

---

## L'impact d'une nouvelle politique de rémunération dans le secteur public hospitalier

**Auteur :** Kibira, Deborah

**Promoteur(s) :** Jemine, Grégory

**Faculté :** Faculté des Sciences Sociales

**Diplôme :** Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

**Année académique :** 2022-2023

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/18074>

---

*Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---

NOM : Kibira

Prénom : Déborah

Matricule : S216577

Filière d'études : Master en gestion des ressources humaines à finalité politique et management

## **Mémoire de fin d'études**

# **L'impact d'une nouvelle politique de rémunération dans le secteur public hospitalier**

Promoteur : Monsieur Grégory Jemine

Lectrice : Madame Indira Kuburas

Lecteur : Monsieur Jean-François Beckers

## **Remerciements**

Ce mémoire marque la conclusion de notre parcours universitaire, et nous désirons exprimer notre sincère gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué à son élaboration.

Avant tout, nous tenons à adresser nos remerciements les plus chaleureux à Monsieur Grégory Jemine, notre promoteur. Ses relectures, son écoute attentive, sa disponibilité et ses conseils avisés ont joué un rôle essentiel tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Nous souhaitons également exprimer notre reconnaissance envers nos deux lecteurs, Madame Indira Kuburas et Monsieur Jean-François Beckers, pour avoir consacré du temps à l'étude attentive de ce mémoire. Nous tenons tout particulièrement à remercier Monsieur Beckers, qui a également été notre maître de stage. Ses recommandations précieuses et son expertise ont été d'une importance capitale pour la concrétisation de ce travail.

Nos remerciements s'adressent également aux collaborateurs de l'institution ISoSL, en particulier aux membres du bureau du personnel, pour leur accueil chaleureux et leur contribution précieuse à notre recherche.

Par ailleurs, nous souhaitons exprimer notre profonde gratitude envers nos parents. Leurs sacrifices et leur soutien indéfectible ont rendu possible notre parcours universitaire, et pour cela, nous leur en sommes infiniment reconnaissantes.

Enfin, nous tenons à adresser nos derniers remerciements à nos amis, à notre compagnon et à notre famille pour leur soutien constant tout au long de ce travail ainsi que tout au long de notre aventure universitaire. Votre présence a été une source d'encouragement inestimable.

## Table des matières

Remerciements .....	2
Table des abréviations .....	4
Introduction .....	6
Revue de littérature .....	8
Chapitre 1 : la politique de rémunération dans le secteur public hospitalier .....	8
1.1. Définition d'une rémunération .....	8
1.2. Les politiques de rémunération dans le secteur public .....	9
Chapitre 2 : les effets de la politique de rémunération .....	12
2.1. L'impact du système de rémunération.....	12
Chapitre 3 : la théorie de la justice organisationnelle.....	15
3.1. Les différentes dimensions de la justice organisationnelle.....	16
4. Méthodologie.....	24
4.1. Terrain de recherche .....	24
4.2. Collecte de données.....	25
5. Partie empirique .....	29
5.1. Présentation de l'IFIC .....	29
5.2. Les acteurs de la mise en œuvre de l'IFIC .....	30
5.3. La procédure d'attribution des fonctions sectorielles IFIC et le calendrier.....	32
6. Présentation du projet chez ISOSL.....	35
7. Les effets du barème IFIC chez les travailleurs.....	37
8. Discussion .....	55
8.1. Revue de littérature et données empiriques.....	55
8.2. Recommandations et limites.....	61
9. Conclusion.....	63
10. Bibliographie .....	65
Annexe 1: Guide d'entretien n°1 (les ouvriers).....	71
Annexe 2 : Guide d'entretien n°2 (employés administratifs).....	72
Annexe 3 : Guide d'entretien n°3 (le personnel soignant) .....	73
Annexe 4 : Monographie de fonction et catégorie des employés administratifs du personnel .....	75
Annexe 5 : Exemple des diverses fonctions accompagnées de leurs catégories .....	76
Annexe 6 : Exemple d'un formulaire interne et externe .....	79

## Table des abréviations

ASBL	Association Sans But Lucratif
IFIC	Instituut Voor Functiesclassificatie ou Institut de Classification de Fonction
OCDE	Organisation De Coopération et de Développement Economique
DRH	Directeur des Ressources Humaines
RGPD	Règlement Général de la Protection des Données
RGB	Révision Générale des Barèmes
ODD	Objectifs de Développement Durable
ONU	Organisation des Nations Unies

## Liste des figures et tableaux

Tableau 1 Exemples de contributions et rétributions (McShane et Benabou. 2007).....	18
Tableau 2 Justice organisationnelle à quatre dimensions et leurs attributs .....	23
Tableau 3 Entretiens réalisés pour la recherche.....	28

## Introduction

Depuis le début de la pandémie de COVID-19, l'objectif principal de la stratégie de développement durable est de créer des conditions favorables pour permettre à chaque individu de réaliser son potentiel et de répondre aux normes européennes en matière de qualité de vie et de bien-être de la population (Ukraine, 2020 cités par Tsymbaliuk & Shkoda, 2022). Pour atteindre ce but, il est crucial de disposer d'un système de santé de qualité. Malheureusement, la crise du Coronavirus a révélé d'importants problèmes dans le milieu sanitaire, notamment dans la gestion de cette pandémie, ce qui a eu un impact considérable sur la santé et la vie des patients (Ukraine, 2020 cités par Tsymbaliuk & Shkoda, 2022).

Le succès de la levée de la quarantaine dépend en grande partie des établissements de santé et du personnel soignant, qui jouent un rôle clé. Les services sanitaires contribuent directement à la vie, la santé, le bien-être matériel et la croissance économique du pays (Tsymbaliuk & Shkoda, 2022). Il est donc essentiel de reconnaître le travail des professionnels de la santé en leur offrant des salaires justes et équitables. C'est pourquoi, le gouvernement a tenté de valoriser ces professions en mettant en place des réformes de rémunération (Tsymbaliuk & Shkoda, 2022).

L'une des réformes mises en place par le gouvernement est l'institut de la classification des fonctions (IFIC), une organisation qui aide à créer de nouvelles classifications de postes de travail dans les secteurs des soins sanitaires et d'autres secteurs non marchands. Ces catégorisations servent de base pour de nouveaux systèmes de rémunération. Chaque projet de mise en œuvre de ces classements est géré de manière équitable (ASBL IFIC, 2021).

Cependant, la mise en œuvre d'une telle politique de rémunération dans le secteur public hospitalier peut avoir des répercussions significatives sur les travailleurs et sur le fonctionnement de l'institution elle-même. Par exemple, le barème IFIC peut susciter des réactions diverses et contradictoires parmi les travailleurs. D'un côté, la réforme peut être perçue comme une valorisation du travail accompli, tandis que de l'autre côté, elle peut être considérée comme source d'injustice et de discrimination pour certains groupes de travailleurs. Il est donc important de comprendre les différentes perspectives et les répercussions de ces politiques de rémunération sur les travailleurs et sur l'institution elle-même.

Sur cette base, nous avons formulé la question de recherche suivante : « ***Quel est l'impact d'un changement de politique de rémunération sur les travailleurs du secteur public hospitalier ?*** ».

L'objectif de cette recherche est de comprendre l'impact de la nouvelle politique de rémunération sur les travailleurs, en examinant les effets ou conséquences de cette politique, qu'ils soient positifs, négatifs, ou neutres. Pour ce faire, le modèle de recherche utilisé est qualitatif.

La première phase de l'étude comprend une revue de la littérature sur la politique de rémunération dans le secteur public hospitalier depuis la crise COVID-19 et les effets d'une politique de rémunération à travers la justice organisationnelle. La deuxième phase de l'étude reprend la collecte de données empiriques par le biais d'entretiens avec une vingtaine de travailleurs travaillant dans l'Intercommunale de soins spécialisés de Liège. Ces conversations permettront notamment de comprendre l'expérience des employés et leur perception de ce système. Les données qualitatives recueillies lors des entretiens seront examinées à l'aide d'une analyse thématique afin d'identifier les thèmes et les schémas communs.

Avant de clore ce mémoire, nous discuterons des résultats obtenus au terme de notre analyse empirique.



## Revue de littérature

Cette revue de littérature sera divisée en trois chapitres distincts. Tout d'abord, nous examinerons la thématique de la politique de rémunération dans le secteur public hospitalier. Ensuite, nous analyserons les publications récentes traitant des changements survenus dans cette politique depuis l'apparition de la crise sanitaire mondiale liée à la COVID-19. Enfin, nous chercherons à expliquer les répercussions d'une politique de rémunération sur les travailleurs en utilisant la théorie de la justice organisationnelle.

### Chapitre 1 : la politique de rémunération dans le secteur public hospitalier

La rémunération est un enjeu majeur de la gestion des ressources humaines et du comportement organisationnel. Dans ce chapitre, nous explorerons la notion de la rémunération et étudierons les contributions de la littérature relatives à ce sujet dans le domaine hospitalier public, en prenant en compte les différents changements survenus depuis la crise sanitaire liée à la COVID-19.

#### 1.1. Définition d'une rémunération

Le terme « rémunération » est décrit comme « la somme représentative de l'ensemble des gains susceptible d'être évalués en espèces et fixés par accord ou par les dispositions légales et réglementaires qui sont dus en vertu d'un contrat de travail, par un employeur à un travailleur. » ( Nshambana Bonkako, J. (s. d.).

L'usage courant de rémunérer les travailleurs en échange de leur travail est apparu à partir du XVIIIe siècle. Cette pratique est devenue plus répandue avec le développement de l'économie de marché et l'émergence de relations contractuelles entre employeurs et salariés. En effet, ces derniers sont rémunérés en monnaie pour leur prestation de travail (Cappelli & Keller, 2014).

Il est important de souligner que la rémunération peut prendre diverses formes, telles que des honoraires, des droits d'auteur, des subventions, des bourses, des avantages sociaux et matériels (Ellinas et al., 2021)

De nos jours, le concept de « rémunération » est employé dans le monde professionnel afin de faire référence à l'ensemble des compensations et gratifications offertes aux employés en contrepartie

de leur travail. Cela inclut<sup>1</sup> les salaires, les primes ainsi que les avantages sociaux, etc. (Newman et al., 2017).

## 1.2. Les politiques de rémunération dans le secteur public

La question de la politique de rémunération dans le secteur public est un sujet délicat qui a suscité maintes discussions, débats et controverses parmi les professionnels et chercheurs. La rémunération des travailleurs du secteur public est, en effet, un enjeu majeur pour les gouvernements, car elle a un impact direct sur la qualité des services publics, la productivité et la satisfaction du personnel.

D'après une étude menée par l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), les salaires des travailleurs du secteur public dans les pays membres sont souvent inférieurs à ceux des autres secteurs. Cette situation peut entraîner des conséquences néfastes telles qu'une pénurie de personnel qualifié, une augmentation du taux de rotation et une baisse de qualité des services publics.

Une étude réalisée par (Boyle et al., 2018) s'est focalisée sur la comparaison des salaires des médecins en radiologie et en oncologie. En effet, ceux-ci ont pris en compte les différences de rémunération, la compétence des docteurs et la quantité de prestations offertes aux États-Unis, au Canada, en Australie, en France et au Royaume-Uni. Les experts suggèrent aux responsables politiques d'examiner les résultats de l'analyse comparative des salaires et des rémunérations pour les soins de santé similaires dans les différents pays, ainsi que les causes et origines des disparités. Ceci permettrait d'optimiser l'efficacité et la qualité de la prestation de services face à la hausse des coûts des soins de santé (Boyle et al., 2018).

Selon Shannon et al., 2019 sur la base des données des indices salariaux ventilés par sexe, le personnel de santé se féminise, surtout dans les pays à revenu moyen inférieur et supérieur. Ce phénomène entraîne une disparité de salaires chez 26 à 36 % de femmes inférieure à celle des hommes, qui de plus s'est accrue au fur et à mesure du temps.

Divers travaux de recherche consacrés à la rémunération des professions de santé portent sur l'augmentation du salaire minimum, ainsi que son impact sur le bien-être économique des travailleurs. En utilisant les résultats du supplément social et économique annuel de l'enquête sur la population en cours aux États-Unis, (Himmelstein & Venkataramani, 2019) ont avancé que l'augmentation du salaire

---

<sup>1</sup> Afin d'éviter les redondances lexicales, nous nous permettrons d'utiliser comme synonyme de rémunération, bien que des nuances diffèrent, les termes d' « appointement », de « rétribution (financière) » et de « salaire ».

minimum à 15 dollars de l'heure aurait pour effet de diminuer, chez les femmes qui travaillent dans le secteur public, de 27,1 à 50,3 % les taux de pauvreté.

Une dimension fondamentale de la rémunération du personnel de santé tient à l'examen attentif de l'incidence de cette dernière sur la motivation et le comportement des employés. Les conclusions de recherches menées dans différents pays illustrent l'influence importante des récompenses sur :

« l'implication du personnel de santé, sur ses performances professionnelles (Lambrou et al., 2010), sur la satisfaction des employés (Ilea et al., 2020) sur la productivité du travail (Rotea et al., 2018), sur l'engagement professionnel (Mutsuddi, 2016), sur la fidélisation du personnel (Bonenberger et al., 2014) sur l'image de l'employeur (Bejtkovský & Copca, 2020) et sur la mobilité professionnelle (Antwi & Phillips, 2013)»

Selon plusieurs études menées par des chercheurs (Ullah et al., 2017), les politiques de récompense font partie de l'accompagnement au travail et contribuent à la motivation des salariés. Par conséquent, il est crucial d'établir des politiques d'équité qui offrent une rémunération appropriée aux agents du secteur de la santé public afin d'améliorer leur motivation et leurs performances professionnelles.

Dans leur étude, (Pomey et al., 2019) examinent les modifications apportées aux modèles de rémunération des médecins généralistes travaillant à l'extérieur des institutions publiques de santé en France, notamment la rétribution financière basée sur les objectifs de santé publique et l'expérimentation de nouveaux modèles de rémunération. Ces deux actions ont apporté des paiements fondés sur la performance dans les domaines tels que la qualité des soins, l'organisation des services et la pratique multidisciplinaire. En effet, la première réforme a eu une influence positive sur la façon dont les travailleurs de la santé effectuent leur travail. Quant à la deuxième, elle a contribué à la formalisation des relations entre les différents professionnels de la santé. Ces dernières ont été rendues plus claires et mieux définies. En conséquence, cela a favorisé l'intégration des équipes de soins de santé, et eu un impact positif sur la qualité des soins prodigués aux patients.

Des scientifiques (Khan et al., 2020) ont mené une étude pour comprendre ce qui motive les prestataires de soins santé dans différents pays. Ils ont constaté que dans certains pays, les récompenses non financières, telles que la reconnaissance et le développement de carrière, jouent un rôle plus important dans la motivation au travail.

Ensuite, un domaine exploratoire de recherche démontre un grand potentiel en ce qui concerne les justifications qui permettent le maintien du système de soins de santé dans le cadre du développement

durable. Cette étude s'avère importante, car les dirigeants mondiaux ont adhéré aux objectifs de développement durable (ODD) lors du sommet des Nations Unies de 2015, qui comprennent l'objectif 8 concernant le *"travail convenable et la croissance économique"* (Martin, s. d.). À la suite de la pandémie de la COVID-19, l'ONU a fourni des recommandations appropriées, augmentant ainsi l'importance de l'objectif 8. En effet, pour parvenir à l'accomplissement de l'objectif 8, il sera impératif d'entreprendre une réforme approfondie du système financier afin de gérer l'essor de la dette, de faire face aux incertitudes économiques et de résoudre les conflits commerciaux. Cette démarche devra également s'accompagner d'une promotion active de l'équité salariale et de l'amélioration des conditions de travail pour la jeunesse (Martin, s. d.).

Selon Tsymbaliuk & Shkoda (2022), l'analyse de la recherche scientifique sur la rémunération du personnel de la santé révèle les conclusions suivantes sur le plan théorique et méthodologique :

1. Les récompenses ont un impact important sur la motivation du personnel de la santé, leur engagement professionnel et leur performance. Afin d'améliorer l'efficacité et la qualité des services, il est primordial de respecter des politiques de récompenses équitables et de rémunération adéquate pour les travailleurs du secteur de la santé.
2. La satisfaction des employés quant à leur paiement dépend directement de la relation entre les résultats de leur travail et leur rémunération. En plus de leur performance professionnelle, des critères différentiels tels que la complexité du travail et les conditions de travail doivent être pris en compte lors de l'élaboration de politiques de rémunération équitable, offrant ainsi une récompense équivalente pour des travaux de même nature.
3. La structure des salaires, la concurrence des récompenses, la transparence, la différenciation objective des salaires et l'application des principes de partenariat social se révèlent être des éléments essentiels pour l'élaboration de politiques de récompenses égalitaires.

Pour clore ce chapitre, nous retenons que la question de la rémunération dans le secteur public est cruciale pour attirer et fidéliser les travailleurs qualifiés. Les salaires inférieurs dans le secteur public par rapport à d'autres secteurs peuvent entraîner des conséquences néfastes, telles qu'une pénurie de personnel et une baisse de la qualité des services publics. Il est donc indispensable de concevoir des politiques de rémunération équitable, transparente et fondée sur les performances pour motiver les employés et améliorer la qualité des services sanitaires. De plus, il est important de reconnaître l'impact des récompenses non financières, telles que la reconnaissance et le développement de carrière, sur la satisfaction professionnelle. En veillant à une rémunération adéquate et à des politiques de récompense

équitable, le secteur public peut attirer et retenir les talents nécessaires pour assurer des services de santé de qualité.

## **Chapitre 2 : les effets de la politique de rémunération**

Au sein de ce chapitre, nous entreprendrons en premier lieu d'analyse les divers effets qui découlent d'une nouvelle politique de rémunération. Ensuite, nous nous pencherons sur la théorie de la justice organisationnelle afin de saisir la manière dont les individus perçoivent une réforme juste ou injuste.

### **2.1. L'impact du système de rémunération**

Le système de rémunération peut avoir deux types d'impact distincts. D'abord, il peut affecter les mesures « dures » telles que les coûts, la productivité et les résultats. Ensuite, il peut également avoir une influence sur les mesures « douces » qui proviennent de l'engagement des employés (Gomez-Mejia et Balkin, 1992 cités par Corby et al., 2005). Malgré les nombreuses études universitaires portant sur l'impact des méthodes de paiement sur le comportement des travailleurs et la productivité dans le monde du travail, peu d'entre elles se penchent sur la façon dont les gestionnaires des ressources humaines peuvent diriger les effets des changements dans le système de rémunération au sein de la société (Corby et al., 2005).

Selon Gerhart et Milkovich (1992 : 482) cités par Corby et al.,(2005), la littérature abordant l'évaluation des systèmes de rémunération adopte une approche rationaliste. Ces auteurs soulignent que « du point de vue de l'organisation, aucun autre ensemble de décisions [que celles concernant les rémunérations] n'est aussi visible ou n'a autant de conséquences sur le succès ou l'échec d'une organisation ». Armstrong & Murlis, (2007) affirment également qu'il est essentiel d'analyser chaque composante du système de rémunération afin de voir son efficacité, et de s'assurer qu'il répond aux besoins actuels et futurs de l'organisation.

Lawler III, (1990) démontre comment les organisations peuvent exploiter les systèmes de rémunération en tant qu'outil stratégique pour accroître l'efficacité opérationnelle, au lieu de la considérer simplement comme une dépense inévitable liée aux activités commerciales.

D'après une enquête menée dans deux organisations, NHS trusts et Engineerco, il apparaît que le système de rétribution a pour objectif d'attirer et de retenir le personnel, encourager la flexibilité, de clarifier les politiques de rémunération et de les rendre compréhensibles pour les travailleurs (Multiservice 1 et Engineerco cités par Corby et al., (2005). De plus, une des organisations cherchait à récompenser les employés qui demeuraient dans leur poste avec une rémunération intéressante, plutôt que par le biais d'une promotion (Corby et al., 2005). Les gestionnaires des ressources humaines de ces entreprises ont souligné l'importance de récompenser les travailleurs pour leurs contributions aux activités au sein de l'organisation.

De plus, les auteurs tels que Philips (1996), Tyson et Fell (1992) et Thorpe et al (2000) cités par Corby et al., en 2005, soulignent qu'il y a plusieurs coûts tels que les coûts administratifs, les coûts de recrutement et d'insertion, et les coûts de la masse salariale. Ils proposent des méthodes pour les déterminer. Par exemple, une entreprise a calculé comment une nouvelle politique salariale pour les employés pourrait être autofinancée. Les auteurs recommandent d'analyser les dépassements de coûts, tels que les coûts salariaux par rapport à la valeur ajoutée, la rémunération liée aux performances en tant que proportion de la masse salariale totale et les coûts des heures supplémentaires. Ces approches peuvent aider les gestionnaires à évaluer les coûts liés à la rémunération et mettre en place des politiques salariales beaucoup plus efficaces.

Une proportion importante des écrits rationalistes se concentre également sur les conséquences sur les ressources humaines, à savoir, l'influence sur les comportements et les attitudes des travailleurs. Par exemple (Thorpe, 2000) souligne que : « La rémunération ne peut pas seulement attirer, récompenser et retenir le bon type de personnes et leur indiquer quelles sont les priorités de l'organisation, mais aussi agir comme un catalyseur pour un changement organisationnel plus large. »

Ensuite, les avis des employés sur les projets liés aux rémunérations sont des éléments cruciaux pour leur succès (Johns, 1993). En revanche, une prise en compte minutieuse du contexte d'implémentation est nécessaire pour éviter tout échec potentiel de ces nouvelles réformes (Johns, 1993). Pour concrétiser cette mise en œuvre, l'adhésion des salariés est indispensable (Kossek, 1989). Toutefois, ces projets peuvent engendrer des insatisfactions chez les employés, ce qui peut entraîner une opposition des collaborateurs (Brown & Huber, 1992). En effet, certains auteurs soulignent la complexité de l'évaluation de la réussite ou de l'échec des plans de rémunérations (Gerhart, Trevor & Graham, 1995).

