

Rapport d'étude



# Les besoins en formation dans le secteur du Fonds Social pour les Hôpitaux

Une étude menée en 2021-2022 par le Service d'études  
de l'asbl FeBi pour le Fonds Social pour les Hôpitaux

---



ziekenhuizen | vorming  
hospitaux | formation

## COLOPHON

Ce rapport de recherche est publié par l'asbl FeBi et  
le Fonds Social pour les Hôpitaux

### **Rédaction et recherche**

Olivia Verstrepén (chargée de projets du Service d'études de l'asbl FeBi)  
Isabelle Van Houdt (responsable du Service d'études de l'asbl FeBi)

### **Editeur responsable**

Jonathan Chevalier, directeur de l'asbl FeBi  
Square Saintelette 13-15, 1000 Bruxelles, [www.fe-bi.org](http://www.fe-bi.org)

### **Commanditaire**

Fonds Social pour les Hôpitaux

### **Date de publication**

Juin 2022

### **Mise en page**

beëlzePub

# AVANT-PROPOS

*Le Comité de gestion du Fonds Social pour les Hôpitaux vous présente son étude sur les besoins en formation dans son secteur. L'étude a été réalisée à la demande du Fonds Social par le service d'études de l'asbl FeBi, une organisation coordonnant plusieurs Fonds Maribel et de formation fédéraux et bicommunautaires au sein du secteur non marchand privé.*

Le Fonds Social pour les Hôpitaux est un Fonds dont la tâche est de soutenir les activités de formation pour les institutions relevant de ce Fonds. L'objectif du Fonds Social est d'encourager l'acquisition des compétences à travers les formations.

Afin d'aligner au maximum les formations proposées par le Fonds Social pour les Hôpitaux sur les besoins et tendances actuels du secteur, le Comité de gestion du Fonds a décidé de baser le choix de ces formations sur une étude en besoins de formation réalisée dans le secteur. Cette étude est renouvelée à intervalles réguliers afin de pouvoir nous tenir au courant des évolutions des besoins en formation du secteur.

La réalisation de l'étude a été confiée au service d'études de l'asbl FeBi. C'est avec plaisir que nous vous présentons ce rapport, qui reflète les résultats de l'étude sur les besoins en formation réalisé pour le Fonds Social pour les Hôpitaux. Vous y trouverez un aperçu des besoins les plus urgents et les plus actuels au sein du secteur hospitalier. Le rapport fournit également une indication des tendances au sein de ce secteur.

Nous remercions vivement le service d'études, les directions et le personnel des institutions concernées du secteur du Fonds Social pour les Hôpitaux ainsi que les gestionnaires, les autres expert·e·s et partenaires et l'équipe administrative du Fonds Social qui ont apporté leur contribution à l'étude.

Nous vous souhaitons une bonne lecture et espérons que le présent rapport vous apportera une vision (encore) plus claire de ce secteur !

**Barbara Van Sluys**

*Présidente*

*Fonds Social pour les Hôpitaux*

**Mark Selleslach**

*Vice-président*

*Fonds Social pour les Hôpitaux*

**Jonathan Chevalier**

*Directeur*

*asbl FeBi*

# CONTENU

---

01	PRÉFACE	7
02	MÉTHODE DE RECHERCHE	9
	Pré-étude exploratoire	9
	Volet quantitatif	10
	Phase qualitative concluante	11
03	LE SECTEUR	13
04	PARTICIPANT·E·S	17
	Profil des travailleur·euse·s	17
	Problèmes de recrutement	19
	Profil des institutions	20
05	RÉSULTATS	23
	Thèmes de formation prioritaires spontanément exprimés (question ouverte)	23
	Thèmes de formation prioritaires résultant de l'ensemble des questions fermées	25
	Priorités des employeurs et travailleur·euse·s	25
	Thèmes de formation prioritaires selon les employeurs et les travailleur·euse·s (top 20)	27
	Les priorités selon les différentes catégories d'institutions	29
	Priorités par catégorie d'âge de travailleur·euse·s	31
	Les priorités en fonction de la catégorie d'emploi des travailleur·euse·s	34
06	TENDANCES ET THÈMES	39
07	CONCLUSION	40

# ILLUSTRATIONS ET TABLEAUX

---

## ILLUSTRATIONS

Illustration 1. Phases de l'étude	9
Illustration 2. Réponse employeurs et travailleur-euse-s	11
Illustration 3. Répartition des institutions relevant du Fonds Social des hôpitaux par région (en effectifs)	13
Illustration 4. Répartition du nombre d'institutions relevant du Fonds Social pour les hôpitaux par région en terme d'employeurs	13
Illustration 5. Répartition du nombre de travailleur-euse-s des institutions relevant du Fonds social des hôpitaux par genre	14
Illustration 6. Répartition du nombre de travailleur-euse-s des institutions relevant du Fonds social des hôpitaux par catégorie d'âge	14
Illustration 7. Participant-e-s à l'enquête par catégorie d'âge	17
Illustration 8. Participant-e-s à l'enquête par région	17
Illustration 9. Participant-e-s à l'enquête par catégorie de fonction	18
Illustration 10. Problèmes de recrutement selon les employeurs par région	19
Illustration 11. Institutions participantes (employeurs) selon leur catégorie et par région	20
Illustration 12. Institutions participantes selon leur taille (en nombre d'employé-es)	21
Illustration 13. Priorités communes des employeurs et travailleur-euse-s	25

---

## TABLEAUX

Tableau 1. Institutions du Fonds social des hôpitaux en ETP, effectifs, et employeurs	14
Tableau 2. Top 20 des besoins de formation spontanément exprimés par les employeurs	23
Tableau 3. Top 20 des besoins de formation spontanément exprimés par les travailleur-euse-s	24
Tableau 4. Priorités pour les employeurs (top 20)	27
Tableau 5. Priorités pour les travailleur-euse-s (top 20)	27
Tableau 6. Top 20 des besoins prioritaires de formation selon les employeurs et travailleur-euse-s par catégorie d'institution	30
Tableau 7. Top 20 des besoins prioritaires de formation selon les travailleur-euse-s par groupe d'âge	31
Tableau 8. Top 20 des besoins prioritaires de formation selon les travailleur-euse-s par catégorie professionnelle	34

01

PRÉFACE



# PRÉFACE

Le Fonds Social pour les Hôpitaux collabore avec *des institutions variées et très grandes*, chacune ayant un large éventail de fonctions à l'œuvre. Cela signifie-t-il que leurs besoins en formation sont également très différents, ou est-il possible de dégager des tendances communes ? Vous pourrez lire dans le présent rapport des informations à ce sujet ainsi que sur le profil du secteur lui-même.

La *phase exploratoire approfondie* de cette étude, constituée d'entretiens, a fourni une bonne base pour une *enquête quantitative en ligne à grande échelle auprès des employeurs et des travailleur-euse-s*.

La présente enquête tâche de donner une représentation aussi exhaustive que possible des *principaux besoins en formation des travailleur-euse-s des institutions de ce secteur*. Ainsi, le Fonds Social pour les Hôpitaux pourra *adapter au mieux son offre de formations*.

Le présent *rapport* se compose de *plusieurs chapitres*, qui donnent un aperçu du déroulement de l'étude ainsi que des principaux résultats. Après une description de la méthodologie utilisée, nous analysons de plus près le profil des répondant-e-s et des institutions. Ensuite, les résultats de l'étude sont présentés : quels sont les principaux thèmes à propos desquels les travailleur-euse-s du secteur souhaitent recevoir des formations ? Comment devons-nous interpréter ces thèmes afin de pouvoir orienter le mieux possible les opérateurs de formation ? La vision des employeurs est-elle la même que celle des travailleur-euse-s ? Le présent rapport répond à ces questions et à d'autres également.

La deuxième partie de cette étude concerne un certain nombre de sujets qui peuvent aider le Fonds Social pour les Hôpitaux à organiser ces formations sur le plan pratique, par exemple les lieux et les types de formation souhaités.

Ces informations sont communiquées directement au Comité de gestion du Fonds Social pour les Hôpitaux.

Enfin, un mot de remerciement pour les contributions de l'équipe du Fonds Social pour les Hôpitaux et des autres collègues de l'asbl FeBi. La réalisation de l'étude a été passionnante et c'est un plaisir pour nous de partager avec vous nos expériences et nos connaissances. Dans ce rapport, vous trouverez un aperçu sommaire des résultats relatifs aux besoins en formation du secteur. Si vous souhaitez davantage d'informations, vous pouvez contacter le service d'études (les données de contact sont indiquées à la fin du rapport).

Bonne lecture !  
Le Service d'études de l'asbl FeBi



studiedienst  
service d'études

02

MÉTHODE DE  
RECHERCHE



# MÉTHODE DE RECHERCHE

L'étude comporte un volet qualitatif et un volet quantitatif. En ce qui concerne la méthode d'étude, nous avons opté pour des *entretiens* et une *enquête en ligne*. Trois grandes phases composent l'étude : un *volet qualitatif*, suivi d'une *enquête quantitative* et enfin à nouveau une *phase qualitative*.

ILLUSTRATION 1. Phases de l'étude



## PRÉ-ÉTUDE EXPLORATOIRE

Dans la partie **qualitative** de l'étude, des *entretiens* ont été réalisés avec des *employeurs et des travailleur-euse-s d'institutions* intervenant dans la recherche sur les besoins en formation ainsi que d'autres expert-e-s ou parties prenantes. Au total, 22 entretiens individuels ont été organisés pour la pré-étude.

En sélectionnant les répondant-e-s, nous nous sommes efforcés de diversifier ceux-celles-ci au maximum en fonction de la région, de la langue, de la taille et de la catégorie d'institution, afin de pouvoir donner une image aussi complète que possible du secteur.

Les entretiens ont été organisés de manière semi-structurée. Ceux-ci ont été réalisés par téléphone ou en visio-conférence (MS Teams). Au moment du traitement des résultats, tous-tes les participant-e-s ont été anonymisés. L'analyse des données a été réalisée au moyen d'un outil Excel développé par le Service d'études.

