche participative qui crée sa propre réunion meurt de sa propre réunion.

3 Du temps reconnu et protégé

Sans heures identifiées pour les ateliers, les formations et les préparations, tout redevient théorique en trois mois.

4 Une direction engagée — et stable

Rien ne tient si la direction change au milieu, ou si elle porte le sujet en communication externe seulement.

5 Accepter la pluralité des formes

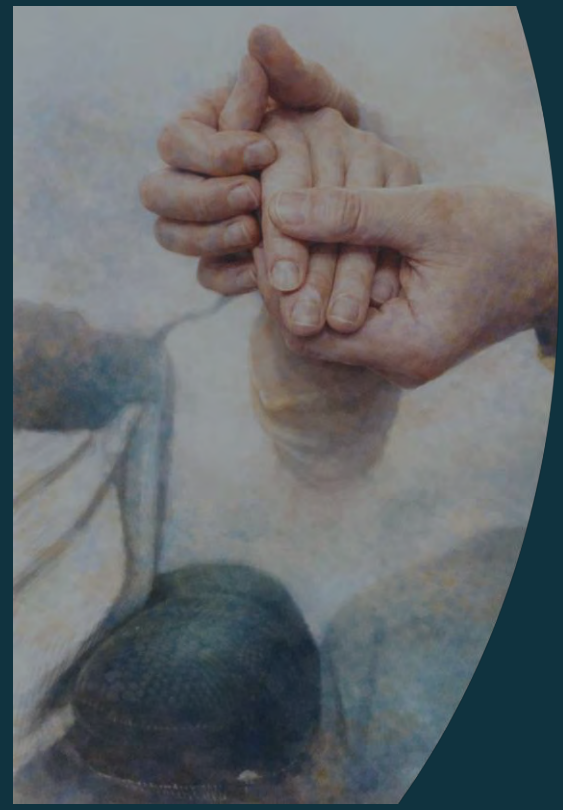
La participation ne prend pas la même forme dans deux maisonnées voisines. Vouloir l'homogénéiser, c'est la tuer.

POUR CONCLURE

Trois questions à emporter

- **Suis-je acteur de ma propre vie ?**
- **Est-ce que je peux penser par moi-même ?**
- **En quoi suis-je utile ?**

Nous ne rendons pas les personnes autodéterminées.
Ce sont elles qui nous rendent professionnels.



Jérémie Treutenaere · Directeur, MAS L'Aquarelle — APF France handicap · Oignies (62)

Merci — et merci à eux, sans qui je n'aurais rien à raconter.