

Ecole Supérieure-Domaine Social Valais

Travail de mémoire
pour l'obtention du diplôme de
Maître socioprofessionnel diplômé ES

Analyse de l'organisation du travail aux ateliers Saint-Hubert



Werlen David

Référent thématique : M. Régis Volluz

Année académique 2015-2016

Filière ASP-Promotion 2013

Sion, janvier 2016

Résumé

Les exigences du marché du travail se sont durcies, pendant ces dernières années, pour les ateliers protégés, suite à l'évolution économique. Les demandes des clients sont devenues de plus en plus compliquées à satisfaire. Ce travail traite de l'impact de cette évolution sur la prise en charge des personnes en situation de handicap aux ateliers Saint-Hubert.

L'analyse des réponses obtenues démontrent que les prises en charge sociales et professionnelles sont adaptées aux capacités des personnes accueillies. Toutefois, les différentes connaissances et perceptions des personnes interrogées nuancent le résultat.

Une gestion de production performante, une bonne connaissance de la mission institutionnelle ainsi qu'une application correcte de la pédagogie utilisée s'avèrent indispensables pour pouvoir qualifier l'organisation du travail adaptée aux capacités des personnes en situation de handicap.

Mots-clés

Mission institutionnelle - Pédagogie par objectif - Organisation du travail

Remerciements

J'adresse mes remerciements aux personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire.

Premièrement à mon épouse Brigitte. Son aide précieuse dans les tâches quotidiennes et organisationnelles m'ont permis de dégager suffisamment de temps à l'élaboration de ce document.

Ensuite à mon référent thématique, M. Volluz Régis. Il m'a guidé dans mon travail avec ses apports avisés et m'a aidé à trouver des solutions pour avancer.

Je souhaite également remercier les personnes que j'ai pu interroger. Leurs réponses ont constitué la base de ce travail de recherche.

Pour finir, je tiens à remercier Mmes Bircher-Berset Valérie et Mme Curchod Sonia pour les corrections apportées à ce dossier.

Avertissement

Les opinions émises dans ce document n'engagent que leur auteur qui atteste que ce document résulte de son propre travail.

Illustration

Photo de couverture tirée de <http://www.therapie-couple-paris18.fr/consultante-organisations-paris18>

Table des matières

1.	Introduction.....	1
1.1	Cadre de recherche	1
1.1.1	Illustration	1
1.1.2	Thématique traitée	2
1.1.3	Intérêt présenté par la recherche	2
1.2	Problématique.....	3
1.2.1	Question de départ	3
1.2.2	Précision, limites posées à la recherche	3
1.2.3	Objectifs de la recherche.....	4
1.3	Cadre théorique et/ou contexte professionnel	4
1.3.1	La mission de la Fondation Saint-Hubert	4
1.3.2	La pédagogie utilisée au sein de la Fondation Saint-Hubert.....	5
1.3.3	L'organisation du travail utilisée au sein de la Fondation Saint-Hubert	6
1.4	Cadre d'analyse	7
1.4.1	Terrain de recherche et échantillon retenu	7
1.4.2	Méthodes de recherche	8
1.4.3	Recueil des données et résultats de l'investigation.....	9
2.	Développement	10
2.1	Introduction et annonce des chapitres développés	10
2.2	Présentation des données.....	10
2.2.1	La mission de la Fondation Saint-Hubert	10
2.2.2	La pédagogie utilisée au sein de la Fondation Saint-Hubert.....	16
2.2.3	L'organisation du travail utilisée au sein de la Fondation Saint-Hubert	21
3.	Conclusion	26
3.1	Résumé et synthèse de la recherche	26
3.2	Limites du travail	27
3.3	Perspectives et pistes d'action professionnelle	28
3.4	Conclusion personnelle	29
	Bibliographie.....	30
	ANNEXES	
	Annexe A Guide d'entretien	
	Annexe B Extrait Tableau OFAS ; Rapport d'encadrement et conditions de qualité posées aux ateliers	
	Annexe C Extrait Grille de dépouillement	

1. Introduction

1.1 Cadre de recherche

1.1.1 Illustration

Il y a deux ans et demi, la gestion de production des ateliers Saint-Hubert de Granges m'a été confiée. Depuis lors, plusieurs situations très concrètes m'ont démontré qu'économiquement, notre façon de travailler s'avère parfois dysfonctionnelle. Je me suis rendu compte qu'un nombre important de séries de pièces « dorment » parfois durant plusieurs semaines sur les étagères des ateliers avant d'être usinées. Nous devons mobiliser énormément de ressources afin de livrer ces pièces dans les délais demandés.

Parallèlement à cette activité, je m'occupe de l'atelier de contrôle/expédition. Dans ce secteur, nous occupons deux clients internes (CLI¹), âgés de 54 et 57 ans. Ils ont travaillé durant de nombreuses années dans une profession « normale », dans le premier marché du travail. Leurs tâches principales sont le contrôle et la préparation des pièces mécaniques pour la livraison chez nos clients divers. Grâce aux expériences professionnelles acquises, avant d'intégrer les ateliers Saint-Hubert, ils sont capables d'assumer des responsabilités dans ce domaine d'activité.

Ce sont eux les premiers concernés par les problèmes liés à la fabrication des pièces, car ils figurent comme dernier maillon d'une chaîne de production. Il est par ailleurs assez fréquent qu'un stress important leur soit imposé, résultant du retard accumulé dans les différents secteurs de production.

La première impulsion pour ce travail de recherche découle des constats et remarques faits par ces deux CLI. Robert, œuvrant dans le secteur cité en amont, m'a fait part de son mécontentement (communication personnelle [Entretien], 16.10.2014), « Je commence à en avoir ras le bol. Pourquoi c'est toujours à nous de stresser en dernière minute ? On doit toujours rattraper le retard des autres. Ce n'est pas normal ! ».

Deuxièmement, lors de la visite institutionnelle à Saint-Hubert, un collègue de classe m'a dit (communication personnelle [Entretien], 18.02.2014), « Je ne sais pas comment vous faites. Ça m'a l'air super stressant chez vous. Est-ce que vous n'avez pas peur d'exploiter vos usagers ? Est-ce qu'ils arrivent à assumer la quantité de travail que vous leur donnez ? ». Je n'ai pas vraiment porté grande importance à cette remarque jusqu'à ce que Robert fasse son « coup de gueule ». À partir de ce moment, j'ai commencé à m'intéresser plus sérieusement à nos processus de fabrication ainsi qu'aux aspects des dysfonctionnements.

En partant de ces constats, j'ai décidé d'analyser l'organisation socioprofessionnelle des ateliers Saint-Hubert de manière plus approfondie.

¹ Nom utilisé à Saint-Hubert pour les collaborateurs en situation de handicap

1.1.2 Thématique traitée

Afin de pouvoir analyser le fonctionnement des ateliers, je propose, dans ce travail de mémoire, les explications des mots-clés suivants : la mission de la Fondation Saint-Hubert, la pédagogie utilisée ainsi que l'organisation du travail. J'ai décidé de me concentrer sur ces trois termes, car il s'agit, à mon avis, des piliers du bon fonctionnement d'une institution telle que la Fondation Saint-Hubert.

La mission en premier lieu, car c'est le concept institutionnel choisi qui motive la prise en charge des CLI. Ensuite, il me semblait utile d'analyser la pédagogie utilisée par l'entier du personnel d'encadrement, MSP et éducateurs aux foyers. J'ai analysé la compatibilité de la pédagogie avec les différents handicaps que nous accueillons.

Pour finir, je souhaitais mettre en lumière l'organisation du travail et la manière dont est gérée la production dans les centres. Depuis quelques années, les quatre centres gèrent leur production à l'aide d'un logiciel informatique. Je souhaitais évaluer le bénéfice, pour autant qu'il en existe, de cette gestion de production assistée par ordinateur (GPAO ; pour plus de précision, voir page 6).

Une connaissance fondée ainsi qu'une application adéquate de la mission, de la pédagogie et de l'organisation du travail de la part du personnel d'encadrement, me semblent être les conditions sine qua non pour une qualité de la prise en charge socioprofessionnelle et socioéconomique des CLI.

1.1.3 Intérêt présenté par la recherche

Les dernières opérations d'usinage se font, expériences faites à plusieurs reprises, souvent sous le stress, amoindrissant la qualité du travail effectué. Ce stress est, à mon avis, involontairement reporté sur les CLI. Or, en fonction de leur problématique, certains n'ont qu'une faible résistance au stress. Ce fait m'a mené au constat que notre organisation de production influence le comportement et le bien-être de nos CLI. Il me semble que cet impact n'est pas à négliger car nous devons accomplir une mission d'institution socioprofessionnelle. Moins de stress amène une meilleure productivité.

La motivation professionnelle peut se résumer en deux mots : Éviter et Améliorer.

- **Éviter** les éléments chronophages ou perturbateurs dans notre chaîne de production.
- **Améliorer** le rendement des secteurs ainsi que l'état de bien-être de nos CLI.

En essayant d'influencer sur les deux éléments mentionnés, je pense pouvoir modifier notre méthode de travail actuel, en éliminant « ce qui ne va pas ».

La recherche est également motivée par un intérêt personnel. Depuis que j'ai repris la gestion de production du centre, je me rends compte que je manque cruellement de temps. Il n'est pas rare que je fasse des heures supplémentaires pour avancer le travail au secteur contrôle/expédition afin de livrer les pièces chez nos clients dans les délais demandés. Je fais cela pour le bien de la production et du centre, malgré tout, les heures supplémentaires engendrées le sont au détriment des moments passés en famille.

La situation actuelle ne me satisfait pas, c'est pour cela que je me questionne et que j'aimerais investiguer. Je souhaite comprendre si les méthodes de travail sont efficaces ou s'il y'a des aspects à améliorer afin de gagner en confort et en productivité.

1.2 Problématique

1.2.1 Question de départ

La problématique de la recherche peut se résumer ainsi :

Atelier Saint-Hubert : L'organisation du travail est-elle adaptée aux capacités des personnes en situation de handicap ?

J'émetts les trois hypothèses suivantes, lesquelles seront vérifiées à travers mon travail de recherche :

H1 : Les personnes questionnées connaissent la mission de la Fondation et elles peuvent citer quelques exemples d'application.

H2 : La pédagogie utilisée au sein de la Fondation est citée correctement par les personnes questionnées et son application correspond aux besoins des CLI.

H3 : Les personnes questionnées arrivent à décrire l'organisation selon laquelle nous travaillons aux ateliers Saint-Hubert de Granges et de Martigny.

Afin de pouvoir dégager une réponse pertinente, je suis obligé de définir les conditions selon lesquelles je peux mettre en évidence une confirmation, ou, le cas échéant, une infirmation de la question de départ.

L'organisation du travail appliquée au sein des ateliers Saint-Hubert peut être qualifiée comme adaptée si le résultat des entretiens démontre que les personnes connaissent la mission de la Fondation et qu'ils donnent plus d'avis positifs que négatifs sur la pédagogie ainsi que sur l'organisation.

Deux des trois hypothèses doivent être confirmées pour pouvoir répondre favorablement à la question de départ. Le cas échéant, nous ne pouvons qualifier l'organisation du travail comme adaptée aux capacités des personnes en situation de handicap.

1.2.2 Précisions, limites posées à la recherche

Je souhaite investiguer au sein des ateliers Saint-Hubert de Granges et de Martigny. Contrairement à la pédagogie utilisée par l'entier du personnel de la Fondation, seuls ces deux centres ont une organisation du travail et une gestion de production similaire. Les ateliers de Sion et de Monthey proposent des activités beaucoup plus variées, alors que Martigny et Granges travaillent dans la sous-traitance, en menuiserie et en mécanique.

