

# LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

DANS LE SECTEUR DE L'AIDE ET DES SOINS  
LA PAROLE AUX PROFESSIONNELS





Introduction	02
Le contexte	04
<b>01 LES BÉNÉFICIAIRES ET LA NATURE DES PROJETS MENÉS GRÂCE AU SOUTIEN DU FONDS DR DANIEL DE CONINCK ET DU FONDS POUR DES SOINS SOLIDAIRES</b>	06
<b>02 LES EFFETS ET LES DÉFIS RENCONTRÉS DANS LA MISE EN ŒUVRE DES INITIATIVES</b>	10
<b>03 COMMENT PÉRENNISER LES INITIATIVES ET LEUR IMPACT À L'AVENIR ?</b>	16
<b>04 ÉLÉMENTS CONCERNANT LES FREINS STRUCTURELS À LEVER PAR LES DÉCIDEURS POLITIQUES</b>	22
Conclusions	26



# INTRODUCTION

- 2 **Depuis plusieurs années, la Fondation Roi Baudouin (FRB) s'interroge sur la manière d'aider et de soutenir les travailleur-euse-s de première ligne, actif-ive-s dans des services d'aide et de soins, notamment en vue de leur apporter un meilleur bien-être au travail. Ceci va de pair avec la qualité de vie et le bien-être des bénéficiaires.**

C'est dans le cadre d'appels à projets concomitants et complémentaires en 2020 et 2021, soit en période Covid, que la question du bien-être au travail a été mise à l'ordre du jour du Fonds Dr. Daniel De Coninck et du Fonds pour des Soins solidaires.

Géré par la FRB, le Fonds Dr. Daniel De Coninck investit dans une première ligne de soins accessible, qualitative et humaine. Il ambitionne d'améliorer la santé et la qualité de vie des individus et d'épauler les professionnel-le-s qui les prodiguent. Il s'agit d'aider la première ligne à se développer de manière intégrale et efficace, avec des initiatives éligibles pour une intervention du Fonds, des projets pilotes, des bourses pour professionnel-le-s, des recherches, deux chaires interdisciplinaires, des formations... De son côté, le Fonds pour des Soins solidaires a été créé en 2020 en vue de soutenir les établissements de soins résidentiels (hôpitaux, maisons de repos et de soins, institutions pour personnes avec un handicap ou nécessitant des soins psychiatriques) pour garantir la continuité des soins et la qualité de vie en période de pandémie.

Une analyse approfondie des initiatives concrètes soutenues par la FRB dans le cadre de ces appels à projets a été réalisée sur la base de questions écrites et en partie orales posées aux porteur-euse-s de projet et au personnel des établissements d'aide et de soins concernés.

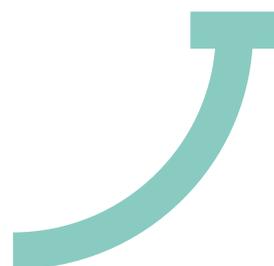
L'objectif de cette analyse était d'obtenir un aperçu des « bonnes pratiques » en matière de promotion du bien-être au travail afin de les faire connaître dans l'ensemble du secteur de l'aide et des soins. D'autre part, il était aussi important de connaître les besoins futurs des acteur-trice-s de l'aide et des soins de première ligne. En abordant les différentes initiatives, il s'agissait de tenir compte à la fois du/de la travailleur-euse et du contexte dans lequel il ou elle évolue. Par contexte, on entend d'une part des éléments structurels, tels que les processus de travail, la division du travail, les outils et les pratiques, et d'autre part des éléments organisationnels tels que le leadership, les relations de travail, les modes de collaboration.

Ce rapport contient un descriptif des organisations bénéficiaires d'un soutien financier de la FRB et des initiatives menées sur le terrain **[01]**, un résumé des effets et des défis visant à améliorer le bien-être du personnel soignant **[02]**, un point sur la manière de pérenniser ces initiatives et leur impact à l'avenir **[03]**, les éléments concernant les freins structurels à lever par les décideurs **[04]**.

Ce document a pour but d'inspirer et d'encourager les services d'aide et de soins en Belgique à développer une politique de bien-être au travail durable et efficace, adaptée à l'organisation en question. Il donne également une image des points noirs dans le paysage de l'aide et des soins en Belgique, tels qu'ils ressortent des enquêtes et qui nécessiteraient des interventions organisationnelles plus structurelles dans la manière de soutenir le secteur de l'aide et des soins sur le terrain.

Nous remercions les organisations qui ont mis sur pied des initiatives et qui ont partagé leur expérience ainsi que les auteurs qui ont réussi à capter l'essentiel de ces pratiques et à formuler des pistes pour aller un pas plus loin.

La demande de personnel dans le secteur de l'aide et des soins à domicile ne cesse de croître. En outre, il y a une évolution des demandes d'aide et de soins : de nouvelles compétences sont requises, la dynamique entre les professionnel-le-s et les patient-e-s change, de nouvelles formes de collaboration sont mises sur pied... Il s'agit d'un chantier de grande ampleur qui dépasse la question du bien-être au travail.



# LE CONTEXTE

## 4 Le contexte législatif prend en compte depuis 2014 ce que l'on appelle les risques psychosociaux<sup>1</sup> : selon le Code du bien-être au travail, tout-e employeur-euse est obligé-e de mener une politique dans son entreprise pour promouvoir le bien-être des travailleur-euse-s.

Cette politique porte sur les aspects suivants : l'organisation du travail, le contenu du travail, les relations de travail, les conditions de travail et les conditions de vie au travail. Plus précisément, la loi oblige l'employeur-euse à procéder à une analyse globale des risques psychosociaux. Des mesures de prévention doivent ensuite être élaborées et être incluses dans un plan global de prévention, avec une planification pour cinq années, et dans un plan d'action annuel contenant les domaines d'action pour les douze mois à venir. Une évaluation annuelle des mesures prises et de la communication nécessaire autour de celles-ci doit également être réalisée. Pour ce faire, les acteur-trice-s de la prévention (l'employeur-euse, la ligne hiérarchique, les travailleur-euse-s) se font aider par des spécialistes, les conseiller-ère-s en prévention, qui assistent les employeur-euse-s dans l'application des dispositions sur le bien-être. En fonction de la taille des organisations, ces conseiller-ère-s font partie du personnel ou il peut être fait appel à un service externe et agréé de prévention et de protection au travail.

