

Projet : Accompagnement dans l'identification des attentes des parties prenantes concernant le système de rétribution des résident·e·s au sein de la Fovahm

Rapport de projet

Xavier Salamin, Alexandra Hugo, Samuel Balet

Institut Entrepreneuriat et Management (IEM),
Haut Ecole de Gestion, HES-SO Valais-Wallis

Décembre 2024

Table des matières

Introduction	2
Objectifs du mandat	2
Déroulement	2
Méthode	3
Résultats	4
Conclusion	9
Bibliographie	9

Introduction

Les rétributions à la Fovahm ont fait l'objet de plusieurs modèles au fil des années. Le système actuellement en vigueur date de plus de 10 ans, et constitue le quatrième système utilisé au cours de l'histoire des ateliers.

L'institution a souhaité initier une réflexion sur la politique de rétribution des travailleuses et travailleurs au sein des ateliers, en intégrant les perspectives des différentes parties prenantes concernées par ces rétributions. Souhaitant bénéficier d'un regard extérieur et professionnel sur la thématique, et se baser sur une démarche scientifique de collecte et d'analyse de données, la Fovahm a sollicité la Haute École de Gestion (HEG) de la HES-SO Valais-Wallis. L'équipe de projet, venant de l'Institut Entrepreneuriat et Management (IEM), est constituée des Prof. Alexandra Hugo et Xavier Salamin, ainsi que de Samuel Balet, assistant de recherche.

Objectifs du mandat

Les objectifs du mandat confié à notre équipe de sont les suivants :

- Repérer les satisfactions et insatisfactions ainsi que les besoins des différentes personnes impliquées (travailleurs et travailleuses, parents ou curateurs et curatrices, collaborateurs et collaboratrices, mais aussi l'administration de la Fovahm) ;
- Questionner la pratique actuelle à la lumière des tendances actuelles ;
- Obtenir un regard professionnel extérieur sur la pratique actuelle de la Fovahm ;
- Définir les points d'amélioration à mettre en œuvre.

Déroulement

Le projet s'est déroulé en 3 phases, et a pris place durant l'année 2024 :

1. Phase préparatoire : séances de préparation avec la Fovahm, choix du modèle théorique sur la base de la littérature scientifique ;
2. Réalisation de focus groups avec 4 groupes de parties prenantes : collaborateurs et collaboratrices de la Fovahm, travailleurs et travailleuses, parents ou curateurs et curatrices, et expert-e-s (cf. section méthodologique ci-dessous) ;
3. Analyse, synthèse des résultats et présentation finale.

Méthode

Les données ont été recueillies à travers **des focus groups (ou entretiens de groupe)** (Beaumard et al. 2014 ; Gaudet et Robert 2018). Un focus group est une réunion organisée avec un petit groupe de personnes représentatives d'un public cible ou de différents points de vue, qui place ces sujets dans une situation d'interaction. Il est mené par un ou plusieurs animateur(s) et animatrice(s) et permet notamment de stimuler la réflexion et d'explorer une idée ou un thème en recueillant des perceptions et des suggestions.

Comme mentionné ci-dessus, des focus groups ont eu lieu avec 4 groupes de parties prenantes. Voici ci-dessous des informations sur l'échantillon de chaque focus group :

- **Focus group « Collaborateurs et collaboratrices »** : 5 maitres et maitresses socio-professionnel-le-s (MSP), dont :
 - 4 hommes et 1 femme
 - 3 MSP ateliers intramuros, 1 MSP atelier intégré, 1 MSP centre de formation

- **Focus group « Parents ou curateurs et curatrices »** : 6 participant-e-s, dont :
 - 2 hommes et 4 femmes
 - 5 parents (1 père et 4 mères) et 1 curateur non parent
 - Données de travailleurs et/ou résidents représentés :
 - 5 hommes et 1 femme
 - Moyenne d'âge : 27,5 ans (min. = 20 ans ; max. = 34 ans)
 - 5 externes et 1 interne
 - 5 ateliers intramuros et 1 centre de formation

- **Focus group « Travailleurs et travailleuses »** : 9 participant-e-s, dont
 - 6 hommes et 3 femmes
 - Moyenne d'âge : 34,3 ans (min. = 26 ans ; max. = 43 ans)
 - 8 externes et 1 interne
 - Travaillant dans 2 ateliers intégrés et 7 ateliers intramuros

- **Focus group « expert-e-s » (incl. 1 entretien individuel d'expert-e)** : 5 participant-e-s, dont
 - 3 hommes et 2 femmes
 - 1 expert en rémunération
 - 1 expert en politiques sociales (Prof. haute école)
 - 1 membre du Conseil de Fondation Fovahm
 - 2 membres de Comité/secrétariat général d'associations faitières dans le domaine du handicap et des institutions sociales.