1.2.3 Objectifs de la recherche

Ma recherche sera organisée de la manière suivante :

- définir les mots-clés retenus
- étayer ces définitions avec les résultats obtenus par la recherche sur le terrain (entretiens individuels)
- dégager des pistes possibles afin d'améliorer l'accompagnement social ainsi que la gestion de la production

1.3 Cadre théorique et/ou contexte professionnel

1.3.1 La mission de la Fondation Saint-Hubert

La Fondation Saint-Hubert a pour mission « La réinsertion sociale des personnes handicapées au moyen d'un encadrement et d'une activité professionnelle en ateliers, ainsi que par la mise à disposition d'une structure d'accueil et de vie en foyers ou en appartements » (Team Qualité, 2014, p.1). Nous travaillons quotidiennement sur le modèle d'intervention de la Valorisation des Rôles Sociaux (VRS). Ce modèle est basé sur les théories de Wolf Wolfensberger (1991) qu'il a défini comme suit :

Le développement, la mise en valeur, le maintien et/ou la défense de rôles sociaux valorisés pour des personnes – et particulièrement pour celles présentant un risque de dévalorisation sociale – en utilisant le plus possible des moyens « culturellement valorisés ». (p. 53)

Bien évidemment, pour une grande majorité de la société, la formulation de la valorisation des rôles sociaux ne signifie pas grand-chose, car il s'agit de comportements ou de valeurs qui vont de soi. Cependant, cette notion prend tout son sens pour deux groupes de personnes :

- celles qui sont déjà dévalorisées par la société (ex. personne en situation de handicap, étrangers, personnes toxicodépendantes, etc...)
- celles qui ont toujours été valorisées, mais lesquelles un évènement projette dans une situation qui est considérée comme socialement dévalorisée (ex. personnes au chômage, en incapacité de travail suite à un accident, etc...) (Wolfensberger, 1991, p. 53)

La Fondation Saint-Hubert s'engage à assurer un cadre professionnel aux personnes handicapées. Ainsi elle s'inscrit dans le tissu social existant.

Il s'agit notamment de :

- développer au maximum les compétences des personnes et favoriser les initiatives ;
- favoriser les expériences les plus normales possibles et les échanges avec la communauté.
- transmettre des images positives et valoriser la personne en situation de handicap ; (La Fondation St-Hubert, 2015, Présentation générale)

1.3.2 La pédagogie utilisée au sein de la Fondation Saint-Hubert

Afin de pouvoir accomplir la mission de la Fondation, le personnel d'encadrement, notamment MSP aux ateliers et les éducateurs aux foyers, doivent pouvoir se servir d'un outil pédagogique. La pédagogie utilisée pour l'ensemble de l'institution est la pédagogie par objectifs, la PPO. Les MSP peuvent s'appuyer, dans la PPO, sur la méthode démonstrative afin que les CLI réussissent à atteindre leurs objectifs. Mais qu'est-ce que cela signifie concrètement ? Je souhaite présenter, dans les paragraphes suivants les définitions de la PPO ainsi que de la méthode démonstrative, mais aussi comment ces outils pédagogiques sont utilisés au sein de la Fondation Saint-Hubert.

Définition

Afin de mieux comprendre la PPO, je propose la définition suivante, trouvée sur un guide pédagogique. « La pédagogie par objectifs peut se définir comme toute intention pédagogique formulée en termes de comportement observable dans des conditions et selon des critères précis, dont on escompte la manifestation chez les apprenants à l'issue du processus pédagogique (Maccaro, 1982) » (Présentation générale des épreuves et analyse pédagogique, s.d., p. 199)

Comme toute approche pédagogique, la PPO connaît un nombre d'avantages et de limites que j'espère pouvoir démontrer à travers les résultats des entretiens effectués.

Utilisation au sein de la Fondation

Nous appliquons la pédagogie par objectifs dans l'entier de la Fondation Saint-Hubert, soit aux ateliers comme aux foyers. Les principes de base sont repris, mais nous les appelons les projets d'action personnalisés (PAP). Les PAP sont structurés comme suit :

Début du PAP : La date à laquelle l'objectif opérationnel commence.

Fin du PAP : Date de l'évaluation finale. C'est à ce moment qu'un objectif peut être considéré comme acquis ou, le cas échéant, prolongé ou stoppé.

Bilans intermédiaires : Il s'agit de fixer des dates pour effectuer des évaluations formatives. Nous prévoyons, en règle générale, deux à trois bilans, dont le premier assez proche de la date initiale du PAP. Ce premier bilan nous permet d'apporter rapidement des ajustements éventuels.

Situation de départ : Donne une brève description de l'état actuel ou de la problématique rencontrée.

Objectifs à atteindre : Comportement attendu au terme du PAP. (Ex. : *En une année, Mr X sera capable de...*)

Conditions de réalisation : Explique les circonstances dans lesquelles l'objectif se manifestera. On peut y trouver par exemple le lieu (*atelier de ...*), les outils ou les supports utilisés (*à l'aide de...*). Elles définissent les tâches à accomplir pour la réalisation de l'objectif.

Critères de réussite : Ils indiquent les exigences minimales attendues pour la réussite d'un objectif (Ex : *Mr X sera à l'heure sur sa place de travail 3x par semaine*). Les critères de réussite sont mesurables ou quantifiables.

La méthode démonstrative

Chaque méthode pédagogique doit être appliquée d'une manière ou d'une autre sur le terrain. La didactique choisie doit correspondre aux besoins, mais surtout aux capacités des apprenants, dans notre cas des CLI. Nous avons, pour la plupart des MSP, opté pour une méthode active qui est appelée la méthode démonstrative.

Elle est à définir comme suit. :

Le formateur montre (démonstration), puis fait faire (expérimentation) pour que l'apprenant s'approprie le contenu, et dit ou fait dire (reformulation) pour évaluer le degré de compréhension. [...] L'apprenant n'a pas forcément besoin d'un contenu structuré de manière très didactique, mais par contre, il a besoin de quelqu'un pour structurer ses connaissances et les mettre en pratique. Le tutorat est incontournable. Le formateur est animateur et facilitateur. Il va guider les apprenants lors des exercices, de sa confrontation au réel. Il va faciliter la compréhension d'un concept, d'une théorie, en reformulant, en posant des questions à l'apprenant pour percevoir son degré d'acquisition. (Claude, 2004)

1.3.3 L'organisation du travail utilisée au sein de la Fondation Saint-Hubert

Conditions de qualité exigées par l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS)

L'OFAS a défini en 1998 les conditions de qualité qui sont exigées par les ateliers qui accompagnent des personnes en situation de handicap, afin d'être reconnus comme tels afin d'avoir droit à des subventions (cf. Annexe B)

La Fondation Saint-Hubert est au bénéfice d'une certification de l'OFAS, laquelle est prolongée chaque trois ans. Ce renouvellement s'effectue à travers des audits externes, pendant lesquelles, les auditeurs vérifient si les conditions exigées par l'OFAS sont toujours respectées et si les documents du Management Qualité sont utilisés de manière correcte par le personnel d'encadrement. Les audits se déroulent autant dans l'administration qu'aux ateliers et aux foyers.

Compte tenu du fait que nous avons obtenu la prolongation de la certification en 2014, les aspects formels d'une prise en charge des personnes en situation de handicap sont garantis.

La gestion de production assistée par ordinateur (GPAO)

Le progrès informatique nous a permis de nous équiper en 2007 d'un logiciel qui s'appelle GPAO. Ce système nous permet de gérer et de surveiller l'ensemble des activités. Il nous aide dans les tâches quotidiennes, à savoir la confection de devis et d'offres, le traitement des commandes, le suivi et la gestion du stock de pièces, ainsi que tous les aspects de la comptabilité, bulletins de livraison ainsi que la facturation.

Travaillant en production de petites séries, ce programme informatique nous garantit le bon déroulement des chaînes de production, pour autant qu'il soit utilisé correctement.

L'avancement des pièces peut être consulté à tout moment. Les séries sont accompagnées de fiches suiveuses avec un suivi d'ateliers défini au préalable par le responsable de production. Une fois que les pièces quittent un atelier, le MSP quitte, à l'aide d'un lecteur de code barre, la fin de l'opération. Ainsi vient s'afficher, sur le suivi informatique, le jour et l'heure précise de la quittance.

1.4 Cadre d'analyse

1.4.1 Terrain de recherche et échantillon retenu

La Fondation «Foyers-Ateliers Saint-Hubert» a été créée, dans ses formes juridiques actuelles, en 1974. Elle accueille toute personne, homme ou femme, âgée de 18 à 65 ans, au bénéfice d'une rente octroyée par l'assurance invalidité (AI), partielle ou complète. La structure offre une activité aux personnes souffrant d'un handicap mental léger à moyen, d'un handicap physique, psychique, sensoriel, psycho-organique ou d'une addiction (alcool, drogue, etc.). Les services proposés s'étendent sur le Valais romand.

Nous disposons de quatre ateliers protégés, situés à Granges, Sion, Martigny et Monthey, qui occupent environ 300 personnes. De plus, trois foyers sont répartis entre Sierre, Sion et Martigny pouvant héberger jusqu'à 37 pensionnaires. Saint-Hubert est en partenariat avec la Fondation du Château Mercier à Sierre, pour ce qui concerne l'entretien des parcs.

Les domaines d'activité des ateliers sont très variés (mécanique, cartonnage, menuiserie et céramique). De plus, les ateliers de chaque centre s'occupent du conditionnement de divers journaux et publicités pour les messageries du Rhône. Un collaborateur dans chaque centre effectue des observations sur mandat de l'AI.

Après de nombreuses années passées sur le site de Noës, le secteur mécanique a déménagé durant l'été 2004 à Granges. Ces ateliers comptent 68 CLI (état au 31.12.2014), répartis dans neuf secteurs : débitage, tournage, perçage, fraisage, lapidaire, traitement de surface, contrôle et expédition.

Les ateliers Saint-Hubert de Martigny travaillent dans le secteur bois. Leurs activités sont la confection des caissettes à bouteilles et à verres, coffrets pour outillage horloger et instruments de précision, boîtes destinées à l'industrie alimentaire, boîtes de cigares, sous-traitance pour l'industrie du bois etc.

Les neuf secteurs des ateliers de Martigny sont : débitage panneaux, débitage bois massif, machinage, collage-montage, ponçage, finition, vernissage, cartonnage et expédition. Actuellement ils y accueillent 49 CLI (état au 31.12.2014). Ils fonctionnent selon le même concept organisationnel que Granges, c'est-à-dire avec des ateliers bien distincts par type d'activité proposée, en chaîne de production. Cela veut dire que les pièces suivent un parcours précis et défini préalablement, créant ainsi une interdépendance des ateliers. Une bonne collaboration ainsi qu'une communication fonctionnelle sont les clés principales de la réussite.

Les MSP travaillant à Saint-Hubert présentent des niveaux de formation et des années d'expérience différentes. Nous y trouvons des MSP formés, en cours de formation ainsi que des non formés, récemment arrivés ou avec plusieurs années de service dans l'institution.

Afin de garantir l'anonymat des MSP, je travaille dans ce document avec des noms d'emprunt. Je ne vais pas pratiquer ce principe de « noms d'emprunts » pour les responsables régionaux et pour les membres de la direction. Partant du principe que ce sont des postes uniques, cela n'aurait pas beaucoup de sens de « masquer » les noms.

Pour commencer, j'ai interrogé trois collègues MSP ainsi que le responsable régional de Granges, M. Zuber Stéphane. J'ai questionné un collègue par niveau de formation, c'est-à-dire Fritz, MSP formé, Cédric, MSP non formé ainsi que Nathan, MSP en formation. Il était intéressant de voir s'il y avait des opinions divergentes en fonction du niveau de formation ainsi que des années d'expérience acquises.

