

L'humain est au cœur de la démarche

En Gironde, l'entreprise Adam fabrique des emballages en bois pour les bouteilles de vins et spiritueux. Sa démarche d'amélioration continue, fortement participative, associe prévention et performance.

DANS L'ENTREPRISE ADAM, le pin est roi. Il constitue la charpente du bâtiment de 9 000 m² construit en bordure des pinèdes du Médoc. Mais c'est surtout la matière première principale des caisses, coffrets et emballages destinés à des bouteilles de vin et d'alcool, qui sont conçues et fabriquées par la soixantaine de salariés du site de Sainte-Hélène, en Gironde. Les planches de bois sont découpées, poncées, rabotées, rainurées, assemblées pour former ces emballages – un million en 2018. Le bois est imprimé ou gravé, au nom de domaines viticoles prestigieux, dont certains sont situés à quelques kilomètres. L'humain est au cœur de la stratégie de l'entreprise. Jean-Charles Rinn, directeur de la PME depuis 2009, est convaincu que le savoir-faire et la créativité des salariés sont essentiels au développement de l'activité. « C'est leur engagement qui a permis de préserver les emplois en 2009, quand notre chiffre d'affaires était au plus bas du fait de la crise économique, soutient-il. Il n'y a pas de performance économique sans performance sociale. Et inversement. Cela inclut les conditions de travail.

Pour entrer dans ce cercle vertueux, il est indispensable de laisser aux opérateurs la liberté de proposer des solutions. » L'entreprise mène depuis 2014 une démarche d'amélioration continue, participative, où performance et conditions de travail sont intimement liées. Elle y consacre les deux tiers de ses bénéfices. Ainsi, lorsque, en 2015, l'entreprise se lance dans la conception d'un nouveau bâtiment, des groupes de travail impliquant les salariés voient le jour. Leurs réflexions aboutissent à une nouvelle organisation de la production, prenant en compte les problématiques d'ergonomie. « Les flux de matières du nouveau site sont plus cohérents: il y a beaucoup d'espace autour des postes de travail pour circuler », se réjouit Grégory Pernot, contrôleur de sécurité à la Carsat Aquitaine.

Libérer la parole

Pilier de la démarche: un « totem », panneau d'affichage où figurent les indicateurs d'activité, de sécurité et de qualité. Il y en a un dans chacun des six ateliers. Tous les matins, à l'embauche, depuis trois ans, chaque

Les réunions quotidiennes permettent notamment de soulever des questions qui peuvent ensuite être débattues avec le personnel concerné afin de trouver les mesures appropriées.



© Rodolphe Escher pour l'INRS

équipe se regroupe autour de lui. La réunion a été baptisée « Pop 5 », pour pilotage opérationnel de la performance. Elle dure cinq minutes et permet de suivre l'évolution des indicateurs, de faire le point sur le déroulement de la production de la veille et d'aborder les problèmes de sécurité. « Cela a soudé cer-



© Rodolphe Escher pour l'INRS

taines équipes, constate Maxime Gilbert, responsable des ateliers montage et marquage. Et on connaît les points à améliorer. » Cela met aussi en évidence qu'une meilleure qualité des conditions de production améliore la productivité. « Les heures passées à rattraper des non-qualités (produits avec des erreurs et de qualité insuffisante) ont été divisées par deux sur l'année 2018. En 2017, elles représentaient plus d'un temps plein », signale Aurélien Labouré, responsable de production. « Les Pop 5 ont libéré la parole des opérateurs », reconnaît Christelle Tach, prototypiste. Sur le même principe, des Pop 15 réunissent hebdomadairement pendant 15 minutes les responsables d'atelier et les fonctions support. « J'y fais le point sur les avancées en SST une fois par semaine », indique Pauline Lepretre, responsable RSE. Peu après, un système de cartes d'amélioration a été instauré. Celles-ci permettent de tracer les problèmes rencontrés par les salariés sur le terrain, « que ce soit en matière de qualité, de délai ou de santé et sécurité au travail », précise Pauline Lepretre.

