

*Nous sommes liés les uns aux autres.
Ce lien est notre force la plus précieuse — et notre responsabilité la plus haute.*

Cahier de référence pour les établissements

Construire une culture de la bientraitance

Guide pour un engagement collectif

Usagers • Familles • Professionnels • Encadrement • Direction

Tous acteurs. Tous bénéficiaires.

Gérontosud Humanisud

Organisme de formation certifié Qualiopi

Version Avril 2026

Ce cahier n'est pas un règlement. Ce n'est pas non plus un label, ni une norme à atteindre.

C'est une invitation à penser ensemble ce que signifie « prendre soin » — des usagers, des familles, des équipes, et de soi-même.

Il s'adresse à tous ceux qui font vivre un établissement médico-social : soignants, encadrants, administratifs, direction, familles. Parce que la bientraitance ne peut pas être l'affaire de quelques-uns. Elle est l'affaire de tous — ou elle n'est pas.

Contenu de ce cahier

1. La bientraitance est un chemin, pas une destination
2. Tous acteurs, tous bénéficiaires
3. Les trois engagements mutuels
4. La bientraitance dans les processus — quand quelqu'un faiblit
5. Ancrer la culture au quotidien
6. Construire votre propre charte d'engagement
7. Cheminer dans la durée

Annexe — Charte d'engagement mutuel Gérontosud Humanisud (document autonome)

1. La bientraitance est un chemin, pas une destination

Pendant plusieurs années, Gérontosud Humanisud a travaillé sur un projet de label — GÉrontocare — destiné à valoriser les établissements engagés dans une démarche de bientraitance. Nous avons arrêté ce projet. Non par manque de conviction, mais parce que le format lui-même contredisait notre vision.

Un label valorise une ligne d'arrivée. Il dit : « vous y êtes ». Or la bientraitance n'est pas un état que l'on atteint. C'est un sens dans lequel on avance, ensemble, jour après jour — en acceptant qu'on n'y arrivera jamais totalement. Et c'est précisément cette lucidité qui fait la force de la démarche.

Ce que nous proposons ici, c'est un cahier de chemin. Un outil pour penser, s'engager et progresser — pas pour cocher des cases.

1.1 Ce que la bientraitance n'est pas

La bientraitance n'est pas...	La bientraitance, c'est...
Un règlement de plus à afficher	Une manière d'être ensemble, portée par des valeurs partagées
Un label qu'on obtient et qu'on affiche	Un engagement continu, une ligne de départ
L'absence de conflit ou de tension	La capacité à traverser les tensions avec respect
La perfection individuelle	L'acceptation de la vulnérabilité et le soutien mutuel
Réservée aux soignants envers les usagers	Un cercle qui inclut tous les acteurs, dans tous les sens

1.2 Le principe fondateur

Un établissement bientraitant n'est pas un établissement où personne ne fait d'erreur. C'est un établissement où, quand quelqu'un trébuche, les autres l'aident à se relever.

2. Tous acteurs, tous bénéficiaires

La bientraitance ne fonctionne que si elle circule dans toutes les directions. Un aide-soignant épuisé et non soutenu ne peut pas prendre soin avec humanisme. Une famille rejetée ne peut pas être un partenaire constructif. Un cadre sous pression permanente ne peut pas être bienveillant avec ses équipes.

Chaque acteur est à la fois celui qui donne et celui qui reçoit.

2.1 Les cinq cercles d'acteurs

Acteur	Ce qu'il est en droit d'attendre	Ce qu'il peut apporter
Usagers	Dignité, écoute, respect du consentement, soins adaptés.	Expression de ses besoins, respect des professionnels et des autres résidents.
Familles et aidants	Information, écoute, transparence, prise en compte de leur expertise.	Regard extérieur précieux, dialogue constructif, respect des équipes.
Professionnels de terrain	Conditions dignes, formation, soutien, reconnaissance, droit à l'erreur.	Compétence, attention, solidarité, courage de signaler.
Encadrement	Soutien de la direction, moyens cohérents, droit d'exprimer ses limites.	Proximité, écoute, protection des équipes, exemplarité.
Direction	Reconnaissance de la complexité, dialogue avec le terrain.	Vision, moyens, cohérence entre discours et actes.

