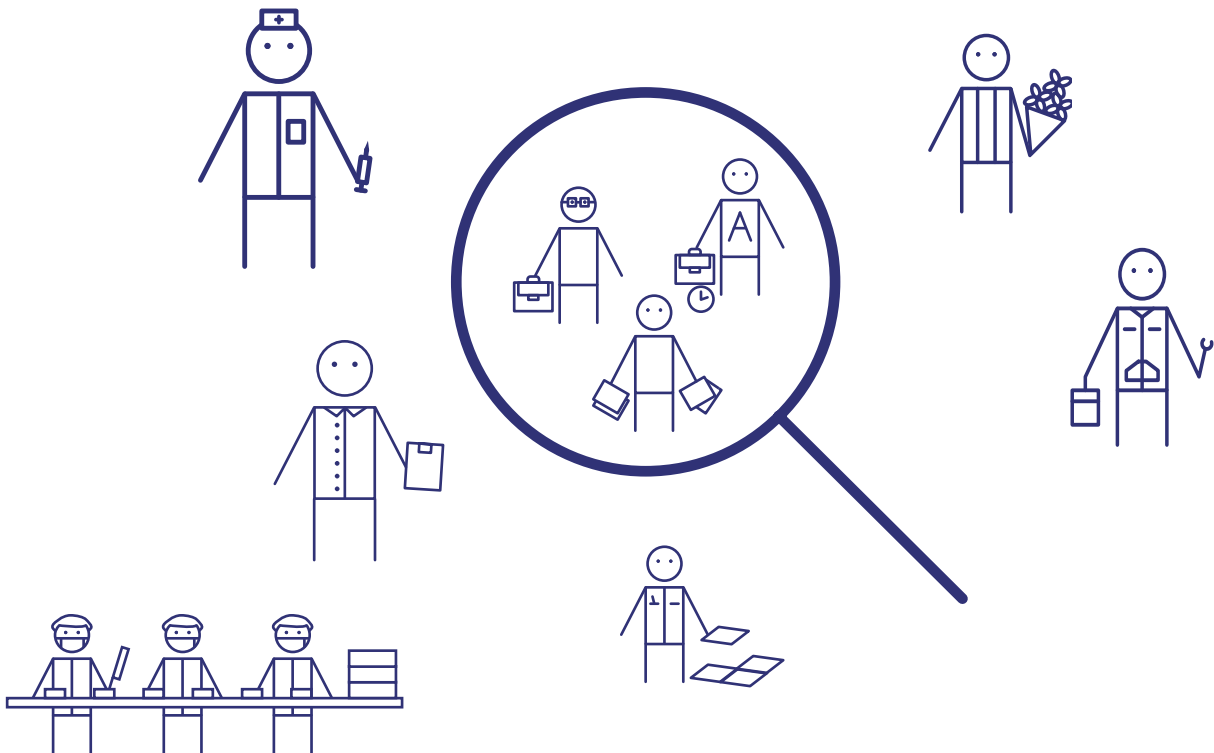




## Récits d'action & enseignements

# APPUI AUX RELATIONS SOCIALES (ARESO) : RENOUER AVEC UN CLIMAT SOCIAL APAISÉ



# Sommaire

Page 3 Dispositif d'Appui aux RElations SOciales (Areso) : renouer avec un climat social apaisé

## 🔍 Trois établissements à la loupe

Page 6 Cas 1 : Rebâtir les fondations  
Fondation John Bost

Page 9 Cas 2 : Unir ses forces

Page 12 Cas 3 : Chronique d'un rétablissement  
EHPAD Saint-Barthélémy

## ⚠️ Ce que l'on en retient

Page 15 Décryptage : Surmonter la crise

## Légende



Renvoie aux enseignements de l'Anact dans la partie «ce que l'on retient»



Information factuelle sur l'entreprise et contact de l'équipe projet

**Incidences de relations sociales dégradées sur le travail**

Présentation du contexte d'intervention

# Appui aux RELations SOciales (Areso) : renouer avec un climat social apaisé

En lien avec les services du Ministère du Travail, le Réseau Anact-Aract a développé depuis 20 ans un dispositif unique dans le paysage du dialogue social français : Areso - Appui aux RELations SOciales. Objectif : aider les entreprises à restaurer et renforcer leur capacité de dialogue en interne.

Quand les relations sociales sont bonnes dans l'entreprise, débattre et faire entendre des points de vue variés, enrichissant les prises de décision à tous niveaux, est possible.

Mais parfois des tensions apparaissent, les incompréhensions se multiplient, les conflits émergent... Au point que dans certains services, entre les acteurs du dialogue social, ou encore dans toute l'entreprise, on ne parvient plus à se parler, s'écouter et se comprendre.

Quels types de situations sont susceptibles de tendre ainsi les relations ?

Les périodes de forte croissance de l'entreprise, des phases de transmission-reprise, des successions de projets de transformation... autant de moments de vie dans l'entreprise (parmi d'autres...) durant lesquels, il est fréquent de voir se gripper les relations sociales.

## De quoi s'agit-il ?

Le dispositif Areso est destiné aux entreprises souhaitant améliorer la qualité et l'efficacité de leurs relations sociales - c'est-à-dire à la fois les relations de travail et le dialogue social. Il permet, dans des situations tendues et conflictuelles, de renouer avec un climat social apaisé, de retrouver une capacité collective à débattre et de faciliter la concertation.

Il est également mobilisable quand les instances de dialogue social se révèlent dans les faits peu efficaces (longues réunions produisant peu de décisions, par exemple). Le dispositif peut également être utilisé en prévention, dès les premiers signes de tension.

## Quelle méthodologie d'intervention ?

Des binômes de «facilitateurs» interviennent dans les entreprises faisant appel au dispositif Areso. Ils sont constitués de chargés de mission du Réseau Anact-Aract et de consultants ou agents des services du travail - tous spécialement formés aux relations sociales à partir des enseignements des méthodes de médiation-facilitation utilisées au Québec. Dans l'entreprise, ils adoptent systématiquement une posture de neutralité et d'indépendance vis-à-vis des parties prenantes auxquelles ils accordent une égale attention.

Conditions pour que l'intervention soit possible : il faut que du côté de l'entreprise, les parties (direction, IRP, managers, salariés) s'engagent volontairement dans la démarche et s'entendent sur une feuille de route commune.