Ensuite, avec l'accord de la direction, je me suis déplacé du côté de Martigny pour y interroger, comme à Granges, trois MSP avec des niveaux de formation et d'expérience différents, ainsi que le responsable régional, M. Papilloud Daniel. Les collègues interviewés sont Louis, MSP formé, Boris, MSP non formé et Gilbert, MSP en formation.

J'ai choisi les ateliers Saint-Hubert de Martigny, car l'organisation du travail est similaire à celle de Granges. J'ai trouvé cette phase très importante, car cela m'a permis de recueillir les sentiments et les impressions de personnes externes à notre centre, mais qui, malgré tout, se retrouvent proches de notre travail de par les situations similaires qu'ils vivent au quotidien.

Pour finir, j'ai effectué des rencontres avec des membres de la direction afin de déterminer la cohésion entre la prise en charge sociale des CLI et de la production. Pour ce faire, j'ai rencontré Mme Dini Anne-Christine, psychologue FSP, M. Rapillard Fabrice, directeur adjoint et responsable des ressources humaines ainsi que M. Rebord Yvan, directeur de la Fondation. Cette dernière étape a été très enrichissante, car les trois membres de la direction m'ont, chacun à son niveau de compétences, apporté des compléments d'information ainsi que des idées nouvelles.

1.4.2 Méthodes de recherche

Pendant les cours de méthodologie du travail de mémoire, il nous a été présenté les outils de recherche, c'est-à-dire le questionnaire et l'entretien. Je me suis tout de suite rendu compte, par rapport au choix de mon sujet, que l'entretien non directif pouvait m'apporter des réponses en quantité et en qualité satisfaisante. À cet effet, j'ai créé un guide d'entretien (cf. Annexe A) me permettant d'orienter mes questions sur les points essentiels de ma recherche.

Afin d'avoir un panel de réponses élargi, j'ai effectué des entretiens individuels avec des collègues MSP ainsi que le responsable régional. Ces interviews m'ont permis de récolter des informations et des opinions supplémentaires aux apports théoriques. J'ai réitéré cette expérience à deux reprises. En effectuant les interviews à Saint-Hubert Martigny, je m'attendais à obtenir des réponses similaires à celles de Granges. Or je me suis vite rendu compte qu'il existe, malgré une organisation du travail et un accompagnement social comparables, des différences sur certains aspects.

Les entretiens avec les membres de la direction, qui voient notre organisation sous un autre angle, m'ont permis d'avoir des informations complémentaires. Il était fascinant de découvrir l'opinion que les membres de la direction ont quant au travail effectué par le personnel d'encadrement. Malgré le fait qu'ils doivent consacrer une importante partie de leur

temps à des tâches purement administratives, ils sont pleinement au courant des activités quotidiennes et des méthodes d'accompagnement utilisées par les MSP.

1.4.3 Recueil des données et résultats de l'investigation

Comme déjà mentionné plus haut, les entretiens se sont déroulés dans les ateliers de Granges et de Martigny ainsi qu'au sein de l'administration de Sion, échelonnés sur deux semaines. J'ai organisé les échanges en tenant compte des agendas et des obligations professionnelles de chacun des interlocuteurs. Ils ont duré entre 22 minutes pour le plus court et 1 heure 20 minutes pour le plus long. Pour ma part, j'ai trouvé ces moments très interactifs, un échange d'informations entre deux collègues de travail, sans vraiment ressentir de différences hiérarchiques.

Les personnes choisies ont été averties deux mois avant le début des premiers entretiens. Le guide d'entretien n'a volontairement pas été distribué avant les interviews afin d'éviter que les gens fassent des recherches pour ne me donner que des réponses correctes. Il était justement très important que les personnes donnent des avis qui reflètent le quotidien, la réalité vécue de tous les jours.

Afin de pouvoir dépouiller les entretiens, je me suis fait en parallèle une grille que j'ai remplie à fur et à mesure de l'avancement. Cette grille, dont je propose un extrait dans ce document (cf. Annexe C), m'a permis de relever les points essentiels. La retranscription des bouts de conversation m'a servi de base pour mon développement.

2. Développement

2.1 Introduction

Je présente dans les paragraphes suivants, le dépouillement des entretiens selon les indicateurs prédéfinis dans le guide d'entretien (cf. Annexe A). Je vais exposer les réponses, que je développerai, avec des apports théoriques.

2.2 Présentation des données

2.2.1 La mission de la Fondation Saint-Hubert

Connaissance de la mission

Je souhaitais, au travers de l'indicateur ci-dessus, vérifier si les personnes questionnées connaissent la mission de la Fondation Saint-Hubert et quelle est sa signification.

Lors des entretiens, sept personnes sur onze interviewées parlent de la réinsertion ou de la valorisation des rôles sociaux. Il s'agit de MSP formés ou en formation ainsi que des membres de la direction. Les quatre autres personnes donnent une description plutôt sommaire de la mission. Les deux MSP non formés estiment qu'elle se limite à l'occupation des personnes en situation de handicap.

Afin de souligner l'importance du travail en lien avec la réinsertion sociale, je souhaite citer un auteur de la revue *Empan*. Ainsi, Le Dantec (2004) soulève que « Pour les personnes handicapées, le travail reste aujourd'hui encore une clé pour une insertion sociale » (p.73).

Mais qu'est-ce que l'insertion ou la réinsertion sociale ? Où cela se passe-t-il pour les personnes en situation de handicap ? Dans le premier marché du travail ou en institutions.

Trois MSP interviewés pensent que la mission de Saint-Hubert consiste à réinsérer des personnes en situation de handicap au premier marché du travail. Il s'agit ici d'une fausse interprétation de la mission, si nous nous basons sur les statuts de la Fondation, résumés dans l'affirmation ci-après.

Selon A.-Ch. Dini (communication personnelle [Entretien], 08.10.2015), « la réinsertion elle se fait à Saint-Hubert. On leur offre une place de travail, ils peuvent avoir un salaire ils ont des vacances, ils ont un rythme de vie, ils rencontrent des collègues, etc. ».

Seulement quatre personnes sur onze parlent du modèle d'intervention, à savoir la valorisation des rôles sociaux ou la revalorisation des gens par le travail. Des notions constitutives de la VRS, par exemple la normalisation ou la responsabilisation, émergent seulement chez une personne.

Concernant ces deux termes phares, F. Rapillard affirme (communication personnelle [Entretien], 06.10.2015), « Il y a la normalisation, il y a la valorisation des rôles sociaux, il y a la responsabilisation. Ce que j'ai cherché à faire au moment où j'étais au foyer, c'était rapprocher les gens plus possibles de la normalité. Si la normalité elle est définie comme le fait d'être inclus dans la société par le biais du travail, je pense que c'est encore assez vrai, moi j'essaie, par le biais de mon action socio-éducative de rapprocher les gens en difficulté de cette réalité-là.

C'est motiver les gens à être responsable, je pense que la responsabilité c'est presque encore plus fort que la normalisation. C'est ces deux axes qui me guidaient dans la façon de conduire des gens et encore aujourd'hui».

Malgré l'importance des deux principes fondamentaux mentionnés plus haut, les MSP n'en parlent, pour ainsi dire, pas dans les entretiens. Or, comme j'ai pu constater à travers des réponses à la question suivante, un certain nombre de principes qui définissent la VRS sont appliqués naturellement, sans que le MSP connaisse vraiment le terme de la valorisation des rôles sociaux et en quoi il consiste exactement.

Application au quotidien

Après vérification de la connaissance de la mission, il me paraissait important de m'intéresser à la manière dont ces deux principes phares sont traduits dans le quotidien. Alors j'ai demandé aux interlocuteurs de me citer des exemples d'applications.

Selon les entretiens, la valorisation à Saint-Hubert se fait par la parole, le salaire, l'autonomie, en attribuant des missions particulières aux CLI, en leur faisant confiance. En rapprochant les gens le plus possible de la normalité et en les motivant à être des personnes responsables.

M. Wolfensberger (1991) a défini les attentes d'application pour les institutions travaillant selon la VRS comme suit :

Concernant **les activités du programme** et d'autres éléments de programmation, un service valorisera vraisemblablement les rôles sociaux si :

- il répond précisément aux besoins des personnes qu'il sert, et le fait de manière individualisée, représentant un vrai défi pour elles ;
- s'il a des horaires habituels dans la culture, voire très valorisés pour des personnes du même âge que ses clients :
- s'il ne mêle pas des activités et des fonctions qui, pour les personnes culturellement valorisées, se dérouleraient à des heures différentes et dans des endroits distincts :
- s'il promeut l'emploi et la possession par ses clients d'objets et matériels qui transmettent des images positives sur la place qu'ils occupent dans la société et sur leur âge, et qui aident aussi à développer et pratiquer leurs compétences ;
- et s'il encourage les interactions adaptatives, sources de développement d'une identité valorisante. (p.70)

En comparant ce bout de texte aux exemples émis par les personnes interrogées, j'ai constaté un transfert tout à fait remarquable entre la théorie et la pratique. Nous retrouvons les éléments clés, comme le rapprochement des gens à la normalité culturelle, la reconnaissance des compétences et par le salaire et par l'octroi de missions particulières, ainsi que l'adaptation individualisée de l'activité aux capacités de chaque CLI.

En parlant d'attribution des tâches ou des missions particulières, Y. Rebord dit (communication personnelle [Entretien], 06.10.2015), « Des fois il faut confier des missions particulières aux gens, leur faire confiance».

Afin de souligner à quel point cette affirmation est proche de la réalité des travailleurs du premier marché du travail, ceux qui représentent la norme dans une société, je propose une

citation que j'ai trouvée dans un article dans le journal Le Temps. « L'expérience montre cependant qu'un employé à qui l'on fait confiance exprime dans 70% des cas sa reconnaissance en faisant cadeau à son employeur d'une plus grande productivité » (Castillo, 2015, p. 23).

Concernant la réinsertion sociale, j'ai obtenu les renseignements suivants. Certains CLI développent à Saint-Hubert pour la première fois une identité de travailleur. Ils bénéficient des conditions similaires au premier marché du travail. Ils touchent un salaire, fréquentent des collègues et des responsables d'atelier et ils ont droit aux vacances comme des ouvriers « traditionnels ».

Afin de pouvoir comparer le résultat des entretiens et ce qui est explicitement compris par réinsertion sociale, je propose la définition suivante :

Par réinsertion, on entend l'**intégration sociale et professionnelle** des personnes exclues de la société. Leur exclusion peut être due à :

- leur **situation précaire** : allocataires des minima sociaux, personnes accueillies en CHRS (Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale) ou autres structures d'accueil, sans revenus, sans domicile, chômeurs de longue durée, n'ayant jamais travaillé
- leur **handicap**
- leur **sortie de prison**

L'objectif est de permettre aux personnes exclues de retrouver **autonomie** et **confiance en soi**, notamment par le travail, l'accès à un logement, la création d'un lien social... Les trois « piliers » de la réinsertion sont l'**éducation**, le **logement** et l'**emploi**.

Au **niveau national**, les actions sont souvent orientées vers les personnes en situation de handicap, les anciens détenus, les immigrés et les sans-abri. Au **niveau international**, les enfants sont les plus visés par les activités de réinsertion : enfants des rues, enfants soldats, enfants orphelins du Sida, etc. (Portail de la solidarité, s.d.)

Cette citation, alors que j'apprécie beaucoup le site Portail de la solidarité, parle d'une situation idéale en France. Or, cette réalité n'existe peut-être effectivement que sur papier. Au quotidien, elle s'avère parfois biaisée par les aléas de la vie, les obstacles des démarches administratives ainsi que par la lenteur des décisions politiques en la matière.

