

SNEL : « Sans les formations, ça aurait été une catastrophe ! »

Aurelia Ricciardi |

Pour Stéphane De Béni, co-dirigeant de l'imprimerie SNEL basée à Vottem (Liège), les investissements, la polyvalence et la rotation de l'emploi induisent inévitablement des besoins en formation. Chez SNEL, l'année 2016 a d'ailleurs été particulièrement riche en formation suite à l'installation de nouvelles technologies et au lancement de nouveaux produits.

Prix Fernand Baudin 2012, Best Performer de l'Industrie Graphique 2010 (Nouvelles Graphiques/Trends Top), Prix des plus beaux livres 2008 (France)... L'imprimerie SNEL peut ajouter une nouvelle récompense à son palmarès, celle des Get Smart Formation Awards. Sur base du bilan social et du temps consacré à la formation, SNEL a été élue meilleure entreprise du secteur graphique en matière de formation dans la province de Liège. Pas si étonnant quand on y regarde de près. Employant près de 70 personnes, SNEL comptabilise 1.430 heures de formation en 2015.

Dans cette imprimerie à la pointe de la technologie et spécialisée dans la production de beaux livres, la formation est sans doute une pierre angulaire au bon développement de l'entreprise. Stéphane De Béni, le confirme : « Nous sommes dans un secteur où nous devons investir dans la formation pour avancer. Le secteur évolue si vite que si nous ne suivons pas les changements, on ne



Dans la pressroom : Stéphane De Béni et Roland Soubras (à droite), les administrateurs délégués de SNEL.

stagne pas, on recule. » Une nouvelle machine, un nouveau produit ou tout simplement un désir manifesté d'évolution de la part du personnel sont autant de raisons propices à former. « Nous assurons des formations chaque année. Soit parce qu'une personne désire changer de poste et apprendre, soit pour un besoin spécifique. »

Nouvelle technologie, nouvelle formation

Suite à une série d'investissements en machines, l'année 2016 a été particulièrement riche en formation. Pour rappel, l'imprimerie

SNEL a investi plus de cinq millions d'euros dans de nouvelles technologies en prépresse, presse et postpresse, soit : deux nouveaux CtP de Kodak, une Speedmaster XL 106 8 couleurs avec LED UV, une Speedmaster XL 106 5 couleurs et une plieuse Monza. Toutes sont des machines de nouvelle génération qui favorisent l'automatisation et la productivité accrue. De quoi chambouler les habitudes de production des opérateurs. Cela va de soi, dès qu'une nouvelle machine fait son apparition, une formation est assurée chez le fabricant. Pour les nouvelles presses offset de Heidel-

berg, une première équipe de conducteurs a suivi une semaine de formation à Wiesloch (Allemagne) chez Heidelberg. Vincent Hardy, conducteur presse chez SNEL, raconte : « Nous avons eu énormément de théorie concernant les encres et la manière dont elles sèchent et aussi de la pratique sur les mêmes machines que celles que nous allons acquérir. Nous avons pu nous familiariser avec le matériel, ce qui a permis de nous mettre en production plus rapidement. L'écolage s'est ensuite poursuivi chez SNEL durant trois semaines avec un instructeur belge ». La seconde équipe de conducteurs a quant à elle été formée in situ. Se former à de nouvelles machines et apprendre à produire de nouveaux produits enrichissent la motivation et l'intérêt pour le travail à accomplir. « Le fait de changer de technologie favorise la diversité dans les produits que nous proposons et constitue une nouvelle découverte pour le travailleur. Par exemple, la nouvelle Speedmaster LED UV permet d'utiliser de nouveaux supports tels que le

papier synthétique. C'est une nouvelle découverte dans la façon de produire », dit Stéphane De Beni. Dans la pressroom de SNEL, on compte une dizaine d'opérateurs, dont sept conducteurs offset.

