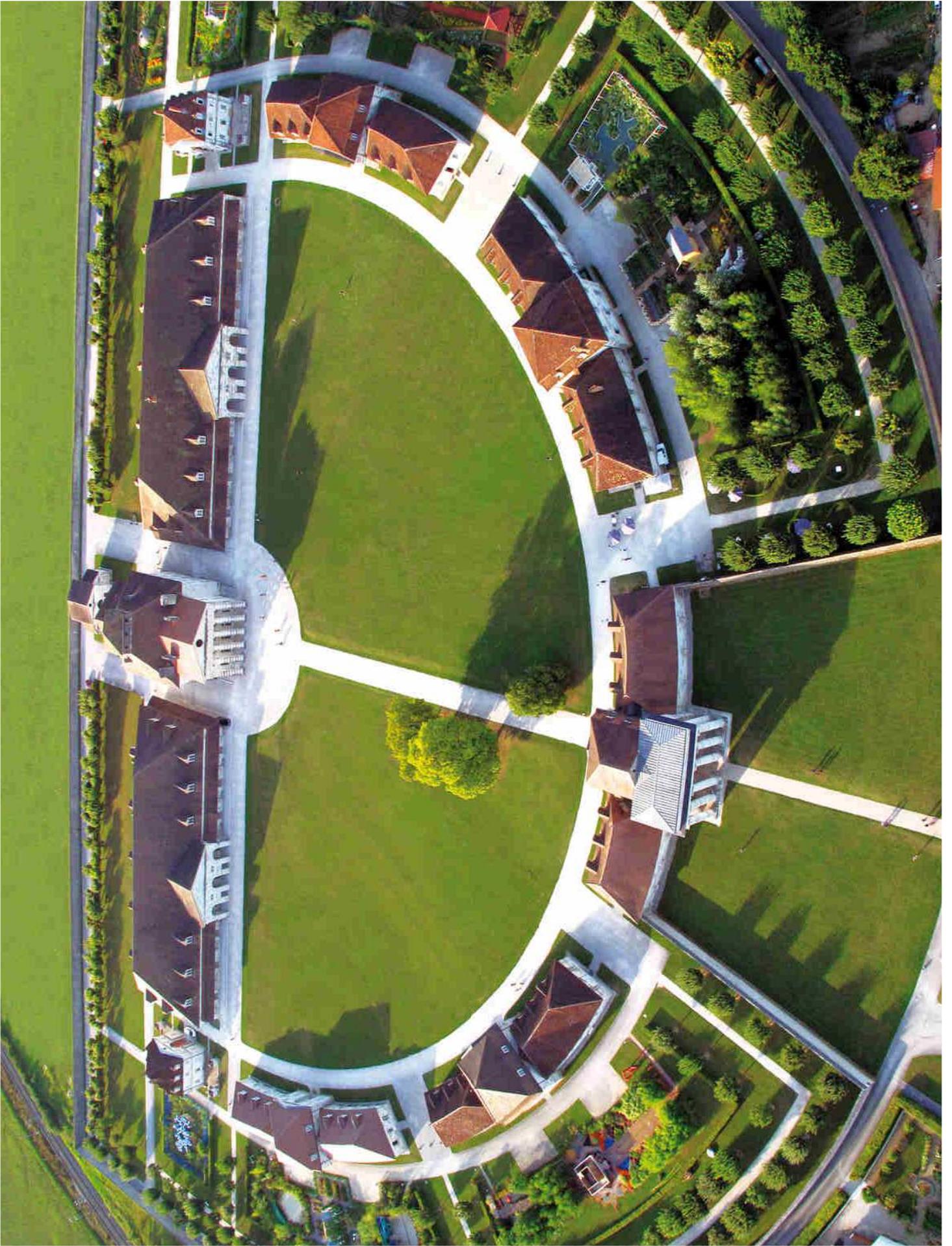


**Bien-être au travail :  
un moteur de  
développement pour la  
Saline royale d'Arc-et-Senans**



# La Saline royale d'Arc-et-Senans

- 120.000 visiteurs par an.
- 19.500 enfants/adolescents accueillis en 2015.
- 52 Equivalents Temps Plein, pour environ 100 salariés.
- 4,5 M€ de budget de fonctionnement, pour 55% d'autofinancement.



