

# Bulletin d'Informations Sociales

Communication interne à Juralliance et diffusion autorités de contrôle

N° 5 - Avril 2017

Le BIS est un bulletin d'informations sociales confidentiel à destination des salariés de Juralliance. Il a pour vocation de vous informer sur l'actualité sociale de Juralliance.  
Directeur de publication : Patrick CLÉMENTOT - Responsable de la rédaction : Jean-Marie GUETZ.

## Promotion de la qualité de vie au travail, développement de la qualité d'accompagnement des personnes accueillies.

Début novembre dernier, dans une note de présentation de mon projet managérial pour Juralliance, je vous proposais une feuille de route permettant de redonner du sens à notre travail, de soutenir notre engagement, de le développer, de le faire valoir, afin qu'il soit source d'épanouissement, de bien-être au travail et de qualité de l'accompagnement des personnes accueillies.

**Pour atteindre ces buts et offrir la meilleure qualité de service possible aux personnes accueillies, il nous faut créer les conditions pour que chaque salarié puisse se réaliser dans son travail.**

Je vous disais aussi que le bien-être au travail ne se décrète pas, il se construit sur le plan individuel et collectif, à travers des actions concrètes que chacun peut conduire à son niveau, au quotidien.

Depuis, j'agis constamment pour mettre en œuvre ce projet. Plusieurs journées de travail et de réflexions, avec vos Chefs de Service, avec le Codir, avec nos Administrateurs, débouchent aujourd'hui sur des grandes orientations que nous voulons conforter auprès de vous afin d'établir ensemble un plan ambitieux pour Juralliance.

J'ai pu constater, jour après jour, l'attachement dont chaque professionnel de Juralliance fait preuve au quotidien, pour réaliser « un bon travail ».

Avec nos administrateurs, j'ai ainsi décidé de vous proposer le développement d'une démarche innovante sur le plan social, qui nous permettra de faire évoluer nos modalités managériales, de repenser notre organisation, pour une amélioration de la Qualité de Vie au Travail et la qualité de l'accompagnement des personnes accueillies. Cette démarche sera le fruit d'une large consultation à l'échelle des établissements et doit s'appuyer sur les réalités du terrain.

Juralliance est aujourd'hui un acteur majeur de l'accompagnement des personnes vulnérables dans le Département du Jura. Ce qui nous donne des responsabilités. Ainsi, notre place nous positionne comme promoteur de l'innovation sociale et médico-sociale. Dans un environnement social et économique changeant, en présence de politiques publiques qui nous conduisent à intégrer l'évaluation de la performance de nos actions, pour atteindre nos buts et offrir la meilleure qualité de service possible aux personnes accueillies, il nous faut créer les conditions pour que chaque salarié puisse se réaliser dans son travail.

La responsabilité de l'employeur est de fournir des conditions de travail suffisamment bonnes pour que chacun des salariés puisse se sentir en sécurité et donner un sens à son activité professionnelle, s'approprier la pleine maîtrise de son travail et augmenter sa capacité d'agir.

Pour cela, nous vous proposons, en appui sur vos Chefs de Service, un travail en coopération au sein de groupes de travail dans les établissements au plus près des missions et portants sur :

- l'amélioration continue de la qualité de vie au travail et la pérennisation des processus par la définition de bonnes pratiques relationnelles et managériales,
- la (re)conception des postes de travail,
- l'auto-organisation des équipes dans un cadre défini,
- l'engagement des salariés dans les décisions d'organisation les concernant,
- la subsidiarité, c'est à dire le constat que la personne la plus à même de trouver une solution à un problème qui se pose est le professionnel au contact de la difficulté.

L'amélioration de la Qualité de Vie au Travail est continue, elle est un facteur de progrès social et de bien-être des usagers. C'est pourquoi elle se met en place par Pôle et par Établissement, ce qui signifie qu'elle ne donne pas lieu à des procédures généralisées.

Nous produisons depuis longtemps des prestations de qualités, et c'est pourquoi je préconise de prendre appui sur l'existant, sur ce qu'on réussit bien et sur cette base, de travailler à ce qu'on veut améliorer. Et cela ne se fera que par une participation la plus large possible des personnels qui doivent se sentir libre d'exprimer leurs idées, sans contrainte ni jugement.

La démarche de Qualité de vie au travail s'intéresse aux petits progrès qui améliorent le quotidien des uns et des

autres, ou chacun est aussi responsable du succès.

Et pour garantir que l'investissement de chacune et chacun dans cette démarche de progrès s'inscrive dans le temps, je souhaite qu'un baromètre annuel de la Qualité de vie au travail soit proposé à tous les salariés, ce qui permettra de mesurer les progrès, et d'alerter le management sur les actions prioritaires à engager pour garder cette dynamique. Il reste à le construire en concertation, tout en prenant appui sur des outils qui ont valeur scientifique pour en garantir la validité.

Patrick CLÉMENTOT

Directeur Général

## Qualité de vie au travail

### Interview de M. Serge LERONDEAU



**SERGE LERONDEAU**

Depuis 2014 :  
Consultant, coach et  
Dirigeant de Creafo.

Depuis 2003 : Chargé de  
l'enseignement des techniques du  
coaching aux étudiants Master 2  
Psychologue du Travail, à Dijon.

2003 à 2015 : Maître de  
Conférences Associé à mi-temps  
- Université de Bourgogne et  
Agrosup, Dijon.

1992 - 2013 : Créateur et Dirigeant  
d'ACE Management.

1989 - 92 : Consultant  
indépendant

1983 - 88 : Création et Direction  
de l'Institut Régional de Formation  
et de Recherche en Éducation  
Permanente (IRFREP Bourgogne).

1976 - 82 : Directeur adjoint  
CFTM.

Formation : DFSS Université  
Paris 8, Psychologie sociale,  
spécialisation de coaching  
professionnel, VAPP Master 1  
Paris 8, Maître praticien en PNL,  
Coach certifié Orientation Solution  
(IFPNL), Ecole du Coaching de  
Reims (Gérard Zymansky), 101  
en Analyse Transactionnelle,  
Formateur Qualité certifié MFQ  
Bourgogne, La relation d'aide  
- Jacques Salomé, Diplôme de  
Formateur d'Adultes AFPA, Licence  
d'économie.

#### Parlez- nous de votre chemin de vie ?

**Serge Lerondeau** - Eh bien (rire), résumer un peu plus de 40 ans de vie professionnelle au service des compétences relationnelles des personnes risque d'être un peu long. Disons que ma vie professionnelle dans la formation d'adultes a commencé au service des migrants, à Dijon, dans un organisme qui se nommait le CFTM, devenu depuis le CESAM. Mon travail consistait à monter et animer des plans de formation pour les travailleurs migrants dans les entreprises. J'ai ensuite créé un organisme de formation régional, pour le compte de la Ligue de l'Enseignement, qui s'adressait à la fois à des demandeurs d'emploi et à des salariés, dans le développement de leurs compétences techniques et relationnelles. En 1989, j'ai créé mon propre cabinet de formation et de conseil devenu en 1992 ACE Management, que j'ai développé jusqu'en 2013, et en 2015 j'ai repris la gérance de Creafo. Depuis bientôt 28 ans, j'accompagne les personnels des organisations publiques, mutualistes et associatives, principalement du domaine médical ou médico-social. Mon action a pour but de contribuer aux mieux-être des personnes dans leurs rapports sociaux au sein de leur collectif de travail,

par la formation, le conseil et le coaching et la médiation des conflits.

Sinon, à titre personnel, j'ai eu 4 enfants, je suis passionné de voile, de grands horizons, de lever de soleil sur l'océan, fan de jazz et de polars.

Une chose dont je suis fier ? Deux en fait, d'avoir accompagné tant de gens par le coaching, qui ont pu reprendre le cours de leur vie telle qu'ils la souhaitaient, et d'avoir construit ma maison ossature bois en grande partie de mes mains.

#### Comment s'est faite la rencontre avec Juralliance ?

**Serge Lerondeau** - Très simplement, en prenant contact avec Monsieur Jean-Marie Guetz, avec qui j'avais déjà eu le plaisir de travailler. J'ai répondu à l'appel à projets de formation pour les managers de Juralliance et mon offre a été retenue. Le travail que je leur ai proposé portait justement sur l'orientation solution et le développement de compétences d'animation d'équipe permettant de redonner du sens au travail.

#### Sur quel fondement théorique et scientifique basez-vous votre intervention ?

**Serge Lerondeau** - (rire) Vous aussi, vous aimez les grands horizons ! Plus sérieusement,

depuis le début de ma vie professionnelle, qui a été très influencée par Jacques Salomé, le psychologue bien connu pour ses interventions en systémique familiale, je fais référence aux travaux de l'École de Palo Alto, et en particulier aux travaux de Paul Watzlawick, qui a théorisé le constructivisme dans la relation d'accompagnement. Il y distingue notamment une réalité de premier ordre, « expérimentable, répétable et vérifiable » d'une réalité de second ordre, conventionnelle. On cite souvent cet exemple : un petit enfant pourra percevoir un feu rouge tout aussi nettement qu'un adulte, sans pour autant savoir qu'il veut dire « Ne traversez pas ».

La réalité de premier ordre « ne dit rien de la signification ni de la valeur de son contenu ». C'est fondamental, car cette participation active de la personne à la construction de sa réalité a permis aux praticiens du MRI (Mental Research Institute) de théoriser une approche différente de la relation psychothérapeutique. Au lieu de rechercher pourquoi la personne va mal, on peut chercher à savoir comment elle fait pour aller bien. Elle nous livre ainsi les solutions qu'elle est capable de mettre en place dans sa perception de la réalité ? Il suffit ensuite de prendre appui sur ce processus pour lui permettre de construire des solutions aux difficultés qu'elle rencontre.

Ce sont ces recherches qui ont ensuite permis de développer de nombreuses approches de l'accompagnement des personnes, avec en particulier l'intervention Orienté Solution de Steeve de Shazer et Insoo Kim Berg au sein du Brief Thérapy of Milwaukee, la PNL de Grinder et Bandler, qui ont aussi théorisé la pratique de psychiatre innovant tel Milton Erickson (à l'origine de l'hypnose héricksonienne), Virginia Satir, Psychiatre familiale systémique et bien d'autres encore.

En France, si les premières consultations de Thérapie comportementale et cognitive ont été développées à l'hôpital

Saint-Anne à Paris au début des années 70, il a fallu attendre les années 90 pour voir s'affirmer ces pratiques dans le corps médical. Depuis, les études contrôlées randomisées et des méta-analyses de l'Inserm ont démontré leur efficacité.

Bien sûr, je vois que vous pensez, « mais qu'est ce que ces approches thérapeutiques ont à voir avec la Qualité de vie au travail » ? Et bien, c'est tout simple, ce sont les mêmes fondamentaux. La Qualité de vie au travail dépend de trois postulats :

- Un postulat de fond selon lequel une meilleure organisation du travail est l'un des deux ou trois déterminants majeurs d'amélioration de la qualité du travail accompli.
- Un postulat de méthode selon lequel la qualité du dialogue social détermine très directement le degré de réussite du changement dans toutes les actions conduites.
- Un postulat de résultat selon lequel réussite collective et épanouissement de chacun vont de pair, mieux, se renforcent. On le voit ici, la démarche consiste à « aller vers plutôt que d'aller contre ». Ici, l'énergie individuelle et collective se met au service de la qualité de vie des professionnels et de la qualité de vie des personnes accueillies.

### **Comment va se conduire votre mission ?**

**Serge Lerondeau** - La démarche de qualité de vie au travail n'est pas une démarche de Consultant, c'est une démarche qui repose fondamentalement sur les équipes et sur le management de proximité qui doit créer les conditions d'une expression de qualité. Mon action consiste, après la phase de préparation avec la Direction Générale et les Administrateurs, à mener une action diagnostic qui permettra de se donner un repère objectif et d'identifier les problématiques QVT prioritaires :

- par l'analyse du travail, service par service,
- par l'évaluation du stress au travail (questionnaire de Karasec),
- par le recueil des attentes en

petits groupes.

Cette première étape, conduite en étroite collaboration avec tous les salariés et les managers de proximité, permettra d'identifier les axes d'amélioration qualitatifs de la vie au travail et les critères d'évaluation à mettre en place pour leur maintien.

Ensuite, j'accompagnerai à la demande les groupes pour la recherche créative de solutions de terrain permettant l'atteinte des objectifs énoncés lors de la phase diagnostic.

### **Pourquoi sur le secteur enfance ?**

**Serge Lerondeau** - Tout simplement parce que leur convention collective leur permet de ne pas être impacté par l'accord de méthode actuellement en négociation, et que par ailleurs il y a eu de nombreuses expressions qui vont dans le sens d'un besoin de retrouver du sens au travail.

### **La qualité de vie au travail, c'est pas du blabla ? Vous y croyez vraiment ?**

**Serge Lerondeau** - C'est bien le blabla, ça peut même vous amener loin pour pas cher, regarder le succès de Blablacar ! Bien sûr que j'y crois. J'ai déjà conduit de nombreuses démarches dans ce sens, que ce soit en entreprise privée, dans des établissements médico-sociaux ou des hôpitaux, et bien avant que cela ne devienne une recommandation de l'ANI. Chaque projet porte son nom, a ses objectifs, ses réalités, son environnement spécifique, mais le but reste le même, créer les conditions pour que chacun se sente encouragé dans son engagement professionnel.

### **Quels sont les conditions de succès de cette démarche ?**

**Serge Lerondeau** - La clarté de la gouvernance à l'égard de la démarche Qualité de Vie au Travail.

Une relative paix sociale : l'ensemble de la pensée sociale liée à la Qualité de Vie au Travail est basée sur le dialogue et le partage constructifs des points de vue.



Chacun peut faire un pas pour développer une communication authentique, entre tous les acteurs du processus. Un environnement externe non menaçant à court terme. Et un accompagnement externe qui garantit la bonne fin

### **Vous pensez réussir à Juralliance ?**

**Serge Lerondeau** - D'abord, ce n'est pas moi qui vais réussir, mais les équipes de Juralliance.

Et j'aurai le plaisir de partager ces succès avec elles. La Qualité de Vie au travail est un état d'esprit de toute une communauté de travail. C'est un processus qui vise in fine, l'amélioration continue de la qualité des prestations servies. Cette amélioration ne doit pas donner lieu à un investissement financier important, car ça consiste à améliorer la qualité de vie en apportant chaque jour de petits changements.

Pour que la démarche soit efficace, tous les salariés, cadres ou non-cadres, doivent participer en donnant des idées (je ne parle pas là des bénéficiaires qui travaillent en Esat, mais de leurs encadrants). C'est la volonté de tout professionnel de bien faire son travail, d'en être fier, d'avoir le sentiment en fin de journée, d'avoir rempli sa mission. Comment pourrait-on échouer ?

## **Qualité de vie au travail, un cadre légal : l'ANI du 19 juin 2013**

***L'intention des partenaires sociaux est bien de créer les conditions pour que la personne, le salarié, puisse se développer dans toutes ses dimensions. Puisse se développer, et non «être développé», car placer la personne en situation de faire ses choix elle-même est une condition fondamentale du respect de sa dignité et donc de succès de la démarche.*** - S. Lerondeau

Les partenaires sociaux ont défini cette notion dans le cadre de l'ANI (accord national interprofessionnel) du 19 juin 2013. Dans son préambule, il est précisé que «la qualité de vie au travail vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de "faire du bon travail" dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation. Elle est également associée aux attentes fortes d'être pleinement reconnu dans l'entreprise et de mieux équilibrer vie professionnelle et vie personnelle.»

«La qualité de vie au travail résulte de la conjonction de différences de la perception qu'en ont les salariés, telle que :

- la qualité de l'engagement de tous à tous les niveaux de l'entreprise ;

- la qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise ;
- la qualité des relations de travail ;
- la qualité des relations sociales, construites sur un dialogue social actif ;
- la qualité des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail ;
- la qualité du contenu du travail ;
- la qualité de l'environnement physique ;
- la possibilité de réalisation et de développement personnel ;
- la possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle ;
- le respect de l'égalité professionnelle .»

## **Une cellule d'écoute, pourquoi faire ?**

***Je veux donner la possibilité à chaque salarié de dire ses difficultés pour trouver du soutien.*** - J.M. GUETZ, D.R.H.

Dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux depuis février 2017, une cellule d'écoute a été mise en place au sein de Juralliance. Madame Véronique GENTIT, Psychologue du travail, conduit cette mission d'écoute et de conseil à destination des salariés qui en ressentent le besoin avec bienveillance et respect des situations individuelles.

Les échanges sont confidentiels, aucun compte-rendu n'est effectué à la direction sauf si le salarié demande à ce que ce soit porté à la connaissance de la hiérarchie. Mme Véronique GENTIT peut également intervenir

sur des situations signalées par l'employeur. Dans ce cadre, l'anonymat n'est pas garanti puisque c'est une demande employeur mais la confidentialité des propos est maintenue sauf si le salarié demande à ce qu'un point soit porté à la connaissance de la hiérarchie. Si le salarié utilise le dispositif d'écoute, ce n'est pas du temps de travail effectif pour lui permettre de préserver son anonymat mais le coût de la consultation est pris en charge par l'employeur. Lorsque l'écoute est à la demande de l'employeur c'est du temps de travail effectif.

**Dispositif accessible du lundi au vendredi de 8h30 à 18h.**

*En cas de non réponse, n'hésitez pas à laisser un message afin que Madame Gentit puisse vous rappeler. Tout salarié est autorisé à prendre contact pendant ses horaires de travail dans la mesure où cela ne perturbe pas le déroulement de son activité et celle de son service.*

**Madame GENTIT vous avez travaillé pour NEOLIA sur le même type de dispositif, que retenez-vous de cette expérience ?**

**Véronique Gentit** - Mettre en place un dispositif d'écoute au sein d'une structure apporte un soutien indéniable pour les salariés qui rencontrent des difficultés d'ordre professionnel. Par expérience, cette écoute est vécue comme une prise en considération des situations individuelles appréciée par les salariés. Une fois la confiance installée et les règles bien comprises par tous, un dispositif de ce type représente un outil précieux pour accompagner les personnes et dénouer des situations difficiles.

**Quelles ont été vos exigences ?**

**Véronique Gentit** - Avec la Direction de Juralliance nous avons bien clarifié les règles éthiques et la méthode de travail afin de poser un cadre adapté et ainsi apporter un réel soutien aux salariés. C'est une démarche qui s'inscrit dans la durée, les salariés doivent se familiariser avec ce dispositif, bien comprendre ma façon de travailler et surtout bien appréhender les règles déontologiques de cette approche : la confidentialité et le non jugement pour permettre aux personnes qui en ressentent le besoin de mieux gérer les situations auxquelles elles sont confrontées.

**Juralliance payant vos prestations, qu'est-ce qui peut garantir que vous ne dévoilerez pas le contenu de vos échanges ?**

**Véronique Gentit** - Cette question est très souvent posée quand on ne connaît pas cette approche, la confidentialité est en réalité le pilier du dispositif, elle en garantit l'efficacité et la réussite. Comme pour un médecin

du travail, également payé par l'entreprise ou la structure qui embauche les salariés qu'il reçoit. Cette protection des informations et de la parole est l'essence même de la démarche. Comme je l'explique actuellement quand je rencontre les professionnels au sein de Juralliance, s'il y a une restitution de ma part, elle est systématiquement discutée, les objectifs clarifiés et surtout elle est souhaitée par la personne concernée. Je rappelle également que je suis Psychologue du Travail et qu'à ce titre je respecte le code déontologique de cette profession.

**Comment se déroule un entretien ? Est-ce que je peux également aborder des problématiques personnelles ? Combien de fois je peux vous appeler ?**

**Véronique Gentit** - Les entretiens se déroulent essentiellement au téléphone, mais à la demande des personnes concernées, des entretiens en face à face peuvent être organisés. Concernant les problématiques personnelles, je dis souvent qu'on ne peut pas se couper en deux, nous savons que les choses sont très liées, les problèmes professionnels peuvent engendrer des difficultés d'ordre personnel et vice versa. Mon travail consiste à accompagner les personnes pour justement leur permettre d'y voir plus clair, d'élaborer une analyse et une compréhension de ce qu'il leur arrive.

Concernant la fréquence des appels, il n'y a pas de règle, tout dépend de la situation, les personnes m'appellent quand elles en ressentent le besoin, tout simplement. Je rappelle que la ligne fixe bascule sur mon portable, si je ne réponds pas, j'invite les personnes à me laisser un message et un numéro, je rappelle systématiquement dans un délai de 24h.

**Vous intervenez également dans le cadre d'autres missions ?**

**Quelles sont-elles ? Quelle en est la cohérence ?**

**Véronique Gentit** - Mes interventions au sein de Juralliance sont centrées sur la prévention des risques psychosociaux et d'une manière plus large elles participent au développement de la qualité de vie au travail. J'interviens dans les projets lancés par la Direction : la démarche Qualité de Vie au Travail sur les secteurs Protection de l'enfance et Handicap enfance, animée par Serge Lerondeau et le travail de l'AIST 39 pour l'identification des Risques Psychosociaux. Il y a une cohérence d'ensemble.

Que ce soit au niveau individuel ou collectif (quand j'interviens au niveau des équipes), mon action est toujours la même dans la mesure où l'objectif qui préside est toujours la compréhension des problématiques, la recherche et l'élaboration de solutions avec les salariés.



**Véronique GENTIT**

Depuis janvier 2017 : Consultante - Psychologue du Travail.

De 2008 à 2016 : Responsable de Projets Ressources Humaines et Référent Risques Psychosociaux / Néolia Entreprise Sociale pour l'Habitat.

De 1997 à 2008 : Consultante Ressources Humaines / Altédia Société de Conseil.

Formation : DESS Psychologie du Travail / Intervention et Evaluation Psychologique.

**Afin de prendre rendez-vous, vous pouvez me contacter :**

- Par téléphone : 03 84 66 00 33 ou 06 15 40 76 41
- Par mail : v.gentit@juralliance.fr ou vgentit@gmail.com

En fonction des situations et des disponibilités, les entretiens seront réalisés au téléphone ou sur site.

## Projet de cuisine centrale sur Saint-Claude

### Un projet ambitieux qui ouvre de nouvelles perspectives aux personnes accompagnées

Un projet de cuisine centrale d'une capacité de 2000 à 2500 repas par jour est à l'étude sur le bassin de Saint-Claude depuis un peu plus un an.

Initiée par l'ESAT Prestige Jura de Saint-Claude (Établissement et Service et d'Aide par le Travail) géré par l'association Juralliance, cette réflexion a trouvé rapidement écho auprès d'autres établissements et structures qui, à l'instar des fruitières à Comté, ont vu la possibilité de mettre en commun leurs forces pour créer un outil de travail performant au service du territoire.

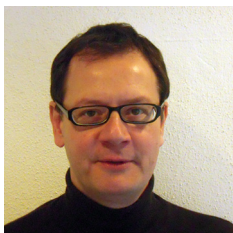
Au-delà des établissements de Juralliance (à Saint-Claude l'ESAT, le foyer d'hébergement La Résidence du Parc, l'Institut Médico Educatif ; à Lavans-lès-Saint-Claude, la Maison d'Enfants à Caractère Social de Champandré), ce sont la Ville de Saint-Claude, le centre hospitalier Louis Jaillon (et le centre hospitalier de Morez), plusieurs communes du Plateau du Lizon et de la basse vallée de la Bienne, ainsi que le Syndicat Mixte d'Accompagnement des Aînés du Haut-Jura, structure d'aide à la personne âgée (SMAAHJ) qui ont manifesté leur intérêt pour une telle initiative.

Ce projet de cuisine centrale est fondé sur deux axes majeurs :

- d'une part la production serait réalisée avec une équipe mixte composée à la fois de travailleurs en situation de handicap et de professionnels du monde ordinaire (dont bien sur les cuisiniers déjà en poste),
- d'autre part il s'inscrirait dans la volonté de produire des repas de qualité, valorisant les savoir-faire culinaires et favorisant les approvisionnements en produits locaux et bio.

Aujourd'hui, le projet est étudié par un collectif composé de Juralliance, de la Ville de Saint-Claude, de l'Agence Régionale de Santé, des centres hospitaliers de Saint-Claude et de Morez, de la commune de Saint-Lupicin, du Parc Naturel Régional du Haut-Jura et du CPIE du Haut-Jura.

Le site de l'ancienne usine Loubsol à Saint-Claude (propriété de la Ville de Saint-Claude) serait le lieu pressenti pour accueillir la nouvelle cuisine.



**M. Philippe LÉVY vous effectuez une deuxième mission pour Juralliance sur**

**le projet de cuisine centrale, pouvez vous nous dire en quoi a consisté votre première mission et quel est l'objet de la seconde ?**

**Philippe Lévy** - La première mission a consisté à valider l'opportunité du projet, en recensant les besoins :  
- quantitatifs en repas dans le bassin de Saint-Claude : structures concernées, types de repas, âges des convives...)  
- et qualitatifs : intérêt pour les matières premières produites localement et bio, pour le fait maison, pour la qualité générale des repas (visuel, goût, présentation...)  
Cette première mission a ensuite permis de constituer un groupe de partenaires réunis au sein

### Interview de M. Philippe LÉVY

d'un comité de pilotage. Certains d'entre eux comme la Ville de Saint-Claude se sont davantage engagés dans le projet ou ont rejoint le Comité de pilotage, à l'instar du Parc naturel régional du Haut-Jura qui commencera dans les prochaines semaines une étude sur les approvisionnements locaux du territoire (cf. ci-dessous), dont une partie concerne les besoins de la future cuisine centrale.

Cette première mission a enfin permis de valider les deux fondamentaux du projet :  
- réaliser une production de repas sur le bassin de Saint-Claude avec une équipe mixte de travailleurs en situation de handicap et de travailleurs ordinaires  
- réaliser des repas de qualité : approvisionnements locaux/bio, fait maison, qualité visuelle et organoleptique pour le convive

La seconde mission est plus technique. Elle consiste

principalement à coordonner trois études (1) dont une menée en interne, à rédiger et faire valider un cahier des charges de la future cuisine centrale, à contribuer à la validation des parties prenantes au projet et une structure juridique pour son exploitation

- étude financière, juridique et concernant l'immobilier : Ville de Saint-Claude mandatant ALMA Consulting (cf. ci-dessous)

- étude de l'organisation des approvisionnements en matières premières, de la production, des ressources humaines et de la qualité des repas aux bénéficiaires de la future cuisine centrale : Juralliance (étude incluse dans ma mission)
- étude des approvisionnements locaux : Parc naturel régional du Haut-Jura qui mandatera un prestataire.

Concernant l'ESAT, ma mission consiste notamment à étudier



les besoins en personnel et en particulier en travailleurs en situation de handicap. L'objectif du projet pour l'ESAT de Saint-Claude est de développer le secteur d'activité « restauration », avec à la clé une augmentation en travailleurs en situation de handicap pour la future cuisine centrale (avec un effet de levier attendu sur une demande d'accueil supplémentaire de cinq travailleurs en situation de handicap à l'ESAT de Saint-Claude). L'étude en ressources humaines porte également sur le besoin supplémentaire en moniteurs attendu pour encadrer une équipe plus importante.

### **Quel est le rôle du cabinet Alma Consulting ?**

**Philippe Lévy** - Au commencement de ma deuxième mission, le Comité de pilotage a validé un partage des études entre Juralliance et la Ville de Saint-Claude qui s'est engagée à réaliser une étude financière, juridique et portant sur l'immobilier - site pressenti de l'ancienne usine Loubsol à Saint-Claude (cf. ci-dessus).

Nous travaillons en relation étroite avec ALMA Consulting, qui a commencé son étude en janvier 2017, notamment sur la partie technique liée à l'organisation de la production,

les ressources humaines, les approvisionnements.

### **Qui s'occupe d'une filière d'approvisionnement en produits locaux et bio ?**

**Philippe Lévy** - Le Parc (cf. ci-dessus) va réaliser une étude permettant principalement de connaître le potentiel du territoire en matière de production locale/bio : quels produits, quels producteurs, quelles projections en termes de production dans les années à venir etc.

Ces données seront aussi collectées pour évaluer le potentiel du territoire à répondre aux besoins d'une cuisine centrale. La future cuisine centrale constitue un levier potentiel important pour le développement d'une filière économique de produits locaux/bio dans le Haut-Jura ; à l'instar de ce qui s'est passé dans la région de Lons-le-Saunier avec le développement des approvisionnements en local/bio, 25%/35 % respectivement pour la cuisine centrale de Lons le Saunier.

### **Pensez-vous que le site de Loubsol soit bien adapté ?**

**Philippe Lévy** - Les premiers retours indiquent que le site peut a priori accueillir une future cuisine centrale produisant

jusqu'à 2500 repas par jour. Des études plus détaillées et les données des études actuelles (qui auront un impact sur les surfaces de production par exemple) permettront de confirmer le site Loubsol.

Mais l'enjeu de ce site est aussi de pouvoir réinvestir un lieu et des bâtiments actuellement en friches à Saint-Claude.

### **Quelles sont les différentes échéances ?**

**Philippe Lévy** - Si tout fonctionne comme prévu, le cahier des charges peut être validé cet été, ainsi que la définition des parties prenantes et la structure juridique porteuse de la future cuisine centrale.

Et les premières études concernant le site et le bâtiment pourraient commencer à l'automne 2017/début de l'année 2018.

Compte-tenu du caractère multipartenarial qui est une richesse pour le projet mais nécessite des ajustements et des validations collégiales, compte-tenu des demandes d'aides financières nécessaires au projet, la livraison de la cuisine et le début de son fonctionnement pourraient alors être envisagés pour le premier semestre 2020.

## **Projet d'étude cuisine de l'ESAT**

### **Être pionnier dans le département**

Le projet d'entreprise adaptée concerne la cuisine actuelle de Saint-Claude et vise à ce que la cuisine actuelle développe son activité indépendamment de l'issue du projet de cuisine centrale. Il n'y a plus qu'une seule entreprise adaptée dans le Jura alors que le gouvernement vient de décider de l'ouverture de 5000 places en EA dans les trois ans à venir. Juralliance se doit de relever le défi d'autant plus que la Directrice Départementale de l'Inspection du travail Mme Florence BARRAL-BOUTET a marqué son intérêt pour le projet. Ce projet va être conduit pour Juralliance



par M. Jean-Baptiste MÉNÉTRIER, stagiaire directeur, et un chef cuisinier avec un profil de développeur (en cours de recrutement). Nous serons également accompagnés par France Active.

Le projet d'EA qui est créateur d'emplois nous permettra de mesurer notre capacité à assurer 300 couverts jours, à renforcer notre expérience et viendra en cas d'aboutissement de celui-ci enrichir le projet plus ambitieux de cuisine centrale qui vise à fabriquer 2000 à 2500 repas.

## Interview de M. Stéphane PERRARD

### **M. PERRARD, un projet de cuisine centrale se précise pour Saint-Claude. Qu'en est-il pour les autres sites et notamment Arbois ?**

**Stéphane Perrard** - Sur Arbois un rapprochement a été étudié avec la communauté de communes et celle-ci n'a pas souhaité poursuivre ce projet pour plusieurs raisons :

- calendrier de modification des communautés de communes, la communauté actuelle ne voulait pas engager la future communauté de commune sur un dossier de cette ampleur.
- obligation juridique pour éviter l'appel d'offres, la communauté de commune devait être propriétaire des locaux de la cuisine.
- à ce jour les locaux de la cuisine d'Arbois Juralliance répondent aux besoins, il n'est pas utile de trouver du marché pour financer en partie de nouveaux locaux.



## Projet audit du patrimoine

### Une approche globale au service des personnes accompagnées

Au regard de la nécessité d'adapter les locaux Juralliance aux nouveaux besoins, de permettre d'améliorer le confort des résidents et des salariés,

au regard du contexte de validation des projets avec le conseil départemental,

Juralliance met en place un projet structurant sur l'ensemble du territoire qui aura comme finalité l'amélioration des locaux.

C'est une approche globale, qui considère l'immobilier sous l'angle de la qualité du service rendu.

Elle vise à fournir des ressources immobilières à l'action. Elle doit être dynamique, posséder des capacités d'anticipation.

L'objectif est de prendre en compte l'ensemble des besoins actuels et futurs, de les conjuguer avec les potentialités des infrastructures Juralliance et du territoire, pour définir un programme évolutif de l'ensemble des locaux.

La méthode est de :

- proposer une approche qui précise des éléments de détail, pour cerner les flux, les ressources, la circulation, les transports publics, les livraisons...

- Appréhender le tissu économique et les réseaux de partenaires, les enjeux techniques, sociaux et politiques.

- Travailler établissement par établissement par le biais d'entretiens avec des professionnels.

- Prendre en compte la qualité du travail qui a été réalisé jusqu'à ce jour sur les bâtiments de Saint-Claude.

Par ailleurs, face au dispositif SERAFIN-PH qui entre progressivement en vigueur dans le secteur des ESMS, il est nécessaire d'intégrer les modalités de ce dispositif. Cela se traduit par l'opportunité d'accentuer la mutualisation inter pôles et les autres institutions sur le territoire de Saint-Claude.

Le confort est une qualité définie par de nombreuses composantes dont le cadre de vie, ce qui est directement lié au bâtiment. Il est important d'aller dans le sens d'une augmentation de confort ou au moins d'être sûr de ne pas le négliger lors de la réalisation de travaux ou modifications au sein d'un établissement.





**Pourquoi Juralliance doit conduire une démarche d'audit du patrimoine ?**

**Stéphane Perrard** - Juralliance doit conduire cette démarche pour plusieurs raisons, les principales sont les suivantes :

- absence de vision globale sur Saint Claude concernant le patrimoine,
- organisation éclatée,
- absence d'une culture de gestion et d'entretien globalisée,
- patrimoine vieillissant,
- mise aux normes nécessaire,
- saturation à l'IME,
- absence de réponses aux besoins (foyer de vie).

**De quels moyens disposez-vous ?**

**Stéphane Perrard** - Les dépenses engagées seront intégrées en amortissements sur les futurs projets qui seront retenus autrement dit le coût des études sera lissé sur le temps de remboursement du futur projet

**Quels vont-êtr vos partenaires ?**

**Stéphane Perrard** - Les mairies, OPH/SEMCODA (SEMCODA de Bourg en Bresse a racheté l'OPH), des experts immobiliers (juriste, financier, technique). L'idée est que Juralliance s'entoure du niveau d'expertise requis pour conduire à bien le projet.

**Quels sont vos points d'attention dans la conduite de ce projet ?**

**Stéphane Perrard** - Les projets immobiliers doivent correspondre aux besoins mais également aux capacités financières des établissements. Il s'agit cette fois-ci d'avoir une approche globale. La démarche est de définir le mode de réponse aux besoins (plateforme de service), le bâtiment est secondaire, il est au service d'un projet d'accueil.

**Quel est le périmètre de votre étude ? La MECS de Champandré est-elle également concernée ?**

**Stéphane Perrard** - Tous les établissements du bassin sont concernés dont la MECS de Champandré. Seront associées à la réflexion les parties prenantes : administrateurs, directeurs, chefs de service, salariés, personnes accueillies.

Un audit technique sera également réalisé pour les établissements de Lons-le-Saunier.

**Une ancienne école semble déjà pressentie ? Représente-t-elle une réelle opportunité ?**

**Stéphane Perrard** - Oui car elle est située au centre ville. C'est la mairie qui l'a proposée à Juralliance, c'est un sujet à étudier, pour l'IME c'est une belle opportunité.

**Est-elle aux normes ?**

**Stéphane Perrard** - Une étude sera conduite pour évaluer sa mise en conformité qui est une obligation.



IME Saint-Claude



MECS Champandré

## Où en sommes-nous ?

Dans le cadre de cette nouvelle négociation sur l'aménagement du temps de travail, nous mettons tout en œuvre pour réussir. La prorogation des accords d'aménagement du temps de travail et des congés dits extra conventionnels durant la période de négociation permet de donner un contexte favorable aux échanges sur le temps de travail. Deux heures et demie ont été allouées en supplément comme temps préparatoire à chacun des membres des délégations syndicales. Cela représente 300 heures données en supplément aux représentants du personnel pour travailler le projet d'accord.

Nous avons également fait intervenir sur une séance Monsieur Louis-Philippe BICHON (formateur URIOPSS, formateur Lamy et formateur Liaisons sociales, co-

auteur des ouvrages LAMY PAYE et Le Guide familial) afin d'appréhender les points juridiques qui peuvent paraître flous, préciser la hiérarchie des normes applicables, mesurer le champ du possible afin de fluidifier les échanges et nous permettre de construire avec agilité et sérénité l'accord d'aménagement du temps de travail de Juralliance.

Nous avons à ce jour échangé avec les partenaires sociaux sur l'ensemble des composantes du projet d'accord. Des tableaux synthétiques ont été réalisés pour identifier les points à négocier, les points de convergence et de divergence. L'objectif des prochaines réunions sera de finaliser l'accord ou de partir sur une autre alternative

## Du côté du juriste

### Aménager le temps de travail cela veut dire quoi ?

Aménager le temps de travail c'est choisir un mode d'organisation du travail qui permet de répartir, sur une période de référence supérieure à la semaine et au plus égale à l'année, les heures de travail que les salariés doivent réaliser.

Cette notion ne doit pas être confondue avec la durée du travail qui, selon le code du travail, est fixée à 35 heures par semaine civile. Ainsi la durée du travail correspond au nombre d'heures de travail effectif que doit effectuer un salarié et par rapport à une période de référence que constitue la semaine.

Par ailleurs, la durée du travail permet de déterminer si un salarié est à temps plein ou à temps partiel.

### Aménagement du temps de travail, quel contexte ?

La loi du 20 août 2008 est venue simplifier les dispositifs d'aménagement du temps de travail, notamment en se substituant à ceux existants (modulation, temps partiel modulé sur l'année, cycle, JRTT) et que nous connaissons dans nos établissements.

C'est désormais l'article L. 3122-2 du code du travail qui s'applique et qui nous dit qu'un « accord collectif d'entreprise [...] peut définir les modalités d'aménagement du temps de travail et organiser la répartition de la durée du travail sur une période supérieure à la semaine et au plus égale à l'année ».

Cet accord doit prévoir :

- 1 - Les conditions et délais de prévenance des changements de durée ou d'horaire de travail ;
- 2 - Les limites pour le décompte des heures supplémentaires ;

3 - Les conditions de prise en compte, pour la rémunération des salariés, des absences ainsi que des arrivées et départs en cours de période.

Lorsque l'accord s'applique aux salariés à temps partiel, il prévoit les modalités de communication et de modification de la répartition de la durée et des horaires de travail. »

Les lois n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale et la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels sont également venues élargir le champ du possible pour les partenaires sociaux à la négociation.

Dans le secteur social et médico-social, c'est toujours l'accord de branche du 1<sup>er</sup> avril 1999 relatif à la réduction du temps de travail qui est en vigueur. Pour s'adapter à l'évolution des règles, **cet accord de branche est largement obsolète.**



**Jean-Marie GUETZ - DRH**

***L'aménagement du temps de travail doit nous permettre de concilier les impératifs professionnels incombant aux salariés et les droits fondamentaux dont ils bénéficient.***



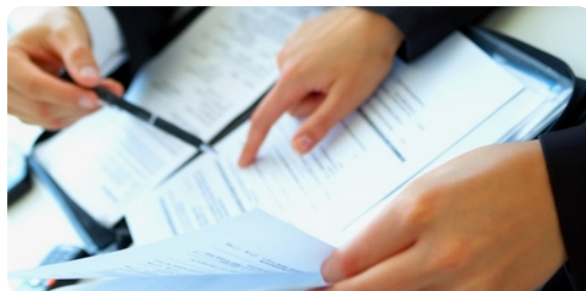
## L'avis du négociateur :

### M. CLÉMENDOT vous conduisez les négociations pour l'employeur quels en sont les enjeux ?

Les enjeux sont multiples Il s'agit de nous doter d'un dispositif plus simple et plus souple de nature à mieux s'adapter aux besoins du terrain c'est-à-dire aux impératifs de bon fonctionnement des services. Nous devons également sécuriser le dispositif juridiquement et financièrement et anticiper les évolutions futures. Enfin l'accord d'aménagement du

temps de travail doit contribuer à mettre en place de bonnes conditions de travail qui elles-mêmes contribuent à la qualité du travail fourni.

L'accord doit veiller à suivre une logique collective et non individuelle.



### Le Conseil départemental a-t-il évolué sur les congés dits extraconventionnel ?

Le Conseil départemental reste sur une position ferme. Nous avons déjà obtenu le respect des trois jours socles.

### Quelles solutions alternatives proposez-vous aux partenaires sociaux ?

L'idée est de créer au travers des dispositifs d'aménagement les conditions pour que les salariés puissent générer des semaines de congé.

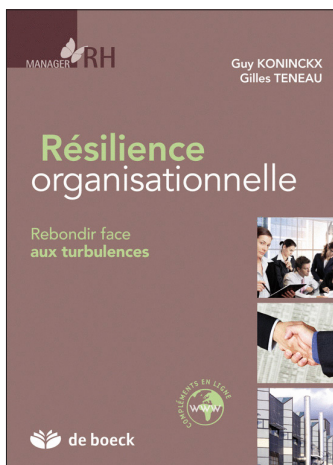
## Le livre du mois

### Résilience organisationnelle

Lorsque nous entendons parler de la résilience c'est le plus souvent à un niveau individuel. La résilience est alors présentée comme un phénomène consistant à pouvoir se reconstruire après un état post traumatique.

Dans le monde du travail, les organisations évoluent, traversent des périodes de turbulences, de déséquilibres, de chocs, de crises, etc. Un événement inattendu, une situation ou un changement organisationnel peuvent être porteur de déstabilisation non seulement pour l'individu, mais également pour l'organisation. L'identité organisationnelle est atteinte, le lien social se distend.

Les individus et les organisations sont alors en recherche de repères. Des scénarios de résistance, d'effondrement, de déconstruction (créatrice d'opportunité), de rebonds, de reconstruction se font jour. L'enjeu se situe sur le plan de la gestion de l'événement déstabilisant.



Le concept de résilience met alors en évidence la capacité intrinsèque des individus et des organisations à se projeter dans l'avenir en dépit d'événements déstabilisants, à donner un nouveau souffle, une conscience collective, un nouvel équilibre.

La résilience organisationnelle devient un des leviers pour aider les individus de l'organisation à rebondir, faciliter le changement, traverser les turbulences, garder le cap et innover.

L'ouvrage de Guy Koninckx et Gilles Teneau aborde cette thématique selon trois niveaux de lecture Dans un premier temps, l'ouvrage analyse comment l'individu se comporte, se positionne en situation de turbulence, puis s'intéresse ensuite aux modèles, moyens et acteurs pour mettre en œuvre les conditions de résilience pour enfin s'attacher à illustrer la résilience organisationnelle au travers d'analyse de cas pratiques et de retour d'expérience.

Guy Koninckx, Gilles Teneau, *Résilience organisationnelle - Rebondir face aux turbulences*, éditions De Boeck Supérieur, 2010, 295 p.

### Hommage :

Nous rendons hommage à Mme Catherine PERNAUDET, professionnelle reconnue de l'établissement Prélude qui nous a quitté le 14 décembre 2016 à l'âge de 52 ans. Ses 29 années au sein de Saint-Joseph ont été empreintes d'un engagement et d'un dynamisme toujours tournés vers les jeunes qu'elle a accompagnés. Ses éclats de rire vont manquer...



# Association Juraliance

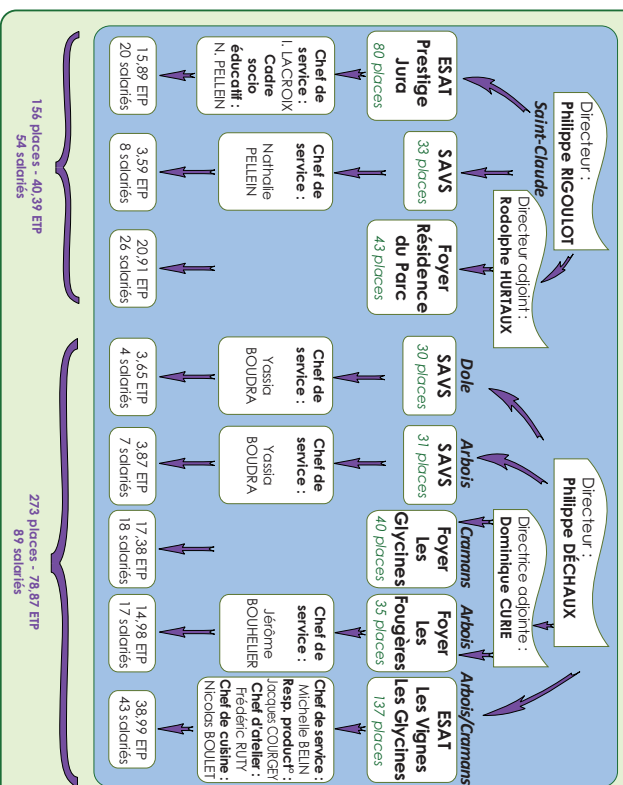
## Siège administratif

16,93 ETP - 18 salariés

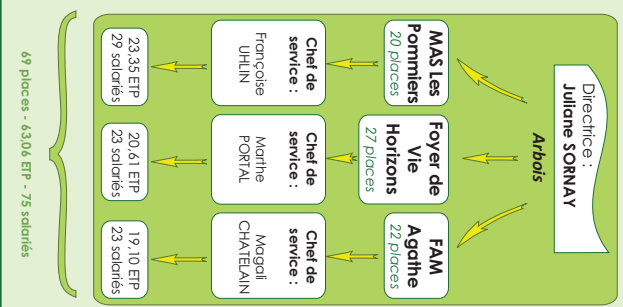
Directeur Général : Patrick CLÉMENTDOT  
 Directeur des Ressources Humaines : Jean-Marie GUETZ - Responsable Ressources Humaines : Marie-Claude LANCON  
 Responsable Administrative et Financière : Sylvie GUDÉFIN - Responsable services techniques : Stéphane PERRARD

## Secteur handicap adulte

### Pôle ESAT - Foyers - SAVS

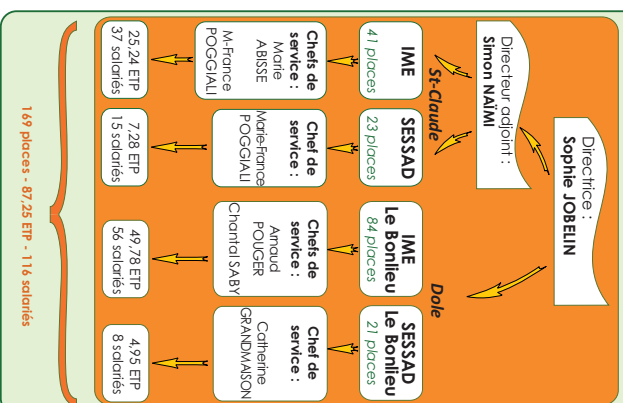


### Pôle hébergement spécialisé



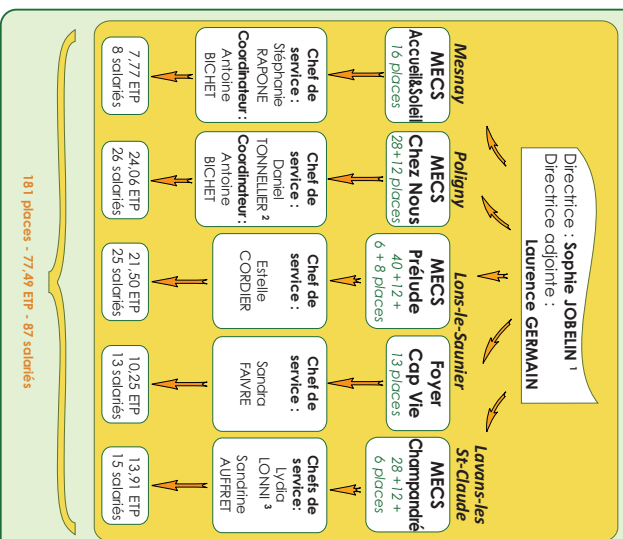
## Secteur handicap enfance

### Pôle IME - SESSAD



## Secteur protection de l'enfance

### Pôle MECS - Foyer



1- Directrice en intérim

2- Chef de service en intérim : Mme Stéphanie RAPONE

3- Chef de service en intérim : M. Florent JOLIBOIS

848 places - 363,99 ETP - 439 salariés