En fonction de chaque situation, les intervenants proposent alors la méthode d'intervention la plus adaptée (ou un mix) :

- Séminaire alternant des temps d'échanges collectifs et des temps de travail par catégorie d'interlocuteurs (ateliers entre pairs).

Les travaux portent sur la situation souhaitable, la situation vécue et le plan d'actions envisagé.

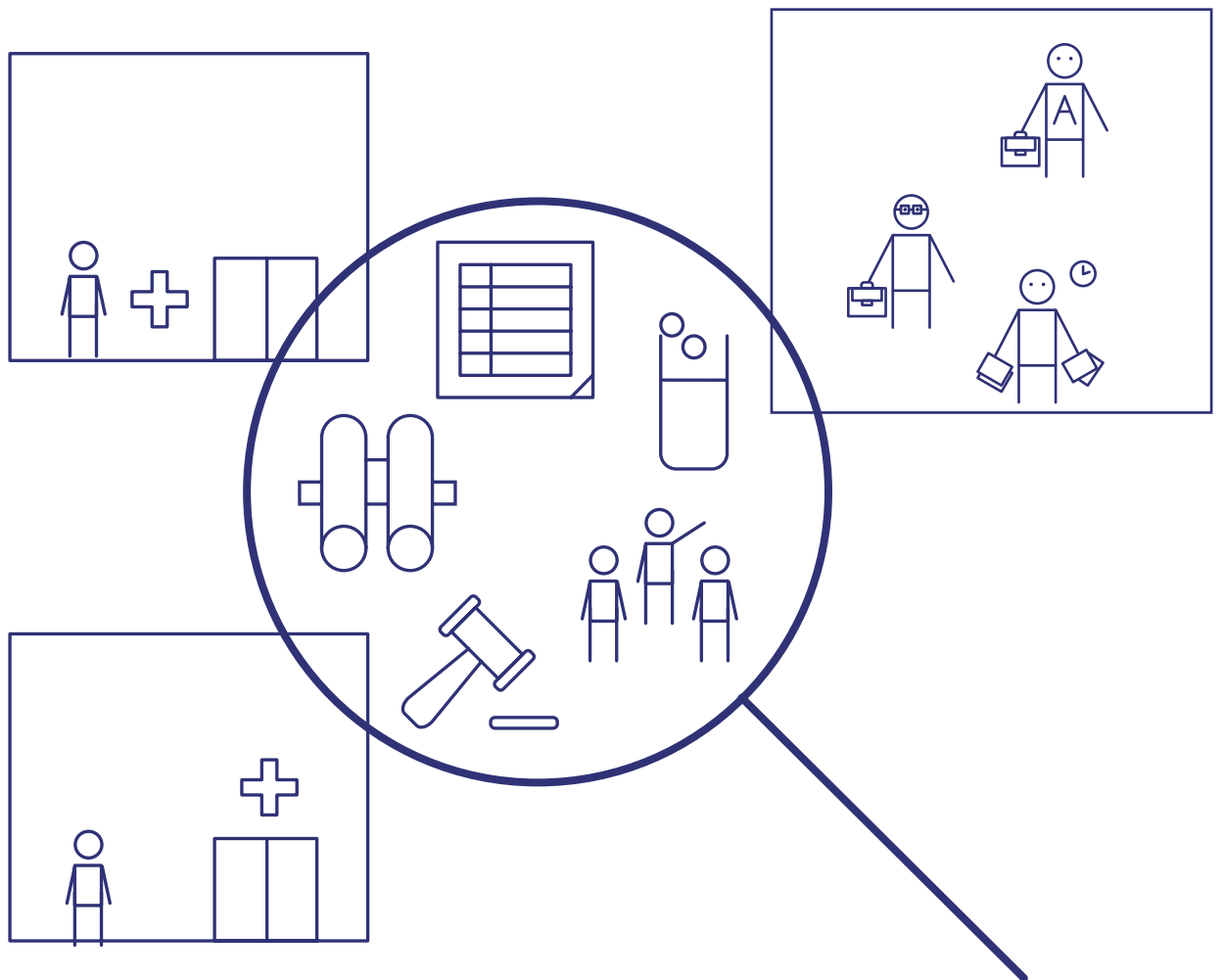
- Groupes de travail par catégorie d'acteurs (salariés et/ou encadrants) planifiés sur une durée de quelques mois. Ils participent à l'établissement d'un diagnostic des difficultés et l'élaboration de propositions d'actions. Diagnostic et pistes d'actions sont ensuite mis en commun en vue d'élaborer un plan d'actions partagé.

- Temps de formation pour partager des points de repères, méthodes et outils.

Le binôme de facilitateurs Areso n'intervient pas sur les sujets mêmes des conflits mais sur la capacité collective à trouver des solutions mutuellement satisfaisantes aux problèmes rencontrés. Il vise à recréer progressivement une dynamique favorable au dialogue en aidant à mettre en place un espace sécurisé où chacun a la possibilité de s'exprimer et d'être entendu.

Les récits d'action donnent à voir les problématiques et tensions rencontrées par trois entreprises ayant fait appel au dispositif Areso et les modalités choisies pour dénouer les conflits. Ce ne sont pas de « belles histoires » mais les accompagnements relatés ici ont reposé sur l'engagement de toutes les parties à résoudre et dépasser les difficultés.

# TROIS ÉTABLISSEMENTS À LA LOUPE



# CAS REBÂTIR LES FONDATIONS





## 1

FONDATION JOHN BOST,  
ÉTABLISSEMENT DE SAREPTA

#TURN-OVER

#RÉGULATION

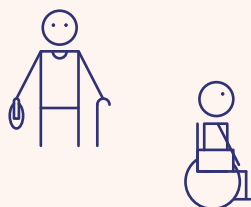
#PLANNING

 Normandie
 Entreprise sur un site
 Santé, médico-social
ETI Établissement de taille intermédiaire
 80 salariés

Cet établissement du secteur médico-social a connu des périodes de fonctionnement complexes, notamment liées à un turn-over de ses directeurs et managers. Ce qui a généré défiance et difficultés à travailler ensemble.

