

POUR INTÉGRER LA SST À VOTRE PROGRAMME DE FORMATION, MISEZ SUR VOS EMPLOYÉS !



PAR Dominique Beaudoin

Qui ne se rappelle pas de son premier emploi ? Du vertige que l'on ressent quand vient le temps de faire ses preuves devant des situations qui nous sont inconnues ? Dans ces moments-là, le jumelage avec une personne d'expérience qui connaît par cœur l'ordre logique des opérations de production, les caprices d'une machine ou les règles de l'art pour intervenir dans des situations critiques, sans mettre sa santé et sécurité en danger, est un réel gage de succès. Mais qu'arrive-t-il lorsque nos experts partent massivement à la retraite sans laisser de trace ? Cette question, l'usine de pâte kraft de *Produits forestiers Résolu* (anciennement *SFK Pâte* et *Fibrek*), située à Saint-Félicien, se l'est posée ! En guise de réponse, pour préserver l'avenir de l'usine de 225 employés, leur programme de formation a subi une cure de rajeunissement et chacun y a mis sa touche !

DES DÉPARTS À LA RETRAITE SUR FOND D'ENJEUX ÉCONOMIQUES

En 2009, alors que l'entreprise portait le nom de *SFK Pâte*, M. Janick Beaulieu est entré en fonction comme directeur des ressources humaines. Cette année-là, l'usine devait surmonter un double défi : survivre dans un contexte économique difficile et ne pas perdre ses acquis malgré les nombreux départs à la retraite. En 2009, dit-il, si on ne réorganisait pas l'usine de manière à abaisser nos coûts d'opérations de production, nous aurions procédé à des multiples fermetures et même envisagé une fermeture de longue durée. Ce dernier a alors évalué qu'il devait se doter d'un plan en vue de la mise à jour de leur programme de formation, échelonné sur cinq ans. Cela lui permettrait d'assurer la formation d'employés polyvalents, c'est-à-dire aptes à occuper des postes de niveaux supérieurs.

ZÉRO BLESSURE = ZÉRO SOUFFRANCES

Il fallait agir pour s'assurer d'une relève forte, apte à maintenir les standards de productivité et les savoir-faire de prudence, soit les trucs du métier qui rendent les méthodes de travail sécuritaires. Au chapitre de la SST, pour M. Beaulieu : *il n'y a pas une tonne de pâte qui vaut une vie. La devise chez Résolu, c'est*

zéro blessure = zéro souffrances. Pour la mise à jour du programme de formation, les consignes SST devaient donc y être solidement intégrées.

Grâce à un support financier d'Emploi-Québec, l'entreprise a fait appel aux services de *RESO Management* et de son PDG, M. Raymond Lafrance, pour divers services : audit, développement de matériel pédagogique, formation de formateurs, etc.

L'ENGAGEMENT DE TOUS POUR RAFRAÎCHIR LE PROGRAMME DE FORMATION

Pour que le projet porte ses fruits, M. Lafrance a insisté sur l'importance de compter sur l'adhésion patronale et syndicale au projet. Chacun devait voir ce qu'il pouvait en tirer de positif. L'amélioration des opérations de production au quotidien était synonyme de standards de qualité élevés et de compétitivité. Tous s'entendaient sur le même point : avoir un milieu de travail sécuritaire.

M. Carol Savard, opérateur au blanchiment ayant plus de 25 ans d'ancienneté dans l'entreprise, était responsable du dossier en tant que représentant de l'exécutif syndical. *Notre usine, mentionne-t-il, est un moteur économique dans la région. Je disais à mes collègues : si tu veux que ton père ait une retraite qui a de l'allure, faut que l'usine roule et si tu*

veux que l'usine roule, ton fils doit avoir de bons outils et ne pas avoir d'accident, question d'assurer son avenir. C'est en pensant à ça que nous, les employés, avons embarqué dans le projet.

Par la suite, l'audit¹ de *RESO Management* a fait ressortir les éléments suivants : les cahiers de formation devaient être simplifiés et mis à jour, il fallait bonifier les séances de formation, ainsi que les pratiques de jumelage. De plus, il y avait un grand besoin d'une démarche structurée dans l'utilisation des outils pédagogiques, pour faciliter l'atteinte des objectifs.

LE POINT DE DÉPART : UNIFORMISER LES MEILLEURES MÉTHODES DE TRAVAIL !

Pour réviser les protocoles d'intervention en place, il fallait identifier les moments critiques par poste de travail. Pour *RESO Management* : *un moment critique est un moment-clé du processus de travail d'un employé qui constitue une occasion pour lui, si traité adéquatement, de produire de façon durable et récurrente un produit ou un service du niveau de qualité recherché*. Qu'on se le dise, de tels moments, bien connus par les employés d'expérience, peuvent également comporter des risques pour la SST.