En outre, une mauvaise gestion de cette implémentation peut entraîner des coûts tangibles, tels que des coûts en temps du personnel et des honoraires des consultants, ainsi que des coûts intangibles,

tels que des conséquences sur le moral des employés et la crédibilité du personnel en gestion des ressources humaines (Gerhart, Trevor & Graham, 1995). Par ailleurs, l'abandon de ces programmes peut entraîner des coûts d'opportunité, il est donc important de gérer ces innovations correctement (Gerhart, Trevor & Graham, 1995)

Enfin, les travailleurs mécontents de ces réformes peuvent être tentés de se livrer à de mauvaises actions et même de quitter leur emploi (Pfeffer & Davis-Blake, 1992). Ainsi, l'acceptation de ces plans de rémunération par les travailleurs est donc un facteur clé pour assurer leur succès.

En conclusion, ce point examine les différents impacts du système de rémunération sur les travailleurs et les organisations. Il est important de noter que le système de rémunération peut avoir des répercussions à la fois sur les aspects financiers et organisationnels, ainsi que sur l'engagement des employés.

Sur le plan financier, le système de rémunération peut avoir des effets sur les coûts, la productivité et les résultats de l'organisation. Des études antérieures ont montré que les décisions relatives à la rémunération peuvent avoir un impact significatif sur le succès ou l'échec d'une organisation.

En ce qui concerne les ressources humaines, le système de rétribution financière peut influencer les attitudes et les comportements des employés. Il peut générer des sentiments d'inégalité, de frustration ou de dévalorisation chez certains travailleurs. Ces perceptions peuvent affecter la satisfaction au travail, l'engagement et la performance des employés. Il est donc essentiel de concevoir un système de rémunération qui soutienne les objectifs et les valeurs de l'organisation, tout en reconnaissant et en valorisant les compétences et les contributions des employés.

Il convient également de noter que les travailleurs insatisfaits peuvent être tentés de prendre des mesures négatives ou même de quitter leur emploi, soulignant ainsi l'importance de l'acceptation des plans de rémunération par les travailleurs.

## Chapitre 3 : la théorie de la justice organisationnelle

La théorie de la justice organisationnelle est un concept qui se concentre sur la façon dont les individus perçoivent le traitement qu'ils reçoivent au sein de leur organisation ainsi que la perception de ces réactions comportementales (James, 1993) et aux entités impliquées dans ces perceptions de justice (McFarlin & Sweeney, 1992). Plusieurs recherches ont démontré que les différents regards qu'on porte sur la justice sont liées à plusieurs facteurs organisationnels qui sont cruciaux pour la gestion efficace de l'entreprise (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Colquitt, Colon, Wesson, Porter et Ng, 2001) et Jouglaud & Steiner, 2005 cité par (Delaporte, 2016, p. 150). Par exemple, un traitement équitable des employés favorise les comportements positifs envers l'organisation (El Akremi et al., 2006) contribue à prévenir les crises économiques internes et réduit le stress des employés (Barling et al., 2004, p. 71). En revanche, l'injustice au sein des organisations peut entraîner des comportements négatifs tels que la vengeance (Skarlicki & Folger, 1997), le désengagement (Hendrix et al., 1998) et même des actes de sabotage (Ambrose et al., 2002).

La justice organisationnelle joue un rôle essentiel dans le contrôle des récompenses et des décisions allouées aux individus. Elle reflète également le respect des valeurs morales et éthiques au sein de l'organisation, contribuant ainsi au renforcement de l'estime de soi des employés (Gillespie & Greenberg, 2013). Les exemples mentionnés mettent en évidence l'importance des perceptions de justice en tant que condition essentielle pour favoriser des relations constructives entre les différents acteurs au sein de l'organisation (El Akremi et al., 2006).

Selon les auteurs (Brien-Robidoux et al., 2017), la justice organisationnelle permet une vision claire de la structure de l'organisation, ce qui engendre un sentiment de confiance chez les employés envers cette dernière. En revanche, lorsque l'organisation est perçue comme moins transparente, les employés peuvent douter de la valeur des décisions prises par l'organisation et être davantage exposés à l'épuisement professionnel. En favorisant les principes d'équité et d'impartialité, la justice organisationnelle renforce le sentiment de contrôle des employés sur leur situation.



### 3.1. Les différentes dimensions de la justice organisationnelle

Avant d'entreprendre des recherches empiriques sur les perceptions de justice des travailleurs en lien avec la nouvelle politique de rémunération, il est essentiel d'avoir une compréhension précise de la structure de la justice organisationnelle. Dans cette section, nous allons expliquer en quoi consiste ce concept de justice organisationnelle et évaluer son application pertinente au sein de notre étude.

La recherche sur la justice organisationnelle est communément traitée du point de vue de l'éthique descriptive (El Akremi, 2006). L'éthique descriptive se focalise sur les perceptions individuelles concernant le caractère juste d'une situation donnée (Greenberg et Bies, 1992). Elle prend en compte la subjectivité des individus dans leurs perceptions de justice, même si la situation est objectivement considérée comme juste.

Un modèle appelé « privation relative », développé par Stouffer et al. (1949) a mis en évidence l'importance de la subjectivité des individus dans leurs perceptions de justice. Selon ce modèle, une situation objectivement juste peut ne pas être perçue comme telle par les individus, et réciproquement.

Dans ce contexte, Homans (1961), cités par Kaya et al., 2016 a introduit la notion de « normes de justice attendues » dans les échanges sociaux. Cette idée suggère que les individus ont des attentes spécifiques concernant les échanges auxquels ils participent. Ainsi, l'évaluation de la justice dans un échange dépend de la mesure dans laquelle les réponses répondent aux attentes spécifiques des individus. C'est donc le respect des normes de justice attendues qui détermine leur perception de la justice dans cet échange.

Ces idées ont conduit à la formation du concept de justice organisationnelle, qui prend naissance dans la théorie de l'équité d'Adams, 1965, p. 267-299. Cette théorie se focalise sur la perception de l'équité liée aux récompenses octroyées, comme les salaires, le statut ou les promotions (Adams, 1963, 1965 ; Leventhal, 1976 ; Walster, Berscheid et Walster, 1973 cités par Kaya et al., 2016). D'après ces chercheurs, la justice dans les récompenses survient lorsque celles-ci correspondent à la contribution fournie par le travailleur et que le processus de distribution obéit à des règles contextuelles spécifiques : les règles d'égalité, d'équité ou de satisfaction des besoins individuels.

Au fil du temps, le domaine de recherche s'est élargi pour englober d'autres aspects de la justice organisationnelle. Un de ces aspects est la justice procédurale, étudiée par Leventhal (1980), Karuza et Fry (1980) et Thibaut et Walkers (1975). Celle-ci se rapporte à la vision qu'ont des individus concernant les procédures entourant les décisions relatives aux distributions de récompenses. Elle s'intéresse

notamment au respect des critères de justice et à la possibilité pour les salariés de faire entendre leur voix lors de ces prises de décision.

En outre, la justice organisationnelle englobe d'autres dimensions, notamment la justice interactionnelle (McFarlin et Sweeney, 1992) qui concerne la qualité des interactions entre les salariés et leurs supérieurs hiérarchiques, la justice interpersonnelle, qui porte sur les relations entre collègues, et la justice informationnelle (Bies et Moag, 1986 ; Greenberg, 1992), qui se rapporte à la communication et à la transparence de l'information au sein de l'organisation.

#### A. La justice distributive

La première dimension de la justice organisationnelle concerne la justice distributive, qui se rapporte aux perceptions et réactions des employés face aux récompenses qu'ils reçoivent en fonction de leur contribution, comparée à ce qu'ils estiment mériter et en comparaison avec d'autres (Deutsch, 1975 ; Homans, 1961 ; Leventhal, 1976 ). Adams (1963, 1965) a développé un modèle clé pour cette dimension, appelé « théorie de l'équité ». Selon cette théorie, les individus s'intéressent davantage à la justice de leurs récompenses par rapport à celles d'un autre individu de référence plutôt qu'au niveau absolu de ces récompenses. Ainsi, ils perçoivent l'équité lorsque leur ratio d'efforts investis par rapport aux récompenses obtenues est similaire à celui de leur référent. D'après Adams (1963, 1965), chaque personne en situation professionnelle analyse son contexte de travail pour déterminer si elle est traitée équitablement au sein de l'entreprise. Cette évaluation se base sur une comparaison entre les contributions (ou efforts) fournis à l'organisation et les rétributions (sous forme de récompenses tangibles ou intangibles) qu'elle en a obtenues.

<b>Contributions (C)</b>	<b>Rétributions (R)</b>
Scolarité	Salaire
Expérience	Prime et autres récompenses financières
Compétences	Prestige
Présence au travail	Promotions
Energie	Perfectionnement
Formation et apprentissage	Avantages sociaux
Productivité	Conditions de travail avantageuses
Engagement	Sécurité de l'emploi
Sentiment d'appartenance	Reconnaissance
Heures supplémentaires	Privilèges (garderies, voiture de fonction)
Attitudes positives	Autres

Tableau 1 Exemples de contributions et rétributions (McShane et Benabou. 2007)

Selon la théorie de l'équité, chaque individu évalue s'il a été traité équitablement en comparant le rapport entre ce qu'il reçoit (rétributions) et ce qu'il apporte (contributions) avec les ratios rétributions/contributions des autres ( $R1/C1$ ) (Adams, 1965). Cette comparaison permet de déterminer son sentiment de justice ou d'injustice vis-à-vis de sa situation professionnelle au sein de l'entreprise. Trois scénarios peuvent se présenter. Le premier correspond à une situation de sous-rétribution, où l'individu perçoit un déséquilibre défavorable par rapport au référent. Dans le deuxième cas, il s'agit d'une sur-rétribution, où l'individu se sent favorisé par rapport à ce dernier, entraînant un sentiment de culpabilité. Enfin, le troisième cas est une perception équilibrée, où l'individu considère que ses ratios sont semblables à ceux de son référent, suscitant un sentiment de justice distributive (Adams, 1965).

Selon Adams (1965), l'individu peut se démotiver à cause d'un climat stressant et inéquitable lié à la rémunération et à la comparaison avec d'autres individus. En conséquence, le travailleur cherche à atténuer cette tension et iniquité en déployant tous ses efforts pour corriger ce déséquilibre par rapport à ses collègues de référence. Ces efforts peuvent se manifester par une variété de comportements et d'attitudes, qui peuvent aller dans le sens des intérêts de l'entreprise ou à l'encontre de ces derniers. Ces comportements et attitudes peuvent prendre deux formes :

1. « L'adoption d'un nouveau comportement : cela peut impliquer des ajustements dans ses contributions au travail, la décision de quitter l'entreprise, ou la recherche d'une mutation, d'une promotion ou d'une augmentation de salaire.

2. La modification des perceptions de la situation : cela peut inclure des ajustements psychologiques concernant ses contributions ou rétributions perçues, la façon de percevoir les contributions ou rétributions d'une autre personne servant de référence, ou encore, choisir de se comparer à de nouvelles personnes. » (Thériault, 1983, cités par Aceng & Nabbaale, 2014)

Pour compléter le modèle de justice distributive, d'autres règles sont incorporés, car les individus utilisent diverses règles sociales comme fondement pour distribuer les récompenses au sein de l'organisation. L'auteur Deutsch (1975, 1985) cité par (Jacquemain, 1998, p. 10) a mis en évidence deux autres composantes distributives dépendant du contexte : l'égalité et les besoins individuels. L'égalité implique que les décisions d'allocation des ressources sont réparties également entre toutes les parties, sans prendre en compte leurs différentes contributions (Deutsch 1985 ; Chen et al., 1998).

Les contextes sociaux, économiques ou culturels influencent également les jugements de justice. Par exemple, dans les relations entre pairs basées sur la solidarité, la règle de l'égalité peut prévaloir sur celle de l'équité, car l'harmonie collective est privilégiée (Kramer & Tyler, 1996). Dans un autre cas, comme dans un contexte de service à la personne, la règle des besoins individuels peut émerger, car l'objectif est de répondre aux besoins fondamentaux de chaque individu pour favoriser leur bien-être (Kramer & Tyler, 1996).

#### B. La justice procédurale

La deuxième dimension de la justice organisationnelle se manifeste sous la forme de la justice procédurale. D'après la théorie de la procédure avancée par Thibaut et Walker (1975), la justice procédurale concerne la manière dont les individus perçoivent l'équité lors des processus décisionnels, particulièrement en ce qui concerne la distribution des rétributions. Leurs recherches ont révélé que lorsque les individus ont la possibilité de faire part de leurs opinions avant qu'une décision soit prise par une partie neutre, ils éprouvent un sentiment de contrôle sur le processus décisionnel. Même si le résultat final leur est défavorable, ce sentiment de contrôle leur procure une plus grande satisfaction. Deux principes, soutenus par des preuves empiriques (Cohen-Charash et Spector, 2001) jouent un rôle clé dans la perception d'un processus décisionnel comme étant juste :

1. Le sentiment de maîtrise du processus : cela implique que les individus ont la possibilité d'exprimer leur point de vue et de présenter leurs arguments pendant le processus décisionnel.
2. Le sentiment de maîtrise de la décision : cela signifie que les individus ressentent qu'ils ont le pouvoir d'influencer le résultat du processus décisionnel.

En se basant sur ces deux concepts, on observe que les effets de perception liés aux procédures sont indépendants du sentiment associé au résultat d'une décision. Il existe six critères considérés comme essentiels pour une perception juste des procédures décisionnelles (Cloutier, 2003). Ces critères sont les suivants :

1. Application cohérente des règles : les procédures doivent être appliquées de manière impartiale et constante dans le temps, sans favoritisme (*consistency rule*).
2. Absence de biais : les décisions ne doivent pas être influencées par des intérêts personnels des décideurs (*Bias-suppression rule*).
3. Exactitude : les décisions doivent être fondées sur des informations fiables, précises et des avis éclairés pour minimiser les risques d'erreur (*Accurancy rule*).
4. Possibilité de correction : les individus doivent avoir la possibilité de réviser et de corriger les décisions en faisant appel (*Correctability rule*).
5. Représentativité des intérêts des personnes concernées : les décisions doivent refléter les intérêts, les valeurs et les objectifs majeurs des individus ou groupes affectés par celles-ci (*Representatitiveness rule*).
6. Adéquation avec les normes éthiques : les procédures doivent respecter les normes éthiques et les valeurs morales appréciées par les personnes concernées (*Ethicality rule*).

Ainsi, il est généralement accepté que les procédures et les pratiques organisationnelles qui respectent les principes établis par Thibaut et Walker (1975) ainsi que par Leventhal (1980) ont un impact positif sur la perception de justice procédurale au sein d'une entreprise (El Akremi et al., 2006). Dans ce contexte organisationnel, la justice procédurale est ressentie lorsque les étapes menant à une décision sont considérées comme équitables (Giordano & Janiczek, 2018). Cela conduit à une plus grande acceptation et à des réactions plus positives envers les résultats obtenus, même si ceux-ci sont défavorables (Van den Bos, 2005).

La justice procédurale est donc un aspect important de la justice organisationnelle. En effet, certains chercheurs soulignent l'importance de prendre en compte le processus d'allocation des rétributions aux individus (Bies et Moag, 1986; Greenberg et Folger, 1983). Ainsi, la seule justice distributive ne suffit pas à englober pleinement le concept de justice organisationnelle.

### C. La justice informationnelle

La justice informationnelle se réfère à l'honnêteté, à la transparence et à la sincérité dans la communication des décisions prises, ainsi qu'à la qualité des justifications fournies. Cela implique que les explications données soient basées sur des informations correctes et transmises dans des délais raisonnables (Masterson et al., 2005). Cette dimension de la justice organisationnelle concerne également la perception de la valeur quantitative et qualitative des informations et explications reçues lors des processus décisionnels (El Akremi et al., 2006).

En milieu professionnel, les individus cherchent généralement à comprendre les raisons derrière les décisions et les événements qui les concernent, surtout lorsqu'ils sont inattendus, négatifs ou controversés (Bies, 1987 ; Cropanzano & Wright, 2003). Dans ce contexte, les explications fournies par les supérieurs hiérarchiques sont considérées comme une source essentielle d'informations permettant aux employés d'évaluer l'équité des procédures, des décisions et des pratiques organisationnelles (Bies et Moag, 1986 ; Lind & Tyler, 1988; Bobocel & Zdaniuk, 2013)

Enfin, des recherches ont montré que, dans des situations impliquant des événements négatifs, controversés ou inattendus, les employés réagissent positivement envers les décideurs et l'organisation dans son ensemble lorsque des explications adéquates et sincères sont fournies par les autorités (Bobocel et Zdaniuk, 2013).

### D. La justice interpersonnelle

La justice interpersonnelle fait référence à la manière dont les autres membres de l'organisation se comportent envers un individu (Janiczek et al., 2012). Les employés s'attendent à être traités avec respect, honnêteté, courtoisie et politesse par leurs supérieurs hiérarchiques (Janiczek et al., 2012 ). De plus, ils espèrent que leurs droits, leur bien-être et les normes morales de comportement interpersonnel seront respectés (Bies et Moag, 1986). Ces critères fondamentaux, décrits par Bies et Moag (1986) et mentionnés par Paterson et al., (2002), sont souvent utilisés par les employés pour évaluer si un traitement est perçu comme juste.

De plus, un autre facteur réside dans le fait que les travailleurs se reposent largement sur leur propre expérience, en particulier celle de leurs collègues (Lind, Kray et Thompson, 1998 ; Lamertz, 2002 ; Colquitt et al., 2005 cités par El Akremi et al., 2006 ). Les collègues sont considérés comme une source de comparaison sociale, d'identification, ainsi que de renseignements pertinents concernant les caractéristiques des procédures mises en place et la signification des interactions interpersonnelles avec les supérieurs hiérarchiques du point de vue des employés. Lorsqu'un travailleur se trouve dans une

situation d'incertitude vis-à-vis de l'évaluation de l'équité des décisions, des pratiques et des actions des autorités (van den Bos et al., 1998), les récits et les expériences de justice vécus par ses collègues lui fournissent des informations utiles pour interpréter ces événements. En conséquence, ces éléments peuvent influencer ses propres évaluations de justice ainsi que ses réactions envers l'organisation et ses représentants (El Akremi et al., 2006). De plus, cette influence exercée par les collègues pourrait avoir une plus grande portée dans le contexte du travail en équipe ( Bishop & Scott, 2000, p. 439-450 ; Cole & Flint, 2004).

Des études empiriques ont apporté des preuves du lien entre le respect, l'honnêteté et la sensibilité interpersonnelle avec les perceptions de justice (Bies et Moag, 1986 ; Greenberg, 1993). Un mécanisme explicatif de ces effets se base sur la notion du « soi sacré » développée par Cahn (1949) cité par Leroy-Frémont et al., (2014). Selon celle-ci, les individus se voient comme des entités sacrées qui doivent préserver leur personnalité inviolée, leur indépendance individuelle, et leur dignité et intégrité personnelles. Bies (2001), en se référant aux travaux de Cahn (1949), identifie différents événements interpersonnels en milieu professionnel qui peuvent porter atteinte à ce « soi sacré ». Par exemple, la trahison de la confiance, les promesses non tenues, l'invasion de la vie privée et le manque de respect peuvent susciter un sentiment d'injustice. Ainsi, la justice interpersonnelle et informationnelle sont présentes lorsque les employés sont traités avec respect, sincérité, sensibilité, et lorsque les raisons justifiant les décisions et procédures leur sont communiquées de manière adéquate.

En conclusion, la justice organisationnelle peut être appréhendée selon différentes perspectives et subdivisée en deux, trois ou quatre dimensions, selon les approches des auteurs et leurs objectifs de recherche. Dans le cadre de cette étude, nous privilégions une approche en quatre dimensions : la justice distributive, la justice procédurale, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle. Cette justification est étayée par divers auteurs qui soulignent que la précision du concept de justice organisationnelle conditionne le degré de finesse de l'analyse (El Akremi et al., 2010).

Pour mieux cerner l'application de ce concept dans notre contexte d'étude, nous présentons un tableau récapitulatif des quatre dimensions contextuelles de la justice organisationnelle. Ce tableau permettra d'avoir une vue d'ensemble claire des différentes dimensions et de leur pertinence dans notre étude.

<i>Dimensions :</i>	<b>Distributive</b>	<b>Procédurale</b>	<b>Interpersonnelle</b>	<b>Informationnelle</b>
<b>Définition</b>	Perception, évaluation des résultats du changement, d'une modification de l'allocation des ressources matérielle ou non)	Perception de la manière dont la décision de changer est prise, dont le changement est implémenté	Perception du comportement des autres envers nous dans le cadre du changement	Perception des explications du changement données par les décideurs
<b>Critères d'évaluation</b>	Équité Égalité Besoins individuels	Cohérence dans l'application de la procédure Neutralité Représentativité Décision basée sur des informations correctes Mécanisme de Correction Morale et éthique	Honnêteté Courtoisie Respect des droits et de la Dignité Décence du comportement	Communication d'explication du « pourquoi » Changer Communication d'une vision globale Fournir de l'information sur d'autres organisations dans la même situation, ou sur les conséquences d'un non-changement Expression de regrets et excuses pour les pertes/erreurs

Tableau 2 Justice organisationnelle à quatre dimensions et leurs attributs



## 4. Méthodologie

Dans la première partie de ce mémoire, nous avons élaboré une revue de littérature abordant trois thématiques qui nous permettront de répondre à notre question de recherche, rappelons-le, qui est « Quel est l'impact d'un changement de politique de rémunération sur les travailleurs du secteur public hospitalier ? ». Cette revue de littérature a constitué notre point de départ pour conduire notre étude empirique au moyen d'entretiens. Dans cette seconde partie, nous allons détailler la méthode que nous avons adoptée pour réaliser ce travail.

En premier lieu, nous allons décrire notre terrain de recherche. En deuxième lieu, nous examinerons la méthode de collecte de données que nous avons utilisée.

### 4.1.Terrain de recherche <sup>2</sup>

L'Intercommunale de Soins Spécialisés de Liège (ISoSL) est une entité publique opérant dans le secteur de la santé. Elle a été créée en 2013 à la suite de la fusion de l'Intercommunale de Personnes Âgées de Liège (IPAL) et du Centre Hospitalier Psychiatrique de Liège (CHP), elle exerce ses activités principalement dans la province de Liège. L'organisation est affiliée à plusieurs communes, centres publics d'action sociale et autres établissements ( Blaise, 2022).

Cette entreprise est organisée autour de six départements transversaux, à savoir les départements de la finance, de la technique, de l'informatique, des ressources humaines, des services hôteliers et de la sécurité. En plus de ces départements, il se divise en trois secteurs distincts. Le secteur A et A' sont regroupés en une même entité de soins, à savoir celui de la santé mentale. Le secteur B concerne la gériatrie, les soins palliatifs et la rééducation. Enfin, le secteur C se concentre principalement sur les maisons de repos et de soins pour les personnes âgées.