### VOLET QUANTITATIF

Les informations recueillies dans le cadre des entretiens et de l'exploration théorique ont permis de mettre au point les outils pour la partie **quantitative** de l'étude. Suite à la réalisation des tests, *deux questionnaires structurés* ont été développés en fonction des deux groupes cibles à interroger : les *employeurs* et les *travailleur-euse-s* des institutions relevant du Fonds Social pour les Hôpitaux.

Les questionnaires comprenaient deux parties. La première concernait les *besoins en formation* des travailleur-euse-s du secteur et la seconde l'organisation concrète des formations<sup>1</sup>. Les résultats de la seconde partie sont communiqués directement aux gestionnaires du Fonds Social pour les Hôpitaux.

Le *questionnaire destiné aux travailleur-euse-s* contenait aussi quelques questions relatives à certaines caractéristiques du/de la travailleur-euse, par exemple : tranche d'âge, genre, niveau d'études et fonction.

Les deux questionnaires ont été présentés dans le cadre d'une **enquête en ligne**<sup>2</sup> à laquelle il était possible de répondre sur PC, tablette ou smartphone. Les données recueillies ont été traitées de façon anonyme. Le lien vers les deux questionnaires (employeurs et travailleur-euse-s) a été envoyé à l'ensemble des institutions relevant du Fonds Social pour les Hôpitaux. Suite à cette invitation e-mail, des e-mails de rappel ont également été envoyés afin de maximiser le taux de réponse chez les employeurs et les travailleur-euse-s et ainsi améliorer la fiabilité de l'étude<sup>3</sup>.

Nous avons demandé aux employeurs (c.-à-d. les directions des institutions) de remplir eux-mêmes le questionnaire « employeurs », ou de le transmettre à la personne responsable de la politique de formation au sein de l'institution. Les employeurs ont également été invités à faire suivre le lien vers tous-tes les travailleur-euse-s qui relevaient du Fonds Social pour les Hôpitaux.

Les deux questionnaires ont été rédigés en français et en néerlandais. Toute la communication, y compris le lien vers le questionnaire en ligne, a eu lieu dans la langue de la région de l'institution concernée. Dans le cas des institutions situées dans la région de Bruxelles-Capitale, toutes ces informations ont été fournies dans les deux langues.

Au total, **275 institutions** ont été invitées à participer à l'enquête quantitative, dont 98 ont participé à l'enquête. Cela représente un **taux de réponse de 35,63%**. **1347 travailleur-euse-s** ont participé à l'enquête auprès des travailleur-euse-s.

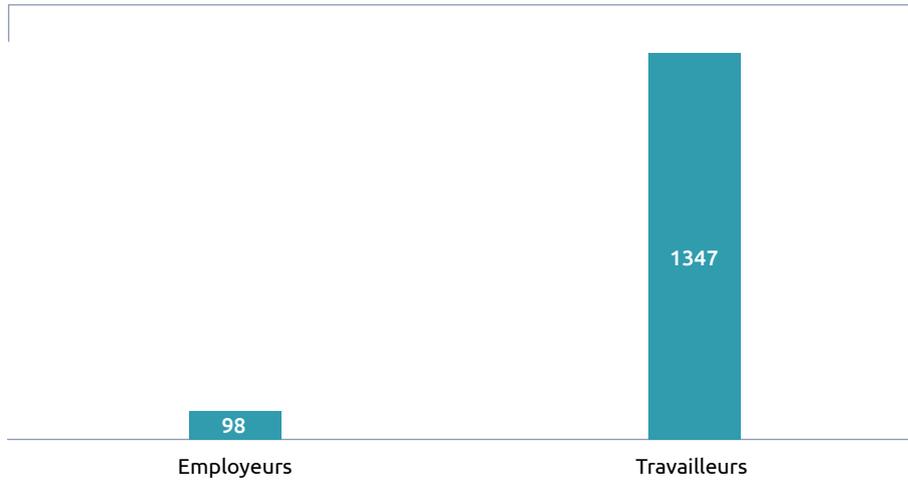
---

1 Les sujets abordés étaient notamment les suivants : préférences au niveau du type de formation (par exemple e-learning, présentiel avec formateur, etc.), du lieu de la formation, etc.

2 Pour ce faire, nous avons utilisé le programme d'enquête en ligne Survey Monkey.

3 Pour ce faire, nous avons utilisé un fichier interne contenant les données de contact des institutions relevant du domaine d'activité du Fonds Social pour les Hôpitaux.

ILLUSTRATION 2. Réponse employeurs et travailleur-euse-s



Les données reçues ont été analysées après un vaste tri au moyen de Microsoft Excel et du logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)<sup>4</sup>. Les questionnaires pour lesquels des valeurs étaient manquantes (« missing values ») n'ont pas été incluses dans l'analyse ni dans les données ci-dessus.

## PHASE QUALITATIVE CONCLUANTE

Le résultat de la partie quantitative de l'étude et le lien avec les deux études qualitatives se trouvent dans ce rapport.

Les données collectées au cours des phases de recherche susmentionnées permettent au Fonds social pour les Hôpitaux d'actualiser l'offre de formation en fonction des besoins actuels dans le secteur. Si, à leur demande, un certain nombre de thèmes doivent être approfondis (par exemple, l'organisation pratique ou l'interprétation plus détaillée d'un thème de formation), le Service d'études de l'asbl FeBi peut s'en charger en utilisant des méthodes de recherche qualitative telles que les groupes focus.

4 IBM Statistics 24.

03

LE SECTEUR



# LE SECTEUR

Avant de vous exposer les résultats de l'enquête, nous souhaitons vous donner une idée du profil des différentes institutions qui composent le Fonds Social des hôpitaux.<sup>5</sup>

ILLUSTRATION 3. Répartition des institutions relevant du Fonds Social des hôpitaux par région (en effectifs)

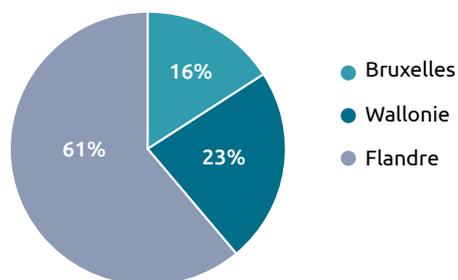
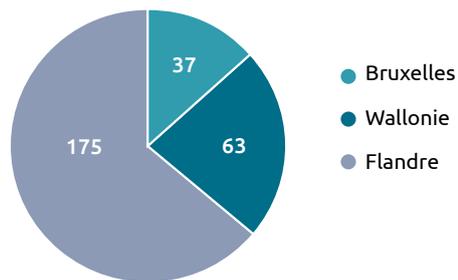


ILLUSTRATION 4. Répartition du nombre d'institutions relevant du Fonds Social pour les hôpitaux par région en terme d'employeurs



<sup>5</sup> Source: ONSS via Smals (2ième trimestre 2021).

**LE SECTEUR**

TABLEAU 1. Institutions du Fonds social des hôpitaux en ETP, effectifs, et employeurs

	CP	INDICE	ETP	EFFECTIFS	EMPLOYEURS
Hôpitaux Privés	330.01.10	025, 072, 111, 125, 812	107.938,46	147.368	275

ILLUSTRATION 5. Répartition du nombre de travailleur-euse-s des institutions relevant du Fonds social des hôpitaux par genre

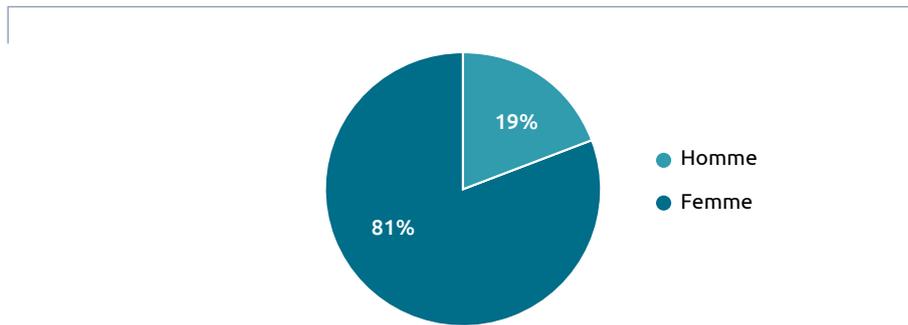
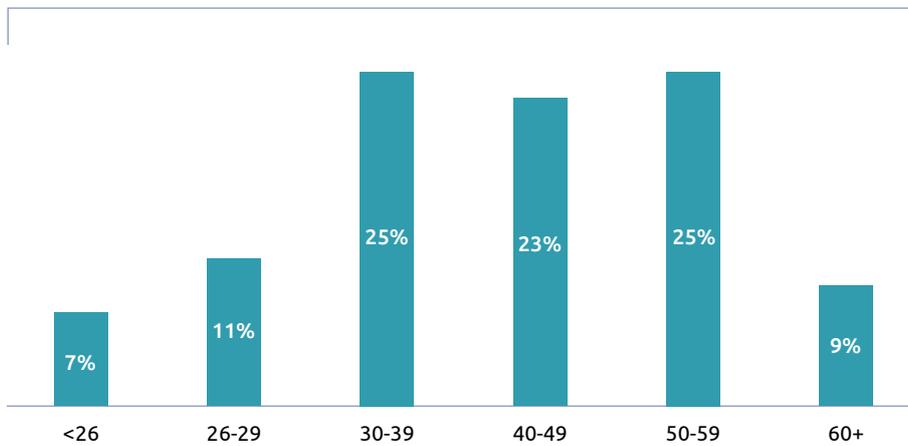


ILLUSTRATION 6. Répartition du nombre de travailleur-euse-s des institutions relevant du Fonds social des hôpitaux par catégorie d'âge



La plupart des institutions faisant partie du Fonds social des hôpitaux sont situées en Flandre. Ce secteur concerne les hôpitaux privés et les maisons de soins psychiatriques. Ce secteur emploie principalement des femmes âgées de 30 à 59 ans, par analogie avec le secteur non marchand dans son ensemble.



