



ÉRIC THIFFAULT directeur financier

[regionautravail.com](http://regionautravail.com)



## Tergel : lorsque la formation interne s'impose

Avec son usine ultra moderne à Terrebonne, Weishardt mise gros. La production de gélatine visant des applications sophistiquées en alimentation et en pharmaceutique a nécessité des investissements importants et une grande expertise dans les procédés de fabrication. La qualification des opérateurs se devait d'être à la hauteur. En matière de formation, la solution allait venir de l'intérieur.



## LA FORMATION À L'INTERNE... UNE VALEUR AJOUTÉE POUR L'ENTREPRISE!

La formation à l'externe se caractérise principalement par l'achat d'une prestation auprès d'un organisme de formation extérieur. En ce qui concerne la formation interne, c'est uniquement l'entreprise qui définit le programme de formation (contenu et déroulement pédagogique), mobilise les moyens matériels nécessaires (locaux, matériel d'apprentissage, informatique, etc.) et nomme un ou plusieurs de ses salariés pour animer la formation. Le choix de ce mode d'organisation de la formation est pertinent, entre autres, lorsque l'entreprise :

- recherche une formation sur mesure, totalement adaptée à son contexte;
- désire la mise en place d'actions portant sur des métiers spécifiques;
- ne trouve pas sur le marché l'offre appropriée.

Cette approche de formation présente plusieurs avantages. Par exemple :

- elle permet une souplesse dans la planification du calendrier de formation qui s'adapte facilement aux contraintes de l'entreprise;
- elle permet la démultiplication de la formation dans le sens où l'action peut être programmée autant de fois que nécessaire et plus rapidement;
- elle assure une transmission de l'expérience et des façons de faire propres à l'entreprise, en plus de permettre à l'organisation de conserver l'expertise à l'interne (Maloy, 2000).

« Selon des recherches récentes, l'apprentissage le plus solide a lieu au travail et non dans une classe » (Scalabrini, 2006). Dans ce cas, il serait souhaitable de transformer les organisations en terrains d'apprentissage.

Il importe de noter toutefois que malgré ses nombreux avantages, le temps de formation interne constitue une charge réelle pour l'entreprise. En effet, le salarié formé est en situation de formation (et non de production) et le salarié formateur consacre du temps et de l'énergie à la formation de ses collègues.



## IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

Tergel est une filiale de la compagnie Weishardt Holding, créée en 1839 à Dijon. Cette société française est le 4<sup>e</sup> plus grand fabricant de gélatine alimentaire au monde. L'entreprise se démarque par des produits de très haute qualité ainsi que par un excellent service à la clientèle.

En 1995, le groupe Weishardt investit 55 millions de dollars pour implanter, à Terrebonne, une nouvelle usine Tergel. C'est sa première en sol nord-américain et elle fabrique la gélatine à partir de la peau de porc. Cette production de gélatine est utilisée principalement dans les industries alimentaire et pharmaceutique.

Le chiffre d'affaires connaît une croissance depuis les débuts de Tergel, passant de 250 000 \$ la première année à 8 millions de dollars en 2008 et 20 millions de dollars en 2009. L'entreprise fonctionne présentement (2009) à 85 % de sa capacité maximale, qui est évaluée à 3 000 tonnes par année. L'usine a été conçue à l'origine pour être en mesure de doubler sa production. Il y a présentement quatre réacteurs dans l'usine et tout a été prévu pour en ajouter quatre autres.

Ayant la volonté de s'internationaliser et d'accroître sa capacité de production, plusieurs motifs stratégiques ont incité la compagnie à venir s'établir au Québec. Pour en citer quelques-uns :

- la disponibilité de la matière première porcine;
- la localisation près des voies maritimes, ce qui facilite l'expédition des produits à l'international;
- l'intégration des marchés canadien et américain;
- la tradition industrielle en haute technologie.

L'usine de Terrebonne est la plus moderne du Groupe Weishardt (le groupe possède deux autres usines, une en France et l'autre en Slovaquie). À l'usine de Terrebonne, ses systèmes automatisés facilitent la gestion des flux ainsi que la maîtrise des processus de production permettant de minimiser les erreurs humaines. De plus, l'ultra modernité de cette usine permet le contrôle de l'hygiène et la traçabilité des produits pour une qualité des gélatines fabriquées qui sont conformes aux standards de l'industrie pharmaceutique et alimentaire les plus stricts.



Du point de vue environnemental, l'entreprise a mis en place des processus visant à diminuer la consommation énergétique et la production de gaz à effet de serre. Elle a aussi intégré une station d'épuration des eaux usées de pointe.

## DÉFI DE L'ENTREPRISE

En 2005, l'entreprise s'est installée à Terrebonne par l'achat de biens et de terrains immobiliers. Elle a officiellement commencé sa production en juillet 2007. L'entreprise a mis un an et demi à tout redéfinir le processus industriel. Le démarrage de l'entreprise a été ardu tant au niveau technique qu'humain. On peut dire qu'en 2009, l'entreprise continue à se développer et à s'adapter.