Pour autant, de telles mesures restent insuffisamment mises en œuvre dans les organisations de travail et ce particulièrement dans un contexte de crises à répétition (Covid, inondations, guerre en Ukraine, inflation). En Belgique, les résultats de l'enquête « Power to Care » menée par Sciensano sur le bien-être des personnes et des professionnel-le-s de l'aide et des soins ont été publiés en juin 2021<sup>2</sup>. 951 personnes y ont participé et il ressort de cette enquête que sur le plan personnel, 54% des sondé-e-s éprouvent un sentiment de fatigue fort à très fort. 45% estiment être sous pression et 39% n'arrivent pas à se détendre suffisamment. 31% des personnes interrogées éprouvent des problèmes de concentration, 28% des symptômes d'hypervigilance et 14% un sentiment d'anxiété. Le manque de sommeil est présent pour 36% des participant-e-s à l'enquête. Quant aux plaintes physiques, elles concernent des douleurs musculaires et articulaires (32%), des maux de tête (29%) des problèmes d'estomac (17%), des problèmes de peau (14,5%), des palpitations (11,2%).

---

<sup>1</sup> Pour plus d'infos : il existe un site Internet intitulé :

[sesentirbienautravail.be](https://www.sesentirbienautravail.be) (NL : [voeljegoedophetwerk.be](https://www.voeljegoedophetwerk.be)).

Un Guide sur la prévention des risques psychosociaux au travail existe également :

[bit.ly/3mC02C7](https://bit.ly/3mC02C7) (NL : [bit.ly/3KBgJr4](https://bit.ly/3KBgJr4)).

<sup>2</sup> [sciensano.be/fr/biblio/power-care-lenquete-sur-le-bien-etre-des-personnes-et-professionnels-daide-et-de-soin-principaux-0](https://www.sciensano.be/fr/biblio/power-care-lenquete-sur-le-bien-etre-des-personnes-et-professionnels-daide-et-de-soin-principaux-0)

La FRB, à travers le Fonds Dr. Daniël De Coninck et le Fonds pour des Soins solidaires, a donc décidé de soutenir des initiatives visant à améliorer le bien-être du personnel au sein des organisations de travail dans le secteur de l'aide et des soins. Avec en points de mire, au-delà de ces épisodes de crise, la question de l'organisation du travail, de l'importance de la valorisation des travailleur-euse-s et de leur bien-être dans un contexte professionnel et des limites à [se] fixer, en tenant compte de la complexité actuelle à gérer.

## METHODOLOGIE

Afin de mieux comprendre les effets des projets et d'en tirer des enseignements, deux enquêtes ont été organisées. L'une s'adressait aux responsables de projet, l'autre aux collaborateurs. L'enquête auprès des collaborateurs a été distribuée par l'intermédiaire des responsables de projet, qui ont été invités à la faire remplir par cinq personnes ayant effectivement participé aux projets.

Les deux enquêtes ont permis de mesurer les effets des actions entreprises d'une part et les aspects liés à la faisabilité du travail d'autre part.

### QUELQUES CHIFFRES

#### Projets francophones

- 37 organisations ont rempli le questionnaire destiné aux responsables de projet, ce qui a donné lieu à 71 questionnaires remplis
- 25 organisations ont encouragé les collaborateurs à remplir le questionnaire, ce qui a donné lieu à 78 réponses.

#### Projets en néerlandophones

- 32 organisations ont répondu à l'enquête
- le questionnaire destiné aux responsables de projet a été rempli 44 fois
- le questionnaire pour les collaborateurs a été rempli 77 fois

#### Total

- 115 réponses des responsables de projet
- 155 réponses des collaborateurs

Des entretiens ont également été organisés avec un certain nombre de chefs de projet. Toutes ces données sont incluses dans ce qui est décrit ci-après.



# LES BÉNÉFICIAIRES ET LA NATURE DES PROJETS MENÉS

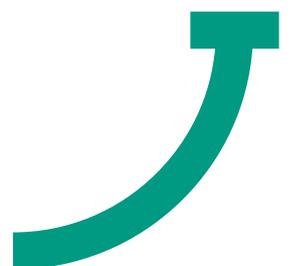
GRÂCE AU SOUTIEN DU FONDS  
DR DANIEL DE CONINCK ET  
DU FONDS POUR DES SOINS SOLIDAIRES

01



Deux appels à projets ont été lancés en 2020 et 2021, avec l'objectif d'améliorer le bien-être des travailleur-euse-s dans le secteur de l'aide et des soins et de lutter contre le stress chronique : l'appel « Coup de pouce aux travailleurs de première ligne » du Fonds Dr. Daniël De Coninck et l'appel « Lutte contre le stress chronique du personnel dans les structures résidentielles » du Fonds pour des Soins solidaires.

Le contexte de ces appels à projets est évidemment celui de la pandémie de Covid, mais également des inondations de 2021. Ces dernières ont provoqué une charge de travail supplémentaire, ainsi que la nécessité de faire face à des situations de stress post-traumatique dans le chef des bénéficiaires et aussi des professionnel-le-s de première ligne, qui ont dû gérer des situations de catastrophe naturelle.



## PROFIL DES ORGANISATIONS

Les structures qui ont postulé à ces appels à projets et qui ont été sélectionnées sont de natures différentes.

### ORGANISATIONS EN RÉSEAU

Fédération des maisons médicales,  
Association des généralistes dans l'est  
francophone, Association des médecins  
généralistes du quartier nord (BXL),  
Association flamande  
des psychologues clinicien·ne·s...

### STRUCTURES D'AIDE ET DE SOINS DE PREMIÈRE LIGNE

Maisons médicales,  
services actifs dans le domaine de l'aide  
à la jeunesse, soins aux personnes âgées,  
aide et soins à domicile, logements protégés,  
accueil de SDF, services de santé mentale,  
centres d'accueil pour toxicomanes...

CPAS

HÔPITAUX

## TYPE D'INITIATIVES

Les organisations candidates ont cherché à proposer des activités visant à améliorer le bien-être du personnel. Les activités menées sont de plusieurs ordres :

### 1

Formations, des ateliers, du coaching d'équipe et individuel, de l'intervision, de la supervision de groupe et individuelle avec pour but de rétablir la parole et la communication et d'échanger sur les conditions de travail, sur les possibilités de les améliorer et sur la souffrance éprouvée, tant sur le plan du contenu qu'en termes de climat social.

