



## Portrait-PME: Fontina-Rössler AG



«Avec un peu de recul, nous pouvons constater que le projet a eu des répercussions très positives sur l'ambiance de travail au sein de l'entreprise.»

Marcus Weber, directeur

### Portrait de l'entreprise

**Nom de l'entreprise:**  
Fontina-Rössler AG;  
www.fontina.ch

**Siège:**  
3423 Ersingen et 4714 Aedermansdorf (jusqu'en début 2004)

**Branche professionnelle:**  
Commerce en gros de céramique de jardin; production et commercialisation de porcelaine

**Nombre de collaborateurs/trices:**  
55

**Activité:**  
Développement de produits dans le domaine de la céramique de jardin en Suisse tout comme en Extrême-Orient, contrôle de production en Extrême-Orient ainsi que commercialisation et distribution en Suisse

### Réussite du grand écart

**La PSE est également adaptée en cas de problèmes urgents, typiques de notre époque.**

PME-vital a été préparé dans une phase de transition entre deux conjonctures, puis a débuté et a été testé dans une période de stagnation économique qui perdure encore aujourd'hui. Cette situation économiquement difficile a aussi été ressentie au cours du déroulement du programme pilote dans les entreprises pilotes de PME-vital. Dans l'ensemble, elles étaient toutes confrontées à des problèmes. Ce qui a varié, selon la branche, c'est la manière de se mouvoir avec plus ou moins de succès sur le marché, au mieux à se repositionner et à mettre en oeuvre de nouvelles stratégies en matière de compétitivité. L'exemple de la PME pilote Fontina-Rössler AG illustre certains points qu'il convient d'observer lors de l'introduction de la promotion de la santé en entreprise (PSE), en particulier durant les périodes économiques difficiles.

Fontina-Rössler est née d'une reprise d'entreprise, réalisée peu de temps avant la décision de participer au programme PME-vital. Durant la phase comprenant l'atelier de sensibilisation, le sondage auprès des cadres et celui auprès des employés/ées ainsi que le cercle de santé, il a fallu maîtriser les problèmes habituels de ce genre de situation, tels que la coopération entre la direction de l'entreprise et le personnel, la réorganisation des places de travail, des licenciements et la réduction de prestations au personnel dictée par des principes économiques de gestion d'entreprise. PME-vital a d'abord eu des répercussions de trois manières différentes:

D'une part, le sondage auprès des employés/ées et le cercle de santé ont éveillé des attentes qui n'ont pas toutes pu être concrétisées dans un proche avenir. Durant cette phase, la direction de l'entreprise s'est vue confrontée à une partie du personnel qui s'est comportée de

manière désagréable, critique et aussi revendicatrice. La direction a été obligée d'admettre que PME-vital était un moyen capable de véhiculer différents messages, mais avant tout de sensibiliser le personnel à des aspects trop peu pris en considération jusqu'à présent dans une entreprise dont l'atmosphère de travail était familiale.

D'autre part, l'idée se répandit chez une partie du personnel que l'entreprise ne pouvait momentanément pas se permettre d'investir dans la promotion de la santé. Il s'agissait donc de communiquer et, en fin de compte, de prouver que les difficultés pouvaient également être maîtrisées, même avec un soutien minime de la PSE.

Finalement, une certaine méfiance s'est installée par rapport à la direction, qui, manifestement n'était pas unie, et dont l'un des membres exerçait en réalité un travail de sape. Au cours de la discussion avec le personnel, cette observation a clairement été soulignée, tout comme au cours du second sondage auprès des employés/ées, qui a fait apparaître une tendance à la détérioration de la politique d'information.

En jetant un regard rétrospectif sur le début de PME-vital, les membres de la direction reconnaissent aujourd'hui franchement que, pour eux, il n'avait pas été facile de faire le grand écart entre les possibilités de l'entreprise et les nombreux souhaits du personnel. Le fait que chaque exigence comporte également des éléments de critique, qui peuvent dès lors être lus comme un reproche d'avoir fait quelque chose de faux, rend le tout encore plus difficile. La manière dont Fontina-Rössler a transformé les propositions du personnel, malgré une situation financière tendue, est tout à son honneur: *réparation du toit, optimisation de la luminosité, vestes chaudes contre le froid, achat d'un élévateur à fourches moderne, améliorations dans le domaine de l'organisation du travail, cafés gratuits...* Ces améliorations et nouveautés sautaient aux yeux et ont



aussi été appréciées à leur juste valeur par le personnel.