Étant une entité du secteur non marchand, ISoSL dépend de diverses subventions. Le niveau fédéral, sous l'autorité de Monsieur Franck Vandenbroucke, ministre de la santé publique, est responsable des questions relatives aux hôpitaux. Le niveau régional, dépendant de la région Wallonne, reprend principalement les maisons de repos et des établissements extra-hospitaliers.

---

<sup>2</sup> <http://www.isosl.be>

En outre, la gouvernance de l'Intercommunale repose sur un conseil d'administration et un directeur général. Les secteurs sont supervisés par un directeur de secteur, tandis que les départements transversaux ont chacun un directeur transversal. De plus, chaque maison de repos est placée sous la responsabilité d'un directeur dédié ( Blaise, 2022).

De février à mai 2023, dans le cadre de notre stage en entreprise, nous avons intégré le secteur A et B. Nous avons donc interrogé les acteurs au sein de ces deux secteurs. Cette expérience nous a permis de prendre part au quotidien de l'institution durant quatre mois.

## **4.2. Collecte de données**

Comme mentionné précédemment, nous avons mené notre recherche au sein d'une institution hospitalière du secteur public qui venait de mettre en place un système de classification des fonctions appelé l'Institut Fonctionnel de Classification (IFIC). Au cours de cette étude, nous avons observé certaines tensions liées à cette mise en œuvre et notre objectif de recherche était de comprendre les effets de cette nouvelle politique de rémunération sur les travailleurs.

Tout d'abord, nous nous sommes interrogés sur la réaction des travailleurs face à ce changement majeur. Nous avons cherché à découvrir leur perception de l'IFIC et à déterminer si ce système était considéré comme juste par les travailleurs. Nous avons également souhaité comprendre l'expérience concrète vécue par les personnes interrogées. Pour ce faire, nous avons opté pour une méthode qualitative et empirique de recherche en utilisant des entretiens semi-directifs exploratoires (Van Campenhoudt et Quivy, 2017).

Pour comprendre l'impact de l'IFIC sur les travailleurs, nous avons porté notre attention sur trois métiers de référence : les soignants (infirmiers et aides-soignants), les ouvriers (cuisiniers, agents de gardiennage et techniciens de surface) et les professionnels de support (gestionnaires administratifs, agents d'accueil et secrétaires de direction médicale). Nous avons choisi ces trois domaines afin de diversifier nos recherches en incluant différentes professions. Bien que l'IFIC ait été initialement destiné au personnel de soins, d'autres professions ont été progressivement intégrées dans le système et nous avons souhaité élargir notre étude à ces domaines. Dans chacun de ces trois métiers de référence, nous avons veillé à diversifier notre échantillon en incluant des personnes ayant introduit un recours car elles étaient en désaccord avec la fonction qui leur a été attribuée, des personnes occupant des fonctions vertes (dont le salaire est au moins égal ou supérieur au barème actuel) et des personnes occupant des fonctions rouges (dont le salaire est inférieur au barème actuel).

Avant de procéder à nos entretiens, nous nous sommes familiarisés avec la classification des fonctions en consultant le site officiel de l'IFIC. Nous avons utilisé le manuel de l'IFIC disponible sur le site afin de mieux comprendre les termes techniques utilisés. Nous avons également mené des entretiens exploratoire sur le terrain avec des personnes impliquées dans la mise en œuvre de l'IFIC, notamment une employée travaillant dans la cellule de formation et le directeur des ressources humaines, afin de clarifier certains aspects qui nous semblaient flous.

Nous avons ensuite consulté l'intranet de l'institution ainsi que des documents internes pour collecter des informations complémentaires. De plus, nous avons assisté à une réunion sur l'IFIC au cours de laquelle nous avons été informés des travailleurs ayant introduit des recours, tant internes qu'externes, au sein de l'institution. Cette réunion nous a permis d'établir une liste de personnes ayant introduit des recours, que nous avons utilisée lors de nos entretiens.

Avant de réaliser nos entretiens, nous avons élaboré un guide d'entretien en nous appuyant sur notre revue de littérature et les informations recueillies sur le terrain, ainsi que sur nos observations effectuées lors de notre stage. Notre guide comprenait des questions sur la fonction de la personne, son ancienneté, sa connaissance de l'IFIC, la communication interne, et son statut actuel par rapport à l'IFIC. Nous avons également abordé des thèmes liés aux réactions individuelles, tels que l'opinion générale sur la réforme, le processus de changement, les raisons motivant l'adhésion ou la non-adhésion à l'IFIC, ainsi que l'impact de cette réforme sur les individus et sur l'organisation de manière générale.<sup>3</sup>

Pour notre étude, nous avons mené des entretiens individuels semi-directifs auprès d'un échantillon de 19 employés provenant de différents départements. Parmi eux, huit étaient des soignants (aides-soignants et infirmiers) travaillant dans différents services spécialisés des secteurs A et B de l'institution étudiée. Les interviewés avaient été contactés dans leur département et avaient accepté de participer à notre recherche. Toutes celles-ci avaient plus de 2 ans d'ancienneté.

Nous avons également interrogé cinq membres du département administratif, dont certains étaient nouveaux dans leur fonction tandis que d'autres avaient une expérience de plus de 10 ans. Parmi eux, trois avaient occupé des fonctions administratives au sein du bureau du personnel et un dans l'accueil de l'hôpital, tandis qu'un autre occupait un poste de secrétaire médicale.

---

3 Grille en annexe

Enfin, nous avons interrogé deux agents de sécurité, dont l'un était chef de département, ainsi que deux cuisiniers et deux techniciens de surface. Ces ouvriers avaient également plus de 10 ans d'ancienneté dans l'institution.

Les entretiens ont eu lieu pendant la pause ou le temps de travail des participants dans leur service, et ils ont duré entre 15 minutes et une heure, en fonction de leur disponibilité et de la précision de leurs réponses.

Ci-dessous, vous trouverez un tableau récapitulatif des informations relatives à la date, la durée, les fonctions, et l'ancienneté des personnes interrogées. De plus, nous avons identifié si leur fonction est considérée comme "verte" ou "rouge". Une fonction "verte" correspond à un salaire au moins égal ou supérieur au barème actuel, tandis qu'une fonction "rouge" correspond à un salaire inférieur au barème actuel (Protocole IFIC, partie3, p.5)<sup>4</sup>. Enfin, nous avons noté si les personnes interrogées ont déposé un recours ou non.

<u>N°</u>	<u>Date</u>	<u>Durée</u>	<u>Fonction</u>	<u>Fonction rouge</u>	<u>Fonction verte</u>	<u>Recours interne et externe</u>	<u>Ancienneté</u>
1	18/04	28 min 35	Agent administratif		OUI	NON	11 ans
2	18/04	15 min 40	Agent de gardiennage	OUI		NON	16 ans
3	18/04	33 min 26	Infirmier(e) A1		OUI	OUI	23 ans
4	18/04	17 min 43	Cuisinier(e)	OUI		NON	4 ans
5	19/04	31 min 35	Agent administratif		OUI	OUI	3 ans
6	20/04	25 min 36	Infirmier(e) A2		OUI	OUI	2 ans
7	22/04	1h02	Agent administratif		OUI	OUI	2 ans

<sup>4</sup> Protocole IFIC secteur publics fédéraux (partie 3)

\*Protocole IFIC Partie 3 20220224 COMPLET.pdf (if-ic.org)

8	25/04	15 min 59	Infirmier(e) A1	OUI	NON	8 ans
9	26/04	20 min 23	Chef agent gardiennage	OUI	NON	28 ans
10	26/04	15min25	Infirmier(e) A1	OUI	OUI, interne	11 ans
11	02/05	16min13	Infirmier(e) A2	OUI	OUI, interne	27 ans
12	03/04	18 min31	Aide- soignant(e)	OUI	NON	18 ans
13	09/05	16 min 39	Infirmier(e) A2	OUI	OUI, interne	3 ans
14	10/05	15 min 20	Aide- soignant(e)	OUI	NON	33 ans
15	11/05	25 min 10	Agent accueil	OUI	OUI, interne	19 ans
16	15/05	15 min 09	Technicien(ne) de surface	OUI	NON	6 ans
17	16/05	17 min 05	Secrétaire médicale	OUI	NON	28 ans
18	23/05	15 min 02	Technicien(ne) de surface	OUI	NON	10 ans
19	23/05	20 min 01	Cuisinier	OUI	NON	11 ans

Tableau 3 Entretien réalisés pour la recherche

Les interviews ont été réalisées de manière anonyme et ont été enregistrées avec l'accord préalable des participants. Ces enregistrements ont ensuite été transcrits et analysés en se basant sur les thèmes prédéfinis dans notre guide d'entretien.

## 5. Partie empirique

Après avoir défini le cadre d'analyse, nous présenterons les résultats de notre recherche empirique. Dans un premier temps, nous ferons une brève introduction sur l'IFIC pour mieux comprendre sa nature, ainsi que sur le terrain de recherche. Dans un deuxième temps, nous analyserons les effets de la réforme sur les trois types de travailleurs concernés. Enfin, dans un troisième dernier temps, nous mettrons en perspective nos résultats avec la littérature sur la notion de justice.

### 5.1.Présentation de l'IFIC

Pendant les années 2000, les partenaires sociaux de la commission paritaire 305 ont eu pour ambition de moderniser les systèmes de classification des fonctions dans le secteur des soins de santé. L'objectif était de mettre en place une classification des fonctions qui permettrait au secteur non marchand d'avoir un modèle salarial juste, harmonieux et évolutif (Manuel IFIC, 2021, introduction, p.1). Dans cette optique, une ASBL accompagnée de partenaires sociaux a décidé de travailler ensemble sur ce projet en 2002 (Manuel IFIC, 2021, chapitre 1). Les raisons de la naissance de cette classification de fonctions (IFIC) étaient multiples. L'un des problèmes majeurs était que les anciennes catégorisations de fonctions n'étaient plus à jour depuis les années 60, ce qui entraînait une défaillance au niveau des fonctions, certaines n'existant plus ou ayant évolué (Manuel IFIC, 2021, chapitre 1, p.3).

Ensuite, l'ancien classement de fonctions opérait une distinction en matière de rémunération en fonction des diplômes ou des fonctions, soulevant des interrogations sur le critère de la rétribution financière variable d'une fonction à une autre (Manuel IFIC, 2021, chapitre 1, p.3). Enfin, la majorité des fonctions n'étaient pas suffisamment détaillées et ne présentaient que le titre sans contenu apparent (Manuel IFIC, 2021, chapitre 1, p.4). Ces facteurs ont donc contribué à la création de l'IFIC.

Cette classification des fonctions (IFIC) répond à plusieurs critères. Elle tend à être neutre en matière de genre, « car la répartition des fonctions en catégorie, sur la base d'un système de pondération neutre et identique pour toutes les fonctions, assure une évaluation égalitaire de tous les types de tâches, y compris celles qui concernent des fonctions exercées majoritairement par des femmes ou des hommes » (Manuel IFIC, 2021, chapitre 1, p.4). L'implémentation de l'IFIC a également été mise en place pour diminuer la concurrence entre les secteurs et les institutions et promouvoir une harmonisation des rémunérations (Manuel IFIC, 2021, chapitre 1).

Par conséquent, grâce à ce système de classification, chaque fonction se voit attribuer un barème identique, ce qui permet une meilleure cohérence, modernité et clarté en ce qui concerne la rémunération des fonctions dans le secteur (Manuel IFIC, 2021, chapitre 1, p.3). Toutefois, l'ASBL IFIC a ajouté « un barème 14b pour la catégorie 14 des fonctions d'infirmier et d'éducateur pour des raisons liées à l'organisation historique des études en art infirmier et d'éducateur » (Manuel IFIC, 2021, chapitre 1, p.3).

En outre, la classification IFIC présente deux particularités importantes : d'une part, elle s'applique à l'ensemble d'un secteur et d'autre part, elle prend en compte les particularités du secteur non marchand (Manuel IFIC, 2021, chapitre 1).

Le changement de paradigme dans cette classification de fonctions est majeur, car il repose sur le principe d'une rémunération équitable pour un travail égal (Manuel IFIC, 2021, chapitre 1, p.3). Cette nouvelle approche se concentre sur les tâches effectuées plutôt que sur les diplômes détenus par les travailleurs, ce qui constitue une différence majeure par rapport aux pratiques précédentes. Cependant, les fonctions protégées par un diplôme obligatoire font exception à cette règle (Manuel IFIC, 2021, chapitre 1, p.2).

Nous pouvons conclure dans cette partie que le classement des fonctions IFIC représente une initiative majeure visant à améliorer les conditions salariales et à assurer une évaluation juste des tâches dans le secteur des soins de santé. Elle vise à moderniser les pratiques existantes, à réduire les disparités et à promouvoir l'harmonisation des rémunérations, tout en tenant compte des spécificités du secteur non marchand.

## **5.2. Les acteurs de la mise en œuvre de l'IFIC**

Dans ce passage, nous allons clarifier quelques règles essentielles concernant l'IFIC et expliquer comment cela devrait se dérouler dans les hôpitaux afin de mieux comprendre par la suite l'opinion des travailleurs sur sa mise en œuvre au sein des établissements publics.

Pour assurer une mise en place efficace de cette nouvelle politique de rémunération, différents acteurs ont collaboré afin de développer cette classification des fonctions. Dans un premier temps, les partenaires sociaux ont souligné l'importance de l'implication des acteurs de terrain dans ce projet (Manuel IFIC, 2021, introduction, p.1). Cela a permis d'élaborer une catégorisation des fonctions qui reflète les réalités concrètes de chaque poste. Plusieurs institutions issues de différentes régions et communautés linguistiques ont donc participé à la mise en place de ce système. Des enquêtes, des phases

de tests, des études salariales et des groupes de travail ont tous contribué au processus pour permettre aux acteurs de s'acclimater à cette nouvelle classification (Manuel IFIC, 2021, chapitre 1, p.5).

Chaque acteur a joué un rôle spécifique dans ce projet. Le groupe de travail technique, composé d'institutions provenant des ressources humaines, des directions infirmières, d'experts en classification, de représentants syndicaux et de représentants des fédérations patronales a collaboré pour améliorer la catégorisation des fonctions de l'IFIC. Ils ont transmis leurs avis au groupe de pilotage (Manuel IFIC, 2021, chapitre 1, p.5).

« Ce groupe est donc un organe consultatif. Le groupe de pilotage, quant à lui, était l'organe décisionnel. Il était composé de représentants paritaires des syndicats et des fédérations patronales des secteurs concernés » (Manuel IFIC, 2021, chapitre 1, p.5).

Le groupe de pilotage avait pour mission de valider les travaux du groupe de travail technique. Une fois approuvé, le projet était ensuite pris en charge par la commission paritaire des établissements et services de santé (CP 330) pour sa mise en œuvre. Ainsi, les projets devaient être validés par cet organe de concertation et de négociation avant d'être signés et approuvés par cette commission paritaire par le biais des conventions collectives de travail (Manuel IFIC, 2021, chapitre 1, p.6). « Ce sont eux qui déterminent la validité et la mise en œuvre de la classification des fonctions analytiques pour l'ensemble des secteurs concernés de la CP 330 » (Manuel IFIC, 2021, chapitre 1, p.5).

Le processus de classification IFIC comprenait cinq phases : l'inventaire des fonctions, la description des tâches, la pondération, la catégorisation des fonctions et l'établissement du modèle salarial avec les procédures d'implémentation. Chaque phase était réalisée de manière séquentielle et méthodique, sans chevauchement entre les étapes (Manuel IFIC, 2021, chapitre 1, p.6).

Nous pouvons conclure qu'il y a eu collaboration entre différents acteurs pour développer la catégorisation des fonctions IFIC et mettre en place une nouvelle politique de rémunération dans le secteur des soins de santé. Les partenaires sociaux ont souligné l'importance de l'implication des acteurs de terrain, ce qui a permis d'élaborer un classement qui reflète les réalités concrètes de chaque poste. Des institutions de différentes régions et communautés linguistiques ont participé à ce processus, en réalisant des enquêtes, des tests et des études salariales.



### 5.3. La procédure d'attribution des fonctions sectorielles IFIC et le calendrier

Pour résumer notre propos, il est important de souligner que les acteurs de l'ASBL ont élaboré une liste descriptive des fonctions sectorielles, en se basant sur des données empiriques. Cette compilation leur a permis de regrouper ces fonctions en différentes catégories et d'associer à chacune d'entre elles un barème approprié (Manuel IFIC, 2021, chapitre 1). L'attribution des fonctions sectorielles aux employés constituait ainsi la première étape de la mise en œuvre de l'IFIC, nécessitant la réalisation préalable de trois phases : la phase préparatoire, la phase d'attribution et la phase de recours. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous concentrerons particulièrement sur la phase d'attribution et de recours, car ce sont des étapes auxquelles les travailleurs ont pu contribuer.

#### 1. La phase de préparation

Pendant la phase de préparation, il était nécessaire d'accomplir toutes les tâches essentielles avant la date E (date de référence pour l'attribution des fonctions sectorielles IFIC), afin de faciliter la classification des fonctions de manière efficace. Des échéances étaient définies en fonction de la date E avec des repères temporels de type E-x mois/semaine ou E+x mois/semaine. Avant le 31/08/2021 ou E-2,5 mois, l'employeur devait nommer un responsable du processus, un comité d'accompagnement et une commission de recours interne au sein de l'institution (Protocole IFIC, p.4). 5

Le responsable du processus avait pour mission de faciliter la mise en œuvre de l'attribution des fonctions sectorielles IFIC, sous la responsabilité de l'employeur. Le comité d'accompagnement avait un rôle consultatif et était chargé de soutenir l'employeur ainsi que le responsable du processus dans cette attribution. Les modalités de fonctionnement du comité d'accompagnement étaient définies dans son règlement d'ordre intérieur.

#### 2. La phase d'attribution

La phase d'attribution vise à attribuer des fonctions sectorielles aux travailleurs. Si cela n'est pas possible à une date donnée (E), les attributions se font par ordre chronologique de priorité des groupes de fonctions. Les groupes sont définis comme les départements infirmier-soignant, médico-

---

5 IFIC- Protocole IFIC secteurs publics fédéraux (partie 1) : procédures d'attribution des fonctions sectorielles  
Protocole 1 IFIC Secteurs publics (Procédures d'attribution) DEF et annexes.pdf (if-ic.org)

technique et pharmacie, paramédical et psychosocial, hôtelier, logistique et technique, et administratif (Protocole IFIC, p.3) 6.

Chaque institution doit comparer les descriptions de fonctions sectorielles avec les fonctions internes, en prenant en compte les tâches et critères. Trois résultats possibles sont obtenus : la fonction correspond totalement à la référence sectorielle, la fonction a quelques différences mineures, ou la fonction ne correspond pas à la référence (Manuel IFIC, chapitre 3, p.29). Des options sont disponibles en cas d'incompatibilité, comme l'hybridation de fonctions ou la création d'une fonction manquante (Manuel IFIC, chapitre 3, p.33). Les établissements effectuent une simulation salariale pour chaque fonction, classée en fonctions vertes, rouges et oranges. Les travailleurs ont le choix d'accepter ou non les barèmes IFIC, avec une comparaison de leur barème actuel et une simulation salariale individualisée. Les fonctions rouges continueront à utiliser les barèmes actuels, tandis que les fonctions oranges font l'objet d'un examen pour une éventuelle activation (Protocole IFIC, partie3, p.5)7.

### 3. La phase de recours

Comme expliqué précédemment, une date E est fixée et à partir de cette date, les travailleurs recevront une lettre expliquant leur situation. Après cette date, les travailleurs auront trois choix :

1. Accepter la monographie de leur fonction ainsi que le barème et informer l'institution qu'ils optent pour l'IFIC dans un délai de quatre semaines.
2. Accepter seulement la monographie de leur fonction, mais pas le barème, et conserver le barème actuel.
3. Refuser la monographie de leur fonction et choisir de faire un recours. Toutefois, le travailleur ne peut faire un recours que pour sa monographie de fonction et non pour le barème.

Si le travailleur décide de faire un recours, le comité de recours dispose de trois mois pour prendre une décision. La procédure de recours interne peut aboutir à trois verdicts :

---

6Protocole IFIC secteur publics fédéraux (partie 3)

\*Protocole IFIC Partie 3 20220224 COMPLET.pdf (if-ic.org)

7Idem

1. Le comité de recours interne peut refuser la demande du travailleur et décider de maintenir sa décision initiale. Dans ce cas, si l'agent souhaite contester la décision, il pourra faire un recours externe dans les 15 jours suivant la réponse du recours interne.
2. Le comité de recours interne peut refuser la demande du travailleur et décider de maintenir sa décision initiale, mais si l'agent décide de ne pas faire de recours externe, il disposera de 7 jours pour informer le bureau du personnel de sa décision.
3. Le comité de recours peut également estimer que le recours est justifié. Dans ce cas, la commission pourra attribuer une nouvelle fonction, créer une fonction hybride ou combler une fonction manquante. 8 (Manuel IFIC,2021, chapitre 4, p.46 à 48).

En résumé, après la date E, les travailleurs ont trois choix : accepter la monographie de fonction et le barème, accepter seulement la monographie de fonction ou faire un recours. Si un recours est fait, le comité dispose de trois mois pour prendre une décision. Le recours peut être accepté, refusé avec possibilité de recours externe, ou refusé sans possibilité de recours externe. Dans le cas d'un recours accepté, une nouvelle fonction peut être attribuée et ces décisions sont irrévocables.

Ces éléments soulignent l'importance des différentes phases du processus de mise en œuvre de l'IFIC et mettent en évidence les options disponibles pour les travailleurs en termes d'acceptation ou de recours.