Il s'agit essentiellement d'aider le/la travailleur-euse dans son évolution personnelle et professionnelle et d'améliorer les relations de travail dans lesquels il/elle est amené-e à évoluer.

### 2

La gestion du stress par des activités mentales et physiques : promenades, sports, alimentation saine, yoga, mindfulness, relaxation, team building, sorties, mise à disposition d'un espace de repos ou de relaxation...



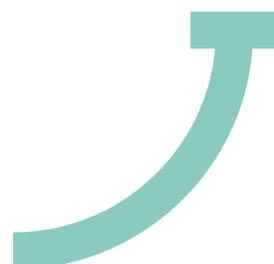
Il s'agit essentiellement de renforcer le bien-être mental et physique du/de la personne afin qu'elle se sente mieux outillée et moins stressée dans son activité professionnelle.

### 3

Les ajustements structurels, la professionnalisation des méthodes de travail et la mise en place de structures permettant une meilleure organisation du travail et une meilleure prise en compte des besoins du personnel soignant.

Il s'agit essentiellement de travailler sur le contexte dans lequel se trouve l'individu pour améliorer le cadre de travail et renforcer les actions menées sur le terrain.

**Certains projets ont déployé des activités relevant des différents groupes d'initiatives et visaient donc des objectifs multiples.**



# LES EFFETS ET LES DÉFIS RENCONTRÉS

DANS LA MISE EN ŒUVRE DES INITIATIVES

02



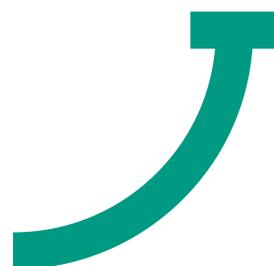
## TRAVAILLER DANS LES SECTEURS DE L'AIDE ET DES SOINS

Les dossiers sélectionnés dans le cadre de ces appels à projets rendent compte du mal-être des travailleur-euse-s dans le cadre de l'aide et des soins. L'épuisement et la fatigue mentale et physique sont fréquemment évoqués, ainsi que la surcharge de travail. Le stress, la charge émotionnelle, l'anxiété sont également soulignés. Cette situation entraîne de l'épuisement professionnel et un absentéisme accru au sein des équipes. Pour les personnes interrogées, la charge psychosociale de plus en plus importante est entre autres liée aux prises en charge trop nombreuses et parfois inefficaces, vu les besoins de la population non rencontrés, et à la pénurie de personnel de plus en plus criante. Le fait d'être confronté à des cas difficiles et de plus en plus complexes pour lesquels les approches et les méthodes de travail développées jusqu'ici ne fonctionnent plus, peut mener à un sentiment d'impuissance et de désespoir, ainsi qu'à une perte de sens du travail social au sens large.

Des problèmes de communication et d'organisation des équipes sont également signalés parmi les difficultés vécues sur le terrain, ce qui participe de la pénibilité du travail. Il y a bel et bien un besoin d'investir activement dans le bien-être au travail dans les secteurs de l'aide et des soins. Ces appels à projets étaient bienvenus.

## LES EFFETS DES PROJETS

Du côté du personnel, les bienfaits des projets menés dans le cadre de ce programme ont également été relevés. On insiste sur le soutien émotionnel (première demande émise), l'allègement de la charge de travail arrivant en second lieu. Suivent le fait d'avoir plus de temps, des moments de repos durant la journée et des outils pour réduire la charge de travail. La reconnaissance par la hiérarchie de pénibilité du travail a été appréciée et est considérée comme une prise en considération de la personne, au-delà du statut de travailleur-euse. Dans la plupart des organisations, le projet a également permis une prise de conscience. Ce n'est qu'en prenant des mesures concrètes en faveur du bien-être au travail que les personnes ont pu se rendre compte que de telles mesures avaient un impact. Les initiatives ont créé une vague d'énergie et généré des idées pour franchir de nouvelles étapes dans la promotion du bien-être des collaborateurs.



## LES ENSEIGNEMENTS

L'enquête menée auprès des gestionnaires de projets et du personnel participant a révélé un certain nombre de facteurs qui doivent être pris en compte pour garantir que ces types de projets atteignent leurs objectifs. Ces facteurs interagissent les uns avec les autres. Ils sont interconnectés et la division peut paraître artificielle, mais elle permet de mettre en lumière certains aspects importants.



## LE LEADERSHIP, LE RÔLE DU MANAGER ET LE RÔLE D'UNE ÉQUIPE AUTOGÉRÉE

**Le leadership au sein des organisations est important, tout comme le rôle des cadres dirigeants.**

Les travailleurs ont besoin que leurs supérieurs reconnaissent que les professionnels de la santé accomplissent un travail difficile. Ils veulent être considérés comme une personne et pas seulement comme un-e collaborateur.trice. Ils estiment également que les cadres devraient être plus présents, plus à l'écoute et plus inclusifs dans leur approche du travail, en exerçant un leadership plus participatif.

Les porteurs de projet expriment un certain nombre de besoins et de défis en matière de gestion : faire face à l'augmentation constante de la charge de travail, améliorer la gestion des carrières et garantir une meilleure gouvernance. Cela nécessite également une meilleure approche de la communication et la reconnaissance du droit à la déconnexion, mais il est également nécessaire de sensibiliser aux risques psychosociaux tels qu'ils sont abordés dans le Code sur le bien-être au travail.

01

## LES RESSOURCES DISPONIBLES

**La mise en place d'initiatives en faveur du bien-être au travail nécessite des ressources. Il ne s'agit pas seulement de moyens financiers, mais aussi du temps et des efforts nécessaires pour les lancer et les coordonner.**

En outre, ces ressources doivent être structurelles : **la continuité et la répétition** sont nécessaires pour obtenir un **impact à long terme**. Les actions ponctuelles sont insuffisantes pour avoir un effet durable, même si, comme nous l'avons vu plus haut, elles peuvent déclencher un processus de sensibilisation et donc avoir un effet domino.

Ces projets dépendent souvent de **budgets externes** qui doivent être recherchés pour mettre en œuvre de telles initiatives.

