



Symposium GRH

UQTR 2018

Rédacteur

Guillaume Lachapelle
Président de Boulons Éclair

Cas surprise



PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

L'usine de pâtes et papiers Reipap est un leader québécois dans la transformation de pâtes à papier¹ situé en Mauricie, en affaires depuis plus de 50 ans.

Fondée en 1964, l'entreprise familiale est née avant tout d'une passion inégalée envers le papier par son fondateur: Yvan Dupapier. Celui-ci a toujours maintenu la vision qu'en alliant le savoir-faire et les compétences de son équipe, il parviendrait à créer des pâtes à papier de qualité supérieure à ce qu'on retrouve partout ailleurs sur le marché. Effectivement, grâce à cette vision, Reipap connut une expansion fulgurante et une croissance maintenue au fil des années.

La transformation de pâte de papiers est le secteur d'activité primaire de l'usine. Son portefeuille de produits est le suivant : pâtes de résineux, pâtes de feuillus, pâtes en flocons, pâtes NBSK ainsi que les pâtes RBK. La production annuelle se chiffre à approximativement 251 000 tonnes métriques. Seulement 10% de la production se distribue dans le marché local – 70% est exporté aux États-Unis et en Amérique Latine tandis que le 20% restant se retrouve dans plusieurs pays en Asie et en Europe.

Les 3 valeurs piliers de l'organisation sont les suivantes :

1. Excellence : La philosophie de l'entreprise est avant tout que tout ce qui est fait mérite d'être bien fait. Sa fierté est en la qualité de la pâte à papiers produite. Il n'y a pas une commande qui est bâclée : toute production doit passer par des tests rigoureux. Les autres aspects de l'entreprise ne font pas exception à la règle. Les finances sont gérées minutieusement, un

1 L'entreprise étant fictive : vous devrez donc utiliser les données incluses dans le cas ainsi que les statistiques relatives à l'industrie d'usines de pâtes à papier - Classification (32211) selon Industrie Canada, afin de compléter votre étude.



département de marketing a le mandat constant de s'assurer que l'image de marque soit impeccable, et finalement, les ressources humaines ont comme mot d'ordre de n'engager que des travailleurs exceptionnels qui font du travail de qualité remarquable.

2. Travail d'équipe : Chaque rôle est important et interdépendant. Une communication efficace et claire entre les employés, en assurant le respect d'autrui est la clé. Un système hiérarchique clairement défini de chefs d'équipes et de surintendants permet de concentrer les informations et les décisions de façon efficiente.
3. Équité : La justice et l'opportunité égale pour chaque employé sont prioritaires. Chacun doit sentir qu'il a sa chance de grandir au sein de l'organisation, d'obtenir une promotion ou une augmentation salariale, selon des normes qui sont justes pour tous. De plus, les politiques envers la discrimination sont très sévères.

À la retraite d'Yvan, en 2011, son fils Jay reprit la direction de l'usine. La succession s'effectua avec un grand succès; la croissance des ventes maintenait son cap et la stabilité de l'entreprise était optimale.

En revanche, un défi de taille se pointa cinq ans plus tard: Reipap constatait une nouvelle difficulté à se doter de main-d'œuvre qualifiée pour soutenir sa croissance. Son bassin de candidats qualifiés et le nombre d'embauches diminuaient progressivement. Naturellement, Jay se disait que ce n'était qu'une année malchanceuse, et que la problématique se résoudrait par elle-même l'année d'après. Par conséquent, cet enjeu fut laissé de côté par la direction jusqu'en Octobre 2018, lorsque Jay constata qu'il ne s'était qu'aggravé au courant des 3 dernières années.



PROBLÉMATIQUE

Une réunion extraordinaire de la direction du Reipap a été déclarée, le 31 Octobre. En tant que firme de consultation en ressources humaines la mieux réputée dans l'Est du Canada, vous avez reçu l'invitation pour y participer en tant qu'auditeur; afin de pouvoir soumettre un rapport de recommandations lors de la prochaine réunion.

Les participants de cette rencontre sont : Jay Dupapier – Président, Julie Sage – VP Ressources Humaines, Félix Navidad - Agent de Dotation, Marc Ting – VP Marketing, ainsi que votre équipe.

Il est maintenant l'heure.

L'ouverture de la réunion ne se fait plus tarder:

Jay Dupapier: Bonjour à tous. Nous sommes réunis aujourd'hui car l'heure est grave chez Reipap. Le taux de roulement élevé, s'expliquant en partie par des départs à la retraite, a provoqué une insuffisance de main-d'œuvre². Le recrutement s'avère difficile et problématique; il faut impérativement se doter de **20 journaliers de productions ainsi que de 10 mécaniciens industriels** d'ici les 6 prochains mois, sinon les commandes de nos clients ne seront jamais prêtes à temps.