---

8 Protocole IFIC secteurs publics fédéraux (partie 1) : procédures d'attribution des fonctions sectorielles IFIC

Protocole 1 IFIC Secteurs publics (Procédures d'attribution) DEF et annexes.pdf (if-ic.org)

## 6. Présentation du projet chez ISOSL

Comme il a été exposé dans les pages précédentes, l'ABSL IFIC a collaboré avec les organisations représentatives des employeurs et des travailleurs depuis 2002 pour instaurer un système de classification de fonctions (Manuel IFIC, 2021, chapitre 1). Auparavant, cette nouvelle politique de rémunération n'était en vigueur que dans les hôpitaux privés (Manuel IFIC, 2021, chapitre 1). Cependant, le directeur des ressources humaines d'ISOSL, Monsieur X, a expliqué que suite aux revendications du personnel soignant, le gouvernement a débloqué plusieurs millions d'euros pour implémenter l'IFIC dans le secteur privé et le secteur public (Monsieur X, communication personnelle, 16 mars 2023). Cette décision a fait l'objet de réunions durant lesquelles les DRH étaient conviés à prendre part et défendre leurs opinions face à cette implémentation. Le DRH de l'institution a donc pris connaissance de l'IFIC lors de ces réunions. En outre, il existait d'autres groupes de réunions appelés "*les groupes techniques IFIC public fédéral*" auxquels participait une équipe de travail RH composée du directeur du département RH et d'une employée du même département dans l'intercommunale de soins de santé (Monsieur X, communication personnelle, 16 mars 2023).

Ces groupes avaient pour objet de surveiller les développements et les nouvelles dispositions relatives à l'IFIC dans le secteur public. Contrairement aux institutions privées, qui étaient obligées d'opter pour cette politique, l'institution avait le choix de passer ou non à l'IFIC. Toutefois, malgré leur libre arbitre, l'hôpital, qui était initialement opposé à cette réforme, a finalement décidé d'opter pour celle – ci. En effet, il s'agissait de revaloriser les travailleurs pour les maintenir dans l'institution et de se prémunir contre la concurrence croissante sur le marché et d'obtenir un meilleur financement pour l'institution (Monsieur X, communication personnelle, 16 mars 2023).

De plus, la direction a considéré que la monographie de fonction était une opportunité d'avoir un outil plus objectif pour évaluer les travailleurs en fonction de leurs tâches :

*« Nous avons tout intérêt à le mettre en place, car nous souhaitons avoir une méthodologie cohérente dans les hôpitaux privés et publics, c'était l'occasion de nous aligner dans tous les secteurs par rapport à la fonction exercée ».* (Monsieur X, communication personnelle, 16 mars, 2023)

Depuis janvier 2021, les institutions publiques ont été confrontées au choix de mettre en place l'IFIC, cette décision a suscité plusieurs recours internes et externes. À l'heure actuelle, alors que l'IFIC est en cours de déploiement au sein de la Région wallonne, l'institution considère cette mesure comme une opportunité financière de développement unique.

Dans ce contexte, notre recherche vise à étudier les effets de l'IFIC sur l'ISOSL depuis sa mise en œuvre et depuis la décision des recours internes et externe, la commission de recours disposait de 3 mois pour traiter les dossiers . Nous souhaitons interroger les travailleurs concernés afin de recueillir leur opinion sur cette politique, et d'évaluer leur perception de la justice organisationnelle liée à cette réforme.

Nous cherchons à déterminer si l'IFIC est perçu comme juste, en examinant les raisons pour lesquelles certains travailleurs se sentent valorisés tandis que d'autres ne le sont pas, ainsi que les éventuelles différenciations entre les métiers qui pourraient être considérées comme équitables ou non par les travailleurs.

## **7. Les effets du barème IFIC chez les travailleurs**

Dans cette partie, nous présenterons les résultats de notre étude basée sur des entretiens réalisés auprès des travailleurs de l'intercommunale de soins spécialisés. Nous analyserons les réactions des travailleurs face à la nouvelle politique de rémunération mise en place, en nous appuyant sur les théories présentées dans les pages précédentes. Nous présenterons également les différents points de vue des acteurs en utilisant des extraits d'entretiens pour illustrer nos propos.

La première partie de notre analyse portera sur les difficultés rencontrées par les travailleurs, les réactions autour de l'IFIC. Pour ce faire, nous expliciterons les divers thèmes généraux qui sont revenus fréquemment dans nos entretiens. La deuxième partie fera le lien entre les réactions des travailleurs et notre revue de littérature sur la justice organisationnelle.

Enfin, nous avons opté pour une approche en trois volets, en nous focalisant tout d'abord sur le point de vue des travailleurs ouvriers (cuisiniers, agents de gardiennage et techniciens de surface), puis sur celui du personnel administratif (gestionnaires administratifs, agents d'accueil, secrétaires de direction médicale), et enfin sur celui du personnel soignant (aides-soignants et infirmiers). Pour chaque volet, nous mettrons en avant les points essentiels que nous avons identifiés au cours de nos entretiens et que nous avons analysés.

### **1. Au niveau du champ des ouvriers**

#### **A. Désinformation causée par une communication lacunaire et des catégorisations dévalorisantes**

Lors de l'annonce de cette nouvelle réforme, les travailleurs avaient été informés de l'implémentation de l'IFIC à travers une communication générale. Bien que cette annonce n'ait pas été obligatoire, ceux qui étaient intéressés avaient pu se rendre dans une salle où des explications leur étaient fournies, précisant que l'IFIC pouvait être avantageux pour certains et moins pour d'autres. En cas de questions, ils avaient été invités à se rendre au bureau du personnel pour obtenir des réponses.

Cependant, les travailleurs ouvriers reprochaient à la direction générale de ne pas les avoir informés plus tôt de cette réforme. En effet, avant que cela ne soit rendu public, ils avaient appris cette mise en place par des rumeurs persistantes circulant depuis plusieurs mois au sujet d'un éventuel changement dans leur rémunération, sans que cela ne soit confirmé.

Ils dénonçaient le manque d'informations concernant cette politique de rémunération et souhaitaient comprendre les raisons qui avaient motivé l'institution à opter pour l'IFIC. Ils voulaient savoir si ISOSL avait eu le choix ou non, sur quels critères les différentes fonctions avaient été catégorisées, comment la mise en œuvre s'était déroulée et quel était l'objectif visé. Ils estimaient que les réponses fournies par leurs chefs de département ou leurs syndicats étaient imprécises et incohérentes. Ils avaient l'impression que ces derniers n'en savaient pas davantage qu'eux, ce qui les déconcertait étant donné que leur niveau d'information sur le sujet était similaire. Ils critiquaient le fait d'avoir dû se débrouiller seuls alors que cette politique avait un impact direct sur leur salaire.

« Au commencement, au niveau de la communication, rien n'allait bien. La direction n'était pas claire, les responsables ne savaient pas non plus comment cela fonctionnait et les syndicats étaient encore moins informés, car ils découvraient tout en même temps que nous. Donc à un moment donné, il y avait un flou total » (Cuisinier n°4)

« C'était extrêmement compliqué, dans le sens où on était informé par les syndicats. Je suis personnellement affilié à un syndicat, tandis que mes collègues appartiennent à d'autres syndicats. Les informations que nous avons reçues étaient assez différentes. Elles ont fini par converger, et il était difficile de discerner la véritable information au milieu de tout ça. Nous espérions une communication claire et précise de la part de la direction. Au lieu de cela, nous avons entendu des rumeurs et des informations incomplètes, un peu à gauche et à droite. Cela a rendu la situation encore plus complexe » (agent de gardiennage n°2).

« Comment ont-ils géré la communication chez ISOSL ? Je dirai qu'ils ont fait de leur mieux, mais la situation était difficile. Il faut prendre en compte d'autres facteurs. Honnêtement, gérer 3500 personnes est énorme » (chef de gardiennage n°9)

L'implémentation de l'IFIC avait été annoncée de façon soudaine et sans préparation adéquate, laissant les travailleurs perplexes. Ce manque de communication semblait spécifique à l'institution en question. Les informations circulaient principalement par le biais de rumeurs, ce qui engendrait incertitude et confusion. Malgré une communication jugée peu convaincante, certains avaient apprécié l'initiative de l'institution, qui leur avait envoyé un courrier fournissant quelques informations supplémentaires. Cela leur avait permis de comprendre l'impact de l'IFIC sur leur rémunération grâce à des simulations salariales détaillées. Les travailleurs avaient pu visualiser graphiquement l'évolution de leurs revenus en fonction de l'IFIC, afin de déterminer si cette mesure était favorable ou non à leur rémunération. Cependant, ils déplorent le fait d'avoir dû se débrouiller seuls, alors que cela concernait une partie de leur revenu et de leur travail. Certains travailleurs avaient trouvé cela déconcertant.

« (...) on nous a présenté le truc sur la table comme je dirais comme un cheveu sur la soupe (...). Mais chez ISOSL, il est clair que la communication n'est pas leur point fort. Nous sommes souvent confrontés à des bruits de couloir et des rumeurs qui circulent, où l'on entend toutes sortes de choses sans savoir ce qui est réellement vrai. Puis, soudainement, on recevait un courrier ou un e-mail qui apporte quelques informations supplémentaires, mais cela reste insuffisant pour être pleinement informé de A à Z. Nous devons constamment gratter la surface pour obtenir les informations nécessaires, ce qui nous laisse souvent perplexes et désorientés » (technicien de surface n°18)

Par ailleurs, les ouvriers expriment leur mécontentement quant à l'intégration automatique des nouveaux agents à l'IFIC, sans possibilité de refus. Ces nouvelles recrues se retrouvent directement classées dans la catégorie des fonctions vertes, ce qui entraîne une différence de salaire par rapport aux anciens agents de gardiennage. Cette situation diminue la valeur même de la fonction au sein de l'institution. En effet, contrairement aux anciens employés qui avaient la possibilité de rester dans l'ancien système qui est la révision générale des barèmes (RGB), les nouveaux employés n'ont désormais plus cette liberté de choix. Les nouveaux employés entrant dans l'institution sont automatiquement affiliés à l'IFIC.

« Le problème c'est que les nouveaux agents n'auront pas le choix et seront automatiquement intégrés à l'IFIC. Je trouve ça dommage et à mes yeux cela dévalorise divers métiers, on est directement catégorisé sans protester [...], personnellement, je trouve ça dégradant pour les jeunes » (Cuisinier n°19)

## **B. La fonction « verte » est activée pour les supérieurs hiérarchiques**

Les ouvriers, notamment les agents de gardiennage, ont été confrontés à des interrogations lorsqu'ils ont réalisé qu'ils étaient classés dans la catégorie des fonctions rouges, ce qui signifiait que l'IFIC n'était pas favorable pour eux. Ils se sont demandé pourquoi ils étaient catégorisés de cette manière, alors que leurs supérieurs occupaient des fonctions vertes. Ils ont constaté que la réalité de leur travail sur le terrain différait considérablement de celle de leurs supérieurs. Ils estimaient avoir des tâches particulièrement ardues qui exigeaient un engagement et comportaient parfois des risques.

Malgré leur reconnaissance du travail effectué par leurs supérieurs, notamment en raison de leurs responsabilités, ils se sont interrogés sur les raisons pour lesquelles leur travail n'était pas davantage valorisé compte tenu de leurs efforts. Par ailleurs, le chef direct des vigiles a estimé qu'il n'y avait pas une grande différence entre lui et ses collègues, car il ne percevait qu'une centaine d'euros de plus que ces derniers.



De plus, le chef du département des vigiles, occupant une fonction dite « verte » dans ce secteur, estime que l'IFIC ne valorise pas assez sa fonction. Il considère que la fonction, qui exige beaucoup de tâches diverses, s'avérant parfois difficiles, mérite une meilleure revalorisation. Malgré les avantages financiers qui leur sont attribués, il les trouve insuffisants par rapport à ceux des autres départements.

« À mon sens, je n'ai pas à me plaindre, l'IFIC est favorable pour moi, mais pas assez suffisante, surtout que nous faisons une profession assez polyvalente chez ISOSL. Nous avons un peu le rôle d'homme à tout faire et je pense qu'il serait plus juste d'augmenter les échelles salariales dans nos fonctions (...). Il y a eu des remarques parce que je gagnais plus. Mais en toute honnêteté, j'avais seulement 120 € ou 130 € de plus que les agents. Ce n'est pas grand-chose. Vous savez, je fais le même travail qu'eux, mais j'ai en plus les responsabilités de chef. Je leur ai expliqué la situation et tout s'est calmé » (chef agent de gardiennage n°9)

### **C. Sentiment d'exclusion et d'échec face aux objectifs de la nouvelle réforme**

Certains travailleurs ont exprimé leur profond mécontentement et ont ressenti un fort sentiment d'émotion négative après la mise en place de l'IFIC. La majorité des ouvriers étaient en désaccord avec la description de leur fonction telle qu'établie dans la monographie, estimant qu'ils accomplissaient davantage que ce qui y était mentionné. Par conséquent, quelques-uns d'entre eux ont déposé des recours internes et externes, mais ces démarches n'ont pas encore abouti. Bien qu'ils aient eu la possibilité de faire appel à un avocat en cas d'échec, beaucoup hésitaient à engager une procédure contre leur employeur.

De plus, ces travailleurs estimaient que le fait d'être classés dans la catégorie "rouge" témoignait d'une dévalorisation de leur travail. Le salaire revêtait une importance capitale pour eux, étant donné qu'il s'agissait de leur moyen de subsistance. L'annonce de leur classement dans cette catégorie et l'échec de leurs recours ont été décevants pour bon nombre d'entre eux, entraînant une perte de motivation et un profond ressentiment à l'égard de l'IFIC et de leur employeur. Ils ne comprenaient pas pourquoi, bien qu'ils estiment accomplir plus de 80% des tâches correspondant à leur fonction, leur contribution n'était pas reconnue à sa juste valeur. De plus, ils remarquaient que l'IFIC ne tenait pas compte des diplômes, contrairement aux pratiques en vigueur au sein de ISOSL.

Bien que la nouvelle classification de fonction soit supposée revaloriser les travailleurs, ces derniers ne se sentaient pas concernés par ce système de rémunération et agissaient comme si cette

classification n'existait pas. Dans la plupart des cas, ils avaient le sentiment d'avoir été oubliés ou négligés par l'IFIC.

« [...] nous sommes déçus, car on nous avait vendu l'IFIC comme quelque chose qui repositionnerait positivement les gens dans leur travail, mais ça n'a pas été le cas. Pour beaucoup, cette expérience a conduit à une perte de motivation, de la déception et de l'amertume. » (Cuisinier n°4)

« [...] personnellement, je n'ai pas une opinion très favorable à l'égard de l'IFIC. Je suis moi-même dans une fonction qualifiée de "rouge", ce qui signifie que le passage à l'IFIC ne présentait pas d'avantages pour moi. Cependant, pour des collègues occupant des fonctions plus élevées donc supérieures à la mienne, comme mon responsable direct, cela était intéressant. Je pense que l'IFIC peut être bénéfique pour ceux qui occupent des fonctions plus élevées et possèdent des qualifications spécifiques. Cependant, pour les travailleurs moins qualifiés, sans vouloir être péjoratif, je pense que les avantages sont moindres. » (Agent de gardiennage n°2)

Par ailleurs, la réforme de l'IFIC soulève des interrogations parmi les travailleurs quant à la pertinence de leur fonction et à la manière dont elle est perçue à la fois au sein de leur institution et dans la société en général. En réorganisant les travailleurs en différentes catégories selon des critères spécifiques, cette réforme a créé une division parmi eux. Certains ont été classés en tant que « rouges », tandis que d'autres ont été classés en tant que « verts », en fonction de leur fonction ou de leur secteur d'activité. Cette classification a eu des conséquences majeures sur la reconnaissance et la valorisation de leur travail. Ils se questionnent donc sur l'évaluation et la reconnaissance de leur emploi, ainsi que sur la conformité de leur statut et de leurs avantages avec la véritable valeur de leur contribution.

De plus, certains estiment que l'IFIC n'a pas valorisé tous les travailleurs et qu'il aurait été plus judicieux d'accorder des avantages à tous ou de rééquilibrer la rémunération au niveau des fonctions considérées comme plus élevées. Certains suggèrent également que l'IFIC aurait dû mettre en place un processus d'évaluation des performances individuelles permettant aux travailleurs de progresser vers une catégorie supérieure.

« Je me demande sur quels critères ils se sont fondés pour nous évaluer. Nous sommes classés dans la catégorie 4, et honnêtement, c'est scandaleux. Est-ce ainsi qu'ils nous voient chez ISOSL ? Ou même dans la vie quotidienne ? Je ne comprends pas... Je trouve ce système vicieux » (technicien de surface n°18).

Dans cette perspective, nous constatons que la mise en place de l'IFIC a généré de nombreuses interrogations et un profond mécontentement parmi les ouvriers. La communication insuffisante et

l'annonce impréparée ont laissé les travailleurs perplexes et frustrés. Les bruits de couloir ont contribué à l'incertitude et à la confusion, renforçant le sentiment d'avoir été négligés et ignorés par l'institution. Les travailleurs ont exprimé leur désaccord avec la classification de leur fonction et ont entrepris des démarches de recours internes et externes pour faire valoir leurs droits. Cependant, ces efforts n'ont pas abouti, ce qui a engendré de la déception et un rancœur envers l'IFIC et leur employeur. Ils ont également critiqué le fait d'avoir été laissés à eux-mêmes dans cette situation, qui a directement impacté leur rémunération.

L'intégration automatique des nouveaux agents à l'IFIC, sans possibilité de refus, a constitué un autre motif de mécontentement. Les travailleurs ont perçu cela comme une dévalorisation de leur fonction, diminuant ainsi la reconnaissance de leur travail au sein de l'institution. De plus, les disparités de traitement entre les différentes catégories de fonctions ont été perçues comme injustes, en particulier pour ceux qui accomplissaient des tâches ardues.

La pertinence de leur fonction et la manière dont elle était perçue tant au sein de l'institution que dans la société ont été remises en question. Les travailleurs se sont sentis oubliés et leur contribution et n'étant pas pleinement reconnue et valorisée. La classification des fonctions et la rémunération qui en découle ont créé une division parmi les travailleurs et ont suscité des doutes quant à l'équité et à la justice du système.

## **2. Au niveau du champ des employés d'administration**

### **A. Le sentiment persistant d'incompréhension (de cette réforme)**

Certains travailleurs mettent en évidence la complexité de l'IFIC, qui requiert une charge de travail importante. En effet, celui-ci demande une attention continue pour suivre les évolutions et implique de répondre à diverses interrogations formulées par les agents. Il est donc primordial de s'assurer de répondre aux exigences et aux préoccupations des travailleurs, ainsi que de se documenter autant que possible sur l'IFIC afin de fournir des réponses précises et adaptées à leurs besoins.

« Du côté des travailleurs, c'est vrai qu'on reçoit beaucoup de questions, et cela continue. On fait de notre mieux pour s'informer et donner des informations correctes. (...). Ce n'est vraiment pas évident, parce que parfois je n'y comprenais rien moi-même (...). Je ne sais toujours pas si j'ai tout compris » (agent administratif n°5)

Les procédures liées à l'IFIC étaient assez complexes, et les employés administratifs ont dû faire face à plusieurs exceptions, telles que les distinctions entre les fonctions rouges et vertes, les différentes catégories et les monographies de fonction. Il y en avait tant qu'il était difficile de les assimiler correctement. Selon eux, cela ne résultait pas d'une erreur de l'institution, mais plutôt d'une insuffisante prise en compte des particularités propres à chaque structure par l'IFIC. Par conséquent, il était difficile de fournir aux agents des informations précises concernant toutes ces spécificités, car les employés administratifs n'avaient pas toujours les réponses.

« [...] c'était fort compliqué. Les lois sont compliquées ! Il y'a trop d'exceptions, entre fonction rouge, fonction verte, [...] ISOSL a fait son possible, mais le problème ne vient pas d'eux, il s'agit plutôt de l'IFIC. L'état a créé l'IFIC sans prendre en compte toutes les exceptions de chaque hôpital. Nous par exemple, nous avons des profs de gymnastique que nous ne trouvons pas dans les autres hôpitaux. Il a fallu le prendre en compte. Tout cela a rendu la tâche difficile pour ISOSL » (agent administratif n°1)

Par ailleurs, un employé de l'administration fait remarquer que l'IFIC aurait pu contribuer à l'augmentation de l'absentéisme parmi les travailleurs. Selon son témoignage, la diminution de l'engagement serait attribuable à l'insatisfaction salariale engendrée par l'IFIC. En effet, les injustices constatées auraient créé un climat de travail défavorable et auraient contribué à l'absentéisme des agents.

« [...], mais beaucoup de maladies sont survenues, mais je ne sais pas si elles sont liées. Les problèmes ont commencé avec la pandémie de covid-19 et ont empiré avec l'IFIC. Je ne connais pas la raison exacte de ces absences. Pour moi, il est possible que la pandémie ait épuisé les gens ou que l'IFIC les ait énervés, mais je ne peux rien affirmer avec certitude. Il est quand même possible que les deux soient liés. » (Secrétaire médicale n°17)

## **B. Différences de catégories et de grilles salariales au sein d'un secteur pour un même poste**

La présence de différentes catégories et échelles salariales au sein d'un même secteur, pour des postes identiques, a suscité un sentiment d'injustice chez certains employés administratifs. Ils ont ressenti un traitement inéquitable et ont cherché des explications auprès de la direction générale ainsi que des ressources humaines.

Cependant, les travailleurs ont jugé les réponses floues et contradictoires de part et d'autre. Cela a entraîné une incompréhension parmi les employés et a engendré un sentiment d'impuissance et de démotivation. Certains d'entre eux ont même envisagé de réduire leur implication dans leur travail à la suite de cette décision. En effet, certains travailleurs ont été classés dans la catégorie 14, tandis que

d'autres ont été placés dans la catégorie 12. La différence entre les deux catégories résidait dans le fait que la catégorie 14 nécessitait une autonomie totale dans les tâches, tandis que la catégorie 12 exigeait un soutien ou une assistance.<sup>9</sup> Certains travailleurs estimaient donc que cette catégorie et cette monographie de fonction n'était pas adéquate.

La direction a justifié cette différence de catégorisation entre collègues en expliquant aux travailleurs que la catégorie 12 était destinée aux employés ayant peu d'ancienneté dans l'institution et effectuant les mêmes tâches au quotidien. Cependant, les travailleurs ont constaté que cette explication était infondée, car certains collègues avec moins d'ancienneté bénéficiaient de la catégorie 14 au lieu de la 12. Sur base de cette constatation, plusieurs travailleurs bénéficiant de la catégorie 12 ont déposé des recours internes. Malheureusement, la plupart de ceux-ci ont été rejetés, ce qui les a poussés à entamer une procédure externe, créant ainsi des tensions. Certains ont ressenti une baisse de moral et ont remis en question leur place au sein de l'entreprise, doutant de leurs capacités de travail de manière générale.

