



INNOVATION SOCIALE

Le déménagement collaboratif d'Adam Pack

Cette PME de l'industrie du bois a conçu avec ses salariés son emménagement dans une nouvelle usine.

CÉCILE MAILLARD

Les effluves de bois chatouillent le nez dans l'atelier d'Adam Pack, une PME de 46 salariés. Découpé, peint, le bois de pin maritime et de peuplier est monté pour former de superbes coffrets destinés à accueillir de non moins magnifiques vins et alcools. Il est aussi employé pour la construction de la nouvelle usine de la PME, nichée au cœur de la forêt des Landes de Gascogne, à Sainte-Hélène (Gironde). Les baies vitrées du réfectoire, encore en chantier, donnent sur les majestueux pins environnants. Cet été, les salariés déjeuneront dehors.

Adam Pack a déménagé fin 2015. Installée depuis 1880 dans un village voisin du Médoc, la société, labellisée «entreprise du patrimoine vivant», s'est déplacée d'une dizaine de kilomètres, pour ne pas allonger le temps de trajet des salariés. Un électricien s'active entre deux ateliers, un artisan pose un escalier en bois, qui conduira à l'«espace collaboratif». Ce lieu encore indéfini laisse dubitatifs les salariés. Son utilisation émergera des réflexions menées avec eux.



Les groupes de travail par thème et par atelier ont permis de revoir complètement l'implantation des machines et l'ergonomie des postes.

Car l'humain est placé au cœur de la stratégie de la PME. En 2009, Adam Pack subit de plein fouet la crise économique. Lorsque Jean-Charles Rinn, alors ingénieur, décide de reprendre la société, il réunit quelques personnes pour réfléchir aux valeurs qui guideront l'entreprise et lui permettront d'affronter la mondialisation. Ensemble, ils conviennent que tout part de «l'envie des salariés de contribuer au développement de leur entreprise». Pour les motiver, Adam Pack décide, en 2010, de financer à 50 % une mutuelle, de distribuer 7,5 % du résultat en intéressement et de réinvestir tout le reste.

À l'écoute des besoins des salariés

Dès le début du projet de déménagement, les salariés ont été consultés. Tout a commencé par un «world café», où ils ont pu exprimer leurs attentes et leurs inquiétudes. «Cette méthode d'intelligence collective permet d'impliquer tout le monde, sans être démagogique puisqu'on tient compte des

propositions», explique Emmanuel Hauet, DRH à temps partiel, chargé de l'innovation sociale. Des groupes de travail thématiques et par atelier ont poursuivi la réflexion pendant plusieurs mois. Cette démarche participative a été déterminante pour décider de l'implantation des machines. Le responsable de l'activité finition (peinture des coffrets, vernis, ponçage...), Patrick Lascou, 52 ans et «trente ans de boîte», a ainsi bousculé les propositions du cabinet d'ingénierie. Il a suggéré que l'espace finition ne soit pas installé en bout de chaîne, mais soit accessible à la fin de l'usinage, du marquage ou du montage. «Nous avons retenu cette modification profonde du projet», se réjouit le patron Jean-Charles Rinn. Thierry Bonnamy, 51 ans, a eu carte blanche pour implanter les machines de l'activité usinage, dont il est responsable. «J'ai réuni les quatre personnes de mon équipe et leur ai demandé d'y réfléchir, en tenant compte des machines les plus utilisées, de la facilité d'accès aux stocks. C'est aux mecs que ça doit plaire!»

Vers «une entreprise libérée»

Ravis, les salariés travaillent aujourd'hui dans un bâtiment isolé du froid, moins bruyant, où les poussières de bois sont aspirées et chaque poste repensé par un ergonome. Adam Pack a investi 700 000 euros dans de nombreuses machines, dont une cabine de peinture. Les groupes de salariés ont aussi étudié la gestion des déchets, les équipements du réfectoire et des vestiaires, les horaires de travail. Ils ont choisi de raccourcir la pause déjeuner d'un quart d'heure pour pouvoir partir plus tôt le soir.

Jean-Charles Rinn et son équipe bouillonnent d'idées. Retenue par la région Aquitaine dans le cadre de l'«Industrie du futur», l'usine bénéficiera d'un audit lean en mars. Production et bureau d'études travaillent main dans la main pour développer 20 % de nouveaux produits par an. Maxime Gilbert, 23 ans, ébéniste, réalise des prototypes avec le bureau d'études, le designer et le commercial. Comme Baptiste Grégoire, 22 ans, ébéniste en finition. «C'est l'une des raisons pour lesquelles je suis venu chez Adam», dit-il. Autres projets: la norme ISO 26000 et un extranet.

Des objectifs exigeants. «Dégager du temps pour faire du collectif est parfois difficile», reconnaît Jean-Charles Rinn. Et certains anciens résistent au changement. «Quand j'entends qu'on fait une loi sur le dialogue social, je trouve ça triste. Vivre le dialogue comme une contrainte montre qu'on n'a pas compris que la performance sociale amène la performance économique. Adam a doublé son chiffre d'affaires depuis 2009!» Et envisage de passer à 50 salariés.

Prochain chantier: devenir une «entreprise libérée» en donnant encore plus de pouvoir au terrain et en se dotant d'organes de gouvernance innovants. Valérie Jemma, 45 ans, opératrice marquage à feu et dorure, embauchée après un an et demi d'intérim, apprécie: «Donner son avis, c'est valorisant et important. Je suis prête à aller plus loin. L'autonomie, ça me va.» Baptiste confirme: «Redistribuer le pouvoir, c'est intéressant, même si tout le monde n'en veut pas. Quand on est jeune, on aime les risques.» Adam Pack a réussi à satisfaire les attentes de la génération Y, un défi pour une entreprise de main-d'œuvre de l'industrie du bois. ■