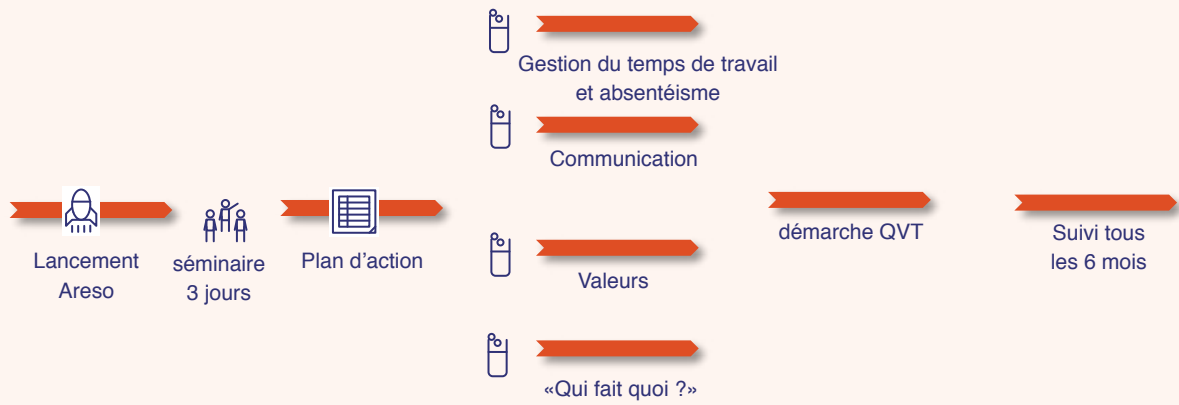
Le dispositif Areso, doublé d'une démarche qualité de vie au travail, s'appuie sur l'expression du vécu passé et la projection dans l'avenir.

Il y a urgence à intervenir lorsque l'Aract Normandie est appelée auprès de l'établissement de « Sarepta ». Cet établissement médico-social vient en effet d'être sommé par l'inspection du travail de mener un plan d'action autour des risques psychosociaux. Le service de santé au travail est en alerte concernant plusieurs situations individuelles et des tensions interprofessionnelles permanentes sont signalées, les équipes sont « morcelées » et en attente de réponse de la part de la nouvelle direction. Le personnel doit pourtant poursuivre sa mission dans ce contexte : la Fondation accueille, soigne et accompagne au niveau national plus de 1 600 enfants, adolescents, adultes, personnes handicapées vieillissantes, ainsi que des personnes âgées dépendantes. L'activité relève donc du soin à autrui et il paraît compliqué qu'elle puisse se réaliser de manière qualitative dans ce contexte tendu.



## Incidences de relations sociales dégradées sur le travail

L'établissement de Sarepta a une capacité d'accueil permanent de 60 places et temporaire de 2 places, exclusivement avec hébergement. L'accueil se fait au sein de six groupes de vie de dix personnes ; deux groupes sont mixtes. Chaque résident bénéficie d'un projet individuel élaboré par l'ensemble de l'équipe éducative et soignante, qui fait l'objet d'un échange avec son représentant légal. Ce projet est évalué, adapté, ajusté aussi souvent que nécessaire en réunion. Cette organisation de la prise en charge montre bien combien il est important de travailler dans un climat de sérénité et de confiance lorsque l'on doit prendre des décisions qui ont un impact sur la vie de résidents. La direction a fait appel à l'Aract, dans ce contexte, pour accompagner l'établissement dans sa démarche RPS/QVT et comprendre l'intégralité des enjeux. Le turn over des directions précédentes est un des facteurs aggravants, conjugué aux évolutions du secteur médico-social. L'ensemble dans un contexte de cloisonnement lié également à une situation géographique éloignée de la Fondation. Les difficultés à parler et le manque de confiance ne permettent pas l'échange si bien que les temps de régulation ou de transmission ne se réalisent plus... Une situation qui, pour la qualité des soins, ne peut pas perdurer.



## Déroulé du cas

12 mois

## Qu'ont-ils fait ?



p17

Ce sont finalement deux types de démarches que l'Aract choisit d'activer : Areso pour, à court terme, favoriser l'expression des salariés sur leur vécu passé des relations de travail et surtout leurs attentes. Puis une démarche "qualité de vie au travail" pour, à plus long terme, instaurer des pratiques de travail cohérentes et co-construites.



p17

L'étape Areso permet de favoriser l'expression collective au cours d'un séminaire de trois jours afin de comprendre les ressentis des différents professionnels (jusqu'alors cloisonnés) et les enjeux institutionnels. La nouvelle équipe de direction y entend l'histoire des salariés du site. A l'issue des trois jours et après une journée consacrée au partage des représentations sur ce que serait le « Sarepta idéal » que chacun a décrit, quatre axes de travail sur lesquels engager une réflexion et des expérimentations sont identifiés, porteurs d'améliorations des relations et de l'organisation : gestion du temps de travail et absentéisme, communication, valeurs, « qui fait quoi ».



p17

Quatre axes qui guideront les futurs ateliers et chantiers à traiter. C'est là un véritable tournant qui se produit et qui donne l'élan attendu : "Ce séminaire sur mesure et l'intervention d'un tiers comme l'Aract sont des éléments clés. Tout le monde se met autour de la table, pose ses valises, se livre sur le passé, parle du futur... c'est une phase incontournable et indispensable dans la démarche » pointe Caroline Poullain Viard, directrice de l'établissement.

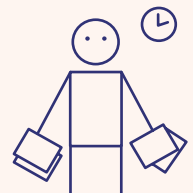
L'étape démarche « qualité de vie au travail » permet d'accompagner la nouvelle dynamique et d'associer chacun dans la construction de pistes d'amélioration autour des quatre chantiers identifiés. Animés par un binôme encadrant-salarié sur la base de volontariat, ils sont des espaces de discussions thématiques permettant d'identifier des problématiques auxquels proposer des plans d'actions, voire, quand cela a été rendu possible, des solutions immédiatement opérationnelles.



p16



p17



## Avec quels leviers ?

« Les dysfonctionnements sont inhérents aux organisations et au travail, nécessaires et porteurs. Par contre, en parler et entreprendre ce type de démarche, avec ce qu'on est et ce qu'on est prêt à donner et partager avec les autres est primordial » souligne Marie-Gabrielle Hiesse, adjointe de direction et coordinatrice de la démarche.

Exemple autour des plannings et de l'absentéisme : une réunion est organisée pour les professionnels afin d'exposer et échanger sur le cadre réglementaire légal et sur les pratiques internes préconisées par la Fondation. Cet espace a été très apprécié et limite désormais les incompréhensions. Parallèlement, un travail de fond sur la re-fonte des trames des plannings est en cours.