La formation sur mesure a été développée afin de répondre à deux problématiques :

1. Résoudre un problème récurrent de recrutement de main-d'œuvre qualifiée. En effet, il n'y a pas de gélatinier au Québec. À ses débuts, Tergel embauchait ses superviseurs surtout sur la base de leurs capacités relationnelles, ce qui a occasionné plusieurs problèmes. Actuellement, les capacités techniques des superviseurs sont déterminantes pour l'obtention d'un poste. À ce jour, un seul des cinq nouveaux superviseurs provient du recrutement externe.
2. Découlant du problème de recrutement, l'entreprise se retrouve avec des opérateurs qui ont peu de compétences techniques pour opérer le processus de production. Même si la majorité des fournisseurs d'équipements offraient une formation de base, Tergel dit avoir perdu les bénéfices de cet apprentissage étant donné le roulement élevé du personnel à ses débuts. Suite à plusieurs erreurs humaines, l'entreprise a dû entreprendre un certain nombre de travaux. Elle a donc profité de cet arrêt de production pour former son personnel d'usine.

## LES GRANDES ÉTAPES DE LA FORMATION À L'INTERNE CHEZ TERGEL

Le point de départ de cette innovation a été lorsque Tergel a décidé de profiter de l'arrêt de production de deux semaines pour former son personnel d'usine. Cette solution a permis de réorganiser de fond en comble la formation offerte aux opérateurs de l'usine.

La stratégie de formation améliorée de Tergel se décline comme suit :

- Afin de former de bons opérateurs, l'entreprise a collaboré avec des consultants externes pour revoir ses procédures de transformation. Elle a, par la suite, élaboré un programme de formation pour ses opérateurs et développé les cahiers d'apprentissage sur les meilleures façons de faire afin d'optimiser l'utilisation technologique. Notons que l'entreprise collabore depuis toujours avec l'Institut de chimie et de pétrochimie (ICP) dans le but de recruter des finissants formés chez eux.
- L'entreprise a nommé un formateur à l'interne qui s'occupe de la prestation des cours. Pour se faire, Tergel a offert une formation à l'un de ses salariés afin que ce dernier puisse développer les compétences professionnelles et pédagogiques nécessaires pour assurer l'atteinte des objectifs de formation.
- Le rendement des employés est vérifié et évalué par l'entreprise.

### À PRESCRIRE

- Le formateur doit avoir les compétences professionnelles et pédagogiques nécessaires pour assurer l'atteinte des objectifs de la formation. Il n'est pas obligatoire que le salarié formateur ait suivi une formation de formateur, mais fortement conseillé.
- Ne pas négliger l'énergie déployée pour former de bons opérateurs, étant donné le domaine de haute technologie de l'entreprise.
- Faire une évaluation périodique de l'impact de la formation et ajuster au besoin.

### À PROSCRIRE

- S'engager dans un projet de formation interne sans prendre le temps de définir ses besoins.
- Se priver de l'aide externe sous prétexte « que cela coûte cher ».
- « Oublier » de consulter les employés dans un processus d'amélioration continue.





**région**autravail.com  
Terrebonne.Mascouche



## LES BÉNÉFICES

Le fait de mener à l'interne les activités de formation au niveau des opérateurs de l'usine amène et amènera à Tergel son lot d'avantages. Jusqu'à présent, les principaux bénéfices identifiés sont les suivants :

- Permet à l'entreprise de rehausser la qualité de ses programmes, tout en minimisant les coûts pour l'entreprise.
- Augmente chez les employés un sentiment d'appartenance envers l'entreprise. En effet, combinée à d'autres formes de perfectionnement et d'initiatives stratégiques, comme les programmes de reconnaissance et de récompense, la formation peut renforcer l'engagement des employés et leur désir de demeurer au sein de l'entreprise.
- Laisse place à la direction de vérifier et d'évaluer la qualité de toutes les étapes de la formation.
- Aide l'entreprise à répondre à la demande opérationnelle en perpétuelle croissance et d'assurer sa capacité de fonctionner à sa pleine capacité de production.
- Permet à Tergel de pérenniser son savoir-faire.
- Favorise l'effet de mimétisme dans le sens que cette innovation peut susciter un intérêt chez les autres usines et ainsi adopter une stratégie similaire.



## LE MOT DE LA FIN

Avec son usine de Terrebonne, Tergel a relevé d'importants défis au niveau de la production et de l'environnement. La qualification des opérateurs s'est rapidement imposée parmi les facteurs de succès de ce nouvel investissement. L'entreprise a réagi prestement en élaborant son propre programme de formation dispensé par un formateur provenant de l'interne. Elle est désormais en maîtrise d'un savoir-faire transférable à tout nouvel employé.