Julie, pourriez-vous m'expliquer en quoi est-ce si dur de nous recruter des employés compétents?

Julie Sage: Nous ne sommes pas les seuls à constater une difficulté en ce qui concerne la dotation. En effet, une pénurie de main-d'œuvre affecte l'industrie

² Nombre d'employé – Dotation – Rotation des employés : Consulter Annexe 1



manufacturière du papier au complet. Il faut se rendre à l'évidence, ce domaine n'est plus attrayant comme autrefois et nos concurrents sont féroces pour aller chercher cette main-d'œuvre. Certains gros joueurs sont très proactifs et ont les moyens financiers pour se faire connaître grâce à de solides campagnes de recrutement. De plus, les avantages sociaux et le salaire qu'ils offrent sont durs à égaler. Si nous sommes audacieux et parvenons à mettre en place des programmes semblables, le sentiment d'appartenance de notre main-d'œuvre sera accru. Cela aura pour effet de diminuer le taux de roulement et de projeter une image attirante envers nos candidats potentiels.

Jay Dupapier: Le salaire offert à nos nouveaux journaliers de production est de 23\$/heure tandis que nos mécaniciens industriels débutent à 28\$/heure en moyenne, il me semble que c'est déjà très compétitif. Pour ce qui est des avantages sociaux, nous sommes dans la norme³.

Julie Sage: C'est vrai! Et pourtant, j'ai vu que certaines usines se démarquent vraiment. Par exemple, les usines de Produits forestiers Résolu offrent maintenant à leurs employés américains le programme LiveWell qui permet d'améliorer la santé de leurs ouvriers en leur offrant des tests biométriques, avec des programmes d'entraînement, des objectifs à atteindre, et un suivi de leur forme physique. C'est connu, un employé en santé est un employé qui sera plus productif et heureux. De plus, ils ont aussi un programme de primes incitatives complexe qui récompense les employés selon leur performance⁴ individuelle, mais aussi d'équipe. Peut-être devrions-nous aussi offrir des primes à la performance?

³ Avantages sociaux offerts : Consulter Annexe 4

⁴ Processus d'évaluation du rendement de Reipap : Consulter Annexe 3



Jay Dupapier: Intéressant, nous sommes sur la bonne voie. Qu'en est-il de nos canaux de recrutement ? Que faisons-nous en ce moment pour aller chercher des ouvriers qualifiés?

Félix Navidad: Notre stratégie de dotation est de participer à des journées de carrière partout dans la région, ainsi que des journées portes ouvertes directement à notre usine. Nos postes à combler sont affichés sur plusieurs plateformes internet. Nous ne sommes pas présents sur les réseaux sociaux. Depuis l'an passé, nous offrons aussi un bonus de 1 000\$ à tout candidat qui nous est référé puis embauché, pour cibler plus directement la main-d'œuvre disposant des qualités recherchées.

Marc Ting: Ces approches sont ennuyeuses et révolues. Je comprends qu'elles forment la base de recrutement, mais il faudrait vraiment se démarquer plus. Ça nous prendrait une campagne virale qui ferait un gros buzz! L'attitude de la population envers notre marque détermine en soi le potentiel d'attraction des futurs candidats. On doit avoir une image aussi frappante que des géants tels que Kruger et Papiers forestiers Résolu. Le problème c'est qu'on nous laisse trop peu de jeu pour mettre en action des idées créatives et extraordinaires, avec le budget actuel en marketing et de dotation en ressources humaines.

Jay Dupapier: Ah les gens de Marketing! Dépenser de l'argent est vraiment tout ce qui vous intéresse? Bon, nous avons connu une année record en termes de bénéfice net. Une partie de ces bénéfices non-repartis, soit jusqu'à 100 000\$, pourraient être injectés immédiatement pour mettre en place une nouvelle stratégie qui nous permettra à la fois de combler les postes urgents, mais aussi d'améliorer notre processus de recrutement à long terme. Vous pouvez utiliser moins d'argent si c'est trop, car vous devrez me justifier le retour sur investissement prévu pour chaque



dollar dépensé. Vous aurez jusqu'à la fin de l'année financière de Reipap, soit le 31 Mai 2019, pour mettre en place la stratégie de dotation. N'ayez crainte; l'année subséquente, le budget sera réévalué pour l'évaluation et la continuité de cette stratégie.

Marc Tíng: C'est une bonne nouvelle. Finalement, je pourrai me mettre au travail avec le département de ressources humaines. Une question demeure: quel profil-type de candidats ciblerons-nous?

Julie Sage: Actuellement, nous ciblons autant les hommes que les femmes, de 18 à 60 ans. Les critères de sélection se font selon les exigences de poste⁵ que nous avons préétablis. Nous visitons principalement les écoles de métiers un peu partout dans la province. Nous ne recrutons pas en dehors du Québec, ce qui s'explique par la barrière de la langue: chaque