2.2 Les interdépendances

Un professionnel épuisé et non soutenu → risque de gestes brusques, de déshumanisation du soin.

Un cadre sous pression sans espace de parole → management par le stress.

Une famille ignorée ou culpabilisée → méfiance, plaintes, rupture du lien.

Un usager dont la parole n'est pas entendue → repli, dépression, perte d'autonomie.

Une direction déconnectée du terrain → décisions inadaptées, perte de sens.

Inversement : chaque geste de soutien, chaque parole d'écoute renforce l'ensemble.

3. Les trois engagements mutuels

Le cœur de ce cahier repose sur trois engagements partagés par tous les acteurs. Ce ne sont pas des règles à respecter sous peine de sanction. Ce sont des intentions communes, des directions.

Chaque engagement fonctionne dans les deux sens : chaque acteur s'engage sur ce qu'il donne, et accepte ce que les autres lui apportent.

Engagement 1

« Je fais de mon mieux »

L'engagement d'attention et de respect

Chaque acteur, à son niveau, s'engage à être attentif à l'autre et à nommer ce qui ne va pas.

Acteur	Concrètement
Usager	Exprimer ses besoins. Respecter les professionnels et les autres résidents. Participer à son projet de vie.
Famille	Communiquer avec respect. Reconnaître la complexité du travail. Signaler ce qui dysfonctionne sans agressivité.
Professionnel	Prendre soin avec attention. Accueillir les inquiétudes des familles. Soutenir ses collègues. Alerter quand c'est nécessaire.
Cadre	Être présent et à l'écoute. Protéger les équipes. Traiter chaque alerte avec sérieux.
Direction	Donner les moyens de bien travailler. Incarner les valeurs. Être transparent(e) sur les contraintes.

Engagement 2

« Quand je suis en difficulté, j’ose le dire »

L’engagement de vulnérabilité acceptée

C’est l’engagement le plus courageux. Il pose un principe radical : demander de l’aide n’est pas un signe de faiblesse, c’est un acte de responsabilité.

C’est en taisant ses difficultés qu’on met l’autre en danger.

Acteur	Concrètement
Usager	Dire quand un soin fait mal. Exprimer un malaise. Refuser ce qui ne convient pas.
Famille	Dire quand on est inquiet. Exprimer sa fatigue d’aidant. Demander du soutien.
Professionnel	Dire « aujourd’hui je ne vais pas bien ». Signaler une surcharge. Demander un relève.
Cadre	Reconnaître quand une décision est difficile. Dire que les moyens sont insuffisants.
Direction	Assumer les contraintes sans les masquer. Admettre une erreur. Solliciter un regard extérieur.

Quand quelqu’un exprime une difficulté, la première réponse ne doit jamais être le jugement. La première réponse, c’est : « Merci de l’avoir dit. Comment peut-on vous aider ? »

Engagement 3

« Quand l'autre est en difficulté, je l'accompagne »

L'engagement de solidarité et de bienveillance active

Cet engagement concerne ce qui se passe quand un acteur faiblit, dérape, ou n'est plus à la hauteur de ses propres intentions.

La réponse bientraitante n'est pas de fermer les yeux. Ce n'est pas non plus de condamner d'emblée. C'est de chercher à comprendre et d'accompagner.

Situation	Réponse bientraitante
Un soignant a un geste brusque	Ne pas ignorer, ne pas humilier. Comprendre le contexte. Proposer un soutien avant de recadrer.
Une famille devient agressive	Accueillir l'émotion derrière l'agressivité. La colère cache souvent de la peur. Proposer un espace de dialogue.
Un cadre s'énerve en réunion	Le responsable aussi a le droit d'être fatigué. En parler avec lui, sans publicité.
Un usager refuse un soin	Respecter le refus. Chercher à comprendre. Revenir plus tard, autrement. Le refus est un droit.
Un collègue s'isole	Aller vers lui. Pas pour interroger, mais pour signaler qu'on est là. Orienter si nécessaire.