Je propose alors, malgré la juste valeur des propos émis en ce qui concerne la réinsertion sociale, d'apprécier cette citation avec un certain recul.

Personnes valorisées par le travail

Lors des réflexions précédentes, je m'intéressais à la connaissance ainsi qu'à l'application au quotidien de la mission de Saint-Hubert. Or quand nous parlons de la VRS, je me suis posé la question de savoir si les personnes se sentent réellement valorisées par le travail qu'elles effectuent. En admettant que les CLI éprouvent réellement une valorisation par le travail, comment se manifeste-t-elle ?

Huit personnes sur onze pensent que les CLI se sentent valorisés par le travail. Certains CLI le disent, mais plus souvent ils le montrent au travers d'un sourire, une présence régulière au

travail. Une personne pense que les CLI ne se sentent pas directement valorisés par le travail, mais que la reconnaissance vient des clients externes.

Deux personnes, dont un MSP non formé ainsi que le directeur adjoint, pensent que les CLI ne se sentent pas vraiment valorisés par le travail, mais que la principale source de motivation est le salaire, sans lequel beaucoup de CLI ne viendraient pas travailler.

Afin de pouvoir souligner l'importance de la valorisation de la personne en situation de handicap par le travail, j'ai découvert un passage dans un texte qui s'intéresse à l'impact de la formation auprès de travailleurs aux centres d'aides par le travail (CAT²).

L'homme n'est peut-être pas fait pour travailler, il est probablement voué pour subvenir à ses besoins matériels, mais aussi spirituels, dans le sens de besoin d'activités « sublimatoires ». Le travail reste aujourd'hui encore un chemin principal de reconnaissance sociale. Il n'est pas, heureusement, le seul espace de réalisation individuelle. Pour nombre de travailleurs handicapés, il représente un moyen de conquête d'une identité, celle de « travailleur handicapé », expression dont le second terme ne « leur plaît guère », comme ils disent, car il marque leur différence, mais aussi la stigmatisation qui s'y rattache. Il reste que le travail protégé leur offre un support à d'autres aspirations sur le plan professionnel parfois, mais surtout au-delà dans leur vie personnelle. Le travail, s'il ne peut seul donner sens à la vie, lui apporte du contenu. (Ressigeac, 2004, p. 92)

Bien qu'effectivement l'identité du travailleur handicapé reste connotée de stigmates, elle permet d'accéder à un statut social valorisé, celui du travailleur.

Gilbert dit à ce propos (communication personnelle [Entretien], 21.09.2015), « Dans notre société actuelle, voilà, si tu ne travailles pas, t'es vite mis sur le côté, t'es vite montré du doigt ».

Par ailleurs, depuis que les handicaps et le travail des ateliers protégés étaient davantage médiatisés, le stigmate a tendance à disparaître, évidemment pas complètement, mais juste assez pour que cette différence devienne acceptable pour bon nombre de personnes de la société.

Afin de soutenir cette affirmation, je propose la citation suivante :

Nous pensons que le travail est facteur d'intégration sociale, garant d'identité, de réalisation de soi, de reconnaissance. Il est source de liberté, donne du sens à la vie et un sentiment d'utilité.

Pour les personnes en mal d'adaptation sociale, il est un combat contre l'oubli, une résistance à la marginalisation, la recherche d'un statut, la construction d'un sentiment de valeur, d'une conscience propre, une course à la reconnaissance. (Fages, 2004, p.57)

Donc nous pouvons retenir que les CLI à Saint-Hubert se sentent valorisés par le travail pour autant que ce dernier leur permette d'acquérir un statut social ou de développer une identité, celle du travailleur. Pour les autres, la reconnaissance du travail effectué par des personnes externes à l'institution est le moteur de la motivation et source de satisfaction personnelle.

² Aujourd'hui appelé ESAT (Établissements ou services d'aide par le travail) est l'équivalent français des ateliers protégés en Suisse

Points à améliorer pour accomplir la mission

En guise de conclusion, j'ai demandé à mes interlocuteurs s'ils avaient des propositions d'amélioration à me soumettre. Voici les idées qui ont surgi pour parfaire l'accomplissement de notre mission.

Récompenser les CLI par des sorties en cars, des visites, etc., S. Zuber souhaiterait que (communication personnelle [Entretien], 28.09.2015), « que la Fondation puisse offrir parfois une journée ou une après-midi, un loisir, un souvenir, voilà offrir quelque chose. A quelque part on offre une activité professionnelle, on offre un accompagnement social, on offre un salaire, mais ça me semble normal. Par contre, si on pouvait, de temps à temps, offrir un petit quelque chose de spécial, de manière occasionnelle».

Gros bémol évoqué par cinq personnes quant à la réalisation de cette proposition : le manque de temps causé par une production trop importante.

Une autre idée consiste à mettre en place un système de prime ou de reconnaissance pour des propositions d'amélioration venant des CLI. Je trouve cette idée particulièrement intéressante, car cela sous-entend une implication plus importante de la part des CLI avec, à la clé, un sentiment de fierté et de valorisation.

L'augmentation de la visibilité de STH avec des apparitions occasionnelles dans un article de journal ou refaire des journées portes ouvertes. Ces deux idées pourraient contribuer à une meilleure représentation du travail des CLI ainsi que du personnel d'encadrement. Nous nous sommes rendu compte que les gens qui ne connaissent pas les ateliers Saint-Hubert ont une image faussée. Elle disparaît souvent dès que les gens entrent dans nos structures, laissant place à un grand étonnement.

Selon S. Zuber (communication personnelle [Entretien], 28.09.2015), « principalement ce sont des gens extérieurs qui mettent en avant la qualité de la prestation et la précision du travail qui est fourni ici. Donc ce n'est pas directement nous qu'on signale la qualité du travail, mais bien souvent le client quand il passe qui est impressionné».

Certaines personnes travaillent depuis de nombreuses années aux ateliers Saint-Hubert, souvent à la même place ou sur la même machine. Les activités ont, par des exigences plus pointues de la part des clients, beaucoup évolué ces dernières années. Afin de pouvoir les satisfaire, nous sommes de plus en plus obligés d'avoir recours à des moyens technologiques très poussés, laissant en souffrance une certaine population dans nos centres.

D'un autre côté, nous utilisons volontairement un parc de machines conventionnelles, afin de garantir une activité pour les CLI qui n'arrivent pas à accéder aux machines CNC, de par une limitation cognitive ou physique. Les travaux effectués sur ces machines sont souvent d'une attractivité moindre que ceux des gros centres d'usinage avec des opérations souvent répétitives pendant plusieurs heures, jours, voir semaines. Nous devons donc faire très attention à varier le plus possible les activités pour ces personnes-là, sans quoi elles risqueraient de sombrer dans la monotonie et d'être « oubliées dans un coin », ce qui, à mon sens, va à l'encontre de la valorisation et de la réinsertion sociale.

Synthèse

Dans le but de vérifier l'hypothèse sur la connaissance de la mission de la Fondation Saint-Hubert, il me semble utile de relater les principaux points recueillis.

Plus les gens sont formés, mieux ils connaissent la mission

Presque 70% des interviewés parlent de la VRS et de la réinsertion. Durant les entretiens, je me suis vite rendu compte que, pour les personnes non formées, le concept de la VRS est un concept théorique et qu'elles n'en connaissent pas vraiment le contenu.

Malgré le fait que pas tout le monde connaisse les termes explicites de la mission, elle est appliquée conformément par quasiment l'entier des personnes interviewées. Les MSP qui ne connaissent pas les principes inhérents de la mission sont guidés par leurs collègues plus expérimentés et ils exécutent les conseils par mimétisme.

Effectivement, je constate que, plus une personne est formée, mieux elle connaît la mission de la Fondation. Les principaux concepts ainsi que leurs théories sous-jacentes sont exclusivement expliqués par les personnes formées ou en formation, davantage encore par les professionnels au bénéfice d'un diplôme universitaire.

Il existe une fausse perception de la réinsertion sociale

Concernant la réinsertion sociale, il prévaut une fausse perception du sujet. Environ 30% des personnes interrogées partent de l'idée que la mission de l'institution consiste à réinsérer les CLI dans le premier marché du travail. Comme déjà dit en amont, cette confusion entre la réinsertion sociale et professionnelle mériterait un réajustement.

Les CLI travaillant à Saint-Hubert se sentent valorisés

Presque 80% des personnes sollicitées remarquent une valorisation de leurs subordonnés par le travail. Cependant la majeure partie des CLI ne le dit pas explicitement, mais ils le démontrent par des gestes, des sourires, par une présence régulière au travail.

Une personne m'a tout de même répondu qu'elle pense que les CLI ne se sentent absolument pas valorisés par le travail, mais leur seule et unique motivation serait le salaire. Cette affirmation forte mériterait une analyse approfondie, car si cela s'avérait véridique, une bonne remise en question de la part des professionnels quant à l'accompagnement sera nécessaire.

En partant de ces constats, je peux qualifier la mission comme connue par les personnes interrogées et elles l'appliquent conformément aux attentes de la Fondation Saint-Hubert.

2.2.2 La pédagogie utilisée au sein de la Fondation Saint-Hubert

Connaissance de la pédagogie utilisée

Dans cette partie, je cherche à savoir si les personnes interrogées connaissent la pédagogie que nous utilisons pour accompagner les CLI, la PPO.

Trois personnes sur onze parlent de la pédagogie par objectifs, dont un MSP en formation et deux membres de la direction. Trois personnes évoquent le PAP, ce qui est l'équivalent de la PPO, permettant d'accompagner un CLI vers un objectif.

Mais qu'est donc la pédagogie et qu'est-ce que c'est qu'un objectif ? Mme Grau-Martenet (2014) définit les deux termes ainsi :

Objectif : C'est la forme que prend une valeur lorsqu'elle veut être satisfaite. Buts ou états désirés auxquels aspirent les individus ou les organisations.

Pédagogie : Action de conduire, accompagner, élever les enfants ; art d'éduquer. (p.263)

Pour résumer, la PPO consiste donc en la mise en place d'une stratégie pour accompagner une personne vers un but. Or, seulement six personnes sur onze ont parlé de ce concept pour mener à bien une action pédagogique.

Deux personnes disent que la VRS est la pédagogie utilisée, un MSP formé et un en formation. Or, cela ne correspond pas tout à fait à la réalité. Nous travaillons effectivement selon le modèle d'intervention, qui est la VRS, mais en appliquant la PPO. Ces deux termes ne sont peut-être pas très faciles à distinguer. Nous pouvons concevoir la VRS comme **but à atteindre** pour les CLI, donc être valorisé par leur activité en s'approchant le plus possible de la norme dans un contexte ou une société donnés. La pédagogie utilisée doit servir d'**outil ou de guide** pour accompagner la personne sur ce chemin.

Une personne voit notre pédagogie comme un apprentissage, ce qui correspond en partie à la réalité. J'aime beaucoup cette idée, mais je suggérerai quand même une légère différenciation. L'apprentissage est un processus bien défini, à durée variable, dirigé vers un but qui est, a priori, l'acquisition des compétences nécessaires à l'exécution d'une profession. Si, à la fin de cette période, la personne ne répond pas aux exigences en vigueur, ce processus se termine par un échec, contrairement à la manière dont nous devons percevoir notre « processus d'apprentissage ». Nous adaptons notre pédagogie aux capacités et à la vitesse de compréhension de la personne afin d'éviter l'échec. L'adaptation de l'objectif aux compétences ainsi qu'à la problématique de chaque CLI est d'ailleurs un point soulevé par cinq personnes interrogées.

Trois personnes parlent de la méthode démonstrative comme pédagogie utilisée. Or cette méthode ne correspond pas à une pédagogie en tant que telle, mais elle est un outil didactique pour faire progresser une personne.