La Saline royale est la 1<sup>ère</sup> architecture industrielle au monde à être distinguée par l'UNESCO, en 1982.



Membre fondateur  
de l'Association des  
Centres Culturels  
de Rencontre,  
depuis 1973.

# **1 – Le bien-être au travail : un moteur de développement pour la Saline royale**

# Bien-être au travail : un moteur de développement

Confrontée à un événement dramatique au sein de son équipe en 2014, la Saline royale s'est dotée d'une palette d'outils en faveur du bien-être au travail.

Nous sommes depuis passés d'une logique de **réparation dans l'urgence** à une logique de **prévention des risques et de recherche de bien-être au travail**.

# Bien-être au travail : un moteur de développement

Qu'il s'agisse de :

- Régulation des conflits interpersonnels,
- Suppression des travaux de force par l'achat de nouveaux équipements,
- Prévention des risques psychosociaux,
- Encouragement à la polyvalence et à la mobilité,

Notre établissement de 52 ETP a révisé en profondeur son organisation pour faire de la gestion des ressources humaines l'un des moteurs de son développement.

# Des salariés compétents, recrutés localement et présents depuis longtemps

Parmi les 40 salariés permanents, la grande majorité :

- Travaillent à la Saline depuis au moins 15 ans, certains depuis 30 ans,
- Sont des professionnels qualifiés et expérimentés,
- N'ont connu quasiment que la Saline comme employeur, mais avec un turn-over de la Direction tous les 3 ans,
- Vivent en milieu rural, en première proximité du site patrimonial (<10km), qui se trouve lui-même à 35km de Besançon,
- Partagent tous un profond attachement affectif au monument.

## **2 – Un événement traumatique**

# Un décès aussi brutal qu'inattendu

- Le dimanche 23 février 2014, l'un de nos salariés met fin à ses jours, en dehors de son lieu de travail.
- Il laisse une lettre à ses proches, dans laquelle il évoque entre autres sa situation professionnelle (conflit).
- L'ensemble du personnel de la saline est profondément affecté par ce décès et la Cellule d'Urgence Médico-Psychologique est appelée pour un soutien psychologique aux salariés dès le 24 février.
- Ce décès brutal d'un collègue unanimement apprécié et reconnu, ainsi que la lettre nommant un autre salarié de la Saline va déclencher une onde de choc parmi le personnel, et réactiver des situations conflictuelles interpersonnelles.

## Un contexte d'intervention fragile

C'est dans ce contexte très fragile que nous décidons de faire appel à une psychologue du travail, Mme Claudine Jallon:

- Pour soutenir le personnel et apaiser les tensions
- Comprendre les raisons des possibles dysfonctionnements (diagnostic)
- Proposer des pistes d'amélioration

# **3 – Diagnostic de santé au travail**

# Diagnostic de la psychologue du travail

- Entretiens individuels, puis entretiens collectifs réalisés d'avril à juillet 2014.
- Encadré par un comité de pilotage associant le médecin du travail, les représentants du personnel, l'assistant social du personnel du Département du Doubs, Isabelle Sallé et Nicolas Combes (directeurs par intérim).
- Restitution devant l'ensemble du personnel et les membres du Conseil d'Administration le 09 octobre 2014.

# Diagnostic de la psychologue du travail

Le diagnostic fait ressortir un 1<sup>er</sup> facteur principal de risques psychosociaux :

- Le conflit non résolu datant de 2006 entre plusieurs salariés auparavant réunis au sein d'un même service.
- Ce conflit a violemment refait surface depuis le décès et a généré une tension sociale affectant l'ensemble du personnel, allant jusqu'à générer des arrêts de travail renforçant la charge de travail des autres salariés.