4. La bientraitance dans les processus

C'est peut-être l'idée la plus forte de ce cahier : la bientraitance ne concerne pas seulement les relations entre les personnes. Elle doit être présente dans les processus eux-mêmes — dans la manière dont l'établissement réagit quand quelqu'un ne tient pas ses engagements.

Ce travail est alchimique : il ne s'agit pas de punir, mais de transformer.

4.1 Quand un professionnel dérape

Réflexe classique	Réflexe bientraitant
Convoquer, blâmer, menacer	Écouter d'abord : qu'est-ce qui s'est passé ? Quelle était la charge ce jour-là ?
Humilier en équipe « pour l'exemple »	Entretien individuel, confidentiel, respectueux
Chercher un coupable	Chercher les causes : organisation, fatigue, manque de formation ?
Classer l'incident sans suite	Proposer un accompagnement : supervision, formation, soutien psychologique

Accompagner ne signifie pas tout tolérer. La bientraitance n'exclut pas le cadre ni le recadrage quand il est nécessaire. Mais elle exige que le recadrage arrive après la compréhension, pas avant. Et qu'il soit proportionné, expliqué, et respectueux de la dignité de la personne.

4.2 Quand une famille dépasse les limites

Exemple concret :

Le pull de Papa a rétréci au lavage. La fille de M. Durand crie sur l'aide-soignante dans le couloir.

Ce n'est pas acceptable. Mais ce n'est pas non plus inexplicable.

Derrière le pull, il y a peut-être la peur de perdre Papa, la culpabilité de l'avoir placé, le sentiment d'impuissance.

La réponse bientraitante : protéger l'aide-soignante (elle n'a pas à subir cela), accueillir l'émotion de la fille, et poser un cadre clair : « Nous comprenons votre inquiétude. Nous sommes là pour en parler. Mais l'agressivité envers nos équipes n'est pas acceptable. »

4.3 Quand la direction elle-même dérive

C'est le sujet le plus délicat. Mais une démarche de bientraitance qui n'ose pas regarder vers le haut est une démarche incomplète.

Exemple concret :

Un directeur envoie un mail de reproches à 23h un dimanche. Un cadre humilie systématiquement un agent en réunion.

On ne peut pas afficher « Bienveillance » dans le hall si le management contredit cette valeur au quotidien.

La cohérence entre ce que l'on dit et ce que l'on fait est le socle de la confiance.

La direction aussi a le droit d'être accompagnée. Un coaching, un regard extérieur, une formation au management bienveillant ne sont pas des aveux de faiblesse — ce sont des actes de cohérence.

5. Ancrer la culture au quotidien

Une culture ne se décrète pas. Elle se construit par des gestes répétés, des rituels, des espaces de parole, et une cohérence entre ce que l'on dit et ce que l'on fait.

5.1 Les espaces de parole

Espace	Objectifs
Réunion d'équipe	Régulière. Inclure un temps pour les ressentis, pas seulement l'organisationnel.
Analyse de pratiques	Animée par un intervenant extérieur. Espace confidentiel pour parler de ses doutes sans jugement.
Transmissions	Au-delà du clinique : comment va le résident ? Qu'a-t-on observé ? Comment vont les collègues ?
Rencontres familles-équipes	Régulières et ouvertes, pas seulement en cas de problème.
Entretien individuel	Proposé régulièrement par le cadre. Un moment pour écouter, pas pour évaluer.

5.2 Les rituels de reconnaissance

La reconnaissance est le carburant de l'engagement :

- Dire merci — sincèrement, publiquement quand c'est possible.
- Nommer ce qui a été bien fait, pas seulement ce qui pose problème.
- Célébrer les réussites collectives, même modestes.
- Donner un retour sur les signalements : « votre alerte a été entendue, voici ce qui a été fait ».
- Souligner l'engagement et la fidélité, pas seulement la performance.

5.3 Les indicateurs de climat

Signaux positifs : les professionnels osent parler, les familles se sentent bienvenues, les signalements sont faits sans crainte, le turnover est stable.

Signaux d'alerte : silence en réunion, plaintes récurrentes, turnover élevé, absentéisme en hausse, direction inaccessible.

Ces signaux ne sont pas des jugements. Ce sont des invitations à s'arrêter, à écouter, et à ajuster.