04

PARTICIPANT·E·S



# PARTICIPANT·E·S

## PROFIL DES TRAVAILLEUR·EUSE·S

Etant donné que l'étude porte sur les besoins en formation des travailleur·euse·s, il est intéressant d'analyser de plus près le profil des travailleur·euse·s<sup>6</sup> ayant participé à l'enquête afin mieux comprendre les résultats.

ILLUSTRATION 7. Participant·e·s à l'enquête par catégorie d'âge

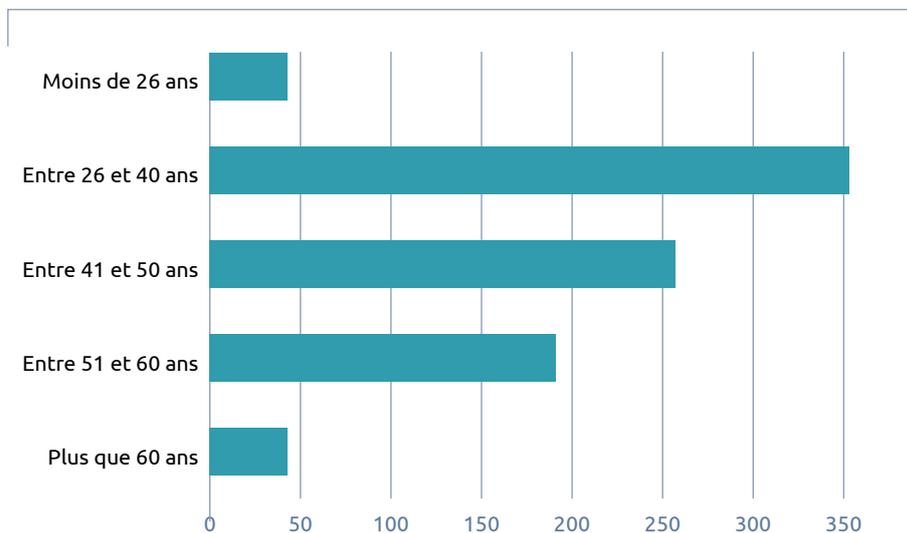
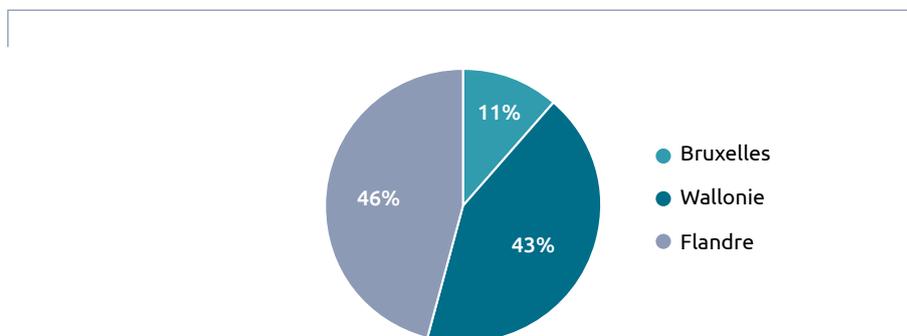
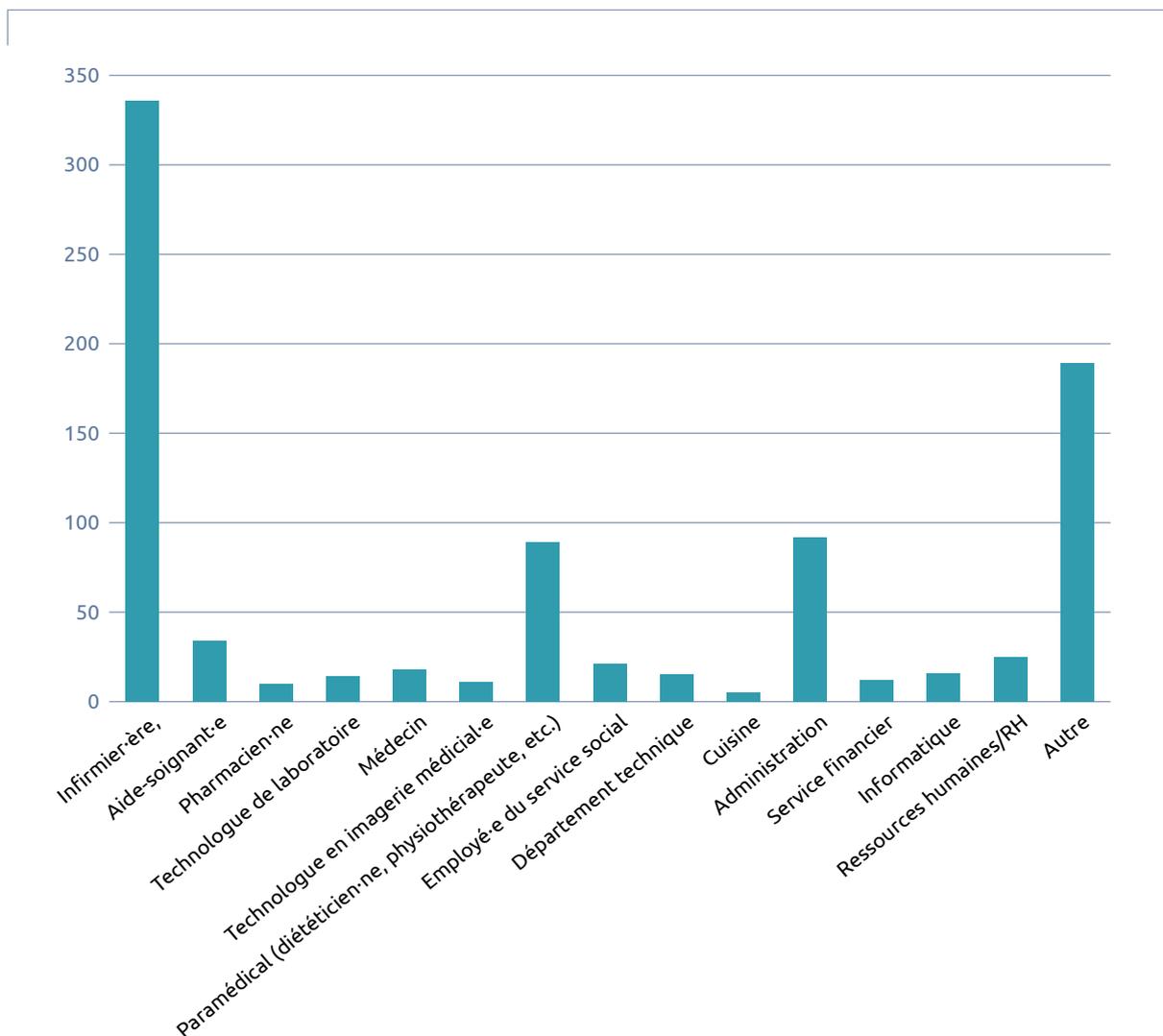


ILLUSTRATION 8. Participant·e·s à l'enquête par région



6 Comme l'étude porte sur les besoins en formation des travailleur·euse·s, le profil des employeurs reste d'importance moindre. Par conséquent, nous n'en traiterons pas davantage dans ce rapport.

ILLUSTRATION 9. Participant-e-s à l'enquête par catégorie de fonction



En ce qui concerne les groupes de fonctions, nous voyons dans la figure ci-dessus que les Infirmier-ères forment le plus grand groupe de répondants. Nous constatons également que de nombreuses fonctions paramédicales (comme les kinésithérapeutes, les diététicien-nes, les ergothérapeutes, etc.) ont participé à l'enquête, ainsi qu'une grande variété d'autres fonctions, comme le personnel administratif, le personnel logistique, les assistants de laboratoire, le personnel de cuisine, etc.

450 participant-e-s sont employés dans un hôpital général, 328 dans un hôpital psychiatrique. Nous trouvons dans l'enquête des employés ayant tous les niveaux d'éducation, allant du diplôme primaire à un diplôme supérieur à celui d'un Master. 117 employés participants ont un mandat syndical.