02

## SOUTIEN AU SEIN DE L'ORGANISATION

- **Le contexte des activités visant à contribuer au bien-être au travail doit être suffisamment clair.** Cela peut se faire en définissant correctement ce contexte, le cadre plus large, en communiquant sur les activités et leurs objectifs. De cette manière, les travailleurs comprennent la valeur ajoutée de leur participation. Dans le même temps, il est également nécessaire de montrer que les dirigeants soutiennent les initiatives.
- **Le travail participatif** peut également y contribuer, en consultant les employés sur leurs besoins en termes d'activités liées au bien-être au travail.
- Le **personnel/le groupe cible** doit être sensibilisé.
- **La direction et les supérieurs hiérarchiques doivent également soutenir les initiatives.**

03

## LA QUALITÉ DE L'OFFRE

**L'impact des activités dépend de leur qualité.** De nombreuses activités reposent sur des parties externes en raison d'un manque d'expertise ou de temps dans l'équipe interne. Ces intervenants externes doivent être experts et capables de s'adapter aux organisations et aux structures dans lesquelles ils opèrent, ainsi qu'aux besoins des travailleurs. Les activités doivent être **utiles**. Elles ne doivent pas ajouter des choses supplémentaires à faire. Ils doivent être attentifs au cadre dans lequel les activités sont organisées. Les chefs de projet mentionnent la nécessité de disposer **d'un matériel adapté** à ce type d'offre.

04

## ENGAGEMENT ENVERS L'ÉQUIPE

C'est surtout lors des discussions avec les chefs de projet qu'est apparue l'importance des **processus collectifs**. De nombreuses initiatives ont déjà été couronnées de succès parce qu'elles ont réuni une équipe. Il est intéressant d'organiser des activités de mise en relation. Cela permet aux membres du personnel de s'exprimer et de parler librement. Ces activités renforcent également la cohésion de l'équipe. Les chefs de projet mentionnent l'importance de se sentir membre d'une équipe dans laquelle règne une meilleure ambiance. L'une des préoccupations est que les activités **ne doivent pas mettre l'accent sur la compétition et la rivalité entre les membres du personnel**. Une activité de team building mal pensée peut être un exemple d'activité inappropriée.

05

## CHARGE DE TRAVAIL ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Les porteurs de projet citent les facteurs suivants à examiner :

**les conditions de travail, l'organisation du travail et l'environnement de travail, ainsi qu'une répartition équitable de la charge de travail.**

Les collaborateurs.trices soulignent également la nécessité d'alléger la charge de travail, mais aussi l'agressivité sociale à laquelle ils sont confrontés quotidiennement. Ils souhaiteraient pouvoir consacrer plus de temps aux cas difficiles.

Les initiatives prises par les organisations de soins et d'accompagnement social se concentrent sur les relations de travail. Elles rassemblent les membres du personnel et les unissent dans un dialogue constructif et réfléchi et augmentent le bien-être des individus, par exemple grâce à des sessions qui permettent de mieux comprendre le fonctionnement du stress dans le corps, des exercices de yoga, des sessions de pleine conscience, etc.

Cependant, le comportement des personnes et la manière dont elles gèrent le stress au travail dépendent non seulement de leur personnalité et de leur résilience, mais aussi du **contexte dans lequel elles doivent travailler**. Si un membre du personnel n'est pas suffisamment éclairé sur ce que l'on attend de lui, s'il n'a pas suffisamment accès à l'information et/ou s'il doit faire face à des objectifs contradictoires, cela rend le travail plus difficile et a un impact négatif sur les niveaux de stress.

Il convient de **tenir compte de la charge de travail** du personnel lors de la réalisation d'activités. Ces activités doivent être compatibles avec les horaires de travail et **le service doit être garanti** lors d'initiatives collectives et/ou d'équipe.

En d'autres termes, une politique de bien-être durable devrait se concentrer à la fois sur **le renforcement (autonomie, confiance en soi...)de la personne** et sur **la réduction de la charge de travail causée par le contexte**.

Le fait de se concentrer sur un travail **'faisable'** rend non seulement le travail plus agréable et moins stressant pour le personnel, mais rend également les emplois dans le secteur des soins et de l'aide plus attrayants et plus satisfaisants, ce qui peut contribuer à attirer de nouveaux collègues.

Toutefois, cela nécessite une **approche intégrale**, dans **l'ensemble de l'organisation**, comme le stipule également le Code sur le bien-être au travail.

# 06

## L'APPROPRIATION PAR LES PROFESSIONNELS DES SOINS

En ce qui concerne leur propre part de responsabilité, les membres du personnel soulignent la nécessité de **garder l'esprit ouvert**, de **rester motivés**, de **s'adapter**, mais aussi de **dire stop**, d'**avertir** les supérieurs lorsque les choses ne vont plus et de **ne pas tout accepter** sans broncher.

# 07

# COMMENT PÉRENNISER LES INITIATIVES ET LEUR IMPACT À L'AVENIR ?

03



# UN BESOIN DE DÉVELOPPER ET D'IMPLÉMENTER UNE POLITIQUE DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL DANS LES ORGANISATIONS

17

Un processus de prise de conscience a commencé pour la plupart des organisations. Toutes celles qui ont mené des initiatives en matière de bien-être ainsi que les bénéficiaires ont relevé dans la toute grande majorité des cas un effet positif, lié à la mise en œuvre de ces projets « Bien-être » dans leurs structures de travail.. Quant à la durabilité des effets de ces initiatives, il s'agit de maintenir dans le temps les activités afin d'en pérenniser les bienfaits. Si certaines modifications portent davantage sur des aspects structurels ou organisationnels, il est essentiel d'évaluer le processus afin d'en apprécier les effets et de poursuivre cette dynamique en adoptant de nouvelles mesures. Il y a un réel besoins d'opérationnaliser la politique de bien-être au travail. Nous formulons ici quelques recommandations et possibilités d'amélioration à ce sujet.

**LE THÈME DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL EST EXPLICITEMENT INCLUS DANS LES POLITIQUES DE LA PLUPART DES ORGANISATIONS D'AIDE ET DE SOINS, CONFORMÉMENT AU CODE, MAIS IL POURRAIT ÊTRE DÉVELOPPÉ DAVANTAGE AFIN DE DEVENIR PARTIE INTÉGRANTE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE.**

**Tout commence par la définition claire de l'orientation que l'organisation souhaite suivre en matière de mission, de valeurs et d'objectifs.**

Le bien-être du personnel occupe-t-il une place explicite et équitable dans les politiques de l'organisation, aux côtés de la prestation de services de qualité aux utilisateurs ? Et si le bien-être est explicitement prévu dans les politiques, est-il également pris au sérieux ? En d'autres termes, l'objectif est-il clairement défini avec des indicateurs de bien-être et existe-t-il un mécanisme pour mesurer cela régulièrement et prendre des mesures ciblées ?