Caroline Poullain-Viard, Directrice

« Au départ, c'est un terrain inconnu. Puis cela devient un puzzle qui permet de faire le lien entre tous nos axes de travail : la communication, le « qui fait quoi », les plannings et absences, les valeurs... Il faut savoir être souple, prêt à voir émerger et à traiter des sujets non prévus au départ. Par exemple, la question de la répartition des congés apparut au fil des discussions : un travail autour de l'équité a ainsi été mené favorisant des soins de qualité ».

## Pour quels effets ?

Près d'un an après la mise en œuvre de la démarche, les groupes de travail continuent à réfléchir et à proposer des solutions concrètes aux problématiques rencontrées. L'ambiance a changé. Il y a moins de conflits, beaucoup moins de tensions et au quotidien, cela change tout.

Une équipe veut être dédiée à la qualité des soins du résident dans toutes ses dimensions et ses dynamiques institutionnelles.

Par exemple, le groupe "gestion du temps de travail et absentéisme" a mis en œuvre en co-construction la réalisation des plannings un mois à l'avance et travaille sur les situations d'absence pour mieux en comprendre les causes.

Tous les 6 mois, un suivi est fait des avancées de chaque groupe de travail auprès de l'inspection du travail. « Nous pérennisons la démarche qui ne doit pas être ponctuelle mais intégrée à nos modes de fonctionnement. La co-construction de solutions et l'accent mis sur l'organisation du travail nécessitent de prendre du temps pour rentrer dans une démarche authentique et se donner une chance de grandir ensemble » conclut Caroline Poullain-Viard.

Retrouvez en image le témoignage de l'établissement de Sarepta sur la chaîne Anact de la plateforme Webikeo









Marie-Gabrielle Hiesse, Adjointe de direction

« De nouveaux espaces de parole autour des transmissions d'informations sur chaque résident sont devenus possibles. Cette problématique n'avait pas été traitée antérieurement ».



Pour aller plus loin, contactez :

 Aract Normandie	 Etablissement de Sarepta
 Bénédicte Sidoli	 Caroline Poullain-Viard, Directrice
 b.sidoli@anact.fr	 caroline.poullain-viard@johnbost.fr



## CAS UNIR SES FORCES

### 2

#### UNION DÉPARTEMENTALE DES AFFAIRES FAMILIALES UDAF 86

#RISQUES PSYCHOSOCIAUX

#COOPÉRATION

#RECONNAISSANCE



Nouvelle Aquitaine



Entreprise en réseau



Santé, médico-social

ETI

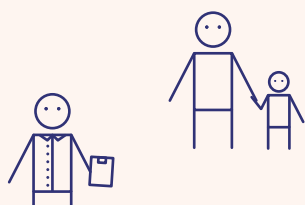
Établissement de taille intermédiaire



150 agents

Cette association connaît des épisodes de tensions et de conflits récurrents, après des périodes de grands changements, notamment de fusion avec d'autres associations, entre autres. Le dispositif Areso y est déployé pour redonner une chance au dialogue social de se reconstruire et de mieux jouer son rôle.

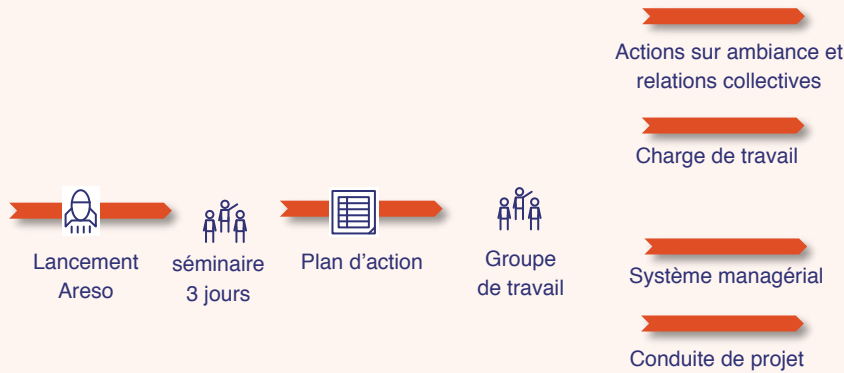
C'est une situation peu apaisée que trouve l'Aract Nouvelle-Aquitaine lorsqu'elle est appelée par l'UDAF 86 en 2016. En quelques années, le climat social s'est dégradé. Un plan d'action sur les risques psychosociaux est envisagé dans un premier temps. Les appels des salariés au médecin du travail et l'ambiance de travail dégradée laissent en effet penser que c'est ce levier qu'il faut actionner. Mais après une série de rencontres avec la direction et les représentants du CHSCT mettant à jour des divergences fortes et des relations très dégradées, l'Aract réoriente son accompagnement vers Areso. Le dispositif paraît la clé d'entrée la plus pertinente pour parvenir à faire avancer l'entreprise vers un meilleur fonctionnement. L'activité de l'UDAF consiste à représenter et accompagner les familles et à gérer toutes les affaires qui y sont liées. L'association est aussi le relais de l'Union nationale qui instruit les questions au niveau gouvernemental et législatif. Un rôle crucial, donc, qui ne peut être efficient qu'en étant tenu dans des conditions optimales.



### Incidences des relations sociales dégradées sur le travail

La palette des différents signaux de tensions relationnelles est malheureusement assez complète et mise à jour après plusieurs entretiens. Non-dits ou craintes de dire, sentiment de manipulation, interprétations hâtives, suspicion, rumeurs, flou et climat de défiance, clans dans les équipes et isolement de certains professionnels, climat délétère avec disputes et éclats de voix : que ce soit côté direction ou côté des représentants du personnel, tous reconnaissent que les personnels ne vont pas bien. Signes extérieurs de ces tensions : des grèves ont eu lieu. Les situations de travail en sont fortement impactées. Par exemple, les réunions d'équipe sont tendues, les entretiens annuels compliqués à réaliser. Amener du changement dans les organisations de travail, comme le souhaite la nouvelle direction s'avère, dans ce contexte, particulièrement difficile.

Tant au niveau des relations interpersonnelles que collectives où les tensions sont fortes, chacun est conscient que seul un travail en commun et partagé enrayera ce phénomène. Des consultants sont déjà venus pour appuyer l'association. Mais cela n'a pas suffi à calmer le jeu. Areso apparaît donc comme l'unique chance de remettre de l'huile dans les rouages.