Cette distinction, bien que peu évidente, était très bien résumée par J.-F. Paccolat dans le cadre du cours de pédagogie (communication personnelle [Entretien], 08.10.2013), « La didactique est à la pédagogie ce que la technologie est à la science ».

Surprenante était l'affirmation d'un MSP non formé, expérimenté de 18 ans d'activité à Saint-Hubert et au bénéfice d'une attestation de participation au cours d'introduction au travail en institution (CITI) délivrée par l'Association Romande pour le Perfectionnement du Personnel d'Institutions pour Handicapés (ARPIH). Il explique qu'il ne connaît pas la pédagogie utilisée. Or, suite à quelques explications du concept pédagogique que nous appliquons au quotidien, il se rappelle des PAP.

Nous constatons alors que la pédagogie est connue, sous une des deux appellations utilisées, PPO ou PAP, par 55% des personnes interrogées. Cela confirme que l'accompagnement social est susceptible d'être appliqué correctement par plus de la moitié du personnel d'encadrement. Il y a tout de même une belle marge de progression.

Utilisation au quotidien

Les renseignements récoltés dans cette partie visent à démontrer la manière dont les PAP sont utilisés au quotidien. Ce qui m'intéressait spécialement était la mise en place d'un nouveau projet. Est-ce qu'il est élaboré avec la personne, tenant compte des objectifs émis par cette dernière, ou est-ce que c'est le MSP qui propose un PAP au CLI, en pensant qu'il lui sera bénéfique ?

Six personnes sur dix font le PAP fixant un objectif à la personne. Nous retrouvons cette affirmation chez les deux responsables régionaux ainsi que chez deux MSP en formation. Un MSP formé et un autre MSP non formé pensent également la même chose. Cela signifie que c'est le MSP qui propose au CLI un objectif à atteindre plutôt que celui soit proposé par la principale personne concernée. La capacité cognitive de la personne est évoquée comme principale limite afin de pouvoir faire un PAP avec le CLI.

Un MSP formé aux ateliers Saint-Hubert de Granges a soulevé un autre phénomène. Selon Fritz (communication personnelle [Entretien], 01.10.2015), « Souvent les PAP c'est plus pour corriger un défaut de la personne. J'ai l'impression qu'on fait plus du côté MSP, on a envie d'améliorer la personne nous parce que ça nous pose problème. » C'est un constat très fort qui a évoqué un certain questionnement chez moi.

Le but premier du PAP ne consiste pas, à mon avis, à éliminer un comportement dérangeant chez un CLI pour le confort du MSP, mais doit plutôt contribuer à atteindre un objectif. En partant du principe que le rôle du personnel d'encadrement est d'accompagner le CLI sur un bout de son chemin de vie, peu importe la durée de cet engagement, le choix des étapes de ce parcours appartiennent entièrement à la personne.

Afin de pouvoir argumenter ce constat, j'ai trouvé l'extrait suivant :

Remarquez que la définition de l'état présent insatisfaisant et le choix de l'objectif appartiennent en totalité à la vie de la personne. [...] Probablement avez-vous déjà remarqué que plus on donne à quelqu'un de bonnes raisons pour faire quelque chose, moins il se sent personnellement engagé dans cette action. Inversement, plus le client crée lui-même ses « bonnes » raisons de s'engager, plus il avance efficacement sur le chemin de la réussite. Autrement dit, lorsque c'est vous qui vous appropriez l'objectif et la responsabilité de l'atteindre, vous empêchez votre *coché* de le faire lui-même, il se déresponsabilise et risque de mettre en œuvre toute une série de résistance à votre intervention. (Grau-Martenet, 2014, p.84)

Une personne fait les PAP uniquement avec les CLI, à noter qu'il s'agit ici d'un MSP non formé. Cédric affirme que (communication personnelle [Entretien], 30.09.2015), « Je pense que si la personne est impliquée dans le projet, ça sera d'autant plus positif on va dire ».

Deux personnes pensent que c'est possible de faire avec le CLI, mais également à leur place. Je n'ai pas posé la question au directeur, car il n'est pas concerné par l'élaboration des PAP.

Nous apprenons pendant la formation, selon la citation ci-dessus, que seulement un objectif venant de la personne aboutira à un résultat satisfaisant, autant pour le CLI que pour le professionnel. Or nous constatons que 60% des MSP, indépendamment du niveau de formation, ont plus l'habitude de faire un PAP pour la personne, en pensant que cela lui sera bénéfique.

Manque de temps pour suivi effectif du PAP

Une fois que le PAP est mis en place, il s'agit de le suivre pendant une durée définie. Je voulais, ci-après, déceler, si le un manque de temps dont disposent les MSP rend difficile le suivi PAP.

Deux personnes sur onze pensent manquer de temps, dont un MSP non formé et un MSP en formation. Pour ce dernier, qu'en plus des impératifs de l'école, gère plusieurs secteurs au sein des ateliers Saint-Hubert, ce manque de temps est quand même assez facilement explicable. Sa présence en institution est actuellement de 60% pendant les trois ans de formation. Néanmoins, il assume entièrement la gestion des secteurs dont il a la responsabilité. Cependant il identifie la charge importante de production comme principal obstacle à un suivi effectif du PAP, idem son collègue non formé.

Un MSP formé dit manquer de temps en certaines périodes de l'année. La charge de travail des ateliers de Granges et de Martigny fluctue en fonction des mouvements économiques ou des demandes saisonnières des clients. Les ateliers de Martigny connaissent un pic de travail impressionnant en fin de chaque année. Louis m'a expliqué que (communication personnelle [Entretien], 02.10.2015), « Si je prends la fin de l'année, typiquement où on devrait boucler tous les PAP, c'est super chaud parce qu'il y a une grosse production. Après pendant l'été c'est un peu plus calme et on a plus le temps pour faire les suivis ».

Huit personnes mettent en avant plutôt un problème d'organisation qu'un manque de temps proprement dit. En résumé, je propose une citation. Selon Y. Rebord (communication personnelle [Entretien], 06.10.2015), « Il y a des questions d'organisation qu'on peut des fois revoir et puis on s'aperçoit que on se stresse inutilement sur certains points, qui découlent d'aucun ordre. Qui découlent d'une logique de celui qui les applique. C'est une organisation du MSP ».

En guise de conclusion, je propose de citer notre directeur adjoint. F. Rapillard (communication personnelle [Entretien], 06.10.2015), « On vient de faire une enquête de satisfaction un peu plus détaillée. Ils ressortent des choses assez intéressantes. Trois MSP sur dix disent ne pas avoir suffisamment de temps pour les objectifs sociaux. Donc il y a quand même sept sur dix qui disent avoir le temps ».

Difficultés rencontrées pour faire un PAP

L'élaboration des PAP demande une certaine créativité de la part des MSP, ce qui peut s'avérer parfois compliqué. J'ai demandé aux personnes interviewées si elles avaient déjà rencontré des difficultés à créer un PAP et en quoi ont consisté ces difficultés.

Huit personnes sur onze mettent en avant des difficultés pour faire des PAP avec des CLI qui sont en institution depuis de nombreuses années. Lors de notre entretien, Louis évoque les problèmes suivants (communication personnelle [Entretien], 02.10.2015), « Pour les personnes qui sont là depuis de nombreuses années et puis où il y a pas de soucis. Des fois, on doit vraiment se creuser la tête pour savoir qu'est-ce qu'on va faire avec eux cette année».

Trois personnes disent qu'ils font des PAP par obligation, des PAP alibi, car c'est difficile d'en faire avec des CLI qui n'ont pas le niveau, qui sont trop limités, de par leur pathologie. Voici l'affirmation de Boris, MSP non formé (communication personnelle [Entretien], 02.10.2015), « Il y a des personnes c'est impossible. J'ai une personne qui est limitée partout, j'en fais par obligation avec lui».

Pour équilibrer les témoignages ci-dessus, trois personnes pensent que c'est moins évident de créer des PAP avec des CLI qui ont un handicap moins limitant. Y. Rebord estime que (communication personnelle [Entretien], 06.10.2015), « Par définition on essaie de remettre les gens dans la norme, moins ils ont de handicaps, plus ils approchent de la norme, moins il y a des objectifs à mettre en place».

Le constat à retenir sera donc que des difficultés à créer des PAP existent, autant chez les MSP formés que chez les non formés. Les principales limites seront une insuffisance mentale ou, à l'opposé, des compétences supérieures à la moyenne des personnes accueillies.

Handicaps incompatibles avec la PPO

Actuellement, et selon le document institutionnel concernant le concept général de réinsertion, une certaine population cible peut être accueillie au sein de la Fondation Saint-Hubert. « Elle se compose de personnes handicapées mentales légères ou moyennes, physiques, psychiques ou de toxicodépendantes de l'alcool. » (MQ 1.2)

Cependant, je souhaite vérifier s'il existe des handicaps perçus comme incompatibles avec la PPO.

Cinq personnes sur onze évoquent que le handicap mental ou mental lourd sera difficile à intégrer aux ateliers Saint-Hubert. Une personne pense que les handicaps moteurs ou les polyhandicapés seraient limitant. Une autre personne met en avant des troubles psychiques, les schizophrénies par exemple.

Les principales explications données à ce sujet sont l'insuffisance cognitive ou les troubles de perception. Les personnes risquent de ne pas adhérer à un objectif, faute de capacités de compréhension.

Afin de soutenir ce constat, je citerai D. Papilloud (communication personnelle [Entretien], 02.10.2015), « Moi je dirais qu'on a un ou deux handicaps mentaux, avec eux c'est très difficile à élaborer un PAP. Ils n'ont pas le sens des objectifs. Ils diront tout oui, mais ils ne réalisent pas ce qu'on leur demande en fait. Pour le MSP c'est très compliqué».

Quatre personnes pensent que la pédagogie est compatible avec tous types de handicaps, il faut adapter l'objectif ainsi que le suivi. Cette affirmation vient de deux MSP formés, un MSP non formé ainsi que de notre psychologue. Je propose, en résumé des informations recueillies, celle de S. Zuber (communication personnelle [Entretien], 28.09.2015), « Si on fixe un objectif à une personne cela doit être un objectif qui est réalisable. Toutes les personnes qu'on a chez nous sont capables d'atteindre un objectif à leur portée, maintenant le tout c'est de le mettre à leur portée».

Est-ce qu'il existe un handicap incompatible avec notre pédagogie ? Les opinions sont très différentes, nous nous trouvons dans une situation paritaire. La moitié des personnes interrogées définissent très clairement des handicaps incompatibles, alors que les autres 50% pensent que nous pouvons l'adapter à toutes les situations. Je citerai pour conclure Y. Rebord (communication personnelle [Entretien], 06.10.2015) « Est-ce que c'est une question de handicap ou de degrés de handicap? [...] Pourquoi parfois on a des gens qui sont inadéquats? Est-ce que cela tient uniquement au handicap? ».

Synthèse

Plus de la moitié des personnes interrogées connaît la pédagogie utilisée

Après avoir analysé les données recueillies, je peux affirmer que la pédagogie est connue par 55% de l'échantillon. Nous pouvons constater que, comme pour la connaissance de la mission, plus une personne est formée, mieux elle est informée sur les théories pédagogiques. Ce fait, bien qu'évident, est bénéfique pour les MSP non formés car ils peuvent s'inspirer du savoir et du savoir-faire des MSP formés.

Les PAP sont utilisés par tous les MSP interrogés. Les MSP formés montrent aux non formés comment structurer un PAP. Cette formation « sur le tas » ainsi que l'acquisition d'expériences professionnelles permettent aux MSP non formés d'utiliser cette démarche pédagogique correctement.