« Je ne comprenais pas parce qu'on a toujours été content de mon travail... et là, on me refuse la 14, je ne comprends pas... Je me suis remis en question pendant longtemps. c'est vraiment dur. »  
(agent administratif n°5)

« On avait la possibilité d'être classé soit dans la catégorie 12 ou la 14. La catégorie 12 correspondait aux employés administratifs et la catégorie 14 aux employés administratifs spécialisés. La différence entre les deux se situait essentiellement dans le degré d'autonomie. Pour effectuer leur travail, les employés de la catégorie 14 avaient une plus grande autonomie que ceux de la catégorie 12, qui eux, devaient souvent demander des confirmations ou des validations de la part de leurs supérieurs hiérarchiques. Dans ma fonction actuelle, j'effectue mon travail en toute autonomie, sauf pour des cas particuliers où je dois demander l'avis de mon supérieur. Curieusement, la plupart des employés administratifs qui ont le même poste que moi, et même ceux qui sont dans le même bureau depuis moins longtemps que moi, ont été classés en catégorie 14, alors que moi, j'ai été classé en catégorie 12 ». (agent administratif n°5)

« C'est comme si on était des moins que rien, on est amené à faire leur boulot quand il faut sans dire un mot. Ce n'est pas juste. » (Agent d'accueil n°15)

Cependant, malgré cette distinction de catégorie, certains travailleurs ont trouvé un réconfort auprès de leurs collègues, qui ont fait preuve d'une grande solidarité en les encourageant à déposer un

---

<sup>9</sup> Annexe 4: Monographie de fonction et catégorie des employés administratifs du personnel

recours. Cette solidarité a permis à certains travailleurs de se sentir mieux, en leur donnant le courage de persévérer.

« Elles subissaient un peu mes petits excès d'énervement, mais j'avais le besoin d'extérioriser mes émotions. Elles étaient alors là pour me soutenir » (agent administratif n°7).

« (...) j'ai fait un appel et j'ai eu le soutien de mes collègues qui m'ont encouragée à le faire [...] (agent administratif n°7)

### **C. Les recours des travailleurs face aux disparités de catégories au sein d'un même service**

Depuis juillet 2022, la présence de disparités de catégories au sein d'un même service a suscité chez certains travailleurs le besoin de recourir à des recours internes et externes pour faire valoir leurs droits. Cependant, malgré ces démarches, ils n'ont pas encore obtenu de réponse officielle à leurs requêtes, ce qui engendre un sentiment de confusion et nourrit l'impatience parmi les requérants. En effet, ils demeurent dans l'expectative quant à la décision à venir concernant leur recours externe, tout en poursuivant leurs responsabilités professionnelles au quotidien. Cette situation laisse planer l'incertitude sur une résolution rapide de leurs préoccupations, et ils s'inquiètent de devoir attendre encore indéfiniment. La conséquence directe de cette disparité de traitement, est qu'un agent administratif a finalement pris la décision de démissionner de son poste, étant incapable de supporter davantage cette situation injuste.

« C'est un système décourageant parce que ça signifie que lorsque nous ne sommes pas d'accord, nous devons passer par un recours, ce qui est bien en soi. Mais le véritable problème est dans le fait que nous devons affronter la direction. Puis en plus il y a une première procédure de recours interne, puis une seconde étape de recours externe. C'est beaucoup de paperasse, beaucoup de tracas, que tout le monde n'est pas prêt à endurer.» (agent administratif n°7)

« [...] comme j'ai été placé dans la catégorie 12, j'ai vraiment eu une baisse de motivation, et maintenant je m'en fous. Je ne souhaite plus être informé de ce qui se passe. J'ai parfois envie de dire qu'il me laisse tranquille (...) J'ai quand même l'espoir qu'il accepte mon recours mais ça devient vraiment très long » (agent administratif n°5)

Certains gardent espoir que leur recours externe soit finalement accepté, même si cela peut prendre jusqu'à un an. D'autres, en revanche, ont déposé un recours interne sans grande conviction quant à son acceptation. Leur objectif principal était de laisser une trace de leur réaction, au cas où cette

situation pourrait se reproduire ultérieurement. Ils souhaitent ainsi exprimer leur revendication, même si cela pouvait être considéré comme symbolique. Le fait de pouvoir conserver leur échelle barémique actuelle leur procure un certain soulagement, mais s'ils venaient à la perdre, ils auraient au moins une preuve de leur revendication pour se tourner contre l'employeur.

La complexité du processus de recours a également découragé les travailleurs à poursuivre en externe. En effet, les procédures de recours étaient laborieuses, nécessitant souvent de remplir des formulaires<sup>10</sup>, de rassembler des preuves et de suivre des démarches spécifiques. De plus, ces démarches prenaient du temps, parfois des mois, pour aboutir à une décision. Cette longue attente était épuisante et décourageante pour certaines personnes qui souhaitaient une résolution rapide de leur problème. Engager un recours entraînait également un stress émotionnel, notamment parce qu'ils devaient s'opposer à leurs employeurs et craignaient des représailles ultérieures, ce qui constituait une source de stress pour certains. Beaucoup ont donc évité cette pression supplémentaire et se sont contentés de déposer un recours interne.

#### **D. Le sentiment contradictoire par rapport aux objectifs de la réforme**

Les travailleurs redoutent l'éventualité que l'application des différences de catégories et de grilles salariales devienne obligatoire. Ils craignent d'être tentés de demander une mutation afin d'être reconnus et rémunérés en fonction de leurs qualifications et de leur niveau d'études. Ils remettent en question le système actuel d'éducation, car ils estiment qu'il perd de son intérêt si les diplômés ne sont même pas pris en compte dans la classification et la rémunération des postes. Ils suggèrent la nécessité d'une révision globale du système éducatif afin de repenser la manière dont les études sont valorisées et reconnues.

De plus, ils expriment leur mécontentement à l'égard du processus de classification des fonctions, soulignant que celui-ci est effectué par des personnes qui peuvent ne pas avoir une connaissance approfondie de chaque poste et de ses spécificités. Ils remettent en question l'expérience et la légitimité de ces personnes, estimant qu'elles n'ont pas acquis une compréhension approfondie du travail sur le terrain. Cette perception d'un manque de reconnaissance et de compréhension de la part de ceux qui établissent ces classifications renforce leur inquiétude et leur volonté de voir le système être revu de manière plus équitable et pertinente.

---

<sup>10</sup> Annexe : Formulaire externe et interne

« Moi, ce que je redoute le plus c'est qu'un jour cela soit imposé. À ce moment-là, je serais tenté de demander un transfert afin d'être reconnu par rapport à ce que j'ai fait comme études ou alors il faudrait revoir tout le système des études. Je ne vois plus l'intérêt d'avoir un diplôme si ce n'est même pas reconnu (...) si je savais su, je n'aurais pas fait d'études, j'aurais fait une formation et c'est tout » (Secrétaire médicale n°17).

« Je pense qu'on devrait dire que quelqu'un qui débute et qui apprend devrait être placé dans une tranche salariale inférieure, car il ne connaît pas grand-chose. Mais après un certain temps d'apprentissage et avec une évaluation positive, il devrait pouvoir passer à la tranche supérieure. À mon avis, cela serait préférable. Mais ici, il n'y a pas de perspective d'évolution et la question que l'on se pose est de savoir si nous allons progresser un jour » (agent administratif n°1)

Ce conflit de catégorisation a entraîné une remise en question réelle quant à la valorisation de la fonction d'administration. De plus, les travailleurs soulignent que pour parvenir à une véritable revalorisation du personnel public, il était nécessaire de prendre en compte des aspects plus larges que la simple classification salariale, tels que les conditions de travail, la reconnaissance professionnelle et les opportunités de développement de carrière. L'IFIC à lui seul n'a pas constitué une solution complète pour la reconsidération du personnel public. En effet, certains employés qualifient cette réforme d'annonce médiatique plutôt que de mesure réellement utile.

La juste révision des salaires dans le secteur hospitalier était une nécessité, mais ils ont été déçus par l'insignifiance des augmentations mises en place. En réalité, les attentes des travailleurs étaient élevées. Cependant, la réalité était bien différente, avec des augmentations symboliques de seulement 10 € net, ce qui a été perçu comme une plaisanterie plutôt qu'une véritable revalorisation. Selon certains travailleurs de l'institution, cette réforme n'a fait que distribuer de l'argent sans s'attaquer aux véritables problèmes du secteur hospitalier. Cette politique n'a pas suffisamment mis l'accent sur l'importance d'améliorer les conditions de travail. En effet, une augmentation de la rémunération ne résoudra pas tous les problèmes si les conditions ne sont pas prises en compte. Certains employés estiment que cette réforme semblait se limiter à une simple opération de relations publiques plutôt qu'à une réelle solution pour le secteur hospitalier. De plus, certains travailleurs se méfiaient de l'hôpital et de la direction, estimant que leur objectif était de réaliser des économies au détriment des travailleurs.

« De manière générale, je dirais que la réforme a été plus un effet d'annonce qu'une réelle mesure utile. La revalorisation des salaires dans le secteur hospitalier est nécessaire, mais l'augmentation n'est pas très significative [...] Certaines personnes attendaient vraiment un gros montant, et au final ils avaient 10 € en net, ce qui n'est pas du tout une revalorisation, mais plutôt une



plaisanterie [...] Si les conditions de travail ne sont pas améliorées, l'augmentation de la rémunération ne résoudra pas tous les problèmes. [...] La réforme semble être un simple moyen de donner de l'argent sans vraiment s'attaquer aux véritables problèmes du secteur hospitalier » (agent administratif n°7)

Certains travailleurs, en revanche, ont une vision plus positive, estimant que l'IFIC a apporté une valorisation accrue de la fonction administrative. Auparavant, cette fonction n'était pas suffisamment reconnue au sein de l'institution. En effet, les employés étaient rémunérés en fonction de leur diplôme d'études secondaires, ce qui se traduisait par un salaire peu attrayant. Grâce à l'application de l'IFIC, ces fonctions ont été revalorisées, offrant ainsi une rémunération plus équitable aux travailleurs.

« Pour ma part, je suis satisfait de l'IFIC, car avant sa mise en place, les travailleurs du département des ressources humaines étaient payés selon le niveau d'humanité secondaire. Nous étions classés dans l'échelle D4. Après 4 ans, on pouvait atteindre le niveau D6, mais ce n'était pas assez. Nous étions rémunérés bien en dessous de notre niveau de qualification et de la nature de notre travail. Grâce à l'IFIC, la catégorie 14 nous permet de bénéficier d'un salaire plus juste et approprié à nos compétences et à nos tâches. Personnellement, je considère cela comme un gain, car je suis en mesure de récupérer un salaire plus logique par rapport à mon diplôme et à mes responsabilités professionnelles. » (agent administratif n°1)

En conclusion, nous pouvons observer que la mise en place de l'IFIC a engendré diverses réactions parmi le personnel administratif. Il est clair que l'inégalité de traitement et la perception d'injustice peuvent entraîner un sentiment de démotivation et de désengagement parmi les travailleurs. Les différences de catégories et de rémunération pour des postes similaires peuvent créer des tensions et remettre en question la valeur accordée au travail accompli.

De plus, le processus de recours interne et externe peut être complexe et ardu, dissuadant certains travailleurs de faire valoir leurs droits. Les obstacles administratifs et l'attente prolongée pour obtenir une décision peuvent engendrer frustration et résignation. De plus, les travailleurs ont besoin d'informations précises concernant les critères de classification, les monographies de fonction et les implications de l'IFIC sur leur rémunération.

En outre, la reconnaissance des qualifications et des compétences des travailleurs revêt une importance cruciale pour assurer une équité salariale. Selon les travailleurs, les diplômes et l'expérience doivent être pris en compte dans la classification et la rémunération des postes, afin de valoriser le travail accompli et de motiver les employés à développer leurs compétences. Il est également nécessaire de mener une révision plus globale du système éducatif afin de repenser la manière dont les études sont

valorisées et reconnues. Les travailleurs remettent en question l'utilité des diplômes si ces derniers ne sont pas pris en considération lors de la classification et de la rémunération des postes.

### **3. Au niveau du champ du personnel de soins**

#### **A. Opinions divergentes concernant la pertinence et l'exhaustivité de la monographie de fonction dans le département de soins**

Au sein du département de soins, il existe différentes opinions sur la pertinence et l'exhaustivité de la monographie de fonction. Certains professionnels de la santé la considèrent comme un outil précieux permettant de définir clairement les attributions et les limites de chaque poste au sein de l'équipe soignante.

Ces professionnels estiment que la monographie de fonction contribue à structurer les tâches et les responsabilités, facilitant ainsi la répartition du travail et la compréhension des rôles au sein de l'équipe. Elle offre également une référence claire pour déterminer les compétences requises, les qualifications nécessaires et les critères d'évaluation des performances. De plus, ce traité favorise l'harmonisation des pratiques et améliore la coordination entre les différents membres de l'équipe.

« Je trouve que c'est bien ainsi. Avant, on ne savait pas qui faisait quoi, tout était flou. Maintenant, au moins, nous savons qui est responsable de quoi. Je suis aide-soignante, ma tâche consiste à m'occuper de certaines choses, tandis que les infirmières ont leurs propres responsabilités. Cela permet de tout remettre en ordre » (Aide-soignante n°12)

Cependant, d'autres professionnels, notamment les infirmiers, émettent des réserves quant à l'exhaustivité de la monographie de fonction. Ils estiment que celle-ci ne parvient pas à décrire de manière complète et précise les multiples aspects de leur travail quotidien. Selon eux, elle présente d'importantes lacunes et ne couvre pas tous les éléments et les compétences nécessaires à l'exercice de leur profession.

Certains infirmiers soulignent que la monographie de fonction se concentre principalement sur les aspects techniques et administratifs de leur travail, tout en négligeant des éléments essentiels tels que la relation avec les patients, la gestion du stress, la prise de décisions complexes et l'adaptabilité aux situations changeantes. Ils estiment que ces aspects cruciaux de leur pratique ne sont pas suffisamment pris en compte dans ce traité, ce qui limite sa pertinence et son utilité.

En outre, certains professionnels remettent en question l'absence de certaines fonctions qui n'auraient pas été prises en compte dans l'IFIC, notamment celle du chef de département infirmier pour les infirmiers qui occupent ce poste de manière fréquente, même si ce n'est pas de manière permanente. Cette omission soulève des interrogations quant à la fiabilité de l'évaluation périodique des postes et suscite des préoccupations concernant la reconnaissance et la valorisation de ce rôle clé au sein de l'équipe soignante.

En définitive, la monographie de fonction dans le département de soins génère des opinions divergentes. Si certains reconnaissent son utilité pour délimiter les attributions et les responsabilités, d'autres soulignent son manque d'exhaustivité dans la description des tâches et des compétences requises. Ces divergences d'opinions soulèvent des questions sur l'efficacité de cette monographie dans ce contexte spécifique, ainsi que sur la nécessité de revoir et d'améliorer son contenu pour mieux répondre aux réalités et aux exigences du travail au sein du département de soins.

## **B. Une politique de rémunération privilégiant la nouvelle génération au détriment des travailleurs plus âgés**

Lors de la collecte des données, des préoccupations ont été soulevées quant à l'impact de l'IFIC sur les travailleurs. Une observation que nous avons pu faire est que la majorité des travailleurs plus âgés et ayant une longue ancienneté ont eu le sentiment que l'IFIC favorisait la nouvelle génération. Les travailleurs ont exprimé l'importance particulière accordée à leur expérience professionnelle acquise au fil des années. Cependant, l'application de l'IFIC mettait davantage l'accent sur les compétences spécifiques requises pour chaque fonction, ce qui pouvait diminuer la reconnaissance accordée à l'expérience en elle-même. Ainsi, certains travailleurs plus âgés ont exprimé le sentiment d'être sous-évalués en termes de rémunération par rapport à leurs homologues plus jeunes qui correspondaient davantage aux critères de l'IFIC.

« Sur une carrière, je suppose que c'est moins avantageux pour nous, mais plus avantageux pour les jeunes. Donc [...] ce n'est pas profitable pour nous, les plus anciens, mais cela l'est pour les jeunes qui commencent, car ils gagnent un peu plus. » (Aide-soignant n°14)

Ces différences de traitement ont eu un impact significatif sur le moral des travailleurs, car ils percevaient une injustice salariale ou une sous-évaluation de leur expérience. L'application de l'IFIC a donc créé un sentiment d'iniquité intergénérationnelle. Les travailleurs plus âgés, qui avaient consacré

de nombreuses années à l'organisation, estimaient qu'ils méritaient une rémunération et une reconnaissance équivalentes à celles des travailleurs plus jeunes.

« On n'a pas trouvé ça du tout correct, car eux gagnent plus que nous au début de notre propre carrière. On est content pour eux, mais on se sent pas du tout concerné par l'IFIC et pourtant on a beaucoup plus d'expérience... » (aide-soignante n°12)

« On devrait donner plus à ceux qui sont là depuis longtemps, plutôt qu'à ceux qui viennent d'arriver ! On est une plus-value quand même... Plus on vieillit, plus on n'a rien. » (aide-soignante n°14)

Les travailleurs plus expérimentés se sentent également coincés pour une autre raison, à savoir qu'ils se perçoivent déjà comme moins valorisés que les jeunes. Ils estiment être dans une situation délicate actuellement, car ils sont toujours soumis à l'ancien système. S'ils décident un jour de quitter l'entreprise pour rejoindre un autre établissement public ou privé, ils seront confrontés à un dilemme financier. En effet, en changeant d'employeur, ils passeront directement sous le régime de l'IFIC, ce qui pourrait entraîner une perte de revenus. Cette situation est donc "à double tranchant" pour eux. D'un côté, ils peuvent être découragés de quitter leur emploi actuel par crainte de subir une baisse de rémunération en passant à l'IFIC. De l'autre côté, cela peut les empêcher de saisir d'autres opportunités de développement professionnel ailleurs. Le personnel de soins peut donc se sentir freiné dans sa progression de carrière en raison de cette situation liée à l'IFIC, ce qui peut engendrer un sentiment de stagnation et de frustration chez les travailleurs plus expérimentés de l'organisation.

### **C. Augmentation de recours pour l'obtention du poste de chef de département et la catégorie 15**

Les infirmiers ont accumulé une expertise clinique solide grâce à leur formation, à leur expérience et à leur pratique professionnelle. Ils estiment que cette expertise est précieuse et qu'elle devrait être reconnue et valorisée par le biais de promotions vers des postes de chef. De plus, les infirmières sont souvent amenées à assumer des rôles de leadership dans leur pratique quotidienne. Ils coordonnent les soins, supervisent les équipes, communiquent avec les patients et leurs familles, et assurent une gestion efficace des ressources. Ils estiment que leur expérience en tant qu'infirmier justifie leur promotion en tant que chefs formels.

Ils estiment également que leur engagement envers la profession, leur expertise clinique et leur capacité à fournir des soins de qualité justifient une progression de carrière équitable. Ils revendiquent

une reconnaissance de la catégorie 15 dans leurs fonctions, cette catégorie concerne la fonction de chef infirmier. Ils réclament cette catégorie, car ils estiment qu'ils remplacent leur chef très fréquemment.

« [...] dans la monographie de fonction, ils disent bien qu'il faut correspondre à au moins 80% de la monographie et on a beau la retourner dans tous les sens et on convient. Dans cette monographie de fonction, il n'a jamais été dit qu'il fallait le faire dans la vie réelle c'est-à-dire tous les jours, mais de façon ponctuelle donc je remplis bien les cases » (Infirmière A2, n°11)

« Ce n'est pas juste en soi, car nous sommes tous amenés à remplacer les uns les autres, la chef de temps en temps, mais cela n'a pas été pris en compte au niveau salarial. (...) Lorsque l'on se réfère à nos responsabilités, il est indiqué que nous devons, par exemple, remplacer occasionnellement la chef, je pense que le terme était « réfèrent »<sup>11</sup> mais en réalité, nous la remplaçons au moins une fois par mois. Logiquement, si nous le faisons de temps en temps, cela devrait être pris en compte. » (Infirmière A2, n°13)

Le personnel soignant qui remplace les chefs de département aspire à obtenir ce grade et cette fonction, et ainsi être classé dans la catégorie salariale 15. Cependant, s'ils voient leur demande de recours rejetée, cela pourrait entraîner des risques de conflits, car ces individus pourraient se sentir lésés et frustrés. Par conséquent, certains pourraient être tentés de réduire leur niveau d'implication dans leur travail en se contentant du strict minimum, ce qui aurait un impact négatif sur leur performance et le bon fonctionnement du département. De plus, ils craignent que si leur recours est finalement accepté, cela puisse susciter des jalousies parmi les autres membres du service.

« En fait, le problème, c'est qu'il risque d'y avoir des tensions, car dans notre service, plusieurs d'entre nous remplacent le chef. En réalité, nous sommes trois à avoir engagé un recours externe, ce qui pourrait susciter des jalousies par la suite. Certains pourraient se demander pourquoi nous avons obtenu une augmentation salariale liée à l'IFIC alors qu'eux font le même travail. Mais la différence, c'est qu'ils n'ont pas poussé jusqu'au recours externe. Cela pourrait donc créer des problèmes à un moment donné. » (Infirmier A2 n°3)

De plus ils estiment que le recours est également long et lourd. Ils mettent en avant le fait qu'ils doivent rendre plusieurs formulaires en un laps de temps rapide, tandis qu'eux les réponses des recours requièrent beaucoup d'attente. Plusieurs constats et interrogations se détachent : le manque de connaissance à propos de ces procédures particulières, la question de la composition du comité, la

---

11 Annexe, cf. monographie de fonction.

question de la juste défense des travailleurs par le comité décisionnel, la réelle prise en compte des recours et le manque de suivi par rapport aux recours.

« (...) je ne sais pas comment ils évaluent les dossiers, car nous devons constamment fournir des informations supplémentaires, et cela doit être fait dans les 15 jours suivant la rédaction de la lettre, pas après. La date de la lettre est donc la date limite pour soumettre toutes les informations demandées, et nous devons remplir tout ça, tout en travaillant et en suivant des compléments de formation. En plus, dans tout cela, nous devons prendre des décisions rapidement, nous avons consulté le directeur général pour essayer de faire avancer les choses et pour que le dossier soit traité de manière plus humaine. Actuellement, il est traité de manière peu humaine, principalement en fonction des critères de diplômes, sans prendre en compte notre travail sur le terrain. » (Infirmier A2, n°6)

En conclusion, les infirmiers qui exercent la fonction de chef de département estiment que la monographie de fonction devrait inclure clairement leur rôle, en décrivant précisément les attributions et responsabilités spécifiques liées à leur poste. Cette situation soulève des interrogations concernant la fiabilité de l'évaluation qui a lieu tous les deux ans, car elle pourrait ne pas prendre pleinement en compte les tâches spécifiques liées à leur fonction de chef de département. De plus, en cas de recours pour obtenir la catégorie 15 et ainsi accéder au poste de chef de département, certains infirmiers craignent que cela puisse engendrer des conflits si leurs demandes ne sont pas satisfaites. Cette importante différence entre les chefs de département et les infirmiers peut entraîner une baisse de motivation et un moindre engagement dans leur travail, si cette situation persiste.