## Déroulé du cas

2016 12 mois

## Qu'ont-ils fait ?

p17

Après avoir convenu des objectifs, des règles d'échanges et de la méthode de travail avec direction et représentants des salariés, les facilitateurs de l'Aract appuient l'accompagnement sur différents états des lieux et espaces d'échanges collectifs. Au regard des premiers éléments ressortis, les intervenants-facilitateurs perçoivent la nécessité d'accompagner plusieurs groupes dans l'expression de leur vécu, de leurs difficultés, de leurs ressentis (alors que n'étaient prévus initialement que 2 groupes), dans un souci d'équité de traitement entre les différentes parties prenantes et pour "embarquer" l'ensemble des acteurs. D'autres entretiens sont donc menés pour faire émerger tous les points de vue : Codir (les directeurs de pôle), direction générale et direction générale adjointe...

p17

L'occasion pour les participants de clarifier des situations de tension qui les concernaient directement, facilitant ainsi la coopération à leur niveau. Des temps fondateurs pour que chacun s'exprime, se raconte, règle en quelques sortes ses affaires et clarifie des situations, permettant une reconnaissance mutuelle des vécus. A l'issue de ces échanges, un plan d'actions répondant à la fois aux enjeux stratégiques et opérationnels est construit pour initier une nouvelle dynamique entre les différents niveaux hiérarchiques. Des groupes de travail collaboratifs, initiés par le comité de pilotage, sont mis en place, permettant à tous les salariés et administrateurs, volontaires, de participer à la réflexion sur les solutions. « Les deux représentants de l'Aract, nous ont accompagnés à restaurer et renforcer le dialogue social au sein de l'UDAF. La meilleure collaboration avec les IRP est significative » analyse Catherine Landreau, directrice générale de l'UDAF 86.

p16

p17

p16



## Avec quels leviers ?

Les intervenants se sont appuyés sur des outils et techniques d'animation issus de la Communication Non Violente, de la constellation organisationnelle et de la médiation. Puis, une journée de travail a réuni l'ensemble des participants (soit environ une 40aine de personnes). Une nouvelle dynamique collaborative est initiée entre les différents niveaux hiérarchiques pour construire des actions répondant à la fois aux enjeux stratégiques et opérationnels : ambiance de travail et relations collectives (mise à jour des réunions, charte de communication, supports de communication...) ; Charge de travail (redéfinition des missions de chacun, procédures, communication entre services...) ; Système managérial (révision de l'organigramme, équité de traitement, formations...) ; Processus de prise de décision et conduite de projet (les délégations, participation des salariés, formalisation des projets, évaluation...) ; Information et communication (respect des circuits d'information, usage des mails...) ; Orientations politiques, stratégie et déclinaison opérationnelle (relations entre CA et salariés, clarification de la feuille de route, organisation des AG...) ; Relations avec les IRP (communication sur leurs rôles et missions, clarifier les systèmes de communication...).



Catherine Landreau, Directrice Générale

« Ce challenge a été réussi grâce à la personnalité, au professionnalisme et au dynamisme des deux accompagnateurs Areso qui ont su accompagner chacun d'entre nous avec discrétion, sens de l'écoute, prise en compte de la parole de chacun, médiation au sein des groupes... Ils ont su passer le relais à notre psychologue du travail qui a désormais la lourde charge d'accompagner l'ensemble des groupes. L'aventure ne fait que commencer !! ».

## Pour quels effets ?







Six mois après la fin de l'intervention, un questionnaire d'évaluation est transmis à l'ensemble des participants. Il permet de faire le constat de l'amélioration des relations entre les acteurs du dialogue social.

Par exemple, l'humour s'invite aux échanges ; on préfère interroger le point de vue de l'autre avant de l'interpréter et de réagir ; on reformule les propos pour s'assurer de les avoir bien compris ; l'écoute est active ; les représentants expriment ouvertement leur confiance auprès du CA et du président ; les inquiétudes s'expriment, se discutent et se partagent ouvertement. « Le lien entre administrateurs et salariés a été renoué, la confiance entre les cadres et les non cadres se rétablit, chacun reprend sa place doucement... » constate Sophie Garcin, psychologue et coordinatrice de la démarche.

Pour autant, reste à mener la mise en œuvre du plan d'actions pour éviter de perdre la dynamique en place. La présence d'une ressource interne dédiée (la psychologue du travail) facilite l'inscription durable des bénéfices de l'accompagnement au sein de la structure. Quelques mois après, des efforts pour rassurer et apaiser les relations professionnelles semblent encore nécessaires puisque celles-ci sont fragiles.



Pour aller plus loin, contactez :

 Aract Nouvelle Aquitaine	 UDAF 86
 Aurélie Marloie - Olivier Boche	 Sophie Garcin
 a.marloie@anact.fr o.boche@anact.fr	 sgarcin@udaf86.asso.fr





# CAS CHRONIQUE D'UN RÉTABLISSEMENT

## 3

EHPAD  
SAINT BARTHELEMY

#TENSIONS #MANAGEMENT

#RÉGULATION

 PACA
 Entreprise en réseau
 Santé, médico-social
ETI Etablissement de taille intermédiaire
 175 salariés

Cet EHPAD connaît une période trouble : deux salariés en souffrance accusent leur cheffe de service, par ailleurs secrétaire du CHSCT, de les harceler. Élus et directions sont démunis. Le dispositif Areso permettra de reconstruire la confiance, avec un travail approfondi autour de la ligne managériale. Jusqu'à la négociation d'un accord QVT aujourd'hui bien amorcé sous la houlette de la Fondation Saint-Jean de Dieu dont relève l'EHPAD.