## **Exemples**

- Clarifier la mission, la vision, les valeurs et les objectifs de l'organisation en ce qui concerne le bien-être au travail et assurer une communication cohérente, constante et connectée dans toute l'organisation. Cela garantit non seulement l'adhésion, mais aide également les employés à définir leur travail et à délimiter leurs responsabilités.
- Faire du bien-être un indicateur de performance essentiel dans le plan d'action stratégique.

## INTÉGRER, À PARTIR DE CETTE POLITIQUE, L'ATTENTION PORTÉE AU BIEN-ÊTRE DANS LES MÉTHODES DE TRAVAIL ET LES ROUTINES EXISTANTES.

### Exemples

- Interroger les réunions de manière critique :
  - Sont-elles (toutes) nécessaires ? Comment les organiser ?
  - Qui doit/ne doit pas y assister ?
  - Introduire des méthodes pour augmenter l'efficacité et la participation active de tous les participants (exemples : Deep Democracy, Sociocratie 3.0,...)
- Inclure le bien-être du/de la travailleur-euse comme un élément fixe dans la structure de l'entretien sur les performances et/ou l'évolution de la carrière

## INTÉGRER LES NOUVELLES MÉTHODES DE TRAVAIL DANS LE TRAVAIL ET LES INCLURE DANS LA PLANIFICATION, AFIN QUE LES EMPLOYÉS PUISSENT Y CONSACRER DU TEMPS EFFECTIF.

### Exemples

- S'assurer que les responsables soient continuellement attentifs et prennent le pouls du bien-être des employés. Cela s'ajoute à l'attention structurelle portée au bien-être dans l'entretien d'évaluation.
- Mettre en place un système de feedback à 360 degrés pour les collaborateurs-trices.

## INSTAURER UN CYCLE POUR METTRE EN ŒUVRE UNE POLITIQUE DURABLE EN MATIÈRE DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL.

**Le Code a introduit des plans d'action annuels intégrés dans un plan quinquennal.**

Il est également nécessaire de les surveiller et de les évaluer pour avoir un réel impact. Si des changements sont apportés qui impliquent des modifications structurelles ou organisationnelles, le processus doit être évalué pour évaluer les conséquences et la dynamique doit être poursuivie en prenant de nouvelles mesures.

### Exemples

- Recueillir des informations et les points de vue du personnel soignant, prendre le pouls de la situation
- Prendre des mesures ciblées, remettre en question les pratiques existantes, introduire des pratiques innovantes, optimiser les effets obtenus
- Suivre et mesurer les progrès en se concentrant sur les indicateurs avancés, c'est-à-dire s'interroger sur les éléments qui influencent positivement le bien-être au travail et qui sont basés sur la recherche sur les risques psychosociaux. Les sources des risques psychosociaux touchent à l'organisation de travail (structuration et répartition des tâches), aux conditions de travail (type d'horaire, type de contrat, rémunération...), aux conditions de vie au travail (aménagement des lieux de travail, des équipements, substances utilisées...), au contenu du travail (complexité des tâches, nature manuelle ou intellectuelle des tâches, flexibilité, autonomie dans le travail...) et aux relations professionnelles au travail.

# UN LEADERSHIP ADAPTÉ

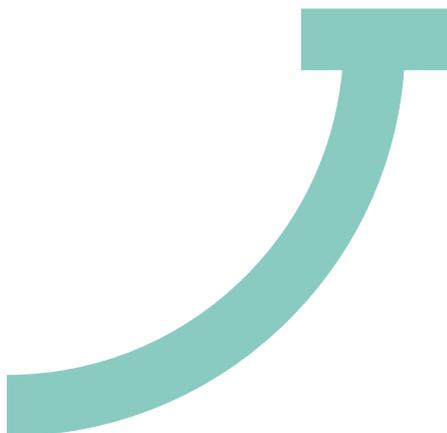
Ensuite, le leadership doit être examiné de près.

**Que faut-il pour ancrer la politique de bien-être dans les activités quotidiennes, la propager et la mettre en œuvre de manière continue, cohérente, constante et connectée ? Qu'est-ce que cela demande aux cadres, qu'est-ce que cela demande aux travailleur-euse-s ?**

Dans ce contexte, nous devrions nous référer aux besoins en leadership identifiés dans l'enquête :

- **Partager l'information**
- **Communiquer clairement**
- **Impliquer davantage le personnel** et chercher des solutions ensemble (leadership partagé et équipes autogérées)
- Organiser une plus grande **présence de la direction** sur le terrain
- Plus de contacts avec les **collaborateurs**, les responsabiliser en tenant compte de leurs talents, préférences, ambitions et difficultés (coaching)
- **Fournir un retour d'information** constructif afin que les employés et les travailleurs puissent apprendre et se développer.

Toutefois, cela nécessite un contexte dans lequel le management peut assumer ce rôle. Les cadres doivent recevoir la formation et le soutien nécessaires et disposer de suffisamment de temps. Si tout le temps de travail du manager est absorbé par des tâches opérationnelles et administratives, il n'y a pas de place pour répondre aux besoins mentionnés ci-dessus.