6. Construire votre propre charte d'engagement

Ce cahier contient, en annexe, la charte d'engagement mutuel de Gérontosud Humanisud. C'est un exemple — pas un modèle à copier. Votre charte doit être la vôtre : construite avec vos mots, vos réalités, vos acteurs.

Une charte imposée de l'extérieur est un document mort. Une charte construite ensemble est un acte fondateur.

6.1 Les étapes de construction

1	Constituez un groupe représentatif : soignants, cadres, direction, administratifs, et si possible des représentants des familles et du CVS.
2	Partez de la réalité vécue. Qu'est-ce qui fonctionne ? Qu'est-ce qui fait souffrir ? Qu'est-ce qu'on attend les uns des autres ?
3	Formulez des engagements simples et concrets. Préférez « je m'engage à écouter avant de répondre » plutôt que « nous nous engageons à promouvoir une communication bienveillante ».
4	Intégrez la dimension croisée : chaque acteur s'engage sur ce qu'il donne ET accepte ce que les autres lui apportent. Et prévoyez ce qui se passe quand on faiblit.
5	Proposez une signature collective — pas individuelle et obligatoire, mais commune et volontaire. Chaque acteur peut aussi signer individuellement à son rythme.
6	Planifiez une relecture annuelle. La charte évolue avec vous. Celle qui reste identique d'année en année est probablement une charte qu'on ne lit plus.

6.2 Les questions pour nourrir la réflexion

- Qu'est-ce qui, chez nous, rend le travail difficile au quotidien ?
- Qu'est-ce que nos usagers et leurs familles apprécient le plus ? Le moins ?
- Quand un professionnel est en difficulté, que se passe-t-il réellement ?
- Y a-t-il des situations où l'on se sent jugé(e) plutôt qu'accompagné(e) ?
- Quelle est la phrase qu'on aimerait entendre dans un moment difficile ?
- Si un nouveau arrivait demain, que voudrait-on qu'il ressente dès le premier jour ?

La charte d'engagement mutuel de Gérontosud Humanisud est fournie en document autonome. Elle peut être consultée pour s'inspirer, mais votre charte sera différente — et c'est précisément ce qui lui donnera sa force.

7. Cheminer dans la durée

Construire une culture de la bientraitance, c'est accepter que ce n'est jamais terminé. Il y aura des avancées et des reculs. C'est normal. C'est humain.

L'important n'est pas de ne jamais reculer. C'est de toujours revenir.

7.1 Mesurer un mouvement, pas un résultat

- Les professionnels se sentent-ils plus libres de parler qu'il y a un an ?
- Les signalements sont-ils mieux accueillis ?
- Les familles témoignent-elles d'un meilleur accueil ?
- Les tensions sont-elles traitées plus sereinement ?
- La direction est-elle plus accessible ?

Si la réponse à plusieurs de ces questions est oui, vous êtes en mouvement.

7.2 Accueillir les reculs

Il y aura des moments où un incident grave surviendra malgré tous les efforts. Ces moments ne signifient pas que la démarche a échoué. Ils signifient que la réalité est complexe et que l'humain est faillible.

La bientraitance n'est pas un bouclier magique. C'est une boussole. Ce qui compte, c'est la manière dont l'établissement répond : avec transparence, dignité, et la volonté de comprendre.

7.3 Revisiter la charte

Une fois par an, reprenez votre charte en équipe :

- Ces engagements nous parlent-ils encore ?
- Lesquels avons-nous réussi à tenir ? Lesquels nous ont échappé ?
- Y a-t-il de nouvelles réalités à prendre en compte ?
- Que voulons-nous améliorer cette année ?

La charte qui vit est une charte qui change.

Gérontosud Humanisud peut vous accompagner dans cette démarche : diagnostic, formation sur mesure, animation de groupes d'analyse de pratiques, accompagnement à la construction de votre charte.

Contact : <https://gerontosud.com>

La bientraitance n'est pas un idéal lointain.

C'est le choix, chaque matin, de faire un pas de plus vers un lieu où chacun compte, où chacun est entendu, et où personne n'est laissé seul face à ce qui le dépasse.