# Diagnostic de la psychologue du travail

- Les témoignages recueillis par Mme Jallon et le médecin du travail faisaient état de violence verbale, de propos disqualifiants et de pressions anormales subies par une partie de ces salariés (surveillance excessive, flicage...), qui – par ailleurs – n’avaient pas souhaité se confier directement à la Direction de l’époque.
- Le médecin du travail a identifié des situations de santé préoccupantes en lien avec ces tensions interpersonnelles et a préconisé une évolution de l’organisation du travail.

# Diagnostic de la psychologue du travail

De manière moins significative, le diagnostic fait ressortir un 2<sup>nd</sup> facteur de risques psychosociaux :

- Une récente surcharge de travail et des questions d'organisation interne liées à nos activités réceptives (hôtellerie, restauration, ménage) qui, même si elles n'étaient pas directement attendues dans le diagnostic, ont un impact sur l'ensemble des services de l'établissement.
- Cette surcharge de travail s'explique par une très forte accélération du volume d'activité de l'hôtel et du restaurant en 2014.

# 4 – Un plan d'actions et de prévention

# **4.1 – Pérennisation du comité de pilotage « santé au travail »**

**Pérennisation du comité de pilotage « santé au travail »**, chargé notamment de l'accompagnement des préconisations et du suivi des mesures de prévention:

- Délégués du personnel
- Représentants du personnel au Conseil d'Administration
- Médecin du travail
- Psychologue du travail
- Assistant social du personnel du Département du Doubs
- Direction de l'établissement

Le comité se réunit aujourd'hui tous les 4 mois.

## **4.2 – Pérennisation de l'accompagnement psychologique**

Mise en place d'un dispositif permanent  
**d'accompagnement psychologique individualisé :**

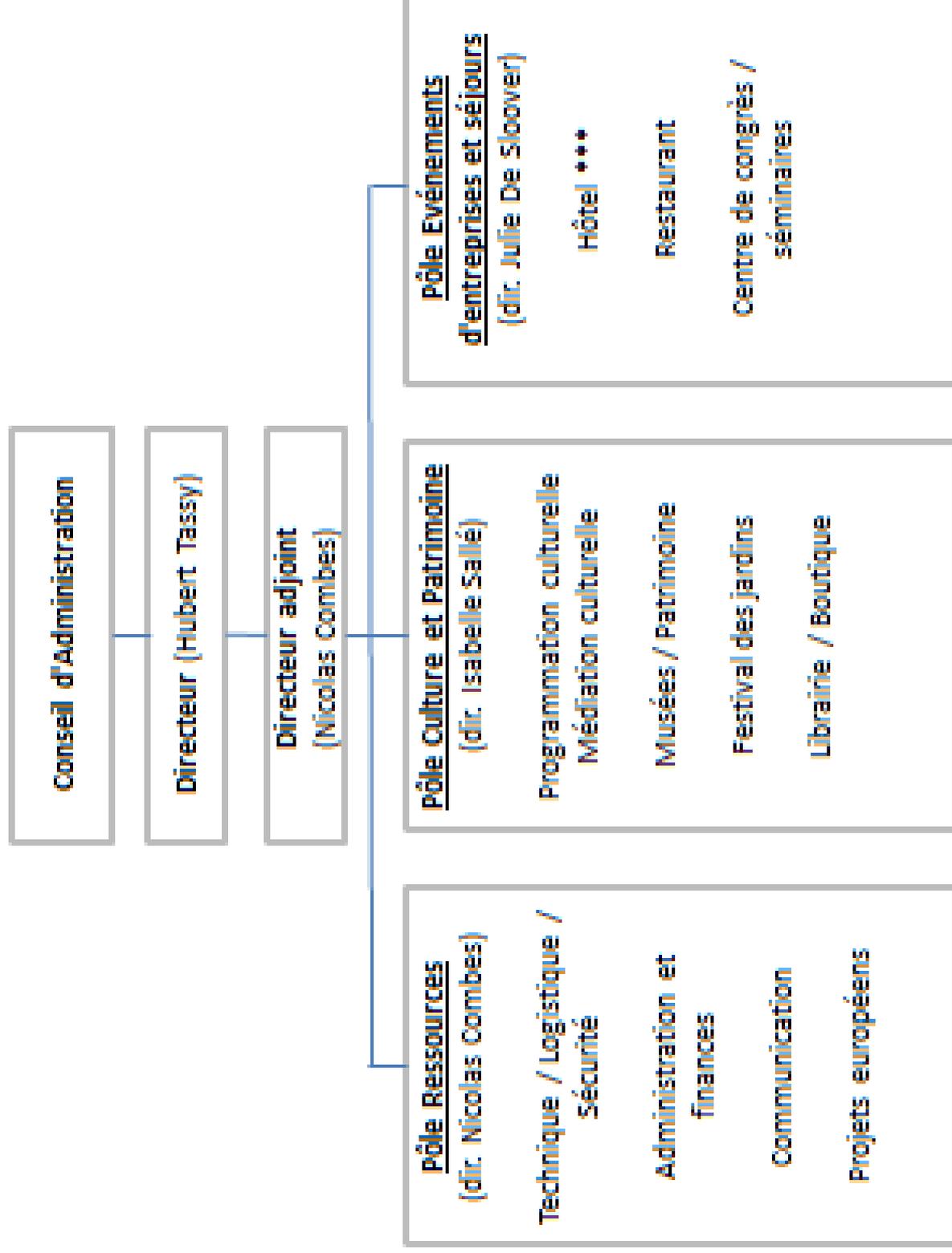
- Signature d'une convention en juin 2014.
- Les salariés qui en ressentent le besoin prennent contact directement avec la psychologue du travail.
- La Direction et le Médecin du travail peuvent également orienter des salariés vers la psychologue.