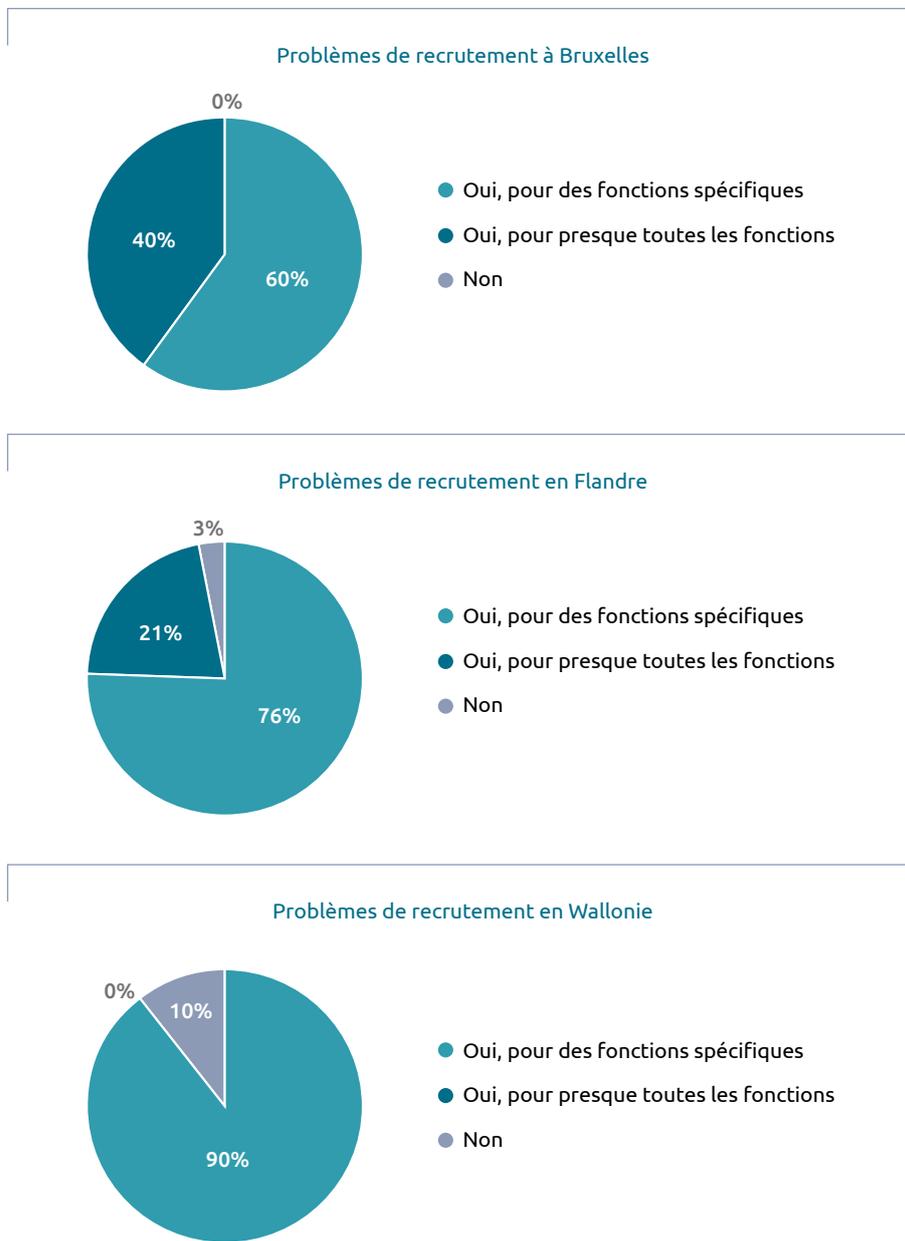
## PROBLÈMES DE RECRUTEMENT

Dans notre enquête auprès des employeurs, nous avons également examiné les fonctions pour lesquelles ils rencontrent des difficultés de recrutement.

En moyenne, toutes régions confondues, 20,33% des employeurs ont déclaré avoir rencontré des difficultés de recrutement pour presque toutes les fonctions. En moyenne, 75,33% des employeurs ont déclaré avoir rencontré des difficultés de recrutement pour des postes spécifiques, comme par exemple les infirmières, les aides soignants, les professionnels de l'informatique, les technologues en imagerie médicale et les technologues de laboratoire médical.

4,33 % des employeurs déclarent ne pas rencontrer de difficultés de recrutement.

ILLUSTRATION 10. Problèmes de recrutement selon les employeurs par région



### PROFIL DES INSTITUTIONS

Pour contextualiser le profil des institutions participantes, vous trouverez ci-dessous les institutions participantes selon leur catégorie en fonction de la région et de leur taille.

ILLUSTRATION 11. *Institutions participantes (employeurs) selon leur catégorie et par région*

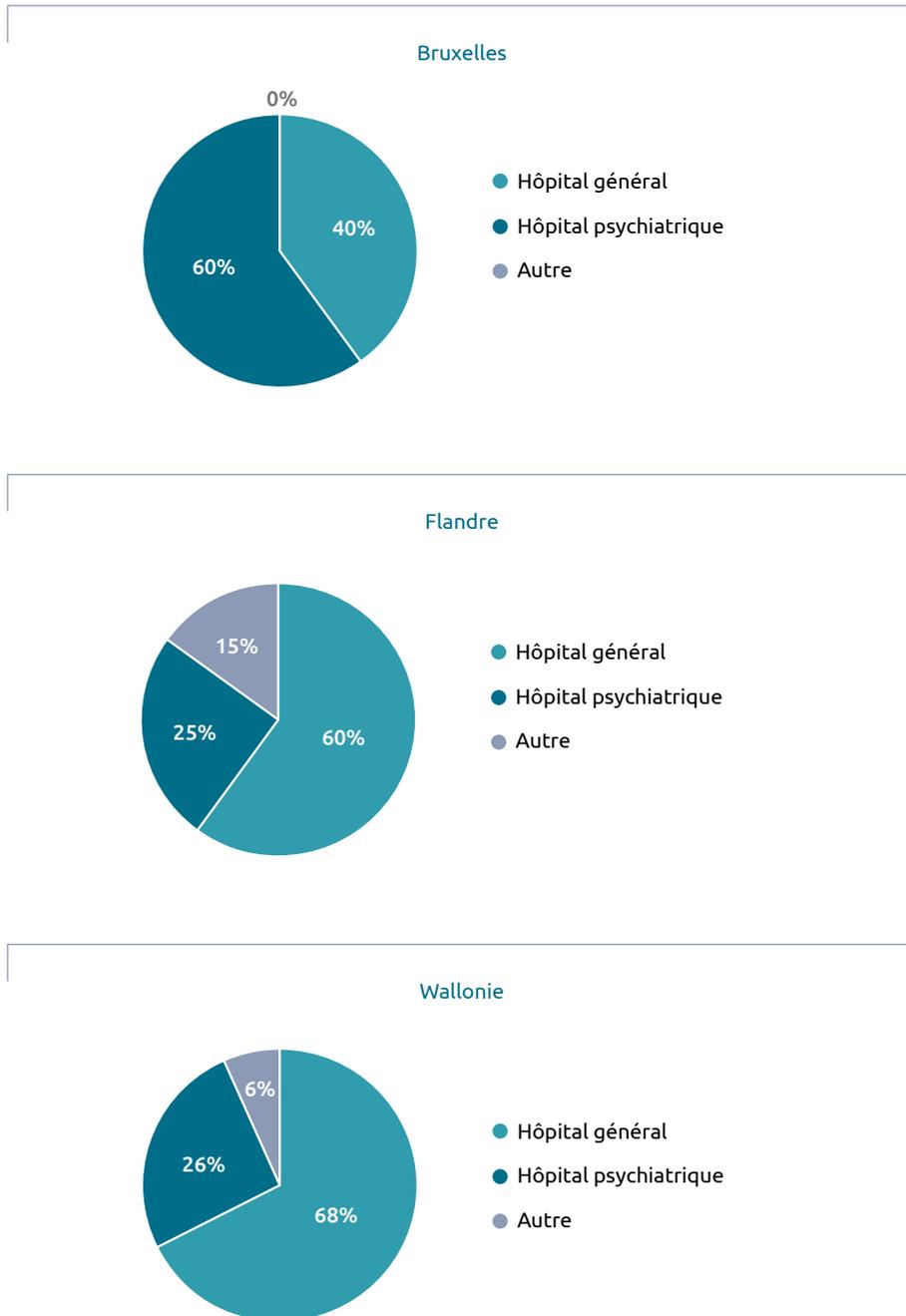
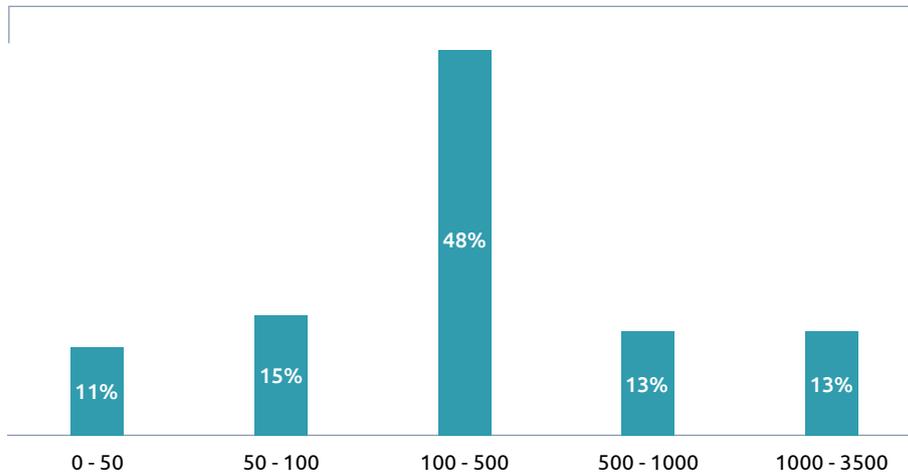


ILLUSTRATION 12. *Institutions participantes selon leur taille (en nombre d'employé-es)*



Les hôpitaux généraux représentent la catégorie la plus importante. Les institutions interrogées qui ont désigné l'activité comme «autre» font référence à une combinaison d'hôpital général et d'hôpital psychiatrique ou ont souligné qu'elles sont un hôpital universitaire.

Dans toutes les régions, la plupart des hôpitaux comptent entre 100 et 500 employé-es. Quatorze institutions sont représentées, qui emploient plus de 2 500 personnes.

05

RÉSULTATS



# RÉSULTATS

## THÈMES DE FORMATION PRIORITAIRES SPONTANÉMENT EXPRIMÉS (QUESTION OUVERTE)

Avant d'interroger les répondant-e-s sur les divers thèmes de formation, nous avons choisi de poser aux travailleur-euse-s une question ouverte : « *quelles sont les 5 formations qu'ils souhaiteraient pouvoir suivre afin de continuer à mieux exercer leur travail dans le futur ?* ». La même question a été posée aux employeurs, qui devaient y répondre pour leurs travailleur-euse-s. Nous avons ainsi obtenu une liste de thématiques prioritaires pour les besoins exprimés spontanément par les employeurs et les travailleur-euse-s. Le top 20 des réponses données figure dans le tableau ci-dessous.