En résumé, les infirmiers en fonction de chef de département considèrent que leur rôle mérite une reconnaissance appropriée dans la monographie de fonction, afin d'assurer une évaluation plus juste et pertinente.

« Ce qui risque de se passer c'est que beaucoup vont se dire que si je ne suis pas payée comme je le mérite alors je vais faire le minimum et voilà. » (Infirmier A2, n°11)

#### **D. Conflits inter-catégoriels dans le domaine infirmier : le cas des infirmières A1 et A2**

Dans l'institution que nous avons étudiée, le département infirmier se divise en deux catégories : les infirmiers A2 et A1. Malgré leurs tâches similaires sur le terrain, une cloison s'est installée entre ces deux catégories, rendant difficile leur collaboration. Cette division entre les infirmiers A2 et A1 est liée à des facteurs historiques et corporatifs, résultant de leur organisation en corporations distinctes.

L'IFIC n'a pas contribué à améliorer cette situation, car depuis sa mise en place, une lutte continue entre les deux parties.

En effet, lors de la collecte de données, il est apparu que les infirmières A1 ressentent un manque de reconnaissance concernant leurs compétences et leur contribution en raison de leur classification dans la réforme IFIC. Elles estimaient que leurs compétences et responsabilités n'étaient pas pleinement prises en compte, ce qui suscitait un sentiment d'injustice et des conflits avec les infirmières A1, qui bénéficiaient d'une meilleure reconnaissance.

En effet, la présence d'écart salarial significatif entre les catégories de l'IFIC pour les infirmières A1 et A2 créait des sentiments d'inégalité et de frustration. Les infirmières A1 considéraient que leur rémunération était inférieure à leur contribution et à leurs compétences par rapport aux infirmières A2, même si elles avaient suivi des études supplémentaires.

« À l'origine, j'étais plutôt favorable à l'IFIC, mais j'ai été un peu déçue car j'ai suivi une formation d'infirmière A1 et une spécialisation. Sur le terrain, nous faisons effectivement le même travail que les infirmières A2 spécialisées, mais il est clair que le niveau d'études entre A1 et A2 n'est pas le même. Si j'avais su qu'il y aurait l'IFIC, je pense que j'aurais opté pour la facilité et aurais choisi de devenir infirmière A2 » (Infirmière A1 n°8)

« Je ressentais une certaine injustice car j'ai effectué plus d'études que les autres et je ne me sens pas valorisée à ma juste valeur. Depuis l'IFIC on ne reconnaît plus notre spécialisation. Je pensais que mes efforts méritaient une reconnaissance plus importante. » ( Infirmière A1 n°10)

En conclusion, ces analyses nous dévoilent des opinions divergentes concernant la monographie de fonction au sein du département de soins. Certains professionnels la trouvent utile pour définir les attributions et les rôles, tandis que d'autres estiment qu'elle néglige certains aspects essentiels du travail quotidien. L'application de l'IFIC crée des inégalités salariales entre les travailleurs plus âgés et les plus jeunes, engendrant des frustrations et des tensions. Les travailleurs plus âgés se sentent coincés dans l'ancien système et hésitent à changer d'emploi pour ne pas perdre financièrement.

Enfin, les infirmières aspirant à des postes de chef de département peuvent être confrontées à des conflits si leurs demandes de recours sont rejetées. L'ensemble de ces constats souligne la nécessité de réviser et d'améliorer ces aspects pour mieux répondre aux besoins du département de soins.

## 8. Discussion

Dans un premier temps, nous poserons un regard réflexif sur les données empiriques au regard de notre revue de littérature afin de déterminer si cette dernière est pertinente et applicable à notre cas. Nous allons également démontrer si les travailleurs perçoivent la réforme IFIC comme étant juste.

En parallèle, nous envisagerons des pistes pour de futures recherches, des recommandations, et enfin, nous examinerons les limites de notre propre recherche.

### 8.1.Revue de littérature et données empiriques

Tout d'abord, Johns (1993) met en évidence l'importance capitale des avis des employés dans la réussite des projets liés aux rémunérations. En revanche, pour prévenir tout risque d'échec potentiel de ces nouvelles réformes, il est important de prendre en considération le contexte d'implémentation, comme le souligne également l'auteur. Cependant, dans cette situation spécifique, le projet a été élaboré par l'ABSL IFIC (Manuel IFIC, introduction p.1), et l'organisation a pris la décision de l'implémenter sans solliciter l'avis préalable des travailleurs. Un des travailleurs a exprimé son opinion en ces termes : « J'aurai préféré qu'on nous prévienne à l'avance, qu'on nous implique dans ce processus. On nous a expliqué l'IFIC sans réellement nous donner la possibilité de donner notre avis, et nous ne savons même pas qui a décidé de rédiger nos monographies de fonctions. Nous sommes dans le flou total » (infirmier(e) n°8).

Selon la littérature, il est indispensable d'obtenir l'adhésion des salariés pour concrétiser un projet (Kossek, 1989). Cependant, ces projets peuvent susciter des insatisfactions chez les employés, entraînant ainsi une possible opposition de la part des collaborateurs ( Brown & Huber, 1992)

Au cours de notre analyse, nous avons constaté que cette réalité est bien fondée, car chaque projet ne peut pas satisfaire tout le monde et peut générer des détracteurs, se traduisant par des recours. L'adhésion des salariés reste donc un élément essentiel pour maintenir de bonnes conditions de travail au sein de l'institution.

Dans la littérature, Gerhart, et al., 1995 abordent le fait qu'une mauvaise gestion peut engendrer des coûts tangibles, notamment des dépenses en termes de temps du personnel et des honoraires des consultants, ainsi que des coûts intangibles, tels que des répercussions sur le moral des employés et la crédibilité de l'équipe de gestion des ressources humaines.



Sur notre terrain d'étude, nous avons constaté que les coûts immatériels se manifestent, car les travailleurs ressentent une baisse de moral et remettent en question leur contribution au sein de l'institution. Ces effets négatifs sur le moral du personnel et la perception de leur rôle au sein de l'organisation sont des exemples de conséquences intangibles résultant d'une mauvaise gestion.

Au-delà des divers facteurs susceptibles de mettre en péril une organisation, nous nous intéressons également à la perception de la politique de rémunération par les travailleurs en termes de justice. Comme mentionné précédemment, la notion de justice organisationnelle fait référence aux perceptions de justice développées par les individus à l'égard des différents systèmes d'allocation présents dans leur environnement professionnel, tels que la rémunération, les promotions, les mesures disciplinaires, et autres. Cette notion revêt une importance capitale pour expliquer les attitudes et comportements adoptés par les individus au sein de leur milieu de travail. Des recherches antérieures ont démontré que les attitudes et comportements organisationnels sont profondément influencés par ces perceptions de justice (Cohen-Charash & Spector, 2001 ; Colquitt et al., 2001)

En effet, lorsque les individus ont le sentiment d'être traités équitablement, c'est-à-dire avec justice, ils sont davantage enclins à adopter des comportements productifs et à avoir des attitudes positives envers leur travail. De nombreuses études ont confirmé l'existence d'un lien étroit entre la justice organisationnelle et divers aspects tels que le rendement au travail, l'engagement organisationnel, les comportements de citoyenneté organisationnelle, et même l'intention de quitter l'organisation (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Colquitt et al., 2001).

Il est essentiel de rappeler que la justice organisationnelle se décline en quatre dimensions distinctes : la justice distributive, la justice procédurale, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Colquitt et al., 2001). La première se focalise principalement sur l'équité perçue dans les rétributions ou conséquences obtenues, telles que le salaire. En revanche, les trois suivantes portent leur attention sur divers aspects du processus d'allocation plutôt que sur le résultat final, comme c'est le cas avec la justice distributive. La justice procédurale, concerne les règles de prise de décision et leur mise en œuvre, tandis que la justice relationnelle, se concentre sur les interactions entre les décideurs et les bénéficiaires tout au long du processus décisionnel. Enfin, la justice informationnelle se penche sur la qualité des informations et justifications fournies pour expliquer les décisions prises (El Akremi et al., 2006).

En prenant en compte ces différentes dimensions de la justice organisationnelle, notre étude aspire à comprendre également l'impact potentiel de chaque aspect sur les attitudes et les comportements des individus concernés.

Premièrement, la littérature concernant la justice distributive met en évidence le fait que ce qui importe le plus aux individus, c'est de savoir si leurs récompenses sont justes par rapport à celles d'une personne qu'ils considèrent comme une référence, plutôt que de se concentrer sur le niveau absolu de ces récompenses. En d'autres termes, ils ne se soucient pas tant du montant ou de la quantité de ce qu'ils reçoivent, mais plutôt de savoir si c'est comparable à ce que reçoit leur référent. Si leur ratio d'efforts fournis par rapport aux récompenses reçues est similaire à celui de leur référent, ils le considèrent comme équitable (Adams, 1965).

Dans le cadre de cette analyse, nous constatons que les employés administratifs, qu'ils soient classés en catégorie 12 ou en catégorie 14, exercent leurs fonctions au sein de la même institution et assument les mêmes responsabilités professionnelles. Malgré cette équivalence dans leurs tâches, les employés de la catégorie 12 éprouvent légitimement l'attente d'une rétribution équitable pour leur travail. Une observation similaire se retrouve également chez le personnel de soins, où les travailleurs de la catégorie 14 estiment qu'ils mériteraient une classification en catégorie 15 compte tenu de leurs compétences et de leurs responsabilités professionnelles.

En examinant la situation de plus près, on constate que la théorie de la justice distributive concernant la sous-rétribution trouve ici une application concrète et pertinente. En effet, les travailleurs, ayant été rémunérés à un niveau inférieur par rapport à leurs collègues, expriment un sentiment de sous-récompense. Cette perception découle d'un déséquilibre flagrant dans la rétribution perçue, faisant naître un sentiment défavorable quant à la reconnaissance de leurs efforts et compétences comparativement à leurs pairs.

Ce ressenti de sous-estimation salariale crée ainsi un sentiment de frustration et d'injustice chez les travailleurs qui pensent mériter autant, voire davantage, que certains de leurs collègues. Cette situation délicate met en lumière un écart salarial démotivant, générant un climat peu propice à l'engagement et à la motivation au sein de cette institution. Cette observation est confirmée par la théorie d'Adams, qui stipule que les individus confrontés à un climat stressant et inéquitable lié à leur rémunération, ont tendance à se comparer aux autres et à déployer des efforts pour rectifier ce déséquilibre (Adams, 1965). Ainsi, l'un des travailleurs a pris la décision de quitter l'institution en raison de ce déséquilibre perçu.

« Je fais la même chose que tout le monde au bureau, mais étrangement, la plupart des employés qui occupent des postes administratifs ont été classés en catégorie 14, alors que j'ai été classé en catégorie 12. (...) Cette situation m'a profondément déçu, car je m'investis sérieusement dans mon travail, qui est identique à celui de mes collègues. Pour moi, c'est une forme de trahison, je me sens démotivé (...) ça

me semble anormal que des personnes effectuant le même travail dans le même bureau soient moins bien payées que les autres. » (Agent administratif n°5)

« J'ai beaucoup réfléchi, et je trouvais ça injuste comparé aux autres que je me retrouve dans cette catégorie (...) Si j'avais la catégorie 14, je serais resté, ça c'est sûr. » (Agent administratif n°7)

« Je trouve que ce n'est pas très correct. Je suis dans la catégorie 14 en tant qu'infirmière, mais je suis celle qui remplace la chef du service lorsque c'est nécessaire. Cette semaine, par exemple, je suis de nouveau chef de salle (...) J'ai remplacé pendant 7 mois consécutifs. J'estime que je devrais passer à la catégorie 15 » (Infirmier(e) n°11)

« On est dans une catégorie 4 comme technicienne de surface pour tout ce que nous faisons, ça fait mal. Ici on valorise tranche du personnel comparé à d'autres et je trouve que ce n'est pas juste, c'est même ridicule » (Technicien(ne) de surface n°18)

Deuxièmement, un autre aspect particulièrement frappant que nous avons identifié au cours de notre étude concerne la détresse profonde ressentie par les travailleurs classés en catégorie 12 pour les agents administratifs et en catégorie 14 pour le personnel soignant. Ces employés se sont trouvés confrontés à une situation déroutante et frustrante en raison du manque d'explications claires et cohérentes quant aux raisons de leur affectation à ces catégories spécifiques. Malgré leurs démarches pour obtenir des éclaircissements en s'adressant à la direction générale ainsi qu'à leurs supérieurs hiérarchiques (N+1), ils ont été confrontés à des réponses contradictoires émanant des deux parties impliquées dans le processus décisionnel.

Ce manque de clarté a engendré chez ces personnes un profond sentiment de rancœur et d'incompréhension, car les décisions qui les concernaient semblaient avoir été prises de manière arbitraire et sans fondement réel. Pour aggraver la situation, on avait promis à certains d'entre eux une promotion vers la catégorie 14 à court terme, mais ces promesses ont finalement été révoquées. Dans le cas du personnel soignant, le refus de la catégorie 15 a créé un sentiment profond de déception et de désillusion, laissant ces travailleurs dans une impasse, sans accès à des explications satisfaisantes.

Face à cette absence de transparence et de cohérence dans les explications fournies, les travailleurs ont pris la décision de déposer un recours afin de faire valoir leurs droits et ainsi obtenir davantage d'informations et de justifications concernant leur situation. Ce recours est perçu comme une démarche nécessaire pour obtenir la reconnaissance et l'équité qu'ils estiment mériter, tout en ayant l'espoir que cela conduira à une meilleure compréhension de leur affectation dans une catégorie spécifique. Les auteurs Bies (1987) ; Cropanzano et Wright, (2003) ; Bobocel et Zdaniuk, (2013)

confirment que les individus cherchent généralement à comprendre les raisons derrière les décisions et les événements qui les concernent, surtout lorsqu'ils sont inattendus, négatifs ou controversés.

Dans ce cas précis, nous pouvons identifier une forme d'injustice de type informationnelle, laquelle se réfère à la manière dont les décisions sont communiquées aux employés, en mettant l'accent sur l'honnêteté, la clarté (Masterson et al., 2005), ainsi que la qualité des explications fournies (El Akremi et al., 2006). Selon les témoignages recueillis, les travailleurs de l'institution affirment, les informations concernant la nouvelle réforme n'étaient pas claires. Il apparaît que la direction n'a pas été suffisamment claire et transparente dans sa communication concernant cette décision. Cette absence de transparence a engendré un sentiment de méfiance envers la direction, car les employés ont eu le ressenti que leurs préoccupations n'étaient pas prises en compte, et qu'ils n'étaient pas traités avec le niveau de transparence et de respect qu'ils méritaient. « Le problème c'est qu'on a eu des informations de part et d'autre. On était perdu, on a demandé de l'aide à nos syndicats, mais ils ne savaient pas eux-mêmes de quoi il s'agissait » (Infirmier(e) n° 10)

Lorsqu'une organisation est confrontée à une situation d'injustice de type informationnelle, les répercussions peuvent être profondes et se traduire par un climat de suspicion et de frustration généralisées. Les employés se trouvent ainsi dans une position délicate où ils se sentent laissés dans l'ignorance, sans accès aux informations essentielles nécessaires pour comprendre pleinement les décisions qui ont un impact direct sur leur vie professionnelle. Cette situation de manque d'information peut engendrer un sentiment déplorable de dévalorisation et de désengagement parmi les travailleurs. De plus, cette situation laisse place à des doutes quant à l'équité du traitement au sein de l'organisation, ce qui peut entraîner une remise en question de la confiance des travailleurs envers leurs supérieurs hiérarchiques.

« J'ai décidé de partir parce que je trouvais ça injuste, et s'il m'avait laissé dans la catégorie 14, je serais resté. » (Agent administratif n°7)

Troisièmement, notre attention s'est portée sur la justice procédurale, qui se concentre sur la manière dont les individus perçoivent l'équité lors des processus décisionnels, notamment en ce qui concerne la répartition des rétributions. Des études menées par Thibaut et Walker (1975) ont démontré que lorsque les individus ont la possibilité de s'exprimer avant qu'une décision ne soit prise par une tierce personne neutre, ils éprouvent un sentiment de contrôle sur le processus décisionnel. Cette perception de pouvoir et d'influence sur les décisions qui les affectent directement contribue à renforcer leur sentiment d'équité et de satisfaction au sein de l'organisation.

Dans cette étude de cas, notre point de vue est nuancé en ce qui concerne le degré de contrôle décisionnel dont les individus ont pu disposer tout au long du processus, que ce soit avant ou après son implémentation. Il est évident qu'ils n'ont pas été pleinement impliqués dans ces processus décisionnels, et bien que certains aient engagé des recours pour exprimer leurs désaccords, ils l'ont fait avec une certaine réserve quant à l'issue favorable de leur démarche. Beaucoup d'entre eux ont déposé des recours principalement dans le but de documenter leur opposition, au cas où les choses tourneraient mal, plutôt qu'avec l'espoir d'un réel changement.

Par ailleurs, en ce qui concerne les six critères de Leventhal, ( El Akremi et al., 2006) considérés comme essentiels pour une perception équitable des procédures décisionnelles, nous ne pouvons affirmer avec certitude que la réforme de l'IFIC les respecte, en raison du nombre limité de personnes interrogées dans notre étude, et du fait que toutes ne connaissent pas précisément cette réforme. Cependant, nous avons noté que le critère correspondant à la possibilité de correction, c'est-à-dire le fait que les individus doivent avoir la possibilité de réviser et de corriger les décisions en faisant appel, a été bien respecté dans l'ABSL IFIC. Cette disposition permet aux employés d'avoir une voie de recours pour contester les décisions prises, ce qui peut contribuer à renforcer leur perception de justice dans le processus décisionnel.

Quatrièmement et dernièrement, en ce qui concerne la justice interpersonnelle, elle fait référence à la manière dont les autres membres de l'organisation se comportent envers un individu (Paterson et al., 2002 ; Folger et Skarlicki, 1999). Cette théorie stipule qu'un collaborateur peut être influencé par les expériences vécues par ses collègues, ce qui peut à son tour affecter son évaluation de la justice ainsi que ses réactions vis-à-vis de l'organisation et de ses représentants (Lamertz, 2002 ; Colquitt et al., 2005). Cette influence exercée par les collègues pourrait avoir une portée plus significative dans le contexte du travail en équipe (Bishop et al., 2000 ; Cole et al., 2002).

En outre, la littérature suggère que les individus se perçoivent comme des entités sacrées, devant préserver leur dignité et leur intégrité personnelles (Bies, 2001), en se référant aux travaux de Cahn (1949) identifie différents événements interpersonnels en milieu professionnel qui peuvent porter atteinte à ce « soi sacré ». Par exemple, il y a la trahison de la confiance.

En effet, dans cette situation donnée, nous pouvons établir que certains individus, se sont comparés à leurs collègues et ont développé une perception de leur propre situation en se comparant à ces derniers.

« L'IFIC a été favorable à mon collègue, pourtant nous avons eu le même parcours, tous les deux, je trouve ça injuste » ( Aide-soignant(e) n°14)

De plus, certains collaborateurs, plus spécifiquement les employés administratifs, ont éprouvé un sentiment de trahison à l'égard de leurs supérieurs hiérarchiques (N+1) et de leurs employeurs. En effet, les informations qu'ils cherchaient à obtenir étaient parsemées de contradictions, ce qui les a amenés à percevoir un manque de soutien total de la part de leurs supérieurs. Cette situation a engendré un sentiment de trahison chez ces travailleurs, illustrant ainsi une forme d'injustice de nature interpersonnelle pour certains.

« Divers délégués syndicaux ont affirmé que la direction avait initialement accepté mon recours pour modifier ma description de fonction afin qu'elle reflète la catégorie 14. On m'a dit qu'à ce moment-là, c'était le directeur qui a refusé que cela se fasse. Pour moi, cela a ressemblé à une grande trahison » (Agent administratif n°5)

## **8.2.Recommandations et limites**

Cette recherche présente plusieurs limites méthodologiques que nous devons prendre en compte. Tout d'abord, nous reconnaissons l'impossibilité de généraliser nos constats à l'ensemble de la population. En effet, notre échantillon est de petite taille et se limite à une seule organisation, ce qui nous empêche de tirer des conclusions représentatives pour un phénomène plus vaste. Les résultats que nous avons obtenus ne sont que des tendances observées sur notre terrain et nécessitent une confirmation à l'aide d'un échantillon représentatif de la population et d'autres organisations.

La première limite que nous avons identifiée réside dans notre position de stagiaire au sein du département. Nous avons constaté un certain manque de liberté dans la prise de parole lors des entretiens, malgré nos rappels sur la confidentialité des échanges. Les travailleurs, en particulier les ouvriers, se sentaient parfois mal à l'aise car notre bureau était associé à la direction, ce qui pouvait influencer leur perception de la confidentialité de nos échanges.

Ensuite, la deuxième limite que nous avons rencontrée est le manque de temps que le personnel soignant pouvait nous consacrer. Étant donné qu'ils étaient fortement sollicités dans leur travail, il était difficile d'obtenir beaucoup de leur temps pour les entretiens. Nous les appelions souvent en plein exercice de leurs fonctions, ce qui rendait parfois nos échanges brefs. Cette contrainte a conduit à des

échanges qui ne dureraient généralement que quinze à vingt minutes, car les soignants devaient rapidement retourner à leurs occupations pour répondre aux besoins urgents.

La troisième limite est notre compréhension sur le sujet. En effet, nous ne possédions pas une connaissance exhaustive ou complète de tous les aspects liés à ce sujet spécifique. Cette limite était due à la complexité inhérente au sujet lui-même qui rend difficile une compréhension approfondie.