## **4.3 – Révision de l'organigramme**

## **Révision de l'organigramme (août 2014) :**

- Pour protéger les salariés concernés par ces conflits interpersonnels.
- Pour mettre un terme aux relations hiérarchiques qui auraient pu alimenter les tensions générant de la souffrance au travail.

# Organigramme fonctionnel



## **4.4 – Des rendez-vous de régulation des ressources humaines**

- Mise en place d'une **réunion RH mensuelle** avec tous les responsables d'équipe pour que les managers puissent échanger entre eux et avec la Direction sur les éventuelles difficultés qu'ils rencontrent, et partager des pistes de solution.
- **Entretiens trimestriels avec les cadres autonomes (rémunérés au forfait jours)** pour s'assurer qu'il n'existe pas de situation de surcharge de travail, d'amplitude de journées déraisonnable, etc.

- Des **groupes de travail thématiques** en fonction des besoins des équipes (ex: "accorder de la confiance", "comprendre les exigences du métier de l'autre").
- Des conseils pratiques pour **prévenir le risque de burn-out**.

# 4.5 – Recrutements

- **Recrutement d'un adjoint au chef jardinier:**
  - Pour piloter les équipes de jardiniers sur le terrain,
  - Pour permettre au chef jardinier de consacrer son temps au développement des partenariats et à l'accompagnement de 550 jeunes formés chaque année.
- **Recrutement d'un chargé de réservations pour l'hôtel :**
  - Pour libérer les réceptionnistes de l'ensemble des tâches administratives,
  - Pour développer le chiffre d'affaires de l'hôtel.

- **Réorganisation des missions et augmentation des effectifs du service de restauration:**
  - Pour renforcer la qualité des services proposés,
  - Pour libérer du temps de travail au responsable restauration,
  - Pour éviter que les réceptionnistes de l'hôtel aient à servir eux-mêmes les dîners aux clients quand ils travaillent en soirée.

- **Embauche d'un agent d'entretien** complémentaire sur toute l'année à temps complet (du fait de l'accroissement du volume d'activité de l'hôtel).
- **Création de 2 équipes de ménage**, pour tenir compte des capacités physiques des salariés :
  - L'une pour les chambres (9h-16h),
  - L'autre pour les salles de séminaires, des musées et des espaces communs (6h30-10h30, puis 15h-18h).