La situation difficile de l'entreprise a toutefois induit des tensions entre les employés/es. Ceci n'est guère étonnant au vu des importantes sollicitations auxquelles étaient soumis le personnel et de la crainte répandue quant à la perte de la place de travail et ses conséquences (troubles du sommeil, nervosité). C'est pourquoi il était clair comme de l'eau de roche que l'un des deux modules à choix, à savoir *Travail en équipe*, serait privilégié. Mais, PME-vital s'est également attaché aux aspects individuels et privés en appliquant le module *Gestion du stress* et en mettant l'accent sur la gestion personnelle des ressources. Ces mesures ont eu pour effet de créer un climat de travail à nouveau plus ouvert ainsi que de meilleures relations humaines. Les conflits entre les membres du personnel ont également pu être maîtrisés plus facilement. Cependant, une focalisation de plus en plus importante a été mise à jour quant à la relation entre le travail, les loisirs et la santé ainsi que les propres possibilités d'influer de manière positive sur le bien-être au travail. De manière générale, une attitude plus détendue par rapport à l'évolution en cours a pu être observée auprès des personnes interrogées.

Les résultats du second sondage auprès des employés/es de Fontina-Rössler ont été très expressifs. L'une

des rares améliorations, mais néanmoins très nette qui a été relevée est la confiance mutuelle envers les supérieurs. En revanche, l'appréciation concernant la propre santé psychique et physique s'est notablement détériorée. Plusieurs valeurs se sont maintenues comparativement au premier sondage (climat de travail, ambiance au sein du département, lien avec l'entreprise, plaisir au travail).

*«Ma femme est à présent également active sur le plan professionnel et nous pouvons mieux nous répartir le travail à domicile; cela m'a fait du bien de pouvoir en parler avec d'autres employés/es de l'entreprise.»*

*Ruban Iyadurai, employé à la logistique; citation d'un article (cf. revue de presse)*

Si l'on étudie les résultats d'un peu plus près, il est frappant de constater une ligne de démarcation entre les personnes qui ont participé au programme et les autres. Dans presque tous les domaines, l'évaluation était plus positive de la part des participant/es à l'un des modules de mise en œuvre. Une autre caractéristique démarque les différents départements. En effet, certaines mesures très apparentes n'ont touché qu'une partie du personnel; par exemple, elles ont servi davantage le person-

nel qui travaille dans la gestion du stock que celui de l'administration ou de la manutention à la rampe, qui a relevé d'autres préoccupations (par ex. tension psychique à la comptabilité et porter de lourdes charges à la rampe).

L'exemple de Fontina-Rössler illustre de manière remarquable la difficulté qui incombe à une direction de naviguer avec succès entre les attentes du personnel, le choix des mesures à mettre en œuvre, les finances et la communication au sein de l'entreprise. La crédibilité d'une direction d'entreprise sera d'autant plus grande si elle maintient un programme de promotion de la santé malgré des conditions cadres difficiles. Une telle attitude insuffit un vent d'optimisme qui, à son tour, représente une bonne base pour un développement favorable de l'entreprise. Ainsi, contrairement aux idées reçues, les problèmes bien connus, typiques de notre époque et du contexte d'une PME, ne doivent pas être un obstacle, mais un argument pour la mise en place de la promotion de la santé en entreprise.



### Activités de promotion de la santé en entreprise (PSE)

Date	Activité	Participant/es	PME-vital
fév. 02	Atelier de sensibilisation	Direction élargie: membres de la direction, responsables de département et responsable PSE (6 personnes)	✓
avril 02	Sondage auprès des cadres	Direction élargie: membres de la direction, responsables de département et responsable PSE (6 personnes)	✓
avril – juin 02	1 <sup>er</sup> sondage auprès des employés/es	Tous les collaborateurs/trices (55 personnes)	✓
juillet – oct. 02	Cercle de santé	Collaborateurs/trices des départements production, dépôt, achat, vente, administration, service clientèle et magasin d'entreprise (9 personnes)	✓
déc. 02 – janv. 03	Travail en équipe	Collaborateurs/trices et supérieur hiérarchique du secteur administration y.c. 1 membre de direction (9 personnes)	✓
janvier – fév. 03	Gestion du stress	Membre de direction, supérieurs, collaborateurs/trices des départements dépôt, administration vente, concierge, marketing (14 personnes). Le module était ouvert à tous les intéressés/es.	✓
sept. 03 – janv. 04	2 <sup>ème</sup> sondage auprès des employés/es	Tous les collaborateurs/trices (50 personnes, dont 82% qui avaient participé à la 1 <sup>ère</sup> enquête)	✓

**Revue de presse:** (d'autres articles peuvent être consultés sur le site [www.pme-vital.ch](http://www.pme-vital.ch) sous "revue de presse")

> Porzellan, Keramik und Gesundheit. Organisator, juin 2003.