



Santé et qualité de vie au travail

Développer une politique de bien-être au travail ambitieuse

PRATIQUE RH. La Saline royale d'Arc-et-Senans s'est dotée d'une palette d'outils en faveur du bien-être au travail à partir de 2014 et fait de la gestion des ressources humaines l'un des moteurs de son développement. Zoom sur ce projet d'ampleur avec Nicolas Combes, directeur général adjoint de cette structure et président du groupe ANDRH Franche-Comté.

Propos recueillis par Anaïs Coulon, ANDRH



Bio express

NICOLAS COMBES

Depuis 2019
Président du
groupe ANDRH
Franche-Comté.

2016-2018
Administrateur général
de la Gaîté Lyrique.

Depuis 2012
Directeur général
adjoint de la Saline
royale d'Arc-et-Senans.

Comment avez-vous structuré la politique bien-être de votre organisation ?

Nicolas Combes : Nous avons réalisé un vaste diagnostic concernant le bien-être à la Saline royale d'Arc-et-Senans en 2014. Cet audit de plusieurs mois a notamment été composé d'entretiens individuels et d'entretiens collectifs. Ce travail a été encadré par un comité de pilotage associant le médecin du travail, les représentants du personnel, l'assistant social du personnel du Département du Doubs et deux représentants de la direction. Nous avons restitué ces travaux à l'ensemble du personnel et aux membres du conseil d'administration afin de partager ce diagnostic de manière transparente. Le diagnostic a fait ressortir le

sujet deux principaux facteurs de RPS : des conflits interpersonnels anciens générant parfois des arrêts, et l'augmentation de la charge de travail due à l'accélération du volume d'activité du restaurant et de l'hôtel.

Quelle politique avez-vous ensuite déployée ?

N.C. : Nous sommes passés d'une logique de réparation dans l'urgence à une logique de prévention des risques et de recherche de bien-être au travail, sur la base de ces constats. Notre établissement a révisé en profondeur son organisation sur quatre axes :

- la régulation des conflits interpersonnels;
- la suppression des travaux de force par l'achat de nouveaux équipements;



Nous prenons le sujet des conflits interpersonnels au sérieux et avons recours à la médiation si nous observons une situation préoccupante. »



Le plan d'action et de prévention de la Saline royale d'Arc-et-Senans

À l'issue d'une phase de diagnostic de plusieurs mois, la Saline Royale a mis en place un plan d'action dédié au bien-être de ses équipes :

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

2 Mise en place d'un dispositif permanent d'**accompagnement psychologique individualisé, confidentiel, extérieur à la structure.**

3 Révision de l'organigramme pour protéger les salariés concernés par des conflits interpersonnels.

4 Des rendez-vous réguliers de régulation avec les RH :
 ● mise en place d'une **réunion RH mensuelle** avec les responsables d'équipe;
 ● **entretiens trimestriels avec les cadres autonomes**;
 ● organisation de **groupes de travail thématiques** en fonction des besoins des équipes;
 ● des conseils pratiques pour **prévenir le risque de burn-out.**

5 Recrutements en vue d'alléger la charge de travail de certaines équipes, réorganiser des missions et développer l'activité.

6 Achat de matériel pour faciliter le travail des salariés.

7 Séminaires de formation et de cohésion d'équipe :

● **séminaire de formation** pour l'ensemble des salariés afin de définir des **valeurs communes**;
 ● **séminaire de formation au management** pour les responsables d'équipe;
 ● **séminaire de cohésion d'équipe**, en immersion sur place;
 ● 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.

8 Un programme de mobilités et d'échanges de compétences.

9 Intervention d'un ergonome du travail.

- la prévention des risques psychosociaux;
- l'encouragement à la polyvalence et à la mobilité.

Comment avez-vous associé les salariés à cette politique ?