## **4.6 – Achat de matériel pour faciliter le travail des salariés**

- **Achat de 6 triporteurs à assistance électrique** pour faciliter les déplacements nombreux et fatigants des jardiniers, des dames de ménage, des agents de restauration, des réceptionnistes, des techniciens.
- Achat d'équipements pour soulager les équipes :
  - **Auto-laveuse** pour les salles de restaurant.
  - Nouvelles **tables et vidéoprojecteurs** installés en fixe dans les salles **pour éviter le déplacement de matériel.**

## Achat de matériel permettant de **réduire les travaux physiques dans les jardins** :

- Un camion benne,
- Une mini pelle mécanique,
- Un tracteur porte-outils,
- Un rotovator,
- Un désherbeur mécanique,
- Une lame à neige,
- Une balayeuse.

# **4.7 – Séminaires de formation et de cohésion d'équipe**

- Un **séminaire de formation** pour l'ensemble des salariés de l'EPCC sur « **le partage de valeurs communes** à la Saline royale d'Arc-et-Senans » avec Bernard Benattar.

Trois valeurs essentielles exprimées par les salariés:

- La solidarité entre les salariés,
- La cohérence du projet culturel avec l'histoire de la Saline,
- La place faite à la créativité dans nos métiers et dans les offres proposées aux visiteurs.

- **Un séminaire de formation au management** pour les responsables d'équipe, avec Sylvie Communeau.
- **Un séminaire de cohésion d'équipe**, en immersion sur place, avec Sandra Sadat.

Les salariés ont beaucoup apprécié ces séminaires, estimant qu'ils avaient permis d'accroître fortement le niveau de confiance, d'ouverture et de solidarité entre les salariés.

- Travail par équipe pour formuler collectivement :
  - **Les missions et l'ambition de chaque équipe,** puis de l'établissement.
  - **Les forces** de la Saline royale, **ses fragilités** ainsi que **les actions à mettre en place pour les dépasser** collectivement.

# **4.8 – Programme de mobilités et d'échanges de compétences**

# Mobilités et échange de compétences

Ce programme poursuit plusieurs objectifs :

- 1. Renforcer la motivation des équipes** en créant des occasions de découvrir de nouvelles manières de travailler et en élargissant leurs réseaux professionnels,
- 2. Développer les compétences de nos équipes et, en retour, valoriser leurs propres savoir-faire** auprès de nos partenaires,
- 3. Renforcer la cohésion d'équipe**, en profitant de voyages en équipe (inhabituels) et des moments conviviaux qui les accompagnent,
- 4. Préparer l'avenir**, en encourageant les salariés à se former, à se déplacer, à s'inspirer des expériences menées ailleurs, à s'adapter au changement.

# Mobilités et échange de compétences

## Plus de 150 mobilités réalisées depuis juin 2014 :

- Musée Courbet à Ornans
- Citadelle de Besançon
- Domaine de Chaumont-sur-Loire
- Parc de Wesserling
- Jardins de Fraîche Comté
- La Dame blanche
- Abbaye de Noirlac
- Chateaufort
- Pont du Gard
- Abbaye de Fontevraud
- Grande Saline de Salins-les-Bains
- Fondation des Mines de sel de Bex (Suisse)
- Le Locle / La Chaux-de-Fonds, urbanisme horloger (Suisse)
- Public Works, réemploi d'espaces délaissés / jardins populaires (Londres)
- Santa Maria La Real, centre culturel / rénovation du patrimoine (Espagne)
- Citema, centre culturel d'artisanat d'art (Italie)

## **4.9 – Intervention d'un ergonome du travail**

# Intervention d'un ergonome auprès de l'équipe de restauration

- À la demande de la Direction de la Saline auprès de la Médecine du travail,
- Sur 4 demi-journées réparties sur un mois,
- Sans coût supplémentaire pour l'entreprise.