Le cadre conceptuel appliqué tant pour structurer la collecte de données lors des focus groups que pour l'analyse thématique et la présentation des résultats ci-dessous est celui de la **justice organisationnelle** (Greenberg et Colquitt 2005 ; Cropanzano et al. 2007). La justice organisationnelle se réfère à la perception de justice d'un·e employé·e au sujet de pratiques au sein de l'organisation et des actions de ses membres. Selon cette théorie, cette perception de justice va être construite à travers 3 dimensions :

- **Justice distributive** : liée à la répartition – ou distribution – des rétributions (résultats, récompenses, rétributions) entre les employé·e·s. Il s'agit de la perception que cette distribution est juste.
- **Justice procédurale** : liée à l'évaluation des employé·e·s de la manière de prendre la décision de distribution; les employé·e·s examinent si la procédure menant à cette décision est juste
- **Justice interactionnelle** : se réfère aux perceptions des employé·e·s au sujet de leur traitement interpersonnel lié à cette décision, avec 2 sous-composantes : l'une liée à la qualité, la fiabilité et la précision des informations reçues; et l'autre liée à la dignité et le respect avec lequel ils et elles sont traité·e·s dans cet échange.

Cette collecte et analyse de données vise à éclairer cette thématique avec une diversité de perceptions provenant des différentes parties prenantes. Si ce design méthodologique permet des échanges riches et une compréhension approfondie de différents enjeux, il ne permet pas une collecte exhaustive et représentative des perceptions et des tendances.

Résultats

Le premier tableau ci-dessous synthétise les constats émergents des focus groups, structurés en fonction des trois dimensions de la justice organisationnelle présentées ci-dessus. Une quatrième catégorie «Général» intègre des éléments complémentaires apparaissant comme pertinents dans le cadre des objectifs du mandat. Le deuxième tableau présente les recommandations formulées sur la base des constats de l'étude.

Tableau 1 : Synthèse des constats

Justice distributive	Justice procédurale	Justice interactionnelle	Général (éléments complémentaires)
De manière générale, les quatre groupes tendent à souligner une rétribution plutôt basse.	Les critères d'évaluation du travail des ateliers et leur pondération donnent une place importante à la productivité. Ce critère doit-il être prépondérant (effort vs performance) ?	Le système actuel est inconnu par les différents groupes ou mène à des spéculations (ex. le calcul a été fait selon les frais de repas).	Les travailleurs et travailleuses ne se comparent pas forcément les un·e·s par rapport aux autres.
Le montant de la rétribution couvre à peine, voire pas les frais de repas. Cette thématique était omniprésente pour tous les groupes.	La clarté des critères devrait être reprise. Deux critères sont peu distinctifs, et la productivité est sur-représentée, quid du principe de solidarité entre les ateliers ?	Bien que la compréhension de la différence entre la rente AI et la rétribution de la Fovahm est claire, l'usage des termes devrait être plus distinctif, car dans la pratique, le terme « salaire » est utilisé parfois pour se référer à la rente AI, parfois pour se référer à la rétribution des travailleurs et travailleuses.	Il a été mentionné que les travailleurs et travailleuses ne peuvent pas choisir les ateliers ni évoluer facilement, ce qui peut avoir un impact sur leur rétribution et leur parcours professionnel (quelle mobilité interne et parcours professionnel ?).
La rétribution collective par atelier n'a jamais été remise en cause par les groupes interrogés.	Pas de prise en considération d'un critère important : « les soft skills » requis pour un travail, critère important dans le monde professionnel.	Il serait souhaitable que la rétribution horaire soit indiquée lorsque qu'on traite et présente des niveaux de rétributions.	Globalement les personnes ont bien conscience que le système parfait n'existe pas. Bien que critiques, elles sont compréhensives.

L'ampleur de la différence entre l'atelier le moins rémunéré et le mieux rétribué est d'un niveau de « fois quatre » ce qui a interpellé les experts interrogés.

Il pourrait être pertinent de réexaminer les contrats avec les entreprises qui engagent des travailleurs et travailleuses.

Il est important pour les travailleurs et travailleuses de recevoir un acte quant à leur rétribution (enveloppe, bulletin) car les personnes en sont très fières.