Le système assure aussi le suivi des actions mises en place. « Je l'utilise également pour faire vivre notre document unique d'évaluation des risques professionnels », ajoute-t-elle. Rédigées pendant les Pop 5, les Pop 15 ou à l'initiative des salariés, les cartes d'amélioration peuvent être discutées directement lors de ces réunions, afin de mettre en place des solutions. Si le problème est complexe, une réunion spécifique est planifiée avec le personnel concerné afin de trouver les mesures appropriées. Le nouveau canal de circulation de l'information contribue à impliquer davantage les salariés. « Les consignes de sécurité sont plus adaptées au travail réel et mieux appliquées quand elles émanent des opérateurs », remarque la responsable RSE. « Il y a davantage de réactivité dans la résolution des problèmes rencontrés sur le terrain », estime Michaël Lagarde, opérateur en finition.

Du presque-accident à la solution

Les mesures prises vont de la petite amélioration au gros chantier. Par exemple, l'an passé,

un salarié a failli chuter sur un balai tombé par terre. Signalé lors d'un Pop 5, le presque-accident a conduit un opérateur à fabriquer un range-balai, constitué de mandrins de rouleaux de film d'emballage fixés dans une caisse. Cet ingénieux système a été rapidement déployé au sein des ateliers. Autre trouvaille des salariés: un panneau mobile, installé en début d'année au niveau de la scie à format, à la suite d'un presque-accident signalé via une carte d'amélioration. La machine avait projeté un éclat de bois sur le poste voisin, pourtant distant de plusieurs mètres, qui heureusement n'était pas occupé au moment de l'événement.

En 2017, pour améliorer davantage les conditions de travail, chacun des six ateliers s'est doté d'un référent SST, vers qui les salariés peuvent se tourner pour les problématiques en lien avec les risques professionnels. Les six référents SST participent avec les responsables des différents services à une réunion mensuelle: les dysfonctionnements remontés par les différents canaux y sont analysés de manière plus approfondie pour proposer des solutions et des actions. Les référents effectuent également un audit sécurité une fois par mois, à l'aide d'une grille listant tous les éléments à vérifier sur chaque machine. « Je le fais avec les opérateurs qui les utilisent », indique Valérie Jemma, opératrice et référente SST de l'équipe Marquage, et membre du CHSCT. Se sentir en sécurité, « cela libère l'esprit », atteste Christelle Tach. ■ K. D.

La démarche d'amélioration continue participative dans laquelle l'entreprise s'est lancée en 2014 a permis d'aboutir à la conception d'un nouveau bâtiment parfaitement adapté aux besoins de l'activité réelle.

FAIRE DE LA CONCEPTION UN TRAVAIL COLLABORATIF

Pour une meilleure maîtrise des risques chimiques lors de la conception de son nouveau bâtiment, l'entreprise Adam a bénéficié de l'accompagnement des unités techniques de la Carsat Aquitaine: la cellule Conception des lieux et situations de travail (CLST), le Centre interrégional de mesures physiques (Cimp) et le Laboratoire interrégional de chimie (Lic) d'Aquitaine. Une cabine à flux horizontal a été installée pour la pulvérisation de la peinture et ainsi mieux maîtriser

les risques liés à l'emploi de produits chimiques. L'établissement a pu s'appuyer sur les moyens de mesures et de contrôle du Lic. Le Cimp a aidé l'entreprise dans le cahier des charges et l'aide au choix du dispositif d'aspiration des poussières et copeaux de bois, à débit variable. Afin de déterminer l'agencement des postes de travail dans le nouveau bâtiment, les groupes de travail de salariés ont bénéficié de l'assistance du contrôleur de sécurité-ergonome de la Carsat Aquitaine.

RANGER POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE ET LA SÉCURITÉ

Des centaines de plaques en laiton sont utilisées pour marquer le bois par chauffage, labellisant les emballages. Auparavant, elles étaient regroupées pêle-mêle dans des grosses caisses. Les opérateurs du marquage perdaient beaucoup de temps à retrouver celle dont ils avaient besoin. Par ailleurs, les caisses étaient lourdes et leur manipulation présentait un risque de troubles musculosquelettiques. À l'occasion du déménagement, leur rangement a été revu: elles sont désormais ordonnées dans de petits casiers

en plastique, légers, référencés et organisés sur des étagères. Aujourd'hui, chaque plaque est livrée poinçonnée avec le numéro de casier pour indiquer où la ranger. Et ce numéro se retrouve sur l'ordre de fabrication, le document de travail de l'opérateur. Cela réduit considérablement le temps de recherche.