# UNE ORGANISATION DU TRAVAIL ADAPTÉE

## 20 EXAMINER EN DÉTAIL LE TRAVAIL LUI-MÊME ET LA MANIÈRE DONT IL EST DIVISÉ ET COMPARTIMENTÉ.

L'enquête montre que le manque de temps est un point noir majeur, sinon le plus important, qui affecte négativement à la fois la capacité de travail et le niveau de stress. Il s'agit du temps dont disposent les cadres pour se rapprocher du personnel, du temps dont disposent les soignant-e-s pour accomplir leur travail et prêter attention à leurs patient-e-s et du temps dont ils/elles disposent pour se consulter, se connecter et apprendre les uns des autres. L'enquête mentionne également des consultations d'équipe inefficaces, un suivi insuffisant des rendez-vous pris et un trop grand nombre de tâches qui ne sont pas essentielles au travail comme autant de «pertes de temps» majeures qui rendent le travail moins agréable. Il est évident que le temps n'est pas extensible, mais il est possible d'étudier **comment gagner du temps, en organisant le travail différemment et en collaborant plus efficacement, tout en gardant le bénéficiaire au cœur des préoccupations et de l'attention.**

### Les questions à poser ici sont les suivantes :

- Quel est l'essentiel du travail effectué pour les usagers ?
- Quelles sont les activités de ce travail ?
  - Activités principales (directement pour et autour de l'utilisateur)
  - Activités de régulation (planification du travail, consultation...)
  - Activités de soutien (logistique, finances, RH, informatique...)
  - Activités de gouvernance (stratégie, politique...)
- Comment regrouper ces activités en rôles ?
- Quels sont les rôles qui ont besoin les uns des autres pour effectuer le travail et faut-il par conséquent les réunir au sein d'une même équipe ?
- De quelles structures de consultation a-t-on besoin au sein d'une équipe et entre les équipes, et comment les mettre en place de manière efficace ?
- Quelles sont les compétences dont on a besoin pour assumer les rôles et comment les répertorier, les évaluer et les développer en tant qu'équipe ?

## ENFIN, IL FAUT EXAMINER LES SYSTÈMES NÉCESSAIRES POUR SOUTENIR TOUT CE QUI PRÉCÈDE.

Cela concerne par exemple les systèmes informatiques, l'infrastructure, les systèmes de ressources humaines, les systèmes de partage des informations pertinentes sur l'utilisateur, etc. L'essentiel est que la culture et la structure de l'organisation soutiennent ce que l'on veut réaliser en tant qu'organisation.

L'approche intégrée décrite ci-dessus est de préférence élaborée au sein de l'organisation de **manière participative**. En utilisant une équipe centrale, composée de membres des différents départements, on peut recueillir l'expérience de terrain de ces derniers et évoluer progressivement vers une culture et une structure adaptées. Cela demande évidemment du temps, mais tout autant de concentration et de persévérance. Le soutien actif et la détermination de la direction, du conseil d'administration et/ou d'autres organes directeurs sont donc nécessaires.

# CE N'EST PAS CE QUE VOUS FAITES, MAIS COMMENT VOUS LE FAITES

Les projets qui ont reçu des ressources ont été abordés de différentes manières. L'analyse des projets révèle que ce que vous faites en soi n'est pas si important. La nature des initiatives a été principalement déterminée par des éléments tels que le contexte de l'organisation, les besoins concrets des employés,... Cependant, certaines clés de succès ont pu être identifiées, qui peuvent faire la différence et garantir qu'une initiative ait un réel impact. Les projets qui ont mis l'accent sur ces facteurs ont obtenu des résultats plus importants. En outre, ce sont également des conditions préalables et des principes directeurs pour mettre en place une politique solide avec succès :

21

## LES FACTEURS DE SUCCÈS

### Des processus collectifs

Organiser des activités fédératrices, avec des effets positifs sur l'organisation, la communication, l'esprit d'équipe. Permettre aux travailleur-euse-s de s'exprimer, libérer la parole, renforcer la cohérence des équipes

### Un encadrement clair et adapté

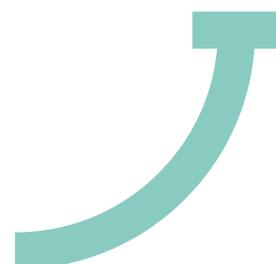
Bien définir le cadre des activités, communiquer sur celles-ci ainsi que sur les objectifs pour permettre au personnel soignant de se faire une bonne idée de l'apport de sa participation

### Un caractère participatif

Consulter le personnel sur ses besoins concernant les activités relatives au bien-être au travail. Visibiliser la prise en compte de ces besoins par la hiérarchie

### Une collaboration avec des partenaires qualifiés

Sélectionner des intervenant-e-s ou animateur-trice-s extérieur-e-s qui ont l'expertise et le souci de s'adapter aux structures dans lesquelles elles interviennent et aux besoins des travailleur-euse-s



# ÉLÉMENTS CONCERNANT LES FREINS STRUCTURELS

À LEVER PAR LES DÉCIDEURS POLITIQUES

04



## Les enquêtes ont clairement démontré que les travailleurs-euses de l'aide et du soin sont exposé.es à de nombreux risques psychosociaux.

La situation ne s'est pas améliorée les dernières années. Selon la huitième réunion de l'Institut Syndical Européen (ETUI - European Trade Union Institute) sur les risques psychosociaux au travail qui a eu lieu en décembre 2022, la pandémie a mis en évidence les inégalités et a aggravé les risques existants, rendant ainsi le phénomène encore plus critique. Les chiffres n'ont guère évolué dans le bon sens. Tous les pays de l'OCDE ont vu la santé mentale des travailleur-euse-s se détériorer depuis 2020. Les résultats physiques et psychologiques observés comprennent le *burn-out*, l'anxiété, la dépression, l'insomnie, la fatigue ou encore les symptômes de stress post-traumatique<sup>1</sup>. L'ETUI relève également que les travailleur-euse-s précaires sont particulièrement fragilisé-e-s, tout comme les femmes sont particulièrement touchées par la violence économique.

Le corps enseignant a également beaucoup souffert, ainsi que les travailleur-euse-s des secteurs de l'aide sociale et de la santé qui font partie des groupes professionnels les plus exposés aux risques psychosociaux.

Ont été relevés comme facteurs de risques psychosociaux: le *job strain* (ou tension au travail), le déséquilibre dû à un effort élevé pour une faible récompense, l'insécurité de l'emploi, les longues heures de travail et l'intimidation et/ou le harcèlement sur les lieux de travail.

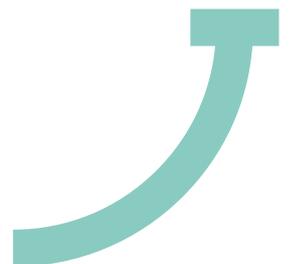
Il est évident qu'il reste du chemin à parcourir dans la mise en œuvre de la politique de bien-être obligatoire en vertu du Code du bien-être au travail.