# Un ergonome pour améliorer les conditions de travail

Pour identifier ce que nous pourrions améliorer:

- Dans les **gestes du quotidien** des équipes au service et en cuisine,
- Dans notre **organisation spatiale**,
- Et dans **l'organisation des tâches**,
- Dans le but de **limiter la fatigue, le stress et les risques de blessure.**

# 4.10 – Les prochaines actions

# Un partenariat possible avec Talents Campus

Pour approfondir notre connaissance de l'impact de ces actions sur notre équipe:

- Accueil à la Saline royale de séminaires de développement des **compétences sociales** avec Talents Campus (Université de Bourgogne) ?
- **Recherche-action** autour de notre plan d'actions pour le bien-être au travail ?

# De nouveaux investissements en 2016

- Achat d'une nouvelle plonge pour le restaurant, pour optimiser son ergonomie et réduire les risques de blessure des agents de restauration.
- Installation d'une chambre froide et d'une plateforme pour faciliter le stockage et le transport des marchandises du restaurant.
- Achat de chariots mobiles pour le stockage des chaises du restaurant.

# 5 – Les ressources mobilisées

# Les ressources mobilisées

- Achats de nouveaux équipements: 80.000€
- Programme de mobilités et d'échanges de compétences : 18.000€
- Ressources humaines:
  - Recrutement (jardins, restaurant, hôtel, ménage)
  - Directeur-adjoint: 800 heures sur 2 ans.

# 6 – Des résultats remarquables

# Des résultats remarquables

- Les salariés se sentent davantage reconnus, et mieux pris en considération, quand leur entreprise investit pour améliorer leurs conditions de travail.
- L'amélioration de l'ambiance de travail a eu pour effet de diminuer fortement le nombre d'arrêts maladie.
- L'investissement des salariés dans leur travail a fortement augmenté dans les services où l'achat de nouveaux équipements a permis de transformer leur quotidien.

# Des résultats remarquables

- Les voyages d'échanges de compétences produisent des effets bien plus importants que des formations classiques, en termes de :
  - Développement de compétences,
  - Renforcement de la cohésion d'équipe,
  - Epanouissement dans le travail,
  - Meilleure prise de recul sur sa propre situation de travail.
- Le coût unitaire (par salarié) des voyages d'échanges de compétences est nettement moins important que celui des formations classiques.

# Des résultats remarquables

Les résultats de ce projet se sont aussi traduits par une hausse remarquable du chiffre d'affaires de notre entreprise:

- +67% pour le centre de congrès (565k€ de CA)
- +26% pour l'hôtel (215k€ de CA)
- +16% pour le restaurant (81k€ de CA)
- +3% pour la billetterie (750k€ de CA)
- +4% pour la librairie (265k€ de CA)

# **7 – Valorisation de la démarche de bien-être au travail**

# Valorisation de la démarche

- Lauréat du Prix des Ressources Humaines, zone Grand Nord Est, en janvier 2016.
- Lauréat du Trophée des entreprises en Franche-Comté, dans la catégorie "Gestion des compétences en ressources humaines", septembre 2015.
- Publication d'un article dans l'Est Républicain le 30/09/2015 sur le programme de mobilité et d'échanges de compétences de la Saline royale.
- Publication nationale d'un article de 3 pages de l'INRS dans le magazine « Travail et sécurité », décembre 2015.

# Valorisation de la démarche

- Conférences et actions de valorisation :
  - Conférence auprès du Comité 21, lors de la journée nationale sur le bien-être au travail à Paris, le 30/06/15.
  - Conférence auprès de l'Association nationale des DRH, à Besançon le 09/12/15.
  - DIRECCTE, actions de valorisation envisagées pour 2016 avec Monsieur Christian Jeantelet, directeur du travail en Franche-Comté.
  - Intervention en 2016 dans le cadre de l'atelier de co-développement du club d'entreprises de la Fondation Agir Contre l'Exclusion.

# Contacts :

**Nicolas Combes**

**Directeur-adjoint**

**Saline royale d'Arc-et-Senans**

[nicolascombes@salineroyale.com](mailto:nicolascombes@salineroyale.com)

**+33 675 620 957**