METTRE SUR PAPIER DES ANNÉES D'EXPERTISE EN Y INTÉGRANT LA SST !

C'est à ce stade que l'équipe de conception² de *RESO Management* est entrée en scène avec M^{me} Nathalie Lecours, conseillère sénior, formatrice et coach, de la firme *VISÉE³ développement organisationnel et humain*. Cette dernière a travaillé intensivement avec les travailleurs d'expérience de l'entreprise. *Pour cibler les moments critiques, précise-t-elle, je demandais quelles étaient les tâches les plus importantes, puis nous décortiquions, en ordre chronologique, les grandes étapes et les actions concrètes. C'était impression-*

1. Réalisé par M. Serge Baron.

2. Les autres conceptrices principales furent M^{mes} Isabelle Proulx et Anna Qualman.

3. Site internet : viseedo.com

nant de mettre sur papier tant d'années d'expertise et de trucs du métier ! Avec les instructions de sécurité, puisque cela a été un travail de longue haleine, il y a eu des moments plus difficiles pour les travailleurs. Toutefois, j'ai perçu beaucoup de fierté quand ils ont reçu le recueil des protocoles d'interventions de leur poste de travail !

DU MATÉRIEL DE FORMATION RECONNU ET SIMPLIFIÉ QUI RÉPOND AUX BESOINS !

Pour compléter les protocoles d'interventions, il fallait procéder à la conception du matériel de formation et d'outils d'autoformation. Prenons, comme exemple, le protocole du poste d'opérateur adjoint au blanchiment et regardons de plus près le moment critique de « déchargement de l'acide sulfurique » (figure 1). Cette tâche consiste à décharger l'acide sulfurique pour le procédé de fabrication du bioxyde de chlore (ClO₂), selon des procédures spécifiques. Il y a six grandes étapes, avec des actions concrètes. Appuyés par des photos, les éléments indiqués en vert sont des points d'information qui réfèrent aux méthodes de travail, tandis que ceux indiqués en rouge attirent l'attention sur des instructions en SST. Des pictogrammes soulignent ces éléments.

Voici donc quelques extraits d'actions concrètes tirées des deux premières étapes dudit protocole.

Prenons un autre exemple, celui du poste d'essayeur, au département de la *machine à pâte*. Le moment critique « changement d'un ruban sur la coupeuse » (figure 2) consiste à changer, en deux étapes, le ruban en caoutchouc servant à transporter les feuilles coupées jusque dans les boîtes de formation des ballots. On réfère d'abord l'apprenant à la procédure de cadenassage (instructions indiquées en vert), puis à un outil

FIGURE 1












| Protocole : DÉCHARGEMENT DE L'ACIDE SULFURIQUE (H ₂ SO ₄) | |
|--|---|
| Grande étape 1 – Sécurisation des wagons | |
| Actions concrètes | |
| 1.7 Placer les quatre (4) chaînes de wagon en déchargement de chaque côté des wagons |  Pour empêcher la circulation Laisser les chaînes en place durant l'ensemble du déchargement, car l'acide demeure toujours dans le boyau  |
| 1.9 Revêtir l'habit blanc TYCHEM assigné à l'acide sulfurique ainsi que l'équipement de protection |  SST : chapeau, lunette monocoque, visière, bottes, gants, masque <i>comfo</i> (appareil de protection respiratoire rangé dans une poche étanche de l'habit, pour utilisation en cas d'urgence)  |
| Grande étape 2 – Préparation au raccordement des boyaux | |
| Actions concrètes | |
| 2.11 S'assurer que la vanne du boyau d'air pour le déchargement est fermée |  |
| 2.12 Dévisser et enlever le bouchon de la vanne d'air du wagon |  Éviter de frapper les bouchons (entrée d'air et sortie de H ₂ SO ₄) |
| 2.13 Ouvrir la vanne du wagon pour le mettre à la pression atmosphérique |  Car le wagon est en pression positive ou négative  SST : toujours être derrière la vanne DANGER de se faire éclabousser |

FIGURE 2

| Protocole : CHANGEMENT D'UN RUBAN SUR LA COUPEUSE | |
|--|--|
| Grande étape 1 – Cadenassage de la coupeuse et de la conduite des rubans | |
| Actions concrètes | |
| 1.1 Appliquer la procédure de cadenassage selon les normes SST du département |  Réf. : procédures de gestion – règles de santé-sécurité (format papier dans la salle de contrôle ou électronique sur EQCM)  Outil pédagogique : exercice d'intégration |
| Grande étape 2 – Enfillement du ruban sur les rouleaux | |
| Actions concrètes | |
| 2.1 Aligner manuellement le ruban neuf en suivant la trajectoire des autres rubans (de façon visuelle) |  Outil pédagogique : vidéo n°10 |

---> suite à la page 18



POUR INTÉGRER LA SST À VOTRE PROGRAMME DE FORMATION, MISEZ SUR VOS EMPLOYÉS !

pédagogique (éléments indiqués en orange), soit un exercice d'intégration afin de s'assurer que chaque action soit maîtrisée. Pour la deuxième étape, soit l'enfilement du ruban sur les rouleaux, on dirige l'apprenant vers une vidéo, afin de faciliter la compréhension de cette tâche plus complexe.