Il existe un besoin, mais aussi de l'énergie et de la motivation pour poursuivre dans cette voie de la prise en compte des risques psychosociaux. Les organisations d'aide et de soins disposent de divers moyens, mais elles se heurtent également à un certain nombre d'obstacles structurels, tels que le manque de ressources et la fragmentation de tout soutien financier possible, l'augmentation de la charge de travail combinée à des exigences administratives de plus en plus lourdes. Cela entraîne une pénurie de personnel.

Pour résoudre ce problème, les décideurs politiques doivent intervenir.

Nous formulons donc également des recommandations à leur intention.

<sup>1</sup> Paula Franklin et Anne Gkiouleka, *A scoping review of psychological risks to health workers during the Covid-19 pandemic*, Int. J. Environ. Res. Public Health 2021, 18(5), 2453, téléchargeable sur le site : [mdpi.com/1660-4601/18/5/2453](https://mdpi.com/1660-4601/18/5/2453) ; [etui.org/fr/news/necessite-dune-reponse-forte-de-lue-pour-lutter-contre-les-risques-psychosociaux](https://etui.org/fr/news/necessite-dune-reponse-forte-de-lue-pour-lutter-contre-les-risques-psychosociaux).



## PRÉVOIR DES RESSOURCES STRUCTURELLES POUR LA PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Le financement supplémentaire apporté par les Fonds gérés par la FRB a été apprécié, mais il faut voir quels accents peuvent être mis pour faire avancer les organisations dans la « bonne » direction. Même pour les organisations qui sont plus avancées et où le bien-être est déjà intégré dans la politique structurelle, il existe toujours **une dépendance à l'égard des budgets externes pour réaliser leurs projets consacrés au bien-être du personnel**. La faisabilité financière reste une préoccupation pour toutes les organisations participantes.

La fragmentation du paysage des soins et de tous les soutiens financiers possibles crée également **un certain manque de clarté, un besoin de coordination et d'orientation et une charge de travail [administrative]** qui ne favorisent pas non plus le bien-être général dans le secteur de l'aide et des soins. Certaines d'entre elles, plus petites, disent que la recherche de toutes sortes de fonds, d'aides, de subventions, d'appels à projets constitue une « occupation à temps plein » (pour ainsi dire) pour la direction.

Certes, il est possible de mettre en œuvre des initiatives qui ne nécessitent que peu ou pas de ressources financières (directes). Mais, dans le même temps, chaque organisation se dit dépendante d'un budget externe. Certaines organisations ont des ressources opérationnelles limitées, disposent d'un personnel réduit (parfois seulement 0,5 ETP) et s'appuient également sur des bénévoles; elles ne peuvent pas poursuivre les actions qu'elles ont entamées sans financement externe.

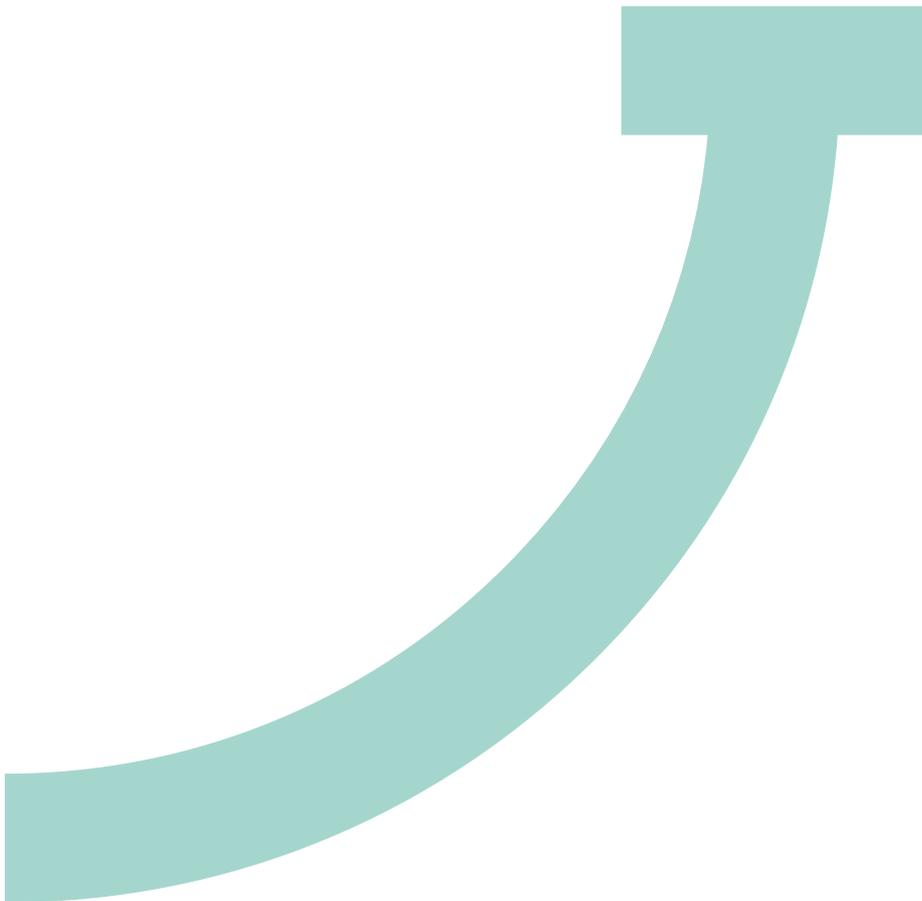
**Il est donc nécessaire que cette question des risques psychosociaux soit prise en compte dans les budgets, le financement des structures et les subsides alloués, pour que cet objectif ne devienne pas un poids et une source de tensions susceptibles de freiner leur prise en compte dans les organisations.**

## RÉDUIRE LA CHARGE DE TRAVAIL EXCESSIVE ET VEILLER À UN NOMBRE SUFFISANT DE PERSONNEL

Autre aspect plus systémique auquel il est urgent de remédier : **le manque de personnel et le poids de plus en plus lourd des cas à traiter**. Il s'agit d'un phénomène de plus en plus criant concernant le personnel soignant, qui a été mis en lumière durant la crise Covid, mais qui est aussi certainement lié aux normes de rentabilité mises en œuvre dans les structures de soins, rendant le rythme de travail des soignant-e-s effréné.

En même temps, la demande de personnel ne fait que croître. En outre il y a une évolution dans la demande d'aide et de soins, de nouvelles compétences sont nécessaires, le rôle des professionnels et des patients change, de nouvelles formes de collaborations voient le jour.....

**Ceci est un projet de grande ampleur qui dépasse le thème du bien-être au travail.**



# CONCLUSIONS

26 Avec d'autres acteurs, le Fonds Dr. Daniel De Coninck et le Fonds pour des Soins solidaires souhaitent apporter une plus-value sur cet important dossier du bien-être au travail, en renforçant les connaissances sur la première ligne, en soutenant les professionnel-le-s qui s'y consacrent et en améliorant la qualité de vie des usagers.

Ce document a pour but de mettre en lumière les enseignements qui se dégagent des initiatives et des réflexions des porteur-euse-s de projet et des professionnel-le-s de première ligne qui ont participé à ces initiatives menées dans les organisations de travail.

La question de la prévention des risques psychosociaux en lien avec la réglementation en matière de bien-être au travail et les manières d'y parvenir sont au cœur de ces investigations.

L'objectif est évidemment de se projeter dans le futur afin de renforcer l'aide et les soins de première ligne. mais également au-delà des lignes. Les éléments identifiés offrent aux organisations des informations sur la manière de mettre en place une politique efficace de bien-être au travail. En même temps, il incombe également une responsabilité aux pouvoirs publics et aux décideurs politiques.

Pour répondre aux besoins du futur, il faudra faire preuve de créativité autour de questions telles que l'attractivité des métiers, l'innovation dans la gestion des ressources humaines, la reconnaissance des compétences acquises, la mise sur pied de formations adaptées aux besoins, les enjeux liés aux nouvelles technologies... tels que décrit dans le position paper « L'emploi dans l'aide et les soins. Quel avenir ? »

## POUR EN SAVOIR PLUS

*L'emploi dans l'aide et les soins. Quel avenir?*  
Une édition de la Fondation Roi Baudouin. 2023.

*Toekomstgericht werken in de thuiszorg – overkoepelende inzichten.*  
IDEA Consult. K. Goffin, M. Carpentier, E. Desmedt. 2023.

*Évaluation de 5 projets pilotes centrés sur les enjeux du recrutement et de la fidélisation du personnel dans le secteur de l'aide et des soins à domicile & Recommandations institutionnelles.*  
LENTIC, O. Lisein, L. Beuker, G. Jemine. 2023.

*Le bien-être au travail dans le secteur de l'aide et des soins : la parole aux professionnels.*  
N. Cobbaut, 2023.

*Welzijn in de zorgsector.*  
Wilde Zwanen. M. Van Camp en J. Van Driessche. 2023.



28 Deze publicatie bestaat ook in het Nederlands onder de titel:  
*Welzijn op het werk in de zorg- en welzijnssector:  
zorgprofessionals aan het woord.*

**Une édition de la Fondation Roi Baudouin**

Rue Brederode 21  
1000 Bruxelles

Enseignements issus de l'analyse des appels à projets  
« Coup de pouce aux travailleurs de première ligne »  
du **Fonds Dr. Daniël De Coninck** et  
« Lutte contre le stress chronique du personnel  
dans les structures résidentielles »  
du **Fonds pour des Soins solidaires**

**AUTEUR(S)**

**Nathalie Cobbaut**, Journaliste indépendante  
**Martine Van Camp**, Wilde Zwanen  
**Joost Vandendriessche**, Wilde Zwanen

**TRADUCTION**

**Lieve De Meyer**  
**Tine Swaenepoel**

**COORDINATION POUR LA FONDATION ROI BAUDOUIN**

**Gerrit Rauws**, Directeur  
**Bénédicte Gombault**, Coordinatrice de projet senior  
**Saïda Sakali**, Coordinatrice de projet senior  
**Ilse Deblende**, Collaboratrice de projet

**CONCEPTION GRAPHIQUE ET MISE EN PAGE**

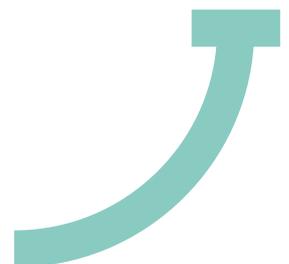
**signelazer.com**

Cette publication peut être téléchargée gratuitement  
sur notre site [kbs-frb.be](http://kbs-frb.be)

**Dépôt légal** D/2848/202/3/20

**Numéro de référence** 3943

**OCTOBRE 2023**



# FONDATION ROI BAUDOIN

Agir ensemble pour une société meilleure

La Fondation Roi Baudouin a pour mission de contribuer à une société meilleure en Belgique, en Europe et dans le monde.

La Fondation est, en Belgique et en Europe, un acteur de changement et d'innovation au service de l'intérêt général et de la cohésion sociale. Elle cherche à maximiser son impact en renforçant les capacités des organisations et des personnes. Elle encourage une philanthropie efficace des particuliers et des entreprises.

Ses valeurs principales sont l'intégrité et la transparence, le pluralisme et l'indépendance, le respect de la diversité et la promotion de la solidarité.

Notre vision pour l'avenir? En Belgique, ancrer nos activités à tous les niveaux: local, régional et fédéral. En Europe, continuer à positionner la Fondation Roi Baudouin sur la scène européenne et, à l'international, devenir un acteur de référence de la philanthropie transfrontalière, notamment grâce notre 'famille', KBFUS et KBF Canada, et notre partenariat avec Give2Asia.

Nous déployons des activités autour des programmes suivants au service de l'intérêt général:

- Justice sociale et pauvreté
- Santé
- Patrimoine et culture
- Engagement sociétal
- International
- Enseignement et développement des talents
- Europe
- Climat, environnement et biodiversité

La Fondation a été créée en 1976, à l'occasion des 25 ans de règne du roi Baudouin.

Merci à la Loterie Nationale et à ses joueurs, ainsi qu'à nos nombreux donateurs pour leur engagement.

[kbs-frb.be](http://kbs-frb.be)

Abonnez-vous à notre e-news [bonnescauses.be](http://bonnescauses.be)

Suivez-nous sur     

Fondation Roi Baudouin, fondation d'utilité publique

Rue Brederode 21, 1000 Bruxelles

[info@kbs-frb.be](mailto:info@kbs-frb.be) | 02 500 45 55

Les dons à partir de 40 euros sur notre compte IBAN: BE10 0000 0000 0404 – BIC: BPOTBEB1 bénéficient d'une réduction d'impôt de 45 % du montant effectivement versé.

