

L'employeur, c'est-à-dire la personne morale qu'est l'ASBL, joue un rôle moteur en matière de politique de bien-être au travail. Il porte la responsabilité finale, sur les plans civil et pénal.

Fiche 3.1. L'employeur, la ligne hiérarchique et les travailleurs

Même si les pouvoirs de gestion quotidienne sont délégués au directeur ou au coordinateur, les instances de l'ASBL, Assemblée générale et Conseil d'administration, ont à soutenir la démarche¹.

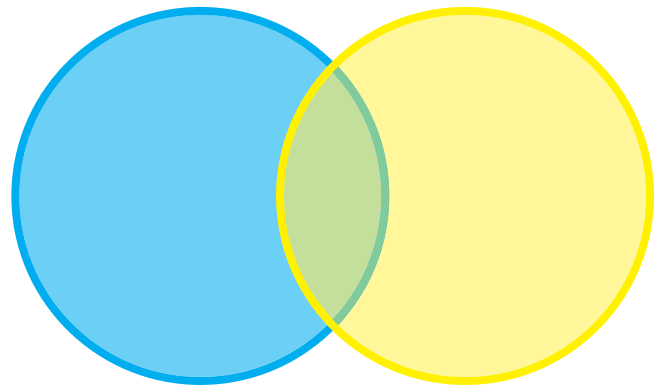
L'employeur et la ligne hiérarchique doivent dès lors :

- s'engager en faveur du bien-être au travail, l'insérer comme valeur essentielle et communiquer leur vision aux travailleurs;
- connaître les risques liés aux activités de l'association;
- définir clairement les objectifs, les rôles et responsabilités de tous les travailleurs;
- fournir les moyens nécessaires;
- donner l'exemple.

Tout en sachant

- qu'une standardisation excessive, trop de conformisme et un contrôle exagéré des comportements peuvent avoir des conséquences néfastes telles que la rupture du dialogue social ou l'absence de progression.
- l'importance de fixer des objectifs clairs dès le départ pour tendre vers un équilibre et veiller à le maintenir par la suite.
- que la garantie d'y parvenir au mieux est la **participation des travailleurs et leur engagement dans la gestion des risques**. Etant les acteurs les plus proches du terrain au quotidien, ils doivent être intégrés à l'analyse des risques, ainsi qu'au développement et à l'évaluation des mesures de prévention.
- qu'il est essentiel d'assurer le suivi du système de gestion des risques, au moyen d'un processus d'évaluation des procédures et des mesures prises.
- que le Conseil d'administration doit être tenu au courant des problèmes ayant trait au bien-être, des incidents et accidents, de l'impact des mesures de prévention prises, etc.
- que développer une politique de bien-être au travail requiert du temps et de l'imagination. Il n'existe pas de recette toute faite, et c'est le rôle de chaque association d'envisager les solutions et les opportunités qui se présentent à elle.

BET et GRH sont imbriqués



Et en déduisant que **bien-être au travail et gestion des ressources humaines sont imbriqués**.

Pour mettre en place une gestion du bien-être, trois valeurs sont en effet essentielles : la personne, la transparence et le dialogue social. Le bien-être au travail fait partie de la « culture de l'association ». Cela commence par la prise de conscience de son importance et de ses avantages par les employeurs et la ligne hiérarchique, mais aussi par les travailleurs. Faire participer les travailleurs à un projet commun entretient le sentiment d'appartenance et de confiance, renforce la cohésion et la solidarité, et donne du sens au travail. Pour produire un effet positif, le système de gestion des risques doit fonctionner convenablement et être en adéquation avec les objectifs de l'association.

Les petites structures requièrent des approches spécifiques de gestion, y compris celle du bien-être au travail. Sans l'appropriation du concept par tous et son insertion dans la culture de l'association, les actions telles que des enquêtes, des questionnaires, des discours, resteront des leurres et ne permettront pas d'apporter réellement du bien-être.

¹ Fiche 3.6 - La responsabilité juridique des acteurs du bien-être au travail

« Mais le but de l'ASBL, c'est le bien-être des bénéficiaires... tout de même ! »

Voilà un argument souvent entendu dans le non-marchand. Or, l'outil de travail principal et indispensable, qui coûte le plus cher, c'est une équipe de personnes qui a envie de bien travailler.

Comment viser le bien-être des bénéficiaires avec des travailleurs qui ont trop de responsabilités et qui ne voient plus le sens de ce qu'ils font, qui tombent malades ? Ne se révèle-t-il pas moins coûteux pour tous de diminuer le taux d'absentéisme, de turnovers, d'accidents ? Les associations efficaces ne sont pas celles où les travailleurs y viennent avec des pieds de plomb, où ils n'ont rien à dire et n'ont pas la possibilité de prendre du recul lors de formations, supervisions ou groupes de paroles.