LES FORMATIONS, LE JUMELAGE ET LES OUTILS D'ÉVALUATION

Les formations

Les travailleurs, identifiés comme formateurs, avaient un haut niveau de maîtrise de leur travail et des qualités de communicateurs. Ils ont reçu, de *RESO Management*⁴, des bases de formation de formateurs. Puis, ils ont obtenu du support pour que leur plan de cours varie selon les moyens de communication utilisés, à partir des protocoles d'interventions, en y ajoutant des vidéos, des mises en situation, etc.

La formation offerte pour assurer la relève à un poste supérieur pouvait durer une à trois semaines pour la théorie, entrecoupée par de l'entraînement à la tâche, avec jumelage. Pour M. Savard de Résolu : *on avait de la formation théorique surtout le matin. On regardait les plans et les croquis pour comprendre la logique des opérations. Les consignes de sécurité étaient bien indiquées dans le cahier de formation mais, pour bien nous sensibiliser, le formateur donnait des exemples. Souvent, en après-midi, on allait voir sur le plancher. Les gars aiment ça des formations de ce genre-là.*

Soulignons que MM. Claude Belle-tête et Lawrence Martel, opérateurs lessiveurs, Rémi Minier, opérateur récupération, Yvan Béland, opérateur à la machine à pâte et Serge Veilleux, adjoint à la machine à pâte, pour ne nommer que ceux-là, ont transmis leurs connaissances avec grand intérêt et dynamisme.

Le jumelage

J'ai accompagné des jeunes en jumelage, nous dit M. Savard. On a fait des arrêts et des départs d'équipement. C'est quand ça va mal qu'on apprend ! Par exemple, quand un jeune panique, même s'il a de bonnes notes, et qu'il a appris quoi faire dans le cours, c'est comme s'il ne se souvenait plus de rien. J'essaie donc de leur expliquer « le comment du pourquoi » de chaque étape, afin qu'ils puissent garder leur calme et prendre les meilleures décisions. Je leur dis qu'ils ont de bonnes instructions et qu'en cas de pépins, je vais être là. Il faut les mettre en confiance...

Quand tu te retrouves seul, ajoute-t-il, devant pleins d'écrans de contrôle, ça peut être paniquant. Tu peux arrêter l'usine ou jouer avec des vies, si tu ne comprends pas ce que tu fais.

Au fur et à mesure que l'employé effectuait les tâches, des grilles d'évaluation permettaient, à l'accompagnateur, d'indiquer le niveau de maîtrise de l'apprenant. L'objectif était qu'il puisse prendre les bonnes décisions, en tout temps!

EN CONCLUSION

La démarche de mise à jour du programme de formation s'est échelonnée de novembre 2009 à février 2012. En fin de parcours, l'entreprise a été fière de constater les résultats suivants : optimisation du transfert des connaissances pour les 25 postes ciblés, formation de 85 % de la main-d'œuvre pour occuper des postes supérieurs et chute notable des indices d'accidents du travail et des maladies professionnelles ! Pour y arriver, Résolu a reçu un sérieux coup de main de la part d'une firme externe mais, dans toute cette aventure, la grande différence aura été la participation des travailleurs au transfert des connaissances et l'engagement de la direction pour leur offrir des conditions favorisant un tel héritage... si précieux⁵ !

Nous remercions tous les collaborateurs à cet article.

Un comité de formation paritaire engagé !

Un comité de formation paritaire composé d'opérateurs d'expérience, de surintendants, du représentant désigné par l'exécutif syndical, du directeur des ressources humaines et de son adjointe a été mis sur pied. De plus, le coordonnateur SST veillait à ce que les instructions de sécurité soient complètes. Les membres ont participé à chaque étape : approbation des protocoles d'intervention incluant les instructions de sécurité, des outils pédagogiques (ex. : exercices d'intégration, vidéos), des grilles d'évaluation, le choix des formateurs, les modalités de libération des formateurs et des apprenants, etc.

Il y avait aussi un comité de pilotage patronal-syndical dont le rôle était de s'assurer d'offrir les conditions gagnantes pour la mise en branle du projet.

4. Plus précisément de M. Guy St-François.

5. Pour en savoir plus, visionnez cette vidéo de SFK Pâte : <http://resomanagement.com/services/engagement-des-ressources-humaines>