En ce qui concerne nos recommandations, il serait pertinent d'élargir notre échantillon et d'inclure d'autres parties prenantes telles que les syndicats, la direction et d'autres professions qui ont participé de manière significative de l'IFIC. Leur point de vue serait essentiel pour comprendre leur perception face à ce nouveau système de rémunération. De plus, étant donné que notre recherche se concentre sur le niveau fédéral, il serait intéressant de mener des investigations au niveau régional pour évaluer les éventuelles variations.

Enfin, il serait également pertinent d'analyser si l'IFIC est perçue de manière similaire ailleurs et d'évaluer, de manière générale, si cette réforme a atteint ses objectifs ou non. Une analyse comparative avec d'autres institutions ou secteurs pourrait offrir des éclairages supplémentaires sur l'efficacité et l'impact de l'IFIC en tant que politique de rémunération.

## 9. Conclusion

Au moyen de cette recherche, l'objectif était de recueillir la perception des différents acteurs impliqués dans la mise en place de cette nouvelle politique de rémunération au sein d'une institution publique et d'évaluer si les travailleurs la considéraient comme juste. Nous avons pu ainsi apporter des éléments de réponse à la question de recherche suivante : « *Quel est l'impact d'un changement de politique de rémunération sur les travailleurs du secteur public hospitalier ?* ».

En analysant les implications et les répercussions de cette politique, cette recherche contribue également à combler une lacune majeure dans la compréhension des enjeux liés aux politiques de rémunération dans le secteur public hospitalier, tout en fournissant des éclairages précieux pour les futures études dans ce domaine.

Nous savons que l'ASBL IFIC présente ce nouveau système de rémunération comme étant revalorisant et avantageux pour les travailleurs du secteur hospitalier. Cependant, les acteurs interrogés demeurent sceptiques et estiment qu'il ne constitue pas une réelle revalorisation, mais qu'en revanche, certaines professions ont subi une dévalorisation. Bien que l'un des objectifs primordiaux de ce nouveau système de classification de fonctions soit « une harmonisation progressive bénéfique en termes de clarté de la politique de rémunération menée et de régulation de la concurrence entre secteurs » (Manuel IFIC, 2021, chapitre 1, p. 2), les acteurs interrogés expriment leur scepticisme quant à la réalisation de cet objectif. En effet, ils remettent en question la capacité du nouveau système à véritablement améliorer la clarté et l'harmonisation de la politique de rétribution financière, tout en apaisant les tensions concurrentielles entre les différents secteurs (Manuel IFIC, 2021, Chapitre 1).

Selon la majorité des travailleurs interrogés, cette politique de rémunération pourrait s'avérer très dangereuse si elle venait à être étendue à tous et si la RGB (Révision Générale des Barèmes) disparaissait complètement de l'institution. Ils considèrent que c'est un système auquel les travailleurs devraient se méfier, car il divise davantage qu'il ne rassemble, notamment en raison des monographies de fonctions, de la création de fonctions hybrides et manquantes, et des différentes catégories présentes au sein d'un même secteur. Cette divergence au niveau des catégories crée un grand écart entre certaines fonctions, conduisant certaines d'entre elles à être dévalorisées et placées en bas de l'échelle. Le système de catégorisation avec des distinctions en rouge ou vert génère une distinction immédiate entre les personnes, ce qui est perçu comme injuste par la plupart des personnes interrogées, étant donné que la réforme semble favoriser certains individus par rapport à d'autres.



De plus, les travailleurs de cette institution ne comprennent pas encore pleinement tous les aspects de cette réforme, car ils ont le sentiment que certaines informations restent confidentielles et que la direction ne leur communique pas tous les détails. Cela engendre de la méfiance à l'égard de cette réforme et de la direction en général.

En conclusion, à travers les propos recueillis auprès des personnes interrogées, nous pouvons constater que cette réforme a été bénéfique pour certains mais moins pour d'autres, créant ainsi de nombreuses tensions au sein de l'institution. Notre étude empirique met en évidence un ensemble de difficultés vécues par les acteurs concernant cette réforme.

## 10. Bibliographie

- Aceng, I., & Nabbaale, L. (2014). L'impact de la communication interne au sein d'une entreprise sur la motivation des salariés. Cas pratique : L'entreprise « Unité Bejaïa Emballage ». Faculté des sciences humaines et Sociales, Démographie. Université Abderrahmane Mira de Bejaïa. <http://www.univ-bejaia.dz/xmlui/handle/123456789/1426>
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. In L. Berkowitz (Éd.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, p. 267-299). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Adams, J. S. (1963) Vers une compréhension de l'iniquité. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <http://dx.doi.org/10.1037/h0040968>
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace : The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 947-965. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00037-7](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00037-7)
- Antwi, J., & Phillips, D. C. (2013). Wages and health worker retention : Evidence from public sector wage reforms in Ghana. *Journal of Development Economics*, 102, 101-115. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2012.10.004>
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). Reward management : A handbook of remuneration strategy and practice. Kogan Page Publishers. [Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice - Michael Armstrong, Helen Murlis -](#)
- ASBL IFIC. (2021). Manuel implémentation IFIC (1ère édition). Consulté le 2 avril 2023 sur <https://www.if-ic.org/src/Frontend/Files/userfiles/files/Manuel%20IFIC%20FR%202021.pdf>
- Barber, A. E., & Simmering, M. J. (2002). Understanding pay plan acceptance: The role of distributive justice theory. *Human Resource Management Review*, 12(1), 25-42. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00039-0](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00039-0)
- Barling, J., Kelloway, E. K., & Frone, M. R. (2004). *Handbook of Work Stress*. SAGE Publications. [https://www.researchgate.net/publication/259176914\\_Handbook\\_of\\_Work\\_Stress](https://www.researchgate.net/publication/259176914_Handbook_of_Work_Stress)
- Belkaid, S. & Aoudia, S. & Djeflal, M. (2017). *La Justice Organisationnelle Et La Santé Au Travail : Étude Pratique : Entreprise Ramdy Akbou*. [Mémoire de master, Université Abderrahmane Mira - Bejaïa]. <https://bucket.theses-algerie.com/files/repositories-dz/2220393563134327.pdf>
- Bejtkovský, J., & Copca, N. (2020). The employer branding creation and HR marketing in selected healthcare service providers. *Management & Marketing-Challenges for the Knowledge Society*. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0006>
- Bies, R. J. (1987). The predicament of injustice: The management of moral outrage. *Research in organizational behavior*, 9, 289-319. <https://psycnet.apa.org/record/1988-15570-001>

- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT : JAI Press
- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132. <https://doi.org/10.1177/014920630002600603>
- Blaise, M. (2022). *L'implémentation d'une nouvelle politique de rémunération dans le secteur public hospitalier. Focus sur une institution liégeoise* [Mémoire non publié]. Université de Liège, Belgique. <https://matheo.uliege.be/handle/2268.2/16449>
- Bobocel, D. R., & Zdaniuk, A. (2013). 16 How Can Explanations Be Used to Foster Organizational Justice? *Handbook of organizational justice*. <https://doi.org/10.4324/97802037774847-16>
- Bonenberger, M., Aikins, M., Akweongo, P., & Wyss, K. (2014). The effects of health worker motivation and job satisfaction on turnover intention in Ghana : A cross-sectional study. *Human resources for health*, 12, 1-12. <https://link.springer.com/article/10.1186/1478-4491-12-43>
- Boyle, S., Petch, J., Batt, K., Durand-Zaleski, I., & Thomson, S. (2018). How much do cancer specialists earn? A comparison of physician fees and remuneration in oncology and radiology in high-income countries. *Health Policy (Amsterdam, Netherlands)*, 122(2), 94-101. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2017.11.003>
- Brien-Robidoux, E., Labrèche, C., Hatier, D., Paiement, A., & Blais, M. (2017). La justice organisationnelle et l'épuisement professionnel : Une nouvelle mesure selon les opportunités en milieu de travail. *Humain et Organisation*, 3(1), 21. <https://doi.org/10.7202/1095894ar>
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management : Conceptual approaches and practical challenges. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 305-331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
- Chen, C. C., Meindl, J. R., & Hui, H. (1998). Deciding on Equity or Parity : A Test of Situational, Cultural, and Individual Factors. *Journal of Organizational Behavior*, 19(2), 115-129. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199803\)19:2%3C115::AID-JOB867%3E3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199803)19:2%3C115::AID-JOB867%3E3.0.CO;2-J)
- Cloutier, J. (2003). La perception de justice procédurale : Quand le «qui» influence le «comment». *Congrès de l'AGRH*. <2003cloutier034.pdf> ([agrh.fr](http://agrh.fr))
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations : A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Cole, N. D., & Flint, D. H. (2004). Perceptions of distributive and procedural justice in employee benefits : Flexible versus traditional benefit plans. *Journal of Managerial Psychology*, 19(1), 19-40. <https://doi.org/10.1108/02683940410520646>

- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Corby, S., White, G., & Stanworth, C. (2005). No news is good news. Evaluating new pay systems. *Human Resource Management Journal*, 15(1), 4-24. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00137.x>
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 119-151). Stanford : Stanford University Press.  
[https://www.researchgate.net/publication/261358169\\_Procedural\\_and\\_distributive\\_justice\\_are\\_more\\_similar\\_than\\_you\\_think\\_A\\_monistic\\_perspective\\_and\\_a\\_research\\_agenda](https://www.researchgate.net/publication/261358169_Procedural_and_distributive_justice_are_more_similar_than_you_think_A_monistic_perspective_and_a_research_agenda)
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2003). Procedural justice and organizational staffing : A tale of two paradigms. *Human Resource Management Review*, 13(1), 7-39.  
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00097-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00097-9)
- Delaporte, C. (2016). Les perceptions de justice en situation de changement dans l'armée de l'air française [Université Nice Sophia Antipolis].  
<file:///C:/Users/Debor/Downloads/2016NICE2005.pdf>
- El Akremi, A., Nasr, M. I., & Camerman, J. (2006). Justice organisationnelle : Un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences. *Comportement organisationnel*, 2, 47-90.  
[Plan causes de la justice organisationnelle \(researchgate.net\)](Plan causes de la justice organisationnelle (researchgate.net))
- El Akremi, A., Vandenberghe, C., & Camerman, J. (2010). The role of justice and social exchange relationships in workplace deviance : Test of a mediated model. *Human relations*, 63(11), 1687-1717. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0018726710364163>
- Ellinas, E. H., Best, J. A., Kowalski, A. M., Sharkey, K. M., Shillcutt, S. K., Al-Assi, K., & Silver, J. K. (2021). Representation of women on journal editorial boards affiliated with the Association of American Medical College's council of faculty and academic societies. *Journal of Women's Health*, 30(8), 1095-1106. <https://doi.org/10.1089/jwh.2020.8676>
- Eventail de fonctions—IFIC. (s. d.). Consulté 2 août 2023, à l'adresse <https://www.if-ic.org/fr/secteurs-publics-de-la-sante/federal/eventail-de-fonctions>
- Greenberg, J., & Bies, R. J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11(5), 433-444. <https://doi.org/10.1007/BF00870555>
- Gillespie, J. Z., & Greenberg, J. (2013). Are the goals of organizational justice self-interested? In *Handbook of organizational justice* (p. 179-213). Psychology Press.  
<https://psycnet.apa.org/record/2005-03594-006>

- Giordano, W., & Janiczek, M. (2018). " La justice organisationnelle, une ressource face à l'épuisement professionnel : Une étude quantitative auprès des professionnels de santé exerçant au bloc opératoire. Faculté de santé publique, Université catholique de Louvain. Prom.: Janiczek, Marine. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:15811>
- Hendrix, W. H., Robbins, T., Miller, J., & Summers, T. P. (1998). Effects of procedural and distributive justice on factors predictive of turnover. *Journal of Social Behavior & Personality*, 13(4), 611-632. <https://psycnet.apa.org/record/1999-13788-004>
- Himmelstein, K. E., & Venkataramani, A. S. (2019). Economic vulnerability among US female health care workers : Potential impact of a \$15-per-hour minimum wage. *American journal of public health*, 109(2), 198-205. <https://doi.org/10.2105/ajph.2018.304801>
- Ilea, C. D. N., Daina, L. G., Bungau, S., Tit, D. M., Uivarosan, D., Moleriu, L., Petre, I., Bungau, C., & Petre, I. (2020). Sustainable management, instable legislation regarding wages, and employee satisfaction/motivation in two Romanian hospitals. *Sustainability*, 12(3), 909. <http://dx.doi.org/10.3390/su12030909>
- Jacquemain, M. (1998). Approche sociologique de la justice sociale. *Syllabus à l'usage des étudiants*. <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/90637/1/Approche%20sociologique%20de%20la%20justice%20sociale.pdf>
- James, K. (1993). The social context of organizational justice : Cultural, intergroup, and structural effects on justice behaviors and perceptions. *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, 1, 21-50.
- Janiczek, M., d'Hoore, W., & Vas, A. (2012). Comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement : Une étude exploratoire en milieu hospitalier. *Question(s) de management*, 1, 97-115. <https://doi.org/10.3917/qdm.121.0097>
- Johns, G. (1993). Constraints on the adoption of psychology-based personnel practices : Lessons from organizational innovation. *Personnel Psychology*, 46(3), 569-592. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00885.x>
- Kaya, N., Aydin, S., & Ayhan, O. (2016). The Effects of Organizational Politics on Perceived Organizational Justice and Intention to Leave. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(3), Article 3. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2016.63022>
- Khan, M., Roychowdhury, I., Meghani, A., Hashmani, F., Borghi, J., & Liverani, M. (2020). Should performance-based incentives be used to motivate health care providers ? Views of health sector managers in Cambodia, China and Pakistan. *Health Economics, Policy and Law*, 15(2), 247-260. <https://doi.org/10.1017/S1744133118000506>
- Kossek, E. E. (1989). The acceptance of human resource innovation by multiple constituencies. *Personnel Psychology*, 42(2), 263-281. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1989.tb00657.x>
- Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (1996). *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research*. SAGE. [Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1989.tb00657.x)

- Lambrou, P., Kontodimopoulos, N., & Niakas, D. (2010). Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital. *Human resources for health*, 8(1), 1-9. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-8-26>
- Lawler III, E. E. (1990). *Strategic pay : Aligning organizational strategies and pay systems*. Jossey-Bass. <https://psycnet.apa.org/record/1990-98343-000>
- Leroy-Frémont, N., Desrumaux, P., & Moundjiegout, T. (2014). Les effets des demandes au travail et de la justice organisationnelle sur l'épuisement professionnel : Quels effets médiateurs du soutien social et de l'estime de soi ? *Pratiques Psychologiques*, 20. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2014.09.002>
- Lind, E., & Tyler, T. (1988). The Social Psychology of Procedural Justice. In *Contemporary Sociology* (Vol. 18). <https://doi.org/10.2307/2073346>
- Martin. (s. d.). Economic Growth. United Nations Sustainable Development. Consulté 15 août 2023, à l'adresse <https://www.un.org/sustainabledevelopment/economic-growth/>
- Masterson, S. S., Byrne, Z. S., & Mao, H. (2005). Interpersonal and informational justice : Identifying the differential antecedents of interactional justice behaviors. What motivates fairness in organizations, 79-103.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of management Journal*, 35(3), 626-637. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/256489>
- Müller, J., & Djuatio, E. (2011). Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés. *Revue de gestion des ressources humaines*, 82(4), 46-62. <https://doi.org/10.3917/grhu.082.0046>
- Mutsuddi, I. (2016). Employee retention and engagement practices in the healthcare sector : A study on medica super-specialty hospital, Kolkata. *Delhi Business Review*, 17(1), 65-78. <http://dx.doi.org/10.51768/dbr.v17i1.171201616>
- Nshambana Bonkako, J. (s. d.). Le salaire minimum interprofessionnel garanti sous la constitution du 18 février 2006. Cadre juridique et problèmes d'application effective en RD CONGO. Consulté 22 mars 2023, à l'adresse <https://doi.org/10.5771/2363-6262-2020-2-299>
- Newman, J. M., Gerhart, B. A., & Milkovich, G. T. (2017). *Compensation*. McGraw-Hill Education.
- Paterson, J. M., Green, A., & Cary, J. (2002). The measurement of organizational justice in organizational change programmes : A reliability, validity and context-sensitivity assessment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 393-408. <https://doi.org/10.1348/096317902321119565>
- Pfeffer, J., & Davis-Blake, A. (1992). Salary dispersion, location in the salary distribution, and turnover among college administrators. *Ilr Review*, 45(4), 753-763. <https://doi.org/10.1177/001979399204500410>

- Pomey, M.-P., Denis, J.-L., Bernier, M., Vergnaud, S., Préval, J., & Saint-Lary, O. (2019). Innovation in Physician Remuneration in France : What Lessons for Canada? *Health Reform Observer – Observatoire Des Réformes de Santé*, 7(2), Article 2. <https://doi.org/10.13162/hro-ors.v7i2.3578>
- Rotea, C. S., Logofatu, M., & Ploscaru, C. C. (2018). Evaluating the impact of reward policies on employee productivity and organizational performance in hospitals. *Eurasian Journal of Business and Management*, 6(2), 65-72. <https://doi.org/10.15604/ejbm.2018.06.02.006>
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace : The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.434>
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice : A psychological analysis*. Hillsdale, N.J. : L. Erlbaum Associates <https://lib.ugent.be/catalog/rug01:001876843>
- Thibaut, J., Walker, L., LaTour, S., & Houlden, P. (1974). Procedural justice as fairness. *Stanford Law Review*, 26(6), 1271-1289. <https://doi.org/10.2307/1227990>
- Thorpe, R. (2000). Design and implementation of reward systems. *Strategic Reward Systems*, Financial Times/Prentice Hall, 115-134. [https://books.google.be/books?hl=en&lr=&id=Nc2Riq5U9okC&oi=fnd&pg=PR11&ots=vS2VjqDwrW&sig=nPgV8zQ0KjiH0YOUlaYabZwZfV8&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.be/books?hl=en&lr=&id=Nc2Riq5U9okC&oi=fnd&pg=PR11&ots=vS2VjqDwrW&sig=nPgV8zQ0KjiH0YOUlaYabZwZfV8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Tsymbaliuk, S., & Shkoda, T. (2022). Labour remuneration in the healthcare sector of Ukraine in terms of decent work concept. *Employee Relations: The International Journal*, 44(1), 191-209. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2020-0477>
- Ullah, Z., Khan, M. Z., & Siddique, M. (2017). Analysis of employees' perception of workplace support and level of motivation in public sector healthcare organization. *Business & Economic Review*, 9(3), 240-257. <https://dx.doi.org/10.22547/BER/9.3.10>
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales (5e édition)*. Malakoff : Dunod. <https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/9782100765416/Feuilletage.pdf>
- Van den Bos, K. (2005). What is responsible for the fair process effect. *Handbook of organizational justice*, 1, 273-300. [file:///C:/Users/Debor/Downloads/bos\\_2005\\_what\\_responsible\\_fair\\_process%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Debor/Downloads/bos_2005_what_responsible_fair_process%20(1).pdf)
- Van den Bos, K., Wilke, H., Lind, E., & Vermunt, R. (1998). Evaluating Outcomes by Means of the Fair Process Effect : Evidence for Different Processes in Fairness and Satisfaction Judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1493>

## 11. Annexes

### Annexe 1: Guide d'entretien n°1 (les ouvriers)

Thèmes	Sous-thèmes/ questions
Rappel du RGPD + Explication de l'objet de recherche	
Profil de interviewé	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profil de l'interviewé</li> <li>▪ Parcours professionnel</li> <li>▪ Ancienneté dans le métier</li> <li>▪ Description du métier</li> <li>▪ Quelles sont les compétences ( savoir-faire) requises</li> <li>▪ Différence depuis l'IFIC ?</li> <li>▪ Changement ?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissance de l'IFIC avant</li> <li>▪ État des lieux avant cette mise en place</li> <li>▪ Statut barémique avant et actuel</li> <li>▪ Concurrence ?</li> <li>▪ Communication de l'IFIC au sein de ISOSL</li> <li>▪ Transparence au niveau de la communication ?</li> <li>▪ Connaissance de la monographie de fonction ?</li> </ul>
Raisons d'adhérer ou pas l'IFIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avantages/ inconvénients de l'IFIC au sein de ISOSL</li> </ul>
Avis général sur la réforme IFIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revalorisation de l'IFIC ?</li> <li>▪ Incompréhension ?</li> <li>▪ Utile ?</li> </ul>



Implications sur la personne et l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Climat de travail depuis l'implémentation ( avec les collègues et la hiérarchie)</li> <li>▪ Changement au niveau du quotidien</li> <li>▪ Attitude et émotion</li> <li>▪ Réactions face à la décision du recours interne et externe</li> <li>▪ Le système de l'IFIC est-il juste ?</li> </ul>
Autres ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quelque chose à ajouter ?</li> <li>▪ Revenir sur quelque chose</li> </ul>
Remerciements	

## Annexe 2 : Guide d'entretien n°2 (employés administratifs)

Thèmes	Sous-thèmes/ questions
Rappel du RGPD + Explication de l'objet de recherche	
Profil de interviewé	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Profil de l'interviewé</li> <li>5. Parcours professionnel</li> <li>6. Ancienneté dans le métier</li> <li>7. Description du métier</li> <li>8. Quelles sont les compétences ( savoir-faire) requises</li> <li>9. Différence depuis l'IFIC ?</li> <li>10. Changement ?</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Connaissance de l'IFIC avant</li> <li>12. État des lieux avant cette mise en place</li> <li>13. Statut barémique avant et actuel</li> <li>14. Concurrence ?</li> <li>15. Communication de l'IFIC au sein de ISOSL</li> <li>16. Transparence au niveau de la communication ?</li> </ol>

	17. Connaissance de la monographie de fonction ?
Raisons d'adhérer ou pas l'IFIC	18. Avantages/ inconvénients de l'IFIC au sein de ISOSL
Avis général sur la réforme IFIC	19. Revalorisation de l'IFIC ? 20. Incompréhension ? 21. Utile ?
Implications sur la personne et l'organisation	22. Climat de travail depuis l'implémentation ( avec les collègues et la hiérarchie) 23. Changement au niveau du quotidien 24. Attitude et émotion 25. Réactions face à la décision du recours interne et externe 26. Le système de l'IFIC est-il juste ?
Autres ?	27. Quelque chose à ajouter ? 28. Revenir sur quelque chose
Remerciements	

### Annexe 3 : Guide d'entretien n°3 (le personnel soignant)

Thèmes	Sous-thèmes/ questions
Rappel du RGPD + Explication de l'objet de recherche	
Profil de interviewé	29. Profil de l'interviewé 30. Parcours professionnel 31. Ancienneté dans le métier 32. Description du métier 1. Quelles sont les compétences (savoir-faire) requises 2. Différence depuis l'IFIC ? 3. Changement ?
	1. Connaissance de l'IFIC avant

	<ul style="list-style-type: none"> <li>2. État des lieux avant cette mise en place</li> <li>3. Statut barémique avant et actuel</li> <li>4. Concurrence ?</li> <li>1. Communication de l'IFIC au sein de ISOSL</li> <li>2. Transparence au niveau de la communication ?</li> <li>3. Connaissance de la monographie de fonction ?</li> </ul>
Raisons d'adhérer ou pas l'IFIC	4. Avantages/ inconvénients de l'IFIC au sein de ISOSL
Avis général sur la réforme IFIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>5. Revalorisation de l'IFIC ?</li> <li>6. Incompréhension ?</li> <li>7. Utile ?</li> </ul>
Implications sur la personne et l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>8. Climat de travail depuis l'implémentation (avec les collègues et la hiérarchie)</li> <li>9. Changement au niveau du quotidien</li> <li>10. Attitude et émotion</li> <li>11. Réactions face à la décision du recours interne et externe</li> <li>12. Le système de l'IFIC est-il juste ?</li> </ul>
Autres ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Quelque chose à ajouter ?</li> <li>2. Revenir sur quelque chose</li> </ul>
Remerciements	

## Annexe 4 : Monographie de fonction et catégorie des employés administratifs du personnel <sup>12</sup>

### Employé administration du personnel

(H/F/X)

Code  
1671



12

**Objectif général:** Participer à l'administration correcte des salaires, des appointements et des contrats, dans le cadre légal afin d'assurer les tâches administratives concernant la gestion du personnel.