TABLEAU 2. *Top 20 des besoins de formation spontanément exprimés par les employeurs*

ORDRE	
1	Stress/résilience/burnout/ autogestion de la santé
2	Compétences en communication (donner et recevoir du feedback, mener des conversations difficiles,...)
3	Gestion de l'agressivité
4	Compétences de leadership et changement
5	Ergonomie
6	Alphabétisation numérique
7	Coaching d'équipe (travailler ensemble)
8	Microsoft Office
9	Premiers secours
10	Assertivité
11	Formation de base en psychiatrie
12	Ressources qui soutiennent l'apprentissage sur le lieu de travail (supervision, intervision, coaching, mentorat)
13	Compétences techniques (pose d'une perfusion,...)
14	Soins axés sur le rétablissement
15	Français
16	Raisonnement clinique
17	Néerlandais
18	Troubles du spectre autistique
19	Comment traiter les soignant-e-s impliqués dans un incident lié à la sécurité des patient-e-s ?
20	Dossier électronique du/de la patient-e-

TABLEAU 3. Top 20 des besoins de formation spontanément exprimés par les travailleur-euse-s

ORDRE	
1	Compétences en communication (donner et recevoir du feedback, mener des conversations difficiles,...)
2	Stress/résilience/burnout/ autogestion de la santé
3	Gestion de l'agressivité
4	Alphabétisation numérique
5	Compétences de leadership et changement
6	Formation de base en psychiatrie
7	Microsoft Office
8	Coaching d'équipe (travailler ensemble)
9	Autres disciplines médicales (cardiologie, pédiatrie, oncologie,...)
10	Ressources qui soutiennent l'apprentissage sur le lieu de travail (supervision, intervision, coaching, mentorat)
11	Traitement des dépendances
12	Premiers secours
13	Soins des plaies
14	Gestion du temps
15	Compétences techniques (pose d'une perfusion,...)
16	Assertivité
17	Soins palliatifs
18	Législation sociale
19	Troubles du spectre autistique
20	Ergonomie

Les thèmes prioritaires des employeurs et des travailleur-euse-s présentent de nombreuses similitudes. Voici les formations qui correspondent à ces thèmes prioritaires :

- Tant les employeurs que les employés accordent clairement la priorité à la formation aux techniques de communication. Cette formation occupe la première place du top 5 pour les employés et la deuxième place pour les employeurs. Les besoins indiqués dans ce thème sont principalement «donner et recevoir du feedback» et «mener des conversations difficiles».
- Il semble également qu'il y ait un grand besoin de soutien pour gérer le stress. Parmi les employeurs, cette formation occupe même la première place, et parmi les employés, elle est placée à la deuxième place. Les thèmes qui peuvent aider à gérer le stress et qui ont été souvent mentionnés sont la résilience et la prise en charge personnelle.
- Il existe également une forte demande de formation sur l'agressivité. Ce thème partage la troisième place chez les employeurs et les employés.
- Les outils permettant de gérer le leadership et le changement obtiennent un score légèrement plus élevé chez les employeurs (4<sup>ème</sup> place) que chez les employés (5<sup>ème</sup> place).
- La formation à la culture numérique a également obtenu de bons résultats auprès des employés (4<sup>ème</sup> place) et des employeurs (6<sup>ème</sup>). Il s'agit, par exemple, de la formation de base à l'utilisation d'un PC.
- Pour les employeurs, la formation en psychopathologie arrive en 11<sup>ème</sup> position, et pour les employés tels que les infirmières et les aides-soignantes, cette formation arrive en 6<sup>ème</sup> position.
- Les programmes Microsoft Office tels qu'Excel et Word occupent une place un peu plus importante (7<sup>ème</sup> place) chez les employés que chez les employeurs (8<sup>ème</sup> place).

- Les formations axées sur le travail en équipe sont légèrement plus importantes pour les employeurs (7<sup>ème</sup> place) que pour les employés (8<sup>ème</sup> place)
- La formation aux premiers secours reste également un besoin important (9<sup>ème</sup> place pour les employeurs et 12<sup>ème</sup> place pour les employés).
- La connaissance des différentes formes de soutien d'apprentissage au lieu de travail visant la réflexion et la création d'un retour d'information, telles que la supervision, l'intervention et le coaching, est légèrement plus élevée chez les employés (10<sup>ème</sup> place) que chez les employeurs (12<sup>ème</sup> place).
- L'acquisition de compétences techniques telle que la pose d'une perfusion, se classe 13<sup>ème</sup> chez les employeurs et 15<sup>ème</sup> chez les travailleur-euse-s.

## THÈMES DE FORMATION PRIORITAIRES RÉSULTANT DE L'ENSEMBLE DES QUESTIONS FERMÉES

Pour déterminer les thèmes prioritaires autrement qu'au moyen d'une question ouverte, des **questions fermées** ont été posées aux répondant-e-s à propos d'un ensemble de thèmes de formation. Ces thèmes de formation, choisis sur la base des entretiens exploratoires, ont été répartis en fonction des catégories suivantes : *compétences de communication, compétences sociales, compétences informatiques, travailler en équipe, la sécurité sur le lieu de travail, la santé et le bien-être au travail, travailler efficacement, fonctionnement de l'institution et thèmes de formation spécifiques pour le secteur des soins de santé*. En outre, à différents endroits du questionnaire, il était possible de mentionner des thèmes n'appartenant pas à ces catégories.

Dans cette partie du rapport, nous présentons les thèmes prioritaires qui sont apparus chez les employeurs et les travailleur-euse-s. Dans les tableaux suivants, ils sont répartis suivant les *catégories des institutions, les catégories d'âge* et *les catégories de fonctions* des travailleur-euse-s.

### PRIORITÉS DES EMPLOYEURS ET TRAVAILLEUR-EUSE-S

Le tableau ci-dessous est un tableau récapitulatif qui reprend les besoins en formation prioritaires des employeurs et des travailleur-euse-s. Les résultats sont classés en fonction de l'importance accordée au thème : « prioritaire » (ordre de 1 à 5), « très important » (ordre de 6 à 10) ou « important » (ordre de 11 à 15). Le tableau indique également les thèmes classés de 16 à 20.

ILLUSTRATION 13. Priorités communes des employeurs et travailleur-euse-s

		employeurs			
		Prioritaire (ordre 1 > 5)	Très important (ordre 6 > 10)	Important (ordre 11 > 15)	ordre 16 > 20
travailleur-euse-s	Prioritaire (ordre 1 > 5)		Excel	Gérer des personnes agressives Communiquer avec des personnes agressives	
	Très important (ordre 6 > 10)	Connaissance de base des valeurs et des normes de différentes cultures Prévenir le burn-out	Gestion du stress		
	Important (ordre 11 > 15)	Travailler sur les conflits au sein de l'équipe	Gestion des conflits	Coopération intergénérationnelle	
	ordre 16 > 20	Une bonne communication dans l'équipe		Travailler sur le changement dans l'équipe	Des réunions efficaces Gérer un comportement qui dépasse les limites

## RÉSULTATS

Les thèmes du top 5 diffèrent entre employeurs et travailleur-euse-s, mais ils apparaissent dans le top 10 de chacun.

Les travailleur-euse-s considèrent qu'il est **très important** (ordre 6 à 10) et les employeurs qu'il est **prioritaire** (ordre 1 à 5) de prévoir une formation sur *Excel*. Une autre priorité pour les employeurs est de fournir des formations sur la manière de *gérer des personnes agressives et de communiquer avec elles*. La formation sur la façon de *gérer le stress* est considérée comme 'très importante' par les employeurs et les travailleur-euse-s. Les initiatives visant à *prévenir le burn-out* sont considérées comme 'prioritaires' par les travailleur-euse-s et 'très importantes' par les employeurs.

Un certain nombre de thèmes sont liés au *bon fonctionnement d'équipe* : une bonne communication dans l'équipe, la gestion du changement dans l'équipe et la gestion des conflits dans l'équipe.

Outre des thèmes tels que la *gestion de l'agressivité*, nous trouvons également des thèmes tels que la gestion des conflits et la gestion des comportements qui dépassent les limites.

Deux besoins de formation spécifiques ont émergé des entretiens exploratoires et sont également confirmés dans les résultats du questionnaire en ligne par les employeurs et les travailleur-euse-s :

- Une formation fournissant des *connaissances de base sur les différentes valeurs et normes culturelles* avec lesquelles le personnel de l'institution est en contact. Éventuellement liée à une base en langues autres que la ou les langues parlée(s) dans l'institution. Mais cette demande est un besoin principalement constaté chez les travailleur-euse-s.
- Une formation à la *collaboration intergénérationnelle* : communiquer, coopérer, transférer des connaissances, etc. entre les membres du personnel lorsqu'il existe une grande différence de catégorie d'âge.

## THÈMES DE FORMATION PRIORITAIRES SELON LES EMPLOYEURS ET LES TRAVAILLEUR-EUSE-S (TOP 20)

Vous trouverez ci-dessous les 20 thèmes prioritaires selon les employeurs et les travailleur-euse-s :

TABLEAU 4. Priorités pour les *employeurs* (top 20)

EMPLOYEURS		
Ordre	Thème	ABS
1	Faire face aux personnes agressives	52
2	Initiative a fin de stimuler l'ancrage dans le secteur des soins	52
3	Une vaste formation pour le personnel de nettoyage	49
4	Excel	49
5	Communiquer avec des personnes agressives	48
6	Gestion du stress	48
7	Communication bienveillante	46
8	Gestion de temps	46
9	Formation de base sur les différentes valeurs et normes culturelles	44
10	Prévenir le burn-out	44
11	La résilience	44
12	Gestion des conflits au sein de l'équipe	44
13	Gestion des conflits	43
14	Coopération intergénérationnelle	43
15	Donner ou recevoir du feedback	42
16	Coaching d'équipe	42
17	Gestion du changement au sein de l'équipe	42
18	Une bonne communication dans l'équipe	41
19	Des réunions efficaces	41
20	Faire face aux comportements qui dépassent les limites	40

TABLEAU 5. Priorités pour les *travailleur-euse-s* (top 20)

TRAVAILLEUR-EUSE-S		
Ordre	Thème	ABS
1	Formation de base sur les différentes valeurs et normes culturelles	605
2	Formation de base en langues autres que la ou les langues de l'institution	501
3	Une bonne communication dans l'équipe	483
4	Gestion des conflits au sein de l'équipe	465
5	Prévenir le burn-out	460
6	Gestion des conflits	424
7	Gestion du stress	418
8	Excel	414
9	Prendre soin de soi	396
10	Premiers secours	396
11	Coopération intergénérationnelle	394
12	Communiquer avec des personnes agressives	387
13	Gestion du changement au sein de l'équipe	376
14	Faire face aux personnes agressives	372
15	Détente au travail	371
16	Des réunions efficaces	367
17	Communication assertive	358
18	Faire face aux comportements qui dépassent les limites	346
19	Apprendre à fixer ses propres limites	332
20	Sécurité incendie	326

Dans les tableaux ci-dessus apparaissent non seulement les thèmes concernant lesquels les employeurs et les travailleur-euse-s sont **en adéquation** (c'est-à-dire ceux qui figurent dans l'illustration 13), mais aussi tous les thèmes considérés comme importants. Nous identifions clairement les thèmes choisis par les employeurs d'une part et les travailleur-euse-s d'autre part, ainsi que les **différences entre les deux groupes de répondant-e-s** (identifiées au moyen d'une autre **couleur** dans les tableaux ci-dessus).