Les partenaires bénéficient d'une image positive quant au travail des personnes de la Fovahm. Le "bénéfice" direct et indirect pour ces entreprises et le retour financier pour la Fovahm et les travailleurs et travailleuses de tous les ateliers est-il toujours bien équilibré ?

La dimension non monétaire pourrait être développée et favoriser la satisfaction tout en répondant à des besoins exprimés. Cet aspect est d'ailleurs un élément important dans le monde du travail actuel => temps de travail, mobilité interne y compris formations, sorties, participation à des abonnements, etc.

Il est important que les travailleurs et travailleuses puissent bénéficier de la reconnaissance de tout l'encadrement (partenaires, MSP, direction).

Il a quand même été mentionné d'envisager une rétribution similaire pour tous les travailleurs et travailleuses dans la perspective de solidarité.

La compréhension du système des assurances sociales dans son ensemble n'est pas toujours claire et évidente pour les travailleurs et travailleuses ainsi que pour les parents/curateurs. Un intérêt pour davantage de soutien a été exprimé.

Tableau 2 : Synthèse des recommandations

Justice distributive	Justice procédurale	Justice interactionnelle	Général (éléments complémentaires)
Explorer les possibilités d'augmenter l'enveloppe budgétaire afin d'améliorer le niveau des rétributions.	Réexaminer les critères d'évaluation du travail des ateliers et leur pondération afin d'éviter la surreprésentation de certains critères et veiller à l'équilibre des critères (ex. la productivité ne devrait pas peser autant). (Quid de l'effort ?)	Disposer de supports d'information clairs pour toutes les parties prenantes, travailler en FALC.	Mettre en place des rencontres et échanges avec les familles-curateurs.
Réévaluer le niveau des rétributions par rapport au différentiel « fois quatre ».	Intégrer les softs skills en tant que critère d'évaluation à l'instar du monde professionnel.	Accompagner la transmission des informations envers les parties prenantes (communication, etc.).	
Financement partiel ou complet des frais de repas, et disposer d'une participation financière différente si la personne travaille pour l'entreprise sur le temps de midi.	Réexaminer les contrats avec les entreprises qui engagent les travailleurs et travailleuses. Explorer une possibilité de participation aux repas et à divers autres frais (boissons, etc.) et à la participation éventuelle à un système d'avantages.	Sensibiliser à l'utilisation des terminologies adéquates (salaire / rétribution). Quid du terme rétribution pour les travailleurs et travailleuses (compréhension) ?	
Développer les avantages non monétaires en termes de flexibilité du temps de travail et des compétences, développement de carrière,	Nécessité d'adapter toutes les procédures selon les décisions retenues et informer, former les personnes concernées en	Proposer un soutien plus proactif aux travailleurs et travailleuses ainsi qu'aux familles au sujet des enjeux et des pratiques en lien	

loisirs, sorties, etc.

conséquence.

avec les assurances sociales.

Favoriser des actions de reconnaissance par toutes les parties prenantes (y. c direction) pour le travail réalisé afin de favoriser la motivation des travailleurs et travailleuses.

Maintenir le système collectif de rémunération par atelier.

Initier des rencontres avec les familles et les curateurs afin d'échanger les informations utiles et les bonnes pratiques. Expliquer les aspects monétaires à l'aide d'un jeu sur table ou numérique.

Conclusion

Cette étude qualitative, reposant sur des entretiens de groupes, a permis de collecter et analyser les perceptions de différentes parties prenantes en fonction des trois dimensions du modèle de la justice organisationnelle. Intégrant des groupes de personnes concernées ainsi que des expert·e·s de la rémunération en entreprise et de politiques sociales, ce design méthodologique permet de faire émerger différentes perspectives, de questionner ces pratiques en fonction des tendances actuelles, et de confronter ces pratiques à des regards tant internes qu'externes à l'institution. Les limites de cette étude doivent également être reconnues, à savoir qu'elle ne constitue pas une collecte exhaustive et représentative de toutes les perceptions et des tendances. La FOVAHM dispose de recommandations formulées ci-dessus, reposant sur les constats de l'étude, qui pourront être analysées et priorisées par l'institution.

Bibliographie

Beumard, P., Donada, C., Ibert, J., Xuereb, J.-M. (2014). « La collecte de données et la gestion de leurs sources ». In Thietart, R.-A., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.

Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). «The management of organizational justice». *Academy of management perspectives*, 21(4), 34-48.

Gaudet, S., & Robert, D. (2018). *L'aventure de la recherche qualitative: Du questionnement à la rédaction scientifique*. Presses de l'Université d'Ottawa.

Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2005). *Handbook of organizational justice*. Lawrence Erlbaum Associates, New York.