Le suivi des PAP ne pose pas de difficultés particulières aux MSP, contrairement à son élaboration, dépendant des degrés de compétences des CLI

Comme déjà cité plus haut, 60% des personnes interrogées font les PAP sans impliquer les CLI. La participation de ces derniers à l'élaboration du projet est souvent insignifiante, résultant d'un manque d'intérêt pour le processus du PAP proprement dit. C'est souvent le cas chez les personnes en situation de handicap physique avec de bonnes compétences professionnelles.

Ce désintérêt se traduit souvent par un manque d'adhésion au projet. Certains CLI ne sont pas au courant de leur PAP actuel, expérience faite lors des entretiens de satisfaction, lesquels étant effectués à la fin de chaque année.

Des difficultés à l'élaboration de PAP sont également identifiables chez des CLI qui présentent une insuffisance cognitive. Le manque de compréhension de ces personnes s'avère comme un frein à une application bénéfique des PAP.

Une fois le PAP mis en place, les MSP ne se plaignent pas vraiment du manque de temps pour les suivre. La plupart des personnes interviewées sont d'avis qu'une organisation adaptée leur permet de suivre les PAP correctement.

Le résultat de ma recherche confirme celui de l'enquête menée par la direction en 2015 cité en amont, me confortant dans l'idée que ces valeurs représentent la réalité vécue par le personnel d'encadrement à Saint-Hubert.

En partant de ces deux constats, je me permets de qualifier la connaissance de la pédagogie comme satisfaisante. La majeure partie des personnes interrogées était capable d'expliquer la pédagogie utilisée et de l'appliquer de manière correcte.

2.2.3 L'organisation du travail utilisée au sein de la Fondation Saint-Hubert

Fonctionnement de l'organisation du travail

L'item sur le fonctionnement de l'organisation me permettra d'évaluer l'appréciation des MSP. J'espérais recevoir non seulement des réponses du style, ça fonctionne bien, ou pas bien, mais plutôt des précisions quant à l'organisation.

70% des personnes interrogées apprécient le fonctionnement dans les ateliers. La chaîne de production selon un processus de fabrication bien défini soutient le bon fonctionnement de notre organisation.

À ce propos, Cédric explique que (communication personnelle [Entretien], 30.09.2015), « C'est organisé par secteur, c'est clairement établi, chaque MSP a son effectif. On a une chaîne de production, la pièce suit un chemin logique. C'est très bien organisé on va dire ».

Deux personnes mettent en avant le fait que nous améliorons tout le temps le système afin de perfectionner son efficacité. C'est un constat qui a été fait à Granges. Selon S. Zuber (communication personnelle [Entretien], 28.09.2015) « On améliore aussi assez régulièrement, on a tout d'un coup des petites adaptations qu'on doit faire pour pouvoir améliorer encore ce flux, cette fluidité, ces performances, cette qualité de la prestation ».

Un MSP en formation est un peu plus critique envers ce fonctionnement. Nathan explique (communication personnelle [Entretien], 28.09.2015) « Le système qui est mis en place c'est un système qui à mon sens doit fonctionner, il peut fonctionner. Après ça dépend des acteurs comment ils sont. Je pense un moment donné chaque MSP a un rôle. Si le rôle est tenu correctement avec des exigences très pointues à mon avis ça peut fonctionner. Actuellement, il y a pas mal de MSP qui font des heures supplémentaires, alors qu'en théorie on ne devrait pas le faire. Ils payent un petit peu le fait que d'autres font moins ».

En guise de conclusion nous pouvons dire que l'organisation de la production est fonctionnelle, pour autant que chaque acteur s'implique un maximum à son niveau de compétence.

Stress du MSP

En évaluant le stress des MSP, j'espère trouver des explications au stress ressenti par certains CLI. Quelles seront les sources de stress pour un MSP ?

En partant du principe que le stress est une valeur très subjective, car chacun peut le ressentir différemment et avec une intensité inégale, dépendant du contexte et de l'implication émotionnelle. L'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail définit un état de stress comme « le déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face » (Laurent, 2004, p. 22).

50% des personnes interrogées évoquent un stress d'environ 8 sur une échelle de 1 à 10, pendant certaines périodes de l'année, dépendant de la charge de travail. Une d'entre elles explique qu'ils connaissent une charge de travail en pique et en creux. Le stress varie, selon lui tout le temps entre 9 et 2, une stabilité lui paraît impossible.

Une personne m'a expliqué que les MSP ne parlent pas de leur stress, qu'il soit professionnel, ou extra-professionnel. Selon A.-Ch. Dini (communication personnelle [Entretien], 08.10.2015) « Les MSP n'en parlent pas tellement. Parfois, on sent nous qu'il y a des gens qui sont plus stressés à certaines périodes. Mais ça peut-être des stress professionnels, mais aussi des stress extra-professionnels parce que la vie ce n'est pas un long fleuve tranquille ».

Nous constatons donc que les MSP ressentent un certain stress, lequel s'avère néanmoins bien gérable. Ils n'en parlent cependant pas ouvertement, mais est-ce qu'ils le communiqueront autrement ou en d'autres occasions ?

Stress des CLI

Je souhaitais, à travers cet item, évaluer le stress des CLI ressenti par les MSP. Est-ce que la notion du stress est connue chez eux, est-ce qu'ils en parlent et d'où viendrait donc ce stress ?

La plupart des personnes interrogées pensent que les CLI vivent les situations au travail différemment, partant du raisonnement que le stress est très individuel et subjectif. Leur ressenti dépend beaucoup, selon les MSP, beaucoup du vécu des personnes et de leurs capacités cognitives. Certains ne seront jamais stressés et d'autres vivent un stress perpétuel.

Six personnes sur onze disent qu'ils essaient de ne pas transmettre leur stress aux CLI, faute de ressources nécessaires pour le gérer chez ces derniers. Y. Rebord dit à ce propos (communication personnelle [Entretien], 06.10.2015) « On ne doit pas montrer qu'on est stressés. On doit éviter de reporter notre stress sur les autres. [...] Si le MSP s'agite devant un groupe de personnes handicapées, ils vont tous être agités au bout d'un moment. Cela veut dire qu'on apporte une tension inutile à tout le monde ».

Une remarque très intéressante est venue de la part de Nathan, MSP en formation. Selon lui (communication personnelle [Entretien], 30.09.2015) « Les personnes qui n'arrivent pas à transmettre le stress, c'est ça qui pose problème. C'est-à-dire qu'on peut charger de travail une personne qui a des grosses limitations, elle va ne jamais rien dire, et le problème il est là ».

Je conclurai en disant que le stress existe effectivement aussi chez les CLI. Le personnel d'encadrement doit veiller de ne pas reporter son propre stress sur eux. Nous devons particulièrement être attentifs aux personnes qui n'ont pas la capacité de communiquer leur stress, faute de quoi nous risquons de nuire à leur santé, psychique ou physique.

Handicaps incompatibles avec l'organisation du travail utilisée

Similaire à la pédagogie, il me semblait opportun de vérifier s'il existe des handicaps que les personnes interrogées qualifieraient d'incompatibles avec notre organisation du travail.

Les propos étaient très différents, venant autant des personnes formées que des MSP non formés. Cinq personnes voient les handicaps physiques et les handicaps moteurs comme incompatibles. Dans nos ateliers nous devons porter occasionnellement des charges assez lourdes. Le handicap physique, typiquement les problèmes de dos, s'avère incompatible avec certaines activités.

Trois personnes pensent que le handicap mental lourd sera difficile, faute de capacités de discernement ou de compréhension des consignes données.

Quatre interlocuteurs évoquent les handicaps psychiques comme très problématiques. Or, ce handicap est en voie de croissance importante. A.-Ch. Dini exprime son inquiétude face à cette évolution comme suit (communication personnelle [Entretien], 08.10.2015), «je vois qu'il y a de plus en plus de handicaps psychiques, ça devient difficile quand même. Parce qu'eux ils évoluent un petit peu en dents de scie et puis nous on a quand même des exigences de régularité, par rapport aux absences, par rapport à notre accompagnement aussi. Mais c'est vrai que dernièrement on a eu plusieurs personnes psychiques et puis ça nous a quand même interpellés ».

Afin d'étayer cette affirmation, je propose une citation du directeur des Services Hébergement, Socio-professionnel et Services Centraux du Valais de la Fondation Emera. « La déstructuration sociale et le stress croissant dans notre société augmentent le nombre de personnes ayant des troubles psychiques dont une part de plus en plus importante a besoin d'aide » (Bayard, 2014, p.117).

Pour finir, quatre personnes ne voient pas vraiment de handicap limitant un engagement à Saint-Hubert, car nous pouvons adapter les activités aux problématiques des CLI.

En résumé, nous pouvons admettre qu'il existe des handicaps que nous ne pourrions peut-être jamais accueillir dans nos ateliers, en tout les cas pas avec l'organisation du travail actuel et une production jugée comme assez conséquente. Or la plupart des handicaps trouveront une place chez nous, car les postes de travail ainsi que les activités peuvent être adaptés.

Utilisation du GPAO

Je m'intéressais à l'utilisation du GPAO d'un point de vue pratique. Est-ce que ce logiciel facilite ou complique la tâche quotidienne des MSP. Une réticence envers cet outil informatique était présente de la part des MSP plus âgés, moins à l'aise à la manipulation des ordinateurs.

Est-ce qu'après quelques années d'utilisation, le GPAO a réussi à convaincre tout le monde ou est-ce qu'il existe encore des problèmes majeurs ?

100% des personnes interviewées sont d'accord sur le fait que le GPAO facilite énormément notre quotidien. C'est un outil qui est devenu indispensable. L'organisation du travail, la gestion des commandes, la planification de la charge de travail par atelier ou par machine et une estimation de la charge de la production du centre, tout comme le traitement des bulletins de livraisons et des factures sont beaucoup plus faciles maintenant qu'avant GPAO.

Partant de ce résultat clair, nous pouvons confirmer que le GPAO facilite énormément l'organisation de la production des ateliers Saint-Hubert.

Éléments chronophages de la production

Bien évidemment, comme dans tous les ateliers, il existe des éléments chronophages qui ralentissent le bon déroulement de la production. Je relaterai ci-après les principaux « bouffeurs de temps » évoqués.

Six personnes sur dix ont décelé des éléments chronophages importants. Deux souhaiteraient une amélioration pour l'utilisation des outils informatiques, notamment pour Valogis³ ou le GPAO. Le système Valogis s'avère comme très lent et pas pratique à utiliser. Une personne pense qu'un mode d'emploi pour le GPAO serait nécessaire afin de démystifier l'informatique pour convaincre les derniers réticents à son utilisation.

Quatre personnes pensent qu'il faudrait améliorer l'organisation personnelle du MSP, au niveau de l'atelier pour favoriser la communication et la collaboration entre secteurs. Nathan, MSP en formation, dit à ce propos (communication personnelle [Entretien], 30.09.2015), « Si le MSP organise son groupe correctement, s'il fait son job correctement, il ne devrait pas louper 80 pièces par exemple. C'est quelque chose qui ne devrait pas arriver. Actuellement ça arrive».

Le dysfonctionnement des points suivants : l'organisation personnelle de chaque MSP, la communication entre les secteurs ainsi que leur collaboration ont été identifiés comme chronophages. Nous avons une influence directe sur ces aspects, contrairement à l'amélioration de Valogis. Ce programme étant géré par l'état du Valais, nous n'y avons aucune prise.