Les thèmes dans les cellules grises ont été uniquement inclus dans l'enquête auprès des employeurs, car ces derniers en ont une meilleure compréhension au sein de leur institution.

Il est intéressant de noter que nous retrouvons de nombreux **thèmes similaires** dans le top 20 des employeurs et des travailleur-euse-s.

## RÉSULTATS

Comme nous l'avons déjà évoqué dans la figure 13, les thèmes sont situés autour d'un certain nombre de thèmes centraux :

- *Faire face à l'agressivité* (communiquer et faire face aux personnes agressives, faire face aux comportements qui dépassent les limites, gestion des conflits)
- *Une équipe qui fonctionne bien* (bonne communication dans l'équipe, gérer les conflits dans l'équipe, gérer le changement dans l'équipe).
- *Gestion du stress et prévention du burn-out*

*Excel* est également un besoin clair et très important selon les employeurs et les travailleur-euse-s.

Une formation qui fournit des connaissances de base sur *les différentes valeurs et normes culturelles* est une formation que les employeurs et les travailleur-euse-s trouvent utile. Les travailleur-euse-s. souhaiteraient également une formation de *base dans des langues autres que la ou les langues de l'institution* (par exemple, l'anglais ou l'arabe).

Outre les thèmes centraux de la gestion du stress et de la prévention de l'épuisement professionnel, les travailleur-euse-s mentionnent *prendre soin de soi* et *la détente au travail*. Les employeurs font également référence à des formations sur la *résilience*.

Chez les **travailleur-euse-s** uniquement, nous trouvons deux thèmes dans le top 20 concernant l'*assertivité*: 'communication assertive' et 'apprendre à fixer ses propres limites'. Il y a également deux thèmes concernant la sécurité et la prévention: 'sécurité incendie' et 'premiers secours'.

Dans le top 20 des **employeurs** exclusivement, nous retrouvons des thèmes autour des *compétences de communication*: 'communication bienveillante' et 'donner ou recevoir du feedback'. Ils considèrent également que les formations en 'gestion de temps' et 'coaching d'une équipe' sont importantes.

Il est constaté que deux thèmes spécifiques (marqués en gris dans le tableau) obtiennent un score très élevé auprès des employeurs (places 2 et 3 dans le top 20). Ceux-ci ont été interrogés auprès des employeurs sur la base des informations issues des entretiens exploratoires et figurent dans le top 20 des besoins de formation prioritaires :

- Nous avons demandé aux employeurs si, à leur avis, il serait utile de *prévoir une initiative de formation dans le but de prévenir ou de gérer la fatigue professionnelle et de stimuler l'ancrage dans le secteur des soins*? Par exemple, en la reliant aux valeurs fondamentales du travail dans les soins de santé, à l'histoire de ses origines, etc.)
- En outre, il a été demandé aux employeurs s'il serait utile d'inclure dans l'offre de formation *une vaste formation pour le personnel de nettoyage*. Cela comprend des aspects tels que les compétences de communication, la gestion de l'agressivité, la gestion des conflits, etc.

## LES PRIORITÉS SELON LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'INSTITUTIONS

Dans cette section, nous examinons les besoins prioritaires en matière de formation identifiés par les employeurs et les travailleur-euse-s dans les deux grandes *catégories d'établissements* qui ont participé à cette enquête, à savoir les hôpitaux généraux et les hôpitaux psychiatriques.

Vous trouverez ci-dessous un aperçu des 20 thèmes les plus prioritaires par catégorie institutionnelle. Il ressort clairement de ces tableaux que de nombreux **thèmes communs** se retrouvent dans les deux catégories d'institutions :

- *Les autres valeurs et normes culturelles* occupent la première place dans les deux catégories d'institutions. Des *notions de base dans des langues autres que la (les) langue(s) de l'institution* sont également bien notées.
- D'autres thèmes communs se retrouvent dans ces regroupements:
  - *Travailler en équipe*
  - *Gérer l'agressivité*
  - *Gérer le stress et prévenir l'épuisement professionnel*
- D'autres thèmes, plus spécifiques, qui obtiennent un score élevé auprès des deux types d'institutions sont les suivants: *Excel, se réunir plus efficacement* et *la collaboration intergénérationnelle*.

Les thèmes qui **diffèrent** entre les deux catégories d'institutions se situent principalement en dehors du top 10 des besoins de formation :

- Dans les hôpitaux généraux, le thème *un dos sain sur le lieu de travail* est plutôt indiqué comme un besoin. La formation à la *sécurité incendie* obtient également un score élevé.
- Dans les hôpitaux psychiatriques, la formation aux *problèmes de dépendance* est encouragée, ainsi que la formation aux *premiers secours*.

## RÉSULTATS

TABLEAU 6. Top 20 des besoins prioritaires de formation selon les employeurs et travailleur-euse-s par catégorie d'institution

ORDRE	HÔPITAL GÉNÉRAL	ABS
1	Formation de base sur les différentes valeurs et normes culturelles	327
2	Formation de base en langues autres que la ou les langues de l'institution	302
3	Prévenir le burn-out	297
4	Gestion des conflits au sein de l'équipe	279
5	Une bonne communication dans l'équipe	276
6	Gestion du stress	267
7	Excel	256
8	Gestion des conflits	254
9	Coopération intergénérationnelle	248
10	Faire face aux personnes agressives	247
11	Communiquer avec des personnes agressives	240
12	Prendre soin de soi	233
13	Gestion du changement au sein de l'équipe	232
14	Détente au travail	221
15	Apprendre à fixer ses propres limites	212
16	Des réunions efficaces	207
17	Sécurité incendie	201
18	Un dos sain sur le lieu de travail	200
19	Faire face aux comportements qui dépassent les limites	195
20	Reconnaître le stress	194

ORDRE	HÔPITAL PSYCHIATRIQUE	ABS
1	Formation de base sur les différentes valeurs et normes culturelles	251
2	Une bonne communication dans l'équipe	186
3	Premiers secours	170
4	Gestion des conflits au sein de l'équipe	166
5	Gestion des conflits	164
6	Prévenir le burn-out	158
7	Gestion du stress	155
8	Excel	154
9	Prendre soin de soi	153
10	Formation de base en langues autres que la ou les langues de l'institution	147
11	Communiquer avec des personnes agressives	146
12	Coopération intergénérationnelle	146
13	Faire face aux comportements qui dépassent les limites	142
14	Gestion du changement au sein de l'équipe	138
15	Des réunions efficaces	134
16	Faire face aux personnes agressives	133
17	Communication assertive	127
18	Résilience	123
19	Détente au travail	117
20	Traitement des dépendances	116

## PRIORITÉS PAR CATÉGORIE D'ÂGE DE TRAVAILLEUR-EUSE-S

Vous trouverez ci-dessous un aperçu des 20 sujets les plus prioritaires par catégorie d'âge sous forme de tableaux ordonnés.

TABLEAU 7. *Top 20 des besoins prioritaires de formation selon les travailleur-euse-s par groupe d'âge*

ORDRE	MOINS DE 26 ANS	ABS
1	Connaissance de base des autres valeurs et normes culturelles	35
2	Notions de base autres langues (que la ou les langues de l'institution)	31
3	Premiers secours	29
4	Gestion des conflits au sein de l'équipe	27
5	Gestion des personnes agressives	25
6	Communiquer des mauvaises nouvelles	24
7	Faire face à un comportement transgressif	24
8	Gestion du stress	24
9	Prévention du burn-out	24
10	Communication avec des personnes agressives	23
11	Communication assertive	22
12	Travail sur le changement dans l'équipe	22
13	Prendre soin de soi	22
14	Sécurité incendie	22
15	Reconnaître le stress	20
16	Réfléchir et parler d'événements indésirables	20
17	Détente sur le lieu de travail	20
18	Gestion des conflits	19
19	Excel	19
20	Un dos sain sur le lieu de travail	19

## RÉSULTATS

ORDRE	26 À 40 ANS	ABS
1	Connaissance de base des autres valeurs et normes culturelles	253
2	Notions de base autres langues (que la ou les langues de l'institution)	218
3	Gestion des conflits au sein de l'équipe	193
4	Bonne communication au sein de l'équipe	187
5	Prévention du burn-out	185
6	Gestion des conflits	178
7	Gestion du stress	177
8	Premiers secours	172
9	Prendre soin de soi	167
10	Excel	166
11	Gestion des personnes agressives	163
12	Des réunions plus efficaces	163
13	Communication avec des personnes agressives	161
14	Travail sur le changement dans l'équipe	160
15	Faire face à un comportement transgressif	153
16	Détente sur le lieu de travail	145
17	Communication assertive	142
18	Collaboration intergénérationnelle	140
19	Confiance en soi	139
20	Sécurité incendie	134

ORDRE	41 À 50 ANS	ABS
1	Connaissance de base des autres valeurs et normes culturelles	163
2	Bonne communication au sein de l'équipe	149
3	Prévention du burn-out	141
4	Notions de base autres langues (que la ou les langues de l'institution)	139
5	Gestion des conflits au sein de l'équipe	131
6	Excel	126
7	Gestion des conflits	124
8	Collaboration intergénérationnelle	122
9	Gestion du stress	117
10	Détente sur le lieu de travail	116
11	Prendre soin de soi	113
12	Communication avec des personnes agressives	110
13	Travail sur le changement dans l'équipe	110
14	Communication assertive	109
15	Apprendre à fixer ses propres limites	108
16	Gestion des personnes agressives	106
17	Premiers secours	104
18	Des réunions plus efficaces	104
19	Faire face à un comportement transgressif	93
20	Gestion du temps	92

ORDRE	50 ANS ET PLUS	ABS
1	Connaissance de base des autres valeurs et normes culturelles	154
2	Bonne communication au sein de l'équipe	128
3	Collaboration intergénérationnelle	115
4	Gestion des conflits au sein de l'équipe	114
5	Notions de base autres langues (que la ou les langues de l'institution)	113
6	Prévention du burn-out	110
7	Excel	103
8	Gestion des conflits	103
9	Gestion du stress	100
10	Utilisation de Zoom, Teams, etc. pour les réunions en ligne	97
11	Prendre soin de soi	94
12	Communication avec des personnes agressives	93
13	Premiers secours	91
14	Détente sur le lieu de travail	89
15	Des réunions plus efficaces	87
16	Communication assertive	85
17	Apprendre à fixer ses propres limites	85
18	Travail sur le changement dans l'équipe	84
19	Reconnaître le stress	83
20	Sécurité incendie	81

Il est remarquable que, dans toutes les catégories d'âge, la formation de base aux valeurs et normes culturelles figure en tête de la liste des priorités. Dans les groupes d'âge de -26 ans et de 26-40 ans, la formation dans une autre langue est la deuxième priorité. Mais aussi chez les personnes qui ont entre 41 et 50 ans et plus de 50 ans, ce thème est dans le top 5.