N.C. : Les salariés ont pris part à l'élaboration de cette politique en amont, en étant écoutés lors de la campagne d'entretiens pour réaliser le diagnostic et au sein de séminaires et groupes de travail après le partage des résultats. La direction a tenu à organiser un séminaire de formation pour tous les salariés afin de déterminer ensemble les valeurs communes de l'organisation. Trois

valeurs essentielles ont été exprimées : la solidarité entre salariés, la cohérence du projet culturel avec l'histoire de la Saline et la place donnée à la créativité dans nos métiers et dans les offres proposées aux visiteurs. Ce premier séminaire a été renforcé par des séminaires plus spécifiques par la suite (formations au management, cohésion d'équipe...). 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 eux. Enfin, les représentants du personnel ont joué un rôle déterminant dans le plan d'action mis

en place en 2014 et dans son suivi au fil des ans. Nous avons depuis franchi le seuil des 50 ETP et le comité de pilotage mis en place est donc devenu un CHSCT, puis un organe au sein du CSE.

Quelles actions avez-vous mises en place pour gérer les conflits interpersonnels ?

N.C. : Notre objectif est de créer une culture bienveillante dans laquelle il est possible de se dire les choses pour avancer. Nous prenons le sujet des conflits interpersonnels au sérieux et avons recours à la médiation si nous observons une situation préoccupante. Ce sujet est ●●●



●●● également évoqué au sein du CSE, de manière transparente et détaillée. Nous n'hésitons pas à mettre en place des mini-commissions « médiation » dédiées pour régler les difficultés rencontrées, composées d'un représentant employeur et d'un représentant des salariés. Le rôle du représentant des salariés est crucial dans ces médiations car cela permet d'équilibrer l'animation des discussions. Ce dispositif est très utile et permet à chacun de prendre conscience du point de vue de l'autre, et s'appuie sur les propositions d'amélioration de la part des personnes concernées elles-mêmes. Les responsables d'équipe dans un premier temps, puis tous les salariés, ont été formés lors des séminaires sur la communication non-violente et les techniques de résolution de conflit (expression de son ressenti, proposition de solutions...). Ces actions portent leurs fruits et les conflits trouvent aujourd'hui des solutions concrètes et simples.

Vous avez aussi mis en place une permanence psychologique...

N.C. : Tout à fait, nous avons établi une convention permanente avec une psychologue du travail afin de permettre à nos salariés d'échanger gratuitement et de façon confidentielle s'ils ressentent des difficultés dans le cadre de leur travail. Son rôle est d'évaluer la part du travail dans les difficultés remontées par le salarié et d'apporter



La Saline royale d'Arc-et-Senans en chiffres

- 120 000 visiteurs par an
- 100 salariés
- 64 ETP
- 6 M€ de budget de fonctionnement
- 55 % d'autofinancement

un soutien ou, le cas échéant, d'orienter la personne vers un autre professionnel de santé. Ce dispositif fonctionne et fait l'objet d'environ trois consultations par an depuis sa mise en place. Proposer ce contact gratuitement et communiquer régulièrement sur ce dispositif participe à notre culture de prévention. Le fait qu'un salarié fasse la démarche de contacter une psychologue du travail est déjà en soi un pas très important car il s'agit d'accepter d'être en inconfort et de demander un soutien. Les salariés l'ont tous rencontrée au moins une fois, et la direction rappelle régulièrement ce partenariat lors de communications générales (via les représentants du personnel, au sein de newsletters...) ou directement auprès de personnes que nous savons fragilisées.

Quels sont les résultats de cette politique bien-être ?

N.C. : 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.

Quels sont vos conseils pour les RH souhaitant mettre en place une politique de bien-être au travail ?

● Commencez par affirmer les valeurs de l'organisation et prenez le temps de les déterminer de manière collective. Ces valeurs seront vos boussoles dans la prise de décision et l'orientation de votre politique. À la Saline, il s'agit pour nous de garantir l'équité de traitement entre les salariés, la transparence et la solidarité entre les équipes.

● **Misez sur le dialogue social!** Faites confiance et impliquez vos représentants du personnel afin d'être challengé sur votre politique. Des représentants syndicaux associés dès le départ vous remonteront naturellement des sujets de terrain auxquels vous n'auriez pas pensé (charge de travail sur certains postes, besoin d'aménagements...).

● **La prévention est un travail de chaque instant.** Il est donc nécessaire d'évaluer et de communiquer régulièrement sur les dispositifs mis en place. ●



Commencez par affirmer les valeurs de l'organisation et prenez le temps de les déterminer de manière collective. »