Synthèse

L'organisation personnelle du MSP ainsi que le degré du handicap du CLI influent sur l'état de stress de ce dernier et sur l'organisation du travail de l'atelier

L'accumulation de retard dépend principalement de la manière dont le MSP organise les activités de son atelier. Actuellement nous devons refaire régulièrement des séries de pièces, faute d'un manque de contrôle initial et d'un suivi régulier par le MSP. De ce fait, nous sommes contraints de recouper des pièces pour remplacer les défectueuses. Cela engendre des frais de matières supplémentaires d'un côté et engendre l'accumulation de retard.

³ Valogis est un ERP (Entreprise Ressource Planning), en français PGI (Progiciel de Gestion Intégré), fourni par la société SAI qui doit permettre la gestion complète d'une institution (gestion des pensionnaires, du personnel, des salaires, de la comptabilité, de la facturation, gestion du temps...)

En outre, le retard cumulé favorise un état de stress chez le MSP, lequel est souvent transmis, inconsciemment, aux CLI. Ces derniers en pâtiront moins, si le MSP bénéficie de ressources nécessaires pour faire face.

Cette autogestion se ressent dans les ateliers ainsi que sur les humeurs des travailleurs. Si le MSP n'arrive pas à faire face aux situations stressantes, les CLI ne se sentiront pas à l'aise à leur place de travail, faute de pouvoir appréhender les sauts d'humeur du MSP.

Ce phénomène est évitable par une implication plus importante du MSP dans le processus de fabrication. Il existe vraisemblablement des MSP qui surestiment les capacités des CLI concernant l'exécution des tâches.

En plus, le handicap physique est, selon les avis des MSP, incompatible ou, pour le moins, très difficile à intégrer dans l'organisation du travail.

Les exigences des clients quant à la qualité des pièces ainsi qu'au respect des délais sont devenues de plus en plus pointues. Afin de pouvoir satisfaire ces attentes, nous avons besoin de main d'œuvre compétente et régulière. Cette stabilité ne peut pas, compte tenu de leur pathologie, être garantie par les personnes souffrantes de handicaps psychiques. Leur maladie, même stabilisée, évolue en dents de scie, ne permettant guère de prévoir de quoi sera faite le lendemain. L'instabilité des personnes souffrant d'un handicap psychique se traduit par des absences aléatoires, nuisant au programme d'atelier établi par le MSP.

En guise de conclusion nous pouvons constater que l'organisation actuelle du travail au sein des ateliers Saint-Hubert fonctionne correctement. Les aléas de la production pourraient être encore mieux appréhendés, si chaque MSP s'implique plus dans le processus de travail, évitant ainsi les erreurs d'usinage.

En outre, il sera intéressant de voir comment l'évolution du handicap psychique, lequel se trouve en forte croissance depuis plusieurs années, influe la prise en charge au sein des ateliers Saint-Hubert.

3. Conclusion

3.1 Résumé et synthèse de la recherche

Il est temps maintenant de dresser un bilan des informations recueillies afin de pouvoir dégager une réponse à la question. De savoir si l'organisation du travail à Saint-Hubert est adaptée aux capacités des personnes en situation de handicap.

J'avais défini comme condition de validation, qu'au moins deux des trois hypothèses émises devaient être confirmées. Je propose ci-après un bref rappel des hypothèses suivi de la réponse obtenu par ma recherche.

H1 : Les personnes questionnées connaissent la mission de la Fondation et elles peuvent citer quelques exemples d'application.

Les recherches menées ont démontré que la mission est suffisamment bien connue par les personnes interrogées au bénéfice d'une formation dans le domaine du travail social. Les MSP non formés profitent de la bonne communication et collaboration prédominante dans les ateliers, leur permettant d'appliquer conformément les principes fondamentaux de la mission de la Fondation Saint-Hubert.

Les exemples cités confirment la connaissance et l'application de la mission au quotidien. Malgré le fait qu'une fausse perception de la réinsertion sociale existe chez environ 30% des personnes interviewées, méritant un rafraîchissement de la part de la direction, je valide la première hypothèse.

H2 : La pédagogie utilisée au sein de la Fondation est citée correctement par les personnes questionnées et son application correspond aux besoins des CLI.

Concernant la pédagogie utilisée, le résultat ne peut pas être donné de manière claire et univoque. Je suis obligé de répondre à cette hypothèse en deux temps.

Premièrement, les personnes interrogées connaissent la pédagogie. La PPO ou le PAP sont cités par la majorité des questionnés.

Cependant, l'application de la pédagogie évoquée me pose quelques problèmes. Le fait que les PAP sont souvent faits sans l'implication des CLI et uniquement parce que c'est une exigence institutionnelle me paraît inadéquat pour l'accompagnement des personnes en situation de handicap.

Je suis obligé d'invalider cette hypothèse, en partant du constat que les MSP ne prennent pas toujours en compte les projets des CLI, faute d'implication personnelle de ce dernier pour les raisons citées en amont.

H3 : Les personnes questionnées arrivent à décrire l'organisation selon laquelle nous travaillons aux ateliers Saint-Hubert de Granges et de Martigny.

Les recherches effectuées ont montré que les personnes interrogées connaissent suffisamment bien l'organisation du travail employée aux ateliers Saint-Hubert de Granges et de Martigny.

Dans leurs descriptions, elles ont même soulevé quelques points qui mériteraient un ajustement pour améliorer le confort de tout le monde, autant des CLI que des MSP. En partant de ce constat, je valide la troisième hypothèse.

Comme cité en amont, la validation de ma question de départ dépend de l'affirmation de deux hypothèses. La première ainsi que la troisième hypothèse étant validées, j'arrive à la conclusion suivante.

L'organisation de travail aux ateliers Saint-Hubert est adaptée aux capacités des personnes en situation de handicap. Cependant, ils existent quelques points à perfectionner afin d'améliorer la prise en charge socioprofessionnelle des CLI. Ils seront étayés ultérieurement au chapitre 3.3.

3.2 Limites du travail

Afin d'entériner la validité du résultat obtenu, je présente, ci-après, les limites de ma recherche.

La réponse apportée est, à priori, valable que dans le contexte professionnel proposé par les ateliers Saint-Hubert de Granges et de Martigny. L'organisation du travail utilisée dans ces deux centres, travaillant en chaîne de production, est proche de celle que nous trouvons dans le premier marché du travail.

Cependant, la mission, ainsi que la pédagogie est identique pour l'ensemble de la Fondation. Nous pouvons donc admettre qu'au moins ces deux points sont appliqués par l'entier du personnel d'encadrement de manière homogène.

La seule distinction peut se faire dans la gestion de production. En effet, nous proposons à Saint-Hubert deux types de production. Plutôt industrielle pour les ateliers de Granges et Martigny, avec une grande interdépendance des secteurs et les centres de Sion et Monthey avec des activités que nous pourrions qualifier d'artisanales. A premier abord il existe des différences conséquentes concernant la gestion de la fabrication. Or M. Rebord m'a fait remarquer, après notre entretien, que mêmes la fabrication artisanale s'organise selon des étapes bien définies, à l'interne de chaque secteur. Donc est-ce vraiment totalement différent ? En partant de ce constat, je pense que le résultat est transposable sur l'entier de la Fondation Saint-Hubert.

Je vois de vraies limites de validité en lien avec la population accueillie. Actuellement, avec les handicaps que nous côtoyons dans notre structure, la prise en charge sociale peut se faire de manière correcte avec un résultat économique satisfaisant. Or, une modification de la population (plus de handicaps psychiques lourds), demandera un accompagnement social beaucoup plus important, engendrant probablement un changement des activités proposées.

Donc la réponse est valable pour l'ensemble de la Fondation, aujourd'hui, pour les activités professionnelles proposées, avec la population actuelle.

3.3 Perspectives et pistes d'action professionnelle

Le monde du travail social se trouve actuellement dans une période de changements. Le marché du travail mondial exige des performances de plus en plus poussées. L'évolution de certaines maladies est fortement influencée par cette croissance économique (ex. burn-out, troubles du comportement, handicap psychique, etc.). Pour les personnes défavorisées, ou celles qui n'ont que peu de ressources pour faire face à ce mouvement, les institutions sociales, comme la Fondation Saint-Hubert, jouent un rôle de plus en plus important.

Comme évoqué en amont, l'organisation du travail est adaptée pour les personnes en situation de handicap. Cependant, il existe vraisemblablement des aspects de l'accompagnement socioprofessionnel actuel qui méritent un réajustement.

La Fondation Saint-Hubert propose à son personnel d'encadrement une journée plénière par année, pendant laquelle différents sujets sont traités. Il me semblerait opportun de profiter de cette opportunité pour réajuster la fausse perception de certains MSP concernant notre mission. Un rappel global de la direction serait bénéfique. Effectivement nous devons pratiquer, en priorité, une réinsertion sociale et non pas professionnelle dans le premier marché du travail.

En ce qui concerne la pédagogie appliquée, certains MSP se sentent apparemment démunis face à certains CLI. Ils ressentent beaucoup de difficultés à trouver un sens à l'élaboration de projet ou d'objectif avec des personnes « trop » ou « pas assez » handicapées. Or, chaque CLI a des projets ou des besoins, souvent peut-être irréalistes, qui méritent d'être exploités dans la mesure du possible. Souvent les CLI n'adhèrent pas aux objectifs, car ils sont proposés par les MSP et ne correspondent pas à leurs attentes. Afin de favoriser leur collaboration aux projets, les MSP pourraient suivre des formations continues en pédagogie. Ces cours permettraient de rafraîchir leur savoir-faire et modifieraient les comportements habituels.

Comme expliqué dans le développement, le fonctionnement de la production pourrait être amélioré par une implication plus importante des MSP dans le processus de fabrication. Cette responsabilité personnelle dépend de plusieurs facteurs. Primo, d'une conscience professionnelle et de l'intérêt pour la tâche effectuée. Secundo, d'un cahier des charges bien défini comprenant toutes les informations nécessaires à l'exécution correcte du travail demandé.

La conscience professionnelle et l'intérêt pour la tâche effectuée étant des valeurs intrinsèques à chaque personne, elles ne peuvent être modifiées que difficilement. Par conséquent, nous devons nous concentrer essentiellement sur le cahier de charge. Je proposerai donc d'adapter les documents existants, qui contiennent un descriptif général de l'activité du MSP, afin de définir des recommandations spécifiques à chaque atelier.

Afin de faciliter l'utilisation du GPAO, spécialement pour les MSP présentant des difficultés liées à l'utilisation des outils informatiques, la création d'un mode d'emploi serait utile.

3.4 Conclusion personnelle

En guise de conclusion à ce travail de mémoire, je vais essayer de dresser un bref bilan personnel de la recherche. Je souhaiterais scinder cette prise de position en trois parties, soit les problèmes rencontrés au début du processus ainsi que les difficultés rencontrées et les points forts du travail.

Ce travail de recherche a été un véritable défi. Pendant l'élaboration de l'avant-projet et du projet, une certaine incertitude s'est installée. Dans un premier temps, je ne savais pas si le sujet choisi allait me permettre de mener une enquête suffisamment objective. Le fait que j'ai effectué la recherche sur ma place de travail, m'a forcé à mettre en retrait mon expérience professionnelle afin de ne pas influencer ou modifier les résultats.

Cependant, la recherche a été très enrichissante. Les contacts avec mes collègues de travail ainsi qu'avec les supérieurs hiérarchiques m'ont apporté un large panel d'informations. Les différentes propositions et remarques faites ont modifié ma vision de la prise en charge socioprofessionnelle aux ateliers Saint-Hubert.

Comme pour tous les travaux de cette envergure, j'ai également rencontré quelques difficultés à la création de ce mémoire. Premièrement j'ai éprouvé de la difficulté à élaborer un guide d'entretien pertinent. J'ai dû le reprendre plusieurs fois afin de pouvoir escompter un résultat satisfaisant des interviews.