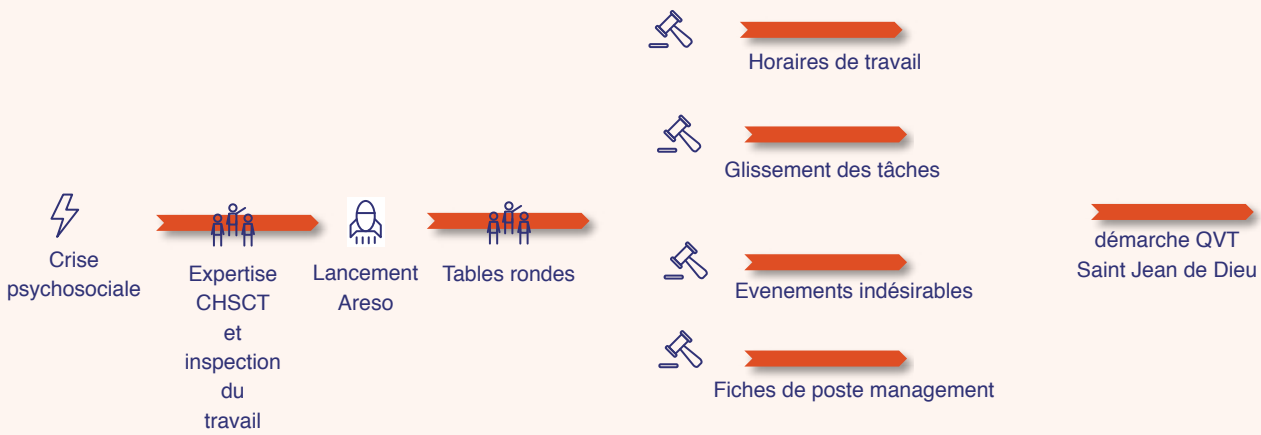
C'est l'Aract Auvergne Rhône-Alpes qui est cette fois ci appelée auprès de l'EHPAD Saint-Barthélemy à Marseille dans un moment de crise qui laisse démunis direction et représentants du personnel. Dans cet établissement, le directeur, Olivier Quenette, et la représentante des salariés élue au CE et au CHSCT, Ingrid Costes, sont pourtant des acteurs aguerris aux rouages de l'organisation d'un EHPAD et aux difficultés de la population accueillie. Celle-ci est, en effet, très spécifique puisque les patients sont d'anciens Sans Domicile Fixe ou ont connu des parcours psychiatriques longs ou encore, viennent de l'univers carcéral. La valeur première de l'établissement, qui fait partie de la Fondation Saint-Jean de Dieu, repose sur la prise en charge et la recherche de solutions quand il n'y a plus d'autres recours... C'est dire si ce contexte assorti du travail difficile en EHPAD (soins médicaux et soins à la personne) plante un décor déjà complexe. Survient en 2015 une forte crise : une cadre est accusée de malmener deux salariés de son unité. Une des deux personnes évoque le suicide. Dès lors, la réaction à l'évènement est vive. Une expertise CHSCT et le dispositif Areso demandé par l'inspection du travail sont lancés.

## Incidences des relations sociales dégradées sur le travail

La crise est partie du management, elle se résout donc, entre autres, par un travail en profondeur auprès des cadres de la structure, 14 en tout sur l'effectif total. Dans cet EHPAD sont accueillies des populations très spécifiques qui n'ont pas de lieux d'accueil possibles et sont prises en charge par la Fondation Saint-Jean de Dieu.

Par exemple, à Lille, une personne sortie de prison sans solution d'accueil sera prochainement accueillie à Saint-Barthélemy. Accepter un toit quand on a passé une partie de sa vie dans la rue ou incarcéré n'est pas chose aisée. C'est alors une équipe pluridisciplinaire faite de médecin, de psychologue et de différentes compétences techniques qui rentre en action. Chaque semaine, des points de régulation sont organisés pour discuter collectivement de la situation de chaque patient et prendre collectivement les décisions pour le bien-être des personnes.

Par exemple, un refus de soins n'est plus traité uniquement par le médecin mais discuté avec toutes les équipes soignantes, pour que le choix du patient soit respecté et qu'il lui soit collectivement expliqué les solutions possibles pensées pour son bien-être.



## Déroulé du cas


2015-2018 36 mois

## Qu'ont-ils fait ?

L'expertise CHSCT demandée (permettant de sortir du cadre du CHSCT même puisque c'est sa secrétaire qui est en cause), mène au licenciement de la cadre, salariée protégée. C'est pourquoi, l'inspection du travail intervient et propose d'activer Areso, en complément des observations qu'elle rend pour parvenir à un plan global de régulation. Cette mobilisation d'Areso permet à la direction et aux élus de travailler chacun de leur côté puis de mettre en commun leurs travaux lors d'une table ronde animée par l'Aract. « Nous avons pu dire comment nous voyions les choses, sans filtre, sans risque » souligne Ingrid Costes. Un moment fondateur de l'avis des deux parties qui permet d'instaurer la confiance pour la suite de la démarche. Celle-ci va consister à retravailler des sujets fondamentaux liés aux risques psychosociaux, notamment, et à mettre en place des modes de fonctionnement clairs. Un faisceau relationnel se reconstruit entre la direction et les élus.

« Nous avons besoin de communiquer, cela nous a permis de mettre carte sur table. Partant d'un climat très compliqué, cela nous a tous aidés à retrouver une forme d'apaisement. Cela aide aussi à démystifier les relations sociales. Côté direction, je crois que nous sommes désormais transparents sur tout ce que nous entreprenons et nous prenons les décisions en ayant le point de vue de tous » souligne Olivier Quenette. Des sujets comme les horaires de travail et l'articulation des temps ont été, par exemple, beaucoup discutés. Cela a permis des changements concertés « tripartites » (élus, direction et salariés) du pôle infirmier qui souhaitait ne plus tourner toutes les 4 semaines dans les unités mais former des pôles dédiés et affectés à chaque unité. Gros travail aussi sur les « glissements » des tâches récupérées par d'autres lors des absences de personnel.

 p16

 p16

 p17

 p16



## Avec quels leviers ?

La mise en place de feuilles « d'évènements indésirables » permet la remontée et le signalement des tensions avec un travail concerté des élus et de la direction sur les situations problématiques. Les élus vont désormais beaucoup plus sur le terrain pour aller auprès des équipes et ramener des points de vue discutés avec l'encadrement. Par ailleurs, toutes les fiches de postes des cadres ont été revues et chacun en a pris connaissance pour bien connaître les contours des fonctions et responsabilités des uns et des autres. Tous les cadres ont travaillé ensemble à cette re-définition des postes et à l'organisation d'un management moins en silo et plus axé sur l'interdisciplinarité. Même s'il faut continuer à accompagner ce mouvement, le travail de discussion et de concertation est en place. facteurs



