



## Portrait PME: Groupe Habillage Haute Horlogerie SA



«La posture au travail et la grande concentration focalisée sur un tout petit espace, voilà les deux grands problèmes auxquels il faut s'attaquer en horlogerie»

Angela Gabris, ancienne responsable des ressources humaines au GHHH

### Portrait de l'entreprise

**Nom de l'entreprise:**

Groupe Habillage Haute Horlogerie SA (GHHH); une société de Swatch Group Holding

**Siège principal:**

2610 St-Imier (autres lieux d'implantation de la société à 2500 Bienne et 6874 Castel San Pietro)

**Branche professionnelle:**

Horlogerie

**Nombre de collaborateurs/trices:**

65 (au site de St-Imier)

**Activité:**

Assemblage de têtes de montre pour l'horlogerie haut de gamme: pose de cadran et aiguilles, emboîtement, contrôle, pose de bracelets

### PME-vital au GHHH...

... c'est d'abord donner la parole aux opérateurs et opératrices.

Interrogée sur des problèmes de santé qui se manifestent dans l'industrie horlogère, l'ancienne responsable du personnel du Groupe Habillage Haute Horlogerie SA (GHHH), Mme Angela Gabris, évoque deux domaines. D'une part, la posture des opérateurs et opératrices en horlogerie peut provoquer à long terme diverses douleurs physiques qu'il faut essayer d'atténuer par un aménagement optimal de la place de travail. D'autre part, Mme Gabris estime qu'à force de se concentrer continuellement sur un tout petit espace, les collaborateurs et les collaboratrices ont tendance à plonger dans un monde individuel et risquent de se replier sur eux-mêmes. La recette qu'elle propose: il faut favoriser les possibilités d'expression, notamment pour donner aux employé/es la possibilité d'engager le dialogue quant aux problèmes qui les préoccupent. Lors du sondage auprès des employé/es, plusieurs aspects sont en effet mis en évidence: ainsi, presque 60% des répondants signalent une posture corporelle statique au travail; mais moins de 50% ont des douleurs fréquentes ou constantes au dos, en particulier au niveau lombaire. Presque la moitié des répondants indiquent une répétition fréquente d'activités identiques et plus de 40% la forte concentration au travail sur de longues périodes. Un grand attachement à la bonne exécution de leur tâche induit chez plus de 50% des répondants le souci constant de ne pas commettre d'erreurs; plus de 60% n'arrivent pas à décrocher après le travail. Les perceptions exprimées par le personnel concordent avec le tableau dépeint par l'ancienne responsable des ressources humaines du GHHH, qui repose sur une expérience de plus de vingt ans dans l'industrie horlogère et qui se trouve à l'origine de la participation du GHHH à PME-vital.

Avec sa participation, le GHHH a voulu

souligner l'importance de la santé qui représente un patrimoine pour tout un chacun – pour l'employeur qui a tout intérêt à ce que les employé/es soient en bonne santé et puissent s'engager pleinement à leur travail – et pour les personnes concernées elle-mêmes qui ont un intérêt individuel pour leur propre bien-être. Le GHHH n'a cependant pas attendu le programme PME-vital pour s'attaquer aux questions de santé et de confort au travail. En effet, bien qu'aussi pour des raisons inhérentes à la production, le GHHH avait modifié partiellement le mode d'organisation de l'assemblage séparé classiquement par "métier" (pose de cadran et aiguilles, emboîtement, contrôle) pour constituer deux "îlots" d'assemblage autonomes qui regroupent ces différents métiers. Il fallait se rendre à l'évidence que cela créait au départ des problèmes humains qu'il fallait résoudre: avoir de la compréhension pour le travail et les tâches des collègues, gérer l'interdépendance, les petites absences, etc. Or, par la suite, il a été possible de mettre en évidence les avantages que cette façon de travailler amenait aux employé/es, notamment l'impact positif sur leur santé.

Pour l'avenir, les dirigeants du GHHH souhaiteraient un deuxième type d'îlots que l'on pourrait nommer des "îlots de solidarité" – où l'échange entre les collaborateurs et collaboratrices, susceptible de créer des liens, est favorisé et permettrait surtout d'augmenter la satisfaction au travail. Si, à terme, le nombre d'absences pouvait ainsi être réduit, ce serait un aspect complémentaire non négligeable.

Selon l'appréciation des responsables de projet de PME-vital au sein du GHHH et les échos des participant/es, le module "travail en équipe" qui a été mis en œuvre dans le cadre du programme pilote conjugait bien les préoccupations des collaborateurs et collaboratrices qui y ont participé et celles de l'entreprise. L'idée de sensibiliser les employé/es à leur mode de communication a ainsi pu être testé dans un petit



cercle de participant/es et devrait pouvoir être multiplié par la suite afin d'avoir un effet positif sur la collaboration au sein de l'ensemble de l'entreprise.

Lors de cette phase pilote, le GHHH a fait l'expérience que le laps de temps entre le sondage auprès des employé/es et la présentation des résultats ne devraient pas être trop éloigné. De manière générale, les différentes étapes devraient se succéder à un rythme soutenu, autrement, l'intérêt diminue très rapidement et il faut investir beaucoup d'énergie pour réanimer le projet et raviver la motivation des collaborateurs et collaboratrices. Notons que parmi les constats et contraintes évoqués par les employé/es lors du sondage (analyse quantitative) et du cercle de santé (ana-

lyse qualitative), bon nombre sont intrinsèquement liés à la nature du travail en horlogerie. Il n'est donc pas toujours facile de les écarter tels quels.

Un enseignement qu'il est possible de tirer de cette phase pilote, c'est l'attention toute particulière que l'entreprise doit porter à une communication ouverte et claire quant à ses intentions de poursuivre les propositions qui ont été élaborées avec beaucoup d'engagement par les participant/es au cercle de santé. Il s'agit de montrer les possibilités et les limites de l'entreprise, de poser des priorités et de procéder à des choix et d'esquisser dans quels délais il sera possible de les réaliser. Finalement, il ne faut pas oublier de communiquer ce

qui a été réalisé. En résumé, dans les phases critiques, une bonne communication permet de maintenir le cap et de garder la motivation qui a été engagée en invitant les collaborateurs et collaboratrices à s'impliquer dans un processus qui les concerne.

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

Date	Activité	Participant/es	PME-vital
sept. 02	Atelier de sensibilisation	Pour les 3 sites GHHH: directeur, responsable RH, assistant RH. Site de St-Imier: le responsable du site, 3 responsables d'unité + coordinateur sécurité + responsable qualité + 1 stagiaire	✓
sept./ oct. 02	Sondage auprès des cadres	7 répondants	✓
oct./ nov. 02	Sondage auprès des employé/es	37 répondant/es sur 75 questionnaires distribués	✓
Mars - mai 03	Cercle de santé 6 x 2 h	9 participant/es composé/es par des collaborateurs/trices de tous domaines opérationnels; participation du responsable de site;	✓
mars / juin 04	Travail en équipe	9 et 5 participant/es provenant de groupes de travail hétérogènes; accent sur la communication et son propre rôle dans les interactions	✓

**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")

- > PME-vital: Programme pour la santé en entreprise. spécial-IST, décembre 2003.
- > La PS dans les PME: La motivation des entreprises pilotes. focus, septembre 2003.