ACTIVITÉS	TÂCHES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participer à la préparation du traitement administratif correct de tous les éléments relatifs à l'administration des salaires et des appointements</li> <li>- Participer à l'exécution des formalités légales liées à l'administration des salaires et des appointements</li> <li>- Répondre aux questions relatives à l'administration du personnel</li> <li>- Autres activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encode dans la banque de données, et selon les procédures existantes et/ou les directives du responsable hiérarchique, les données contractuelles relatives à l'administration du personnel des nouveaux collaborateurs de l'institution;</li> <li>• Assure la mise à jour de la banque de données en y apportant des modifications selon de nouvelles dispositions contractuelles et/ou directives de la hiérarchie (ex. intégrer des modifications des CCT, adaptation de barème);</li> <li>• Effectue la régularisation financière, selon les procédures en vigueur, lors de changements de contrats ou de changements dans le temps de travail;</li> <li>• Encode des données relatives aux prestations de travail (ex. listes pointage, données sur les maladies et les congés);</li> <li>• Assure le suivi des données relatives aux prestations de travail irrégulières;</li> <li>• Se concerta avec le secrétariat social au sujet du traitement des salaires;</li> <li>• Suit la réglementation sociale et fiscale, se concerta avec les collaborateurs au sujet des imprécisions et rassemble des données complémentaires afin de pouvoir implémenter correctement la nouvelle réglementation dans l'administration du personnel;</li> <li>• Remplit les documents nécessaires (ex. fin de carrière, allocations familiales, accident de travail, saisies et retenues du salaire) et les présente pour approbation au responsable hiérarchique;</li> <li>• Assure le suivi des formalités et soumet des difficultés éventuelles au responsable hiérarchique;</li> <li>• Remplit les divers documents en vue du paiement correct, les présente pour approbation au responsable hiérarchique et les transmet aux parties concernées (ex. employés, mutualités, assurances, Onem, Office National des Vacances Annuelles, caisses d'allocations familiales);</li> <li>• Répond aux questions des collaborateurs de l'institution et s'informe auprès du responsable hiérarchique et/ou du secrétariat social concernant les questions juridiques;</li> <li>• Informe les instances externes (ex. autorités) concernant les données du personnel (ex. statuts spécifiques) et répond aux questions éventuelles selon l'accord du responsable hiérarchique;</li> <li>• Assure le suivi et le traitement administratif de l'organisation des élections sociales;</li> </ul>

### Employé spécialisé administration du personnel

(H/F/X)

Code  
1661



14

**Objectif général:** Traiter l'administration des salaires, des appointements et des contrats dans le cadre légal afin d'assurer les tâches administratives concernant la gestion du personnel.

ACTIVITÉS	TÂCHES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se charger du traitement administratif de tous les éléments qui concernent l'administration des salaires et des appointements</li> <li>- Exécuter des formalités légales liées à l'administration des salaires et des appointements</li> <li>- S'occuper de la communication interne et externe</li> <li>- Autres activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encode les données contractuelles concernant l'administration du personnel des nouveaux collaborateurs de l'institution dans la base de données;</li> <li>• Assure la mise à jour de la base de données en y apportant des modifications suivant de nouvelles dispositions contractuelles et/ou directives de la hiérarchie (ex. intégrer des modifications des CCT, adaptations de barème);</li> <li>• Effectue la régularisation financière lors de changements de contrats ou de changements dans le temps de travail;</li> <li>• Encode des données concernant les prestations de travail (ex. pointage, données sur les maladies et les congés);</li> <li>• Contrôle et calcule les données des prestations de travail irrégulières et les valorise dans le système;</li> <li>• Calcule les salaires suivant la réglementation et les procédures existantes;</li> <li>• Se concerta avec le service comptabilité sur des imprécisions ou des problèmes relatifs au calcul et/ou paiement des salaires;</li> <li>• Remplit les documents nécessaires concernant par exemple une fin de carrière, des allocations familiales, un accident de travail, des saisies et retenues du salaire;</li> <li>• Stimule les membres du personnel à compléter à temps les documents requis;</li> <li>• Assure le suivi des formalités;</li> <li>• Remplit les divers documents en fonction du paiement correct et les transfère aux parties concernées (ex. employés, mutualités, assurances, Onem, Office National des Vacances Annuelles, caisses d'allocations familiales);</li> <li>• Informe, après approbation de la hiérarchie, les collaborateurs au sujet de la législation sociale, des procédures et des règlements internes concernant l'administration des salaires et des aspects techniques de la politique salariale;</li> <li>• Rapporte au responsable hiérarchique des informations sur les salaires;</li> <li>• Informe des instances externes (ex. autorités) concernant les données du personnel de l'institution (ex. statuts spécifiques) et répond aux questions éventuelles;</li> <li>• Veille au classement des dossiers du personnel;</li> <li>• Veille aux aspects pratiques et au suivi des examens médicaux du travail;</li> <li>• Collabore, selon les directives de la hiérarchie, à des projets d'amélioration et/ou d'innovation d'applications de software;</li> </ul>

<sup>12</sup> IFIC [Descriptions fonctions ALL update 2021 FR\(1\).pdf \(if-ic.org\)](#). p.104- p.108

## Annexe 5 : Exemple des diverses fonctions accompagnées de leurs catégories<sup>13</sup>

1231 Chef adjoint du service facturation	15	- Employé d'administration titulaire de l'échelle D4, D5 ou D6 qui compte une ancienneté minimale de 5 ans dans l'échelle D4, D5 ou D6 et qui a acquis une formation en sciences administratives (3 modules de formation) ou être titulaire d'un diplôme de bachelier en rapport avec la fonction et 5 ans d'expérience utile - Promotion/nomination : réussir une épreuve en rapport avec la fonction	E	
FM Tanficateur expert	15	- Diplôme de bachelier utile à la fonction et 5 ans d'expérience utile		
FM Gestionnaire facturation	14	- Diplôme de bachelier utile à la fonction		
1273 Employé facturation	12	- Diplôme de l'enseignement secondaire supérieur		
1272 Employé contentieux	12	- <b>Diplôme de l'enseignement secondaire supérieur</b>		
1293 Aide à la facturation	8	<b>En extinction</b>		
RESSOURCES HUMAINES				
FM Responsable département administratif et financier RH	20	Master en rapport avec la fonction et 5 ans d'ancienneté en rapport avec la fonction ou 5 ans d'expérience utile	E	
1610 Responsable du service du personnel	19	Master en rapport avec la fonction et 5 ans d'expérience utile ou Compter 10 ans d'ancienneté en qualité de responsable administratif et avoir acquis une formation en sciences administratives (3 modules de formation) ou une formation spécifique	E	
FM Chef de Service du personnel	17	- Master en rapport avec la fonction et 5 ans d'ancienneté de niveau ou 5 ans d'expérience utile ou Diplôme de bachelier en rapport avec la fonction et 5 ans d'ancienneté ou d'expérience utile ou en qualité de responsable administratif et avoir acquis une formation en sciences administratives (3 modules de formation) - Promotion/nomination : réussir une épreuve en rapport avec la fonction	E	3 ans
1620 Chef du service développement RH	16	- Diplôme de bachelier et 5 ans d'ancienneté en rapport avec la fonction ou cinq ans d'expérience utile - Promotion/nomination : réussir une épreuve en rapport avec la fonction	E	3 ans
FM Psychologue institutionnel	16	- <b>Master en psychologie</b>		
1640 Attaché à la formation	16	- <b>Master en rapport avec la fonction</b>		
FM Chef adjoint du service du personnel	15	- Employé d'administration titulaire de l'échelle D4, D5 ou D6 qui compte une ancienneté minimale de 5 ans dans l'échelle D4, D5 ou D6 et qui a acquis une formation en sciences administratives (3 modules de formation) ou être titulaire d'un diplôme de bachelier en rapport avec la fonction et 5 ans d'expérience utile - Promotion/nomination : réussir une épreuve en rapport avec la fonction	E	
1661 Employé spécialisé administration du personnel	14	- Diplôme de bachelier utile à la fonction		

<sup>13</sup> Document interne de l'institution

1660 Collaborateur spécialisé développement RH	14	- Diplôme de bachelier utile à la fonction		
1670 Collaborateur développement RH	13	- Diplôme de l'enseignement secondaire supérieur		
1671 Employé administration du personnel	12	- Diplôme de l'enseignement secondaire supérieur		
<b>CONTROLE INTERNE</b>				
FM Expert analyste et projets	18	- Master en rapport avec la fonction et 5 ans d'ancienneté en rapport avec la fonction ou 5 ans d'expérience utile - Promotion/nomination : réussir une épreuve en rapport avec la fonction	E	
FM Analyste projet	17	- Master en rapport avec la fonction - Promotion/nomination : réussir une épreuve en rapport avec la fonction		
1041 Coordinateur qualité	17	Master en rapport avec la fonction		
<b>INFORMATIQUE</b>				
FM Chef du service informatique système	19	- Master en informatique ou ingénieur industriel à finalité informatique ou ingénieur civil à finalité informatique et 5 ans d'expérience utile		
1420 Chef du service informatique développement	17	Master en rapport avec la fonction et 5 ans d'ancienneté de niveau ou 5 ans d'expérience utile - Promotion/nomination : réussir une épreuve en rapport avec la fonction	E	
FM Chef d'équipe système et réseau	16	Diplôme de bachelier en rapport avec la fonction et 5 ans d'expérience utile - Promotion/nomination : réussir une épreuve en rapport avec la fonction	E	
1470 Analyste	15	- Diplôme de bachelier en rapport avec la fonction et 5 ans d'ancienneté ou 5 ans d'expérience utile en rapport avec la fonction - Promotion/nomination : réussir une épreuve en rapport avec la fonction	E	
FM Programmeur expert	15	- Diplôme de bachelier dans la spécialité et 5 ans d'expérience utile en rapport avec la fonction - Promotion/nomination : cinq ans d'ancienneté dans la fonction	E	
FM Gestionnaire Système et réseau	14	- Diplôme de bachelier dans la spécialité - Promotion/nomination : cinq ans d'ancienneté dans la fonction		
1450 Chef équipe PC support	14	- Diplôme de bachelier dans la spécialité - Promotion/nomination : cinq ans d'ancienneté dans la fonction		
FM Programmeur spécialisé	14	- Diplôme de bachelier dans la spécialité - Promotion/nomination : cinq ans d'ancienneté dans la fonction		
FM Employé support application informatique	13	- Diplôme de bachelier ou - Diplôme de l'enseignement secondaire supérieur et 5 ans d'ancienneté en rapport avec la fonction ou 5 ans d'expérience utile		
1473 Employé PC support	11	- Diplôme de l'enseignement secondaire supérieur		
FH 1474 (Employé entretien PC) + 2472 (Magasinier) (50/50)	10			

6220 Infirmier chef dans une unité /centre psychiatrique	17	- Infirmier bachelier en soins infirmiers titulaire d'un diplôme de cadre de santé ou d'un master en soins infirmiers ou en santé publique ou assimilé ou infirmier breveté titulaire d'un certificat/diplôme d'infirmier de cadre - Ayant 3 ans d'ancienneté de niveau B ou D ou 3 ans d'expérience utile. NB : A partir du 1 <sup>er</sup> janvier 2011, la fonction d'infirmier en chef au sein des services hospitaliers ne sera plus accessible aux infirmiers brevetés sauf si ces agents ont réussi une formation complémentaire de cadre de santé avant le 31 décembre 2010. - Promotion/nomination : réussir une épreuve en rapport avec la fonction		
6040 Attaché à la gestion des soins	16	- Diplôme de bachelier dans la discipline		
6161 Infirmier référent dans une discipline	16	- Bachelier infirmier avec une formation complémentaire dans la discipline		
6166 Infirmier référent dans une unité/service	15	- Bachelier infirmier avec une formation complémentaire dans la discipline		
6170 Infirmier en hôpital	14	- Diplôme de bachelier Infirmier		
6177 Infirmier en consultation	14	- Diplôme de bachelier Infirmier		
6184 Infirmier en soins palliatifs	14	- Diplôme de bachelier Infirmier		
6185 Infirmier en gériatrie	14	- Diplôme de bachelier Infirmier		
6270 Infirmier dans une unité / un centre psychiatrique	14	- Diplôme de bachelier Infirmier		
6470 Infirmier soins à domicile	14	- Diplôme de bachelier Infirmier		
6461 Infirmier psychiatrique à domicile	14	- Diplôme de bachelier Infirmier		
6073 Infirmier chargé accueil et encadrement du personnel infirmier nouveau, rentrant et stagiaire	14	- Diplôme de bachelier Infirmier comptant 10 ans d'ancienneté ou d'expérience utile		
FM Infirmier référent informatique	14	- Diplôme de bachelier Infirmier		
6170 Infirmier en hôpital	14B	- Brevet d'infirmier de l'enseignement professionnel complémentaire		
6177 Infirmier en consultation	14B	- Brevet d'infirmier de l'enseignement professionnel complémentaire		
6184 Infirmier en soins palliatifs	14B	- Brevet d'infirmier de l'enseignement professionnel complémentaire		
6185 Infirmier en gériatrie	14B	- Brevet d'infirmier de l'enseignement professionnel complémentaire		
6270 Infirmier dans une unité / un centre psychiatrique	14B	- Brevet d'infirmier de l'enseignement professionnel complémentaire		
6470 Infirmier soins à domicile	14B	- Brevet d'infirmier de l'enseignement professionnel complémentaire		
6461 Infirmier psychiatrique à domicile	14B	- Brevet d'infirmier de l'enseignement professionnel complémentaire		
FM Infirmier référent informatique	14B	- Brevet d'infirmier de l'enseignement professionnel complémentaire		
FM Assistant en soins hospitaliers	13	- Brevet d'assistant en soins hospitaliers de l'enseignement secondaire complémentaire		

## Annexe 6 : Exemple d'un formulaire interne et externe <sup>14</sup>

**DOC 04 :** Formulaire de recours interne tel que prévu par le protocole d'accord du 24/06/2021 (partie 1) concernant les procédures d'attribution des fonctions sectorielles IFIC dans les secteurs publics fédéraux de la santé.

### Secteurs publics fédéraux de la santé INTRODUCTION D'UN RECOURS INTERNE

#### **PARTIE II : FORMULAIRE DE RECOURS INTERNE**

<b>1. IDENTIFICATION DU TRAVAILLEUR<sup>1</sup></b> Veuillez compléter les données ci-dessous en lettres capitales	
1.1. Nom + prénom: .....	
1.2. Titre de la fonction interne : .....	
1.3. Département/service/unité: .....	
<b>ADRESSE :</b>	
1.4. Rue: .....	
CP: ..... Ville: .....	
1.5. N° TEL/GSM : .....	
1.6. ADRESSE MAIL : .....	

<sup>1</sup> Les données transmises dans ce formulaire ne seront pas utilisées à d'autres fins que la correspondance et le traitement de votre dossier de recours interne par le secrétariat de la commission de recours interne.

<sup>14</sup> IFIC, formulaire interne. 04 PUB FED Formulaire RI DEF.pdf (if-ic.org), consulté le 22/07/2023

N.B. Le formulaire externe présente le même contenu et la même structure que le formulaire interne, seules les échéances des dates diffèrent.

IFIC, formulaire externe. 05 PUB FED Formulaire RE DEF.pdf (if-ic.org), consulté le 22/07/2023



**DOC 04 :** Formulaire de recours interne tel que prévu par le protocole d'accord du 24/06/2021 (partie 1) concernant les procédures d'attribution des fonctions sectorielles IFIC dans les secteurs publics fédéraux de la santé.

#### 4. MOTIF GENERAL DE LA DEMANDE

Le signataire de la présente déclare introduire un recours interne contre l'attribution effectuée par l'employeur susmentionné pour les motifs suivants (cochez la case correspondante) :

- 4.1. L'attribution de la fonction sectorielle de référence (ou des fonctions sectorielles en cas d'hybridation) ne correspond pas à la fonction exercée effectivement.
- 4.2. Une fonction manquante a été attribuée par l'employeur mais ne correspond pas à la fonction exercée effectivement.
- 4.3. Une fonction manquante a été attribuée par l'employeur mais la catégorie attribuée est inadéquate
- 4.4. Une fonction hybride a été attribuée mais le pourcentage de répartition du temps de travail des fonctions respectives ne correspond pas.

#### 5. VOTRE ATTRIBUTION DE FONCTION

Quelle fonction sectorielle IFIC vous a été initialement attribuée à la date E<sup>2</sup> par votre employeur ?

3 fonctions maximum en cas d'hybridation	Code fonction 4 chiffres (ex : 6170) (Si fonction sectorielle IFIC sinon indiquez « Manquant » pour les fonctions manquantes)	Intitulé de la fonction sectorielle (ou manquante le cas échéant)	Catégorie IFIC	% d'attribution de la fonction (Attention : en cas d'hybridation, la somme des pourcentages combinés doit être égale à 100 %)
Fonction 1	----	.....	--	-- %
Fonction 2	----	.....	--	-- %
Fonction 3	----	.....	--	-- %

Quelle est votre proposition d'attribution/répartition alternative (y compris fonction manquante le cas échéant) dans le cadre du recours interne ?

3 fonctions maximum en cas d'hybridation	Code fonction (Si fonction sectorielle IFIC sinon indiquez « Manquant » pour les fonctions manquantes)	Intitulé de la fonction sectorielle (ou manquante le cas échéant)	Catégorie IFIC	% d'attribution de la fonction (Attention : en cas d'hybridation, la somme des pourcentages combinés doit être égale à 100 %)
Fonction 1	----	.....	--	-- %
Fonction 2	----	.....	--	-- %
Fonction 3	----	.....	--	-- %

<sup>2</sup> Vous trouvez cette information dans la communication de votre employeur à la date E

## 6. ARGUMENTATION DE LA DEMANDE

**Veillez argumenter et motiver votre proposition alternative :**

- Si votre recours est motivé par le motif 4.1 (fonction(s) sectorielle(s) incorrecte(s)). Indiquez en quels points la(les) fonction(s) exercée(s) diffère(nt) de la (des) fonctions sectorielle(s) attribuée (s). Si vous estimez que votre fonction est manquante, expliquez pourquoi.
- Si votre recours est motivé par le motif 4.2. (vous avez reçu une fonction manquante alors que vous estimez que votre fonction existe dans le tapis de fonctions sectorielles), expliquez pourquoi, motivez et argumentez. Indiquez la fonction sectorielle souhaitée.
- Si votre recours est motivé par le motif 4.3. (vous êtes d'accord avec l'attribution d'une fonction manquante mais vous en contestez la catégorie attribuée), motivez, sur base du contenu d'autres fonctions sectorielles comparables, pourquoi la catégorie attribuée ne correspond pas.
- Si votre recours est justifié par le motif 4.4. (une fonction hybride a été attribuée mais le pourcentage de répartition du temps de travail des fonctions respectives ne correspond pas), motivez et argumentez la nouvelle répartition du temps de travail proposée sur base de justificatifs probants.

Dans tous les cas, soyez précis et complet ! Joindre les annexes requises par votre commission de recours interne ou tout autres documents justificatifs utiles <sup>3</sup>

**MOTIVATION :**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

<sup>3</sup> Attention, si vous annexe des documents à votre dossier de recours, nous vous rappelons qu'il est impératif de veiller dans ces documents au respect des règles de confidentialité en vigueur dans l'institution et aux prescriptions en matière de RGPD, spécifiquement pour toute information mentionnant une tierce personne (collègue, patients, prestataires externes, etc.).

**DOC 04 :** Formulaire de recours interne tel que prévu par le protocole d'accord du 24/06/2021 (partie 1) concernant les procédures d'attribution des fonctions sectorielles IFIC dans les secteurs publics fédéraux de la santé.

.....  
 .....

**7. Date de la communication individuelle écrite de la fonction sectorielle initialement attribuée<sup>4</sup> :**

--/--/----

LE TRAVAILLEUR,	ACCUSÉ DE RÉCEPTION AU NOM DE L'EMPLOYEUR
Nom du travailleur : .....	Nom du responsable processus ou de son préposé : .....  6. Date de dépôt du recours interne <sup>5</sup> : .....
Signature (obligatoire) :  <i>Le travailleur déclare sur l'honneur que toutes les informations susmentionnées (en ce compris les éventuelles annexes jointes) sont authentiques, sincères et conformes à la réalité.</i>	Signature (obligatoire) :

Nombre total d'annexes jointes : .....

<sup>4</sup> Selon le moyen de communication utilisé : date du mail, date de la poste + 3 jours ouvrables (si courrier postal recommandé), date de la remise manuelle avec accusé de réception.

<sup>5</sup> Le jour de la signature de l'accusé de réception en cas de remise en main propre au responsable-processus (ou à son préposé). En cas d'envoi postal, la date du cachet de la poste fera office de date de dépôt du recours interne.