Olivier Quenette,  
directeur

«Essayer de travailler différemment, être reconnu dans son travail, mieux communiquer, écouter... ça ne compense pas les budgets perdus mais ça aide à avancer au quotidien, ça permet de ne pas se sentir dépassés par certaines situations. »



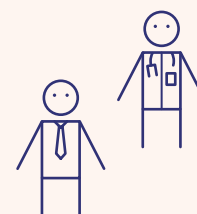
Ingrid Costes,  
représentante du personnel

« Dans tous les cas où l'on demande aux salariés leur participation, je leur dis toujours qu'il n'y a rien à perdre à y aller, qu'il vaut mieux être acteurs et apporter des solutions »

## Pour quels effets ?

Plus de deux ans ont passé depuis le déploiement d'Areso. Le climat est revenu à la confiance et surtout à la mobilisation de tous dès qu'un problème se présente. La preuve lors du lancement d'une démarche QVT au niveau de la fondation Saint-Jean de Dieu pour tous ses établissements : le questionnaire lancé pour mobiliser les équipes dans cette nouvelle démarche a recueilli un taux de réponse de 74 % à Saint-Barthélémy. Un très bon score qui place l'établissement dans une dynamique participative à nouveau très importante. Cette fois ci, c'est l'Aract PACA qui accompagne l'établissement. Un accord de méthode signé par les deux organisations syndicales majoritaires au niveau national de la Fondation Saint-Jean de Dieu permet de fixer des règles partagées sur la manière de déployer la démarche QVT. Par exemple, y est formalisée l'organisation d'espaces de discussion sur des thèmes comme la clarté, la confiance, la communication et la relation aux usagers. Revenir aux situations de travail des salariés et de l'encadrement et faire discuter les équipes est encore une fois le levier actionné, tout comme la coopération entre les établissements de la fondation. Par exemple, des aides-soignantes de Saint-Barthélémy, formées à la prévention des risques dans le secteur de l'hébergement et de l'accueil de personnes âgées (dispositif HAPA) sont allées voir du matériel dans d'autres établissements, avant l'investissement pour l'EHPAD. Le travail de tous se présente sous des jours plus favorables avec de nouvelles habitudes de coopération et de dialogue. Essentielles pour la qualité des soins.

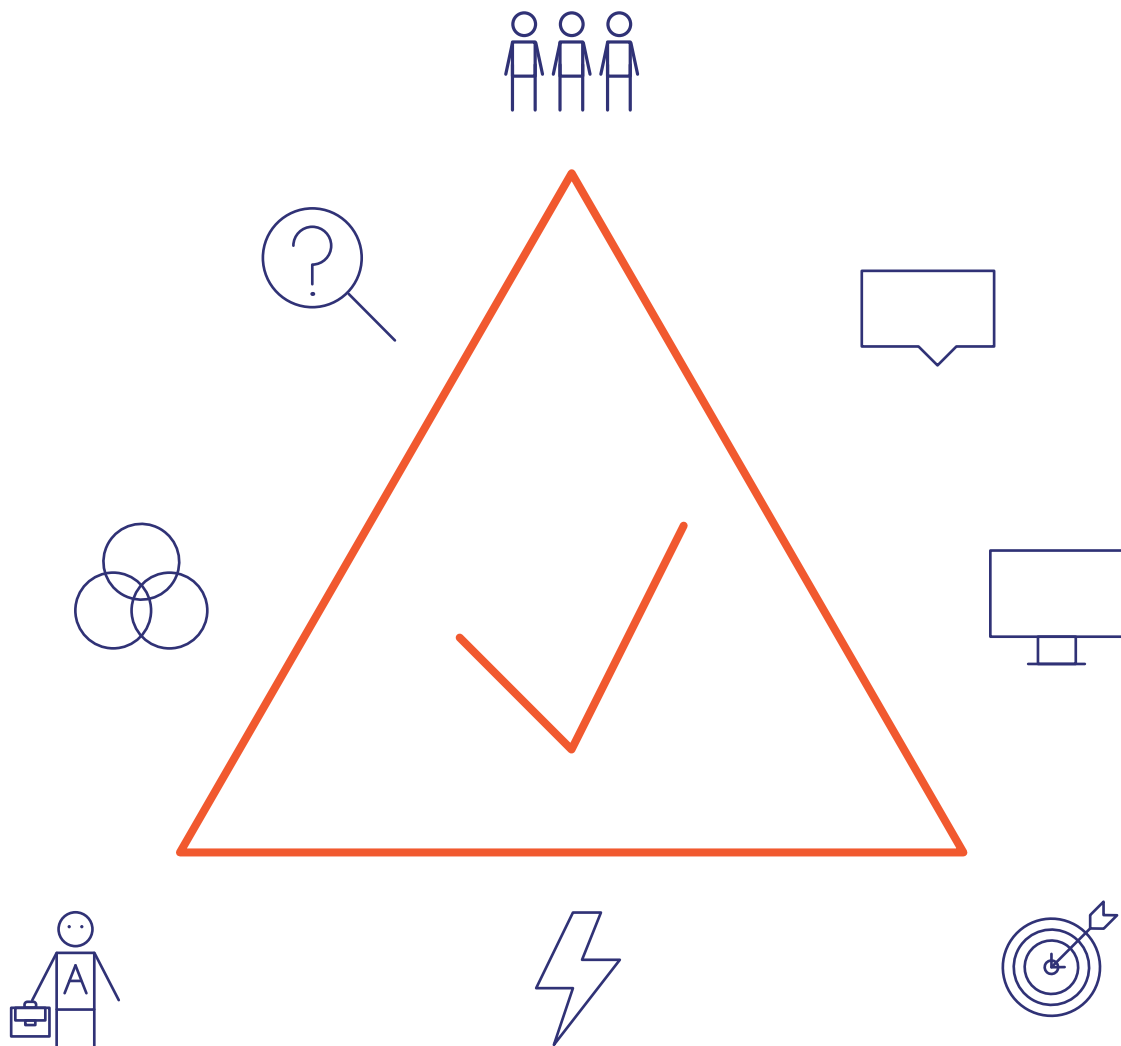
Retrouvez l'expérience de l'EHPAD Saint Barthélémy dans le webinar « Histoires de performance(s) : améliorer les relations sociales » sur la chaine Anact de la plateforme Webikeo



Pour aller plus loin, contactez :

Aract PACA Aract Auvergne - Rhône Alpes	EPADH Saint-Barthélémy
Yves Michel Nalbandian Marine Wende	Olivier Quenette Ingrid Costes
ym.nalbandian@anact.fr m.wende@anact.fr	o.quenette@fondation-sjd.fr secretairemedicales@stjd.fr

# CE QUE L'ON EN RETIENT



# DÉCRYPTAGE

## Surmonter la crise



### Reconnaitre les signaux de dégradation des relations sociales

Absentéisme/ Turnover dont celui de l'encadrement / accumulation de dysfonctionnements dans l'activité / absence d'échanges entre salariés et hiérarchies / bruits de couloirs, rumeurs / réactions violentes, attaques personnelles / dénigrement systématique de la direction ou des IRP : autant de signaux qui signifient dans le contexte une dégradation des relations sociales et professionnelles.