Ensuite, une fois les entretiens effectués, j'ai malheureusement sous-estimé le temps nécessaire au dépouillement des. Cette étape s'est avérée très chronophage.

Enfin, je dois admettre que ce mémoire m'a très clairement démontré que le français n'est pas ma langue maternelle. Alors que j'estime bien me « débrouiller » pour la communication orale, ce travail m'a donné du fil à retordre au niveau de sa rédaction. Voulant rendre un document digne d'un travail de mémoire, j'ai énormément dû travailler afin de rendre ce travail agréable à lire.

En conclusion, ce travail de recherche m'a fait traverser des moments extrêmement difficiles, devant lesquels j'ai vraiment eu l'impression de ne pas pouvoir m'en sortir. Heureusement, il m'a également fait vivre des moments très intéressants et intensifs.

En partant du constat que les moments intéressants ont primé sur les moments difficiles et que le résultat de mon travail de mémoire me satisfait, je me permets de tirer un bilan personnel très positifs sur l'ensemble du processus vécu.

Je souhaiterai terminer mon travail, comme j'en ai l'habitude, avec une citation. La suivante me paraît opportune et adaptée pour tout le monde et dans tous les contextes.

« Traitez les gens comme s'ils étaient ce qu'ils pourraient être et vous les aiderez à devenir ce qu'ils sont capables d'être. »

(Johann Wolfgang Von Goethe)

Bibliographie

- Castillo, A. (2015, Mai 21). Contrôler le temps de travail est nuisible. *Le Temps*.
- Claude, N. (2004, Avril 7). *Mémo méthodes pédagogiques et e-formation*. Consulté le 15 août 2015, sur <https://www.google.ch/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAAahUKEwiZxvSuw5TJAhXLWxOKHU0gCSw&url=http%3A%2F%2Faquitaine.cirad.fr%2Fmethode%2FMethodPedagoE-formation.doc&usg=AFQjCNFGgo5294mSnEqKaiq-PKjP5Nh2Qg>
- Escriva, E. (2004). *Les situations de handicap : Le maintien dans l'emploi*. Lyon: Anact.
- Fages, A. (2004, Septembre). Regards et mots croisés. *EMPAN : Prendre la mesure de l'humain*(55), pp. 57-61.
- Grau-Martenet, C. (2014). *Coacher avec la PNL : Caisse à outils du pédagogue du XXIe siècle* (éd. 2e). Lyon: Chronique Sociale.
- Jacquod, E. (2009, Décembre 15). *Interpellation du groupe UDC concernant le retour à la comptabilité à la main au Service de l'action sociale ?* Consulté le Novembre 09, 2015, sur http://www.vs.ch/Data/vos/docs/2010/03/DEP_2009.12_INT_2.057_Logiciel%20de%20gestion%20Valogis.pdf?Language=fr
- La Fondation Saint-Hubert*. (s.d.). Consulté le Août 22, 2015, sur www.asth.ch
- Laurent, M. C. (2004, Septembre). Stress au travail. *EMPAN : Prendre la mesure de l'humain*(55).
- Le Dantec, J. (2004, Septembre). Entre travail et handicap. *EMPAN : Prendre la mesure de l'humain*(55), pp. 73-80.
- Office fédérale des assurances sociale. (2006). *Circulaire sur les subventions pour l'exploitation des ateliers d'occupation permanente pour handicapés*. Consulté le Septembre 07, 2015, sur https://www.google.ch/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAAahUKEwi3gOyNvJDJAhVFxQ8KHWkPAOs&url=http%3A%2F%2Fwww.bsv.admin.ch%2Fvollzug%2Fstorage%2Fdocuments%2F2494%2F2494_1_fr.pdf&usg=AFQjCNFrWm7b_TCOChFJPTn8SrKzNnzobw
- Phrase culte : On régale tout le monde*. (2010). Consulté le Novembre 14, 2015, sur <http://www.phraseculte.fr/phrase-culte-travail-johann-wolfgang-von-goethe-4.html>
- Portail de la solidarité*. (s.d.). Consulté le Octobre 1, 2015, sur Les informations clés pour un engagement solidaire. De l'idée à l'emploi.: <http://www.portail-solidarite.org/domaines/reinsertion>
- Praz, F. (2014). *La Fondation Emera : Trois quarts de siècle au service de l'humain*. Sierre: Editions à la carte.

Présentation générale des épreuves et analyse pédagogique. (s.d.). Consulté le Juillet 18, 2015, sur <http://coregua.free.fr/telech/monit/pedagogie.pdf>

Ressigeac, G. (2004, Septembre). Une expérience de formation auprès de travailleurs en CAT: Entre jeu et réalité du handicap au sujet. *EMPAN : Prendre la mesure de l'humain*(55), pp. 88-103.

Team Qualité. (2014, Novembre 12). Management Qualité Fondation Saint-Hubert : *La mission et les objectifs.*

Team Qualité. (2014, Novembre 12). Management Qualité Fondation Saint-Hubert : *Le concept générale de réinsertion.*

Wolfensberger, W. (1991). *La valorisation des rôles sociaux.* Genève: Edition des Deux Continents.

ANNEXES

Annexe A

Guide d'entretien

Guide d'entretien

Renseignements généraux

Lieu de l'entretien
Nom et âge du participant
Fonction à l'institution et degré de formation
Travaille au sein de la Fondation Saint-Hubert depuis...

Indicateurs

La mission

Connaissance de la mission (Réinsertion sociale ; VRS)
Application au quotidien (exemples)
Personnes valorisées par le travail (oui/non/ Si oui, comment cela se manifeste)
Points à améliorer pour accomplir la mission (3 points)

La pédagogie utilisée

Connaissance de la pédagogie utilisée (PPO)
Utilisation au quotidien (PAP avec/pour le CLI)
Manque de temps pour suivi effectif du PAP (oui/non)
Difficultés rencontrées pour faire un PAP (exemples)
Handicaps incompatibles avec la PPO (exemples)

L'organisation du travail

Fonctionnement de l'organisation du travail
Stress du MSP (Échelle 1-10 ; 1 pas de stress, 10 stress ingérable)
Stress des CLI selon entretien de satisfaction (Échelle 1-10 ; 1 pas de stress, 10 stress ingérable)
Handicaps incompatibles avec l'organisation du travail utilisée (exemples)
Utilisation du GPAO (facilite ou complique l'organisation)
Éléments chronophages de la production

Divers

Années de service des CLI au sein de la Fondation en moyenne (5 ans)
Propositions d'amélioration (oui/non ; lesquelles)

Question finale :

Est-ce que vous pensez que l'organisation du travail utilisée aux ateliers Saint-Hubert est adaptée aux capacités de personnes en situation de handicap ?

Annexe B

Extrait Tableau OFAS ; Rapport d'encadrement et conditions de qualité posées aux ateliers

Rapport d'encadrement des ateliers

Critères	Points marquants de l'offre des ateliers
Groupes visés	Handicapés qui peuvent exécuter des travaux spécialisés simples
Taille des groupes	10-20 personnes
Nature des activités	Travaux et missions spécialisés simples, comparables aux activités exercées dans l'industrie
Objectif de la place pour handicapés	Exercer des activités à caractère économique dans un environnement protégé
Part de l'encadrement requis pour répondre aux besoins personnels du handicapé	Faible
Part de l'encadrement requis pour assister le handicapé dans son travail	Élevée
Exemples	Ateliers mécaniques, menuiserie, cartonnage, agriculture, horticulture, etc.
Taux maximal de prise en compte personnel handicapés	1 :8

Conditions de qualité posées aux ateliers

Condition de qualité		Moyen de contrôle (indicateur)	Normes	Introduction au plus tard le 1er janvier
Domaine	Condition			
Organisation				
Support juridique	Définition des tâches, des compétences et de la responsabilité du support juridique et de la direction. Présentation des relations et des rapports de subordination au moyen d'un organigramme	Statuts, organigramme, règlement des compétences, etc.	Existantes	2001
Infrastructure	Respect du programme-cadre des locaux pour construction de l'AI	Expertise de l'Office fédéral des constructions et de la logistique ou plans des surfaces avec indications de la grandeur et de l'affectation des locaux	Existantes ou accord exceptionnel avec l'OFAS	2003
Lignes directrices, concepts	Existence de lignes directrices et d'un concept d'exploitation et d'encadrement conformes aux directives de l'OFAS	Lignes directrices, concept d'exploitation et encadrement	Existantes	2001
Personnel	Description des exigences requises et du poste pour chaque fonction	Description des postes / cahier des charges	Existantes	2001
	Tous les collaborateurs ont un contrat de travail juridiquement valable	Contrat de travail	Existantes	2001

	Fixation de la forme et de la fréquence des entretiens avec les collaborateurs	Documentation et formulaires de qualification.	Existantes	2001
	Existence d'un plan précisant les dates et les modalités des mesures de formation continue, de perfectionnement et des conseils relatifs à la pratique	Documentation	Existantes	2001
	Existence d'un système de rémunération du personnel transparent	Documentation	Existantes	2001
Relations extérieures	Réglementation concernant la forme et l'objectif des collaborations avec des organes externes	Concept d'exploitation et d'encadrement	Existantes	2001
Critères				
Définition des groupes cibles	Définition des groupes cibles en fonction du handicap, de l'âge, du sexe, ainsi que d'autres critères éventuels visant à inclure ou à exclure des clients	Concept d'exploitation et d'encadrement	Existantes	2001
Procédure d'admission	Réglementation de la procédure d'admission	Concept d'exploitation et d'encadrement	Existantes	2001
Procédure de sortie	Réglementation de la procédure de sortie	Concept d'exploitation et d'encadrement	Existantes	2001
	Fixation des motifs justifiant un renvoi prématuré par l'institution	Documentation	Existantes	2001
	Une solution d'affiliation appropriée et réalisable en cas de renvoi par l'institution ainsi que de sortie ordinaire est proposée	Annotations figurant dans les dossiers individuels	Existantes	2001
Droits et devoirs	Réglementation contractuelle des principaux droits et devoirs des clients	Contrat entre l'institution et ses clients ou leurs représentants légaux	Existantes	2001
	Règlement interne clair et compréhensible. Définition de la manière dont les clients sont informés	Règlement interne / documentation	Existantes	2001
	Règlement interne clair et compréhensible. Définition de la manière dont les clients sont informés	Partie du contrat	Existantes	2001
	Fixation des prix de pension et/ou d'éventuels autres coûts	Liste des tarifs	Existantes	2001

Satisfaction des clients	Détermination de la méthode – de la fréquence de son application – permettant d'évaluer la satisfaction des clients	Documentation	Existantes	2001
Prestations				
Autonomie	Définition de la manière dont l'autonomie des clients est respectée			
	Justifications des exceptions individuelles et concertation avec les clients concernés ou leurs représentants			
Programme de développement	Existence d'un programme de développement individuel pour chaque personne. Fixation de la période de contrôle			
Participation des clients	Fixation des domaines et de la forme de participation des clients			
Prévention, soins médicaux	Documentation concernant la prévention et les soins. Règlement de l'encadrement médical, même dans les situations d'urgence			
Alimentation	Fixation des critères pour l'offre de nourriture. Prise en compte approprié des besoins individuels			
Travail, occupation	Existence d'une offre de travail et d'occupation diversifiée, correspondant aux capacités individuelles des clients			
Rémunération, reconnaissance	Respect des directives de l'OFAS en matière de rémunération (circulaire concernant les ateliers)			
	Connaissance du système de rémunération par les clients. Fixation de la manière dont l'information est transmise aux clients			
	Transparence des critères de rémunération des clients			
	Existence d'entretiens réguliers permettant de faire le point avec les clients. Fixation de la forme et de la fréquence de ces entretiens			

Annexe C

Extrait Grille de dépouillement