Une trentaine de personnes travaillent au façonnage. Celles-ci doivent pouvoir suivre les cadences accélérées d'impression. « En une journée, nous produisons autant que ce que nous faisons auparavant en trois jours », dit Vincent Hardy. En renfort, une nouvelle plieuse de dernière génération a été installée en fin d'année 2016. Là aussi une formation a été nécessaire. « Les anciennes plieuses ont été liquidées et les opérateurs ont dû apprendre à travailler autrement », dit Stéphane De Beni. Assurant une productivité élevée, la nouvelle plieuse possède des possibilités d'automatisation, notamment au niveau du système de sortie, de façon telle qu'elle évite à l'opérateur des manipulations lourdes. Une opératrice, Sandra, a été formée à la nouvelle technologie par un technicien du fabricant. Son savoir-faire, elle peut désormais le transmettre aux collègues qui sont amenés à utiliser eux-aussi la plieuse. Stéphane De Beni estime que « pour bien maîtriser une machine, il faut compter entre six mois et un an ».

Anticiper les compétences

Outre l'installation de nouvelles technologies, l'élaboration de nouveaux produits impliquent aussi une certaine adaptation pour le personnel. Et de l'anticipation de la part du management. « Par exemple, nous nous sommes lancés dans la personna-



Vincent Hardy, conducteur offset à l'imprimerie SNEL.

lisation des journaux de classe il y a trois ans. Etant donné que les journaux de classe sont cousus, il était nécessaire de prévoir des formations en couture. Nous avons d'abord formé une couseuse, puis une seconde et ainsi de suite. Nous aurons à présent quatre personnes qui maîtrisent la couture des journaux de classe en plus de leur fonction première. Cela nous permet d'avoir toujours une personne disponible en fonction des besoins. En 2016, nous avons produit 80.000 journaux de classe. Sans anticipation, nous n'aurions jamais pu les produire. »

La polyvalence est essentielle

La formation est un passage obligé : « Nous voulons créer de la polyvalence pour ne pas que les seules personnes qui ont été formées soient les seules à utiliser une certaine machine », dit Stéphane De Beni. « Nous ne pouvons pas changer tous les jours de postes non plus, car il faut maintenir une certaine stabilité fonctionnelle et changer de poste demande un certain temps d'adaptation. Il est donc nécessaire de trouver le bon équilibre entre la titularisation d'un opérateur pour garder une

production économiquement viable et la polyvalence afin d'assurer le développement du personnel et les remplacements temporaires. La plupart de nos travailleurs aiment aussi avoir plusieurs cordes à leur arc pour pouvoir rebondir au cas où une machine disparaît un jour. »

La polyvalence apporte en outre une certaine souplesse au niveau des périodes de vacances. Stéphane De Beni : « Plutôt que de concentrer toute la période de vacances en juillet, nous permettons à présent au personnel d'étaler leurs vacances tout au long de l'année. Un fichier de compétences de tout le personnel est tenu régulièrement à jour et nous permet de voir directement qui peut remplacer qui. » De cette façon, peu importe qui part, il y a toujours quelqu'un de compétent pour une certaine machine. Par ailleurs, la polyvalence est aussi bénéfique pour la personne car cela permet de casser la monotonie.

Trouver des personnes ressources

Des formations sont également organisées en interne pour les postes administratifs et la PAO.

Il y a par exemple des membres du personnel qui sont bêta-testeurs de logiciels de PAO en dehors de leur travail ou qui apprennent en autodidacte. Ces personnes sont des personnes ressources pour d'autres membres du personnel. Elles peuvent partager leur savoir et en faire profiter le plus grand nombre. « Nous avons ainsi quelques personnes en interne qui déploient des formations en collaboration avec leur responsable », dit Stéphane De Beni.

Manque à gagner en façonnage

S'il y a un domaine pour lequel il est particulièrement difficile de trouver du personnel qualifié, c'est bien au niveau du façonnage, notamment pour le pliage. « Ce sont des profils qui ne se trouvent pas directement à la sortie de l'école. Les centres comme le Cepegre ne répondent pas non plus aux besoins en formation dans ce domaine. Et même si les centres de formation spécialisés sont encore équipés d'une plieuse, la formation ne suffirait pas car nos plieuses sont de génération bien plus récente. » En la matière, la formation ne peut donc qu'être assurée en interne et par le fabricant. Afin de pouvoir suivre les cadences d'impression devenues plus rapides en façonnage, SNEL envisage d'ailleurs d'augmenter le nombre d'opérateurs. Une chose est sûre pour l'administrateur délégué : « Sans les formations, ça aurait été une catastrophe. Et sans les nouvelles machines, nous n'aurions jamais pu produire tous les travaux que nous avons sortis depuis nos investissements». ■