Parmi nos groupes à risque, les jeunes qui ont moins de 26 ans et les personnes qui ont plus de 50 ans, nous trouvons un autre thème de formation commun dans le top 5, à savoir le travail sur les conflits dans l'équipe. Chez les 26-40 ans et les 41-50 ans, cette formation arrive respectivement en 3ème et 5ème position. Comme pour les besoins de formation exprimés spontanément, nous constatons ici aussi dans les questions fermées que le besoin de thèmes de formation tels que «comment gérer le stress», «prévention du burn-out», mais aussi le thème de «l'agressivité» (tant en termes de compétences communicatives que sociales) est élevé indépendamment de l'âge.

## LES PRIORITÉS EN FONCTION DE LA CATÉGORIE D'EMPLOI DES TRAVAILLEUR-EUSE-S

Sur la base des contributions des travailleur-euse-s, un top 20 des besoins en formation a été établi sur base de leur fonction. Il existe une très grande variété de fonctions dans le secteur hospitalier. Afin de donner un aperçu des priorités par fonction, celles-ci ont été classées selon *la classification des fonctions de l'IFIC*<sup>7</sup>.

Les *fonctions* suivantes peuvent être trouvées dans les différents *groupes de fonctions de l'IFIC*:

- 'Soins infirmiers' : infirmier-ère, aide-soignant-e, etc.
- 'Technologie médicale et pharmacie' : pharmacien-ne, technicien-e de laboratoire, technologue en imagerie médicale, etc.
- 'Paramédical' : diététicien-ne, audiologiste, physiothérapeute, ergothérapeute,...
- 'Logistique et technologie' : service logistique, personnel de cuisine, personnel de nettoyage, etc.
- 'Administration' : Fonctions dans le département du personnel, le département ICT, la comptabilité, l'administration, etc.

TABLEAU 8. Top 20 des besoins prioritaires de formation selon les travailleur-euse-s par catégorie professionnelle

ORDRE	TOP 20 SOINS INFIRMIERS - SOINS	ABS
1	Connaissance de base des autres valeurs et normes culturelles	271
2	Notions de base autres langues (que la ou les langues de l'institution)	235
3	Prévention du burn-out	200
4	Bonne communication au sein de l'équipe	194
5	Gestion des conflits au sein de l'équipe	193
6	Excel	177
7	Gestion du stress	175
8	Collaboration intergénérationnelle	170
9	Travail sur le changement dans l'équipe	168
10	Prendre soin de soi	168
11	Faire face à un comportement transgressif	166
12	Communication assertive	164
13	Gestion des personnes agressives	164
14	Gestion des conflits	159
15	Détente sur le lieu de travail	156
16	Communication avec des personnes agressives	154
17	Des réunions plus efficaces	153
18	Sécurité incendie	150
19	Premiers secours	139
20	Prévention du burn-out	133

7 <https://www.if-ic.org/fr>

ORDRE	TOP 20 MÉDICAL-TECHNIQUE ET PHARMACIE	ABS
1	Notions de base autres langues (que la ou les langues de l'institution)	25
2	Collaboration intergénérationnelle	21
3	Gestion des conflits	21
4	Excel	20
5	Premiers secours	20
6	Gestion des conflits au sein de l'équipe	19
7	Bonne communication au sein de l'équipe	18
8	Prévention du burn-out	17
9	Des réunions plus efficaces	17
10	Une équipe plus efficace	17
11	Motiver l'équipe	17
12	Détente sur le lieu de travail	16
13	Faire face à un comportement transgressif	15
14	Sécurité incendie	15
15	Travail en équipe	15
16	Compétences relationnelles en général	15
17	Connaissance de base des autres valeurs et normes culturelles	14
18	Travailler sur le changement dans l'équipe	14
19	Communication assertive	14
20	Gestion du stress	13

ORDRE	TOP 20 PARAMEDICAL	ABS
1	Connaissance de base des autres valeurs et normes culturelles	58
2	Gestion des conflits	49
3	Premiers secours	49
4	Gestion des conflits au sein de l'équipe	49
5	Bonne communication au sein de l'équipe	49
6	Communication avec des personnes agressives	46
7	Prévention du burn-out	43
8	Faire face à un comportement transgressif	42
9	Gestion du stress	42
10	Prendre soin de soi	42
11	Gestion des personnes agressives	42
12	Des réunions plus efficaces	40
13	Intervision (échange entre employés ayant la même fonction)	39
14	Travail sur le changement dans l'équipe	38
15	Les thèmes du développement émotionnel	38
16	Notions de base autres langues (que la ou les langues de l'institution)	35
17	Détente sur le lieu de travail	34
18	Communication assertive	34
19	Connaissance de base d'un éventail de pathologies (par exemple, l'autisme, la démence, ...)	34
20	Connaissance approfondie de certaines pathologies très spécifiques	33

## RÉSULTATS

ORDRE	TOP 20 LOGISTIQUE ET TECHNIQUE	ABS
1	Connaissance de base des autres valeurs et normes culturelles	12
2	Gestion des conflits	11
3	Bonne communication au sein de l'équipe	11
4	Premiers secours	10
5	Gestion des conflits au sein de l'équipe	10
6	Notions de base autres langues (que la ou les langues de l'institution)	10
7	Détente sur le lieu de travail	10
8	Collaboration intergénérationnelle	10
9	Apprendre à fixer ses propres limites	10
10	Travail en équipe	10
11	Un dos sain sur le lieu de travail	10
12	Gestion du stress	9
13	Sécurité incendie	9
14	Communication non violente	9
15	Prévention du burn-out	8
16	Excel	8
17	Confiance en soi	8
18	Communication avec des personnes agressives	7
19	Travailler sur le changement dans l'équipe	7
20	Transmettre les connaissances aux collègues	7

ORDRE	TOP 20 ADMINISTRATION	ABS
1	Connaissance de base des autres valeurs et normes culturelles	86
2	Bonne communication au sein de l'équipe	83
3	Gestion du stress	78
4	Gestion des conflits au sein de l'équipe	76
5	Excel	75
6	Communication avec des personnes agressives	73
7	Premiers secours	72
8	Prévention du burn-out	71
9	Gestion des conflits	70
10	Notions de base autres langues (que la ou les langues de l'institution)	70
11	Collaboration intergénérationnelle	68
12	Apprendre à fixer ses propres limites	68
13	Prendre soin de soi	62
14	Détente sur le lieu de travail	61
15	Gestion du temps	61
16	Gestion de personnes agressives	59
17	Des réunions plus efficaces	57
18	Reconnaître le stress	56
19	Travail en équipe	55
20	Faire une bonne planification	55

Les **thèmes communs** suivants se retrouvent dans tous les groupes de fonctions :

- *Connaissance de base d'autres valeurs et normes culturelles et notions de base d'autres langues (que la ou les langues de l'institution).*
- Une *bonne communication au sein de l'équipe, la gestion des conflits au sein de l'équipe et la gestion des conflits* figurent dans le top 5 dans la plupart des groupes de fonctions.
- *Gérer le stress et prévenir le burn-out* dans tous les top 20, ainsi que *la relaxation sur le lieu de travail.*

*Les premiers secours* figurent également parmi les 20 premiers de tous les groupes de fonctions. La formation à *la sécurité incendie* n'est présente que dans les groupes de fonctions «technique médicale et pharmacie» et «soins infirmiers».

Un certain nombre de thèmes **diffèrent** dans leur répartition entre les différents groupes de fonctions:

- *Collaboration intergénérationnelle* et *Excel* : dans tous les groupes de fonctions, à l'exception des «professions paramédicales».
- *Travailler au changement dans l'équipe* : dans tous les groupes de fonctions, en dehors du groupe «administration».
- *Gérer et/ou communiquer avec des personnes agressives* : dans tous les groupes de fonctions, à l'exception du groupe «médico-technique et pharmacie».
- *Des réunions plus efficaces* : dans tous les groupes de fonctions, sauf dans le groupe « technologie et logistique ».

Certains besoins de formation sont **spécifiques à un ou plusieurs groupes de fonctions**, tels que:

- *Autosoins* uniquement dans les groupes de fonctions «administration» et «paramédical» et «médical».
- *L'assertivité* uniquement dans les groupes «paramédical» et «médical».
- *Motivation de l'équipe* uniquement dans le groupe de fonctions «médical-technique et pharmacie».
- *Connaissance de certaines pathologies* et de certains *thèmes du développement émotionnel* uniquement dans les «professions paramédicales».
- *La gestion du temps* et *une bonne planification* ne se retrouvent que dans le groupe de fonctions «administration». Dans ce groupe de fonctions, nous trouvons uniquement Excel en tant qu'application logicielle.