### Affrontement ou évitement : deux stratégies contournées

Condition expresse pour que les parties prenantes soient volontaires et volontaristes, la facilitation ambitionne de les faire sortir de deux stratégies face au conflit : l'évitement ou l'affrontement.

L'une comme l'autre présente des limites importantes. « Bugne à bugne » ou non-dits, c'est rapidement l'impasse qui guette les différents protagonistes.



### Le tiers facilitateur

Une situation de crise est surmontable en mobilisant l'ensemble des parties sur un projet. Mais elle exige le plus souvent l'intervention d'un tiers pour réguler les tensions.

Celui-ci est indépendant et tient une posture d'impartialité garantissant l'équidistance avec les différentes parties prenantes. Le tiers facilitateur est constitué d'un binôme pour donner une garantie supplémentaire d'équidistance. Une fois le dispositif déroulé et les relations apaisées, le tiers peut passer le relais à une ressource interne.



### Indépendance et impartialité

La décision d'engager un processus Areso doit être libre et volontaire de la part de chaque participant. Le caractère d'utilité publique du dispositif, sans visée lucrative, garantie en l'espèce le maintien de cette condition et le respect des principes d'indépendance et d'impartialité essentiels à la médiation.





## Pas une vérité mais des vérités

Principe inhérent à la mobilisation d'Areso : la reconnaissance des points de vue de chacun. Tout jugement est à éviter : les propos de chacun ont la même valeur (quel que soit le niveau hiérarchique, les métiers, etc.). Pour rendre le point de vue understandable, il s'agit de s'appuyer sur la technique de reformulation, ce qui engage une technicité de la part de l'animateur pour réguler les interactions, créer les conditions de l'expression et d'une équité en la matière.



## La définition d'un projet pour converger vers un objectif commun

Cette régulation ne dure pas dans le temps sans un projet concret d'action : la prévention des RPS, une démarche qualité de vie au travail, un plan de prévention des risques... Mobiliser les énergies autour d'un projet contribue à faciliter le retour d'un climat de confiance.



## S'accorder sur la méthode

Mais la confiance ne se décrète pas, la négociation collective sur la méthode est un moyen de montrer sa volonté de dépasser la situation de crise. Elle permet de redonner des gages d'une volonté commune et partagée, sans instrumentalisation, et permet de jaloner la démarche.



## Allez plus loin sur Areso

Présentation du dispositif et contacts sur [www.anact.fr/areso](http://www.anact.fr/areso)

« La médiation en 12 questions », un document proposée par l'Aract Auvergne-Rhône Alpes sur son site : <https://auvergnerhonealpes.aract.fr>

## Le réseau Anact-Aract

Il se compose de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), établissement public administratif sous tutelle du ministère en charge du Travail et d'un réseau de 16 associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract).

Les Aract sont des associations de droit privé, administrées de manière paritaire et financées par l'État (Anact et Ministère du Travail), la Région et des ressources propres.

Plus de 200 collaborateurs contribuent à leur mission de service public. Le réseau Anact-Aract a pour vocation de mettre en capacité les salariés et les directions, plus particulièrement dans les petites et moyennes entreprises, de recourir à des méthodes et outils efficaces pour améliorer les conditions de travail dans un objectif partagé : **concilier durablement qualité de vie au travail et performance économique.**

D'autres témoignages, outils et ressources du réseau Anact-Aract sont disponibles sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

### Les missions du réseau Anact-Aract

Elles sont précisées par le décret n°2015-968 du 31 juillet 2015.

- Améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail et les relations professionnelles
- Faciliter l'expression des salariés sur leurs conditions de travail, notamment lors de la conduite de projets de transformation des entreprises et des organisations
- Développer et proposer des démarches méthodes et outils issus des retours d'expérience de projet pilotes conduits avec tous les acteurs de l'entreprise
- Conduire une activité de veille et d'étude sur les enjeux et les risques liés aux conditions de travail afin d'aider les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à mieux appréhender les besoins émergents

### L'offre de service du réseau Anact-Aract

- Mettre à disposition des entreprises et des pilotes de projets des outils de sensibilisation, des temps d'échange et des réseaux de compétences
- Conseiller sur le terrain des entreprises engagées dans des projets de transformation pour qu'elles les réussissent
- Co-développer des méthodes d'amélioration des conditions de travail innovantes avec les partenaires locaux sur les territoires
- Proposer des démarches de «simulation du travail futur» impliquant les salariés
- Contribuer à des actions collectives de branches et interprofessionnelles
- Financer des projet d'amélioration des conditions de travail grâce au Fact (Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail).



Cette publication lance une nouvelle collection du Réseau Anact-Aract qui vise la capitalisation autour de cas d'entreprise et expérimentations menées dans différents secteurs. Thématique, elle apporte un nouveau regard et retour d'expérience sur les effets produits des expérimentations en matière de conditions de travail et de qualité de vie au travail.

Directeur de publication : Richard Abadie, Directeur Général de l'Anact.

Pilotage et Coordination : Béatrice Sarazin (Anact, département Veille, Études, Capitalisation et Prospective).

Mise en page : Corinne Berry-Billant (Anact, département Veille, Études, Capitalisation et Prospective).

Ont participé à la rédaction et à la coordination de ce numéro : Yann Gaël Fourquier (Délégation Partenariats et Projets Réseau), Béatrice Sarazin (Anact, département Veille, Etudes, Capitalisation et Prospective), Aurélie Marloie (Aract Nouvelle Aquitaine), Bénédicte Sidoli (Aract Normandie), Yves Michel Nalbandian et Marine Wende (Aract PACA).