06

TENDANCES  
ET THÈMES



# TENDANCES ET THÈMES

Comment rassembler les thèmes prioritaires dégagés ? Est-il possible de déduire certaines tendances au sein de ce secteur très diversifié ? Nous donnons ci-dessous des éléments de réponse à ces questions sur la base des résultats de l'enquête. La discussion des besoins en formation ci-dessous respecte l'ordre de priorité indiqué par les employeurs et les travailleur-euse-s dans leurs réponses aux *questions ouvertes et fermées*.

Dans les résultats, nous voyons **3 groupes principaux de besoins de formation** :

- *Gestion de l'agressivité* : il s'agit de besoins de formation tels que 'communiquer avec et gérer les personnes agressives', 'gérer les comportements qui dépassent les limites' et 'gestion des conflits'.
- *Une équipe qui fonctionne bien* : ces thèmes figurent dans le top 5 de tous les groupes de fonctions. Plus précisément, il s'agit de thèmes de formation tels que 'une bonne communication dans l'équipe', 'gérer les conflits au sein de l'équipe' et 'gérer du changement dans l'équipe'.
- *Gestion du stress et prévention du burn-out* : liés à ces thèmes, nous trouvons également des besoins de formation tels que 'prendre soin de soi' et 'apprendre à fixer ces limites'. Parmi les travailleur-euse-s, il y a une demande claire de formation sur l'assertivité, en particulier dans les groupes de fonctions médicales et paramédicales.

Deux formations occupent **la première et la deuxième place du classement du top 20** des formations les plus mentionnées par les travailleur-euse-s : les employeurs et les travailleur-euse-s jugent utile une formation qui fournit des *connaissances de base sur les différentes valeurs et normes culturelles* (par exemple, 'comment annoncer une mauvaise nouvelle'). Les travailleur-euse-s voudraient également *une formation de base dans des langues autres que la ou les langues de l'institution* (par exemple, l'anglais ou l'arabe).

A la suite des contributions des entretiens exploratoires, 2 thèmes de formation spécifiques ont fait l'objet d'une question particulière auprès des employeurs dans le cadre de l'enquête en ligne. Ces thèmes occupent respectivement **la deuxième et la troisième place dans le top 20** de thèmes les plus mentionnés par les employeurs (après le thème '*gérer les personnes agressives*', qui se trouve à la première place du top 20) :

- Nous avons demandé aux employeurs s'il serait utile de *prévoir une initiative de formation dans le but de prévenir ou de gérer la fatigue professionnelle et de stimuler l'ancrage dans le secteur des soins* ? Par exemple, en la reliant aux valeurs fondamentales du travail dans les soins de santé, à l'histoire de ses origines, etc.). 81% des employeurs interrogés ont répondu par l'affirmative.
- De plus, il a été demandé aux employeurs s'il serait utile d'inclure dans l'offre de formation *une vaste formation pour le personnel de nettoyage*. Cela comprend des aspects tels que les compétences de communication, la gestion de l'agressivité, la gestion des conflits, etc.

En termes de **compétences informatiques**, nous constatons qu'*Excel* obtient clairement un score élevé en tant que logiciel. Les autres logiciels ne figurent pas dans le top 20 des employeurs ou des travailleur-euse-s, pas même parmi le personnel administratif. Parmi cette catégorie de personnel, il y a un besoin de formation à *travailler efficacement* : 'gestion du temps', 'établir un bon planning' et 'mener des réunions efficaces'. La question ouverte fait également référence aux compétences numériques sous la forme d'une connaissance de base de l'utilisation d'un PC.

En ce qui concerne les formations visant à approfondir les **connaissances spécifiques aux différentes fonctions**, nous constatons un besoin de formation en psychopathologie en particulier, notamment dans les fonctions paramédicales.

# CONCLUSION

A la demande du comité de gestion du Fonds Social pour les Hôpitaux, le service d'études de l'asbl FeBi a réalisé une étude afin de déterminer *le profil et les besoins en formation des travailleur·euse·s des institutions de ce secteur*.

Sur la base de ces résultats, le Fonds Social pour les Hôpitaux peut mettre en place une *offre de formations adaptée* aux besoins réels du secteur.

Il s'agit généralement d'*institutions* qui emploient une *grande variété de fonctions*. Nous avons retrouvé une certaine analogie avec le secteur non marchand dans son ensemble en termes de répartition par tranche d'âge et par genre des travailleur·euse·s.

Les besoins en formation du secteur sont moins différents que ne pouvait le laisser croire la diversité de ces fonctions.

Les principaux thèmes et tendances sont les suivants :

- *Gestion de l'agressivité*
  - Gestion des personnes agressives
  - Communication avec des personnes agressives
  - Gestion des comportements qui dépassent les limites
  - Gestion des conflits
- *Une équipe qui fonctionne bien*
  - Gérer les conflits au sein de l'équipe
  - Une bonne communication au sein de l'équipe
  - Gérer le changement au sein de l'équipe
- *Gestion du stress et prévention du burn-out*
  - Il s'agit de thèmes tels que 'prendre soin de soi', 'apprendre à fixer ces limites' et 'l'assertivité'
- *Thèmes de formation supplémentaires sur base des entretiens exploratoires*
  - Une formation qui fournit des connaissances de base sur les différentes valeurs et normes culturelles (par exemple, 'comment annoncer une mauvaise nouvelle?').
  - Une formation de base dans plusieurs langues autres que la ou les langues officielles de l'institution
  - Une formation vaste du personnel de nettoyage
  - Une formation dans le but de prévenir ou de gérer la fatigue professionnelle et de stimuler l'ancrage dans le secteur des soins (par exemple, en la reliant aux valeurs fondamentales du travail dans les soins de santé, à l'histoire de ses origines, etc.).
- *Compétences informatiques*
  - Excel
- *Travailler efficacement*
  - Des réunions efficaces
  - Parmi le personnel administratif: 'time management' en 'établir un bon planning'

Quelques thèmes de formation sont *spécifiquement liés à certaines fonctions*, comme la formation en psychopathologie pour les fonctions paramédicales.

Si vous souhaitez plus d'informations sur les résultats de cette étude, vous pouvez contacter le service d'études ou les responsables de projets du Fonds Social pour les Hôpitaux.

Le soutien du Fonds Social pour les Hôpitaux peut encourager les travailleur-euse-s du secteur à donner le meilleur d'eux-mêmes en améliorant davantage leurs compétences dans divers domaines. L'objectif du présent rapport d'étude est de fournir les informations nécessaires à la poursuite de cet objectif.

Nous souhaitons à nouveau remercier les employeurs et les travailleur-euse-s qui ont participé aux entretiens et à l'enquête en ligne. Sans eux, la présente étude n'aurait pu être réalisée.



# 5 valeurs de l'asbl FeBi

---



Engagement social



Collaboration



Qualité



Orienté client



Expertise

## LE FONDS SOCIAL POUR LES HÔPITAUX

En tant que Fonds Social pour les Hôpitaux, notre objectif est d'encourager l'acquisition des compétences à travers les formations et ainsi promouvoir la qualité et la pérennité de l'emploi dans le secteur.

Nos projets de formations sont basés sur des études de besoins réalisées sur le terrain. Notre offre est donc en constante évolution et en adéquation avec les réalités du secteur.

Concrètement, nous finançons et organisons des formations et des accompagnements pour les travailleur-euse-s du secteur avec une attention particulière pour les groupes à risque. Nous soutenons également la formation en alternance pour les jeunes désireux-ses d'acquérir de l'expérience. Enfin, nous soutenons des formations vers les métiers du secteur pour les demandeur-euse-s d'emploi.

## PLUS D'INFOS SUR LE FONDS SOCIAL POUR LES HÔPITAUX?

[Formation-fshp@fe-bi.org](mailto:Formation-fshp@fe-bi.org)

*Yolande VANACKERE*, Responsable de projets (FR) | tél. 02 227 62 08

*Leen VINCX*, Responsable de projets (NL) | tél. 02 227 61 50

[www.fe-bi.org](http://www.fe-bi.org) > *Formation* > CP 330 | Hôpitaux

---

## VOUS SOUHAITEZ CONSULTER CE RAPPORT EN LIGNE ?

[www.fe-bi.org](http://www.fe-bi.org) > 'Etudes et chiffres' > 'Enquêtes de besoins en formation'

---

## D'AUTRES QUESTIONS ? CONTACTEZ-NOUS :

### *Service d'études de l'asbl FeBi*

[Enquete@fe-bi.org](mailto:Enquete@fe-bi.org)

*Isabelle Van Houdt*, Responsable du service d'études  
[Isabelle.VanHoudt@fe-bi.org](mailto:Isabelle.VanHoudt@fe-bi.org) | tél. 02/227.22.55

### *Fonds Social pour les Hôpitaux*

[Formation-fshp@fe-bi.org](mailto:Formation-fshp@fe-bi.org)

*Yolande VANACKERE*, Responsable de projets (FR) | tél. 02 227 62 08  
*Leen VINCX*, Responsable de projets (NL) | tél. 02 227 61 50

### *asbl FeBi*

[Info@fe-bi.org](mailto:Info@fe-bi.org)

*Jonathan Chevalier*, Directeur | [Jonathan.Chevalier@fe-bi.org](mailto:Jonathan.Chevalier@fe-bi.org)

---

L'association des Fonds Fédéraux et Bicommunautaires du Secteur Non-Marchand (asbl FeBi) vise entre autres la promotion et le développement d'actions initiées par le Fonds Social auxiliaire du Non Marchand et les fonds de sécurité d'existence appartenant aux secteurs suivants :

- Hôpitaux
- Secteur des personnes âgées
- Soins infirmiers à domicile
- Centres de revalidation
- Etablissements et services de santé bicommunautaires
- Etablissements d'éducation et d'hébergement bicommunautaires et fédéraux
- Secteur socioculturel

---

Vous trouverez plus d'info sur l'asbl FeBi et les fonds sociaux sur notre site Internet [www.fe-bi.org](http://www.fe-bi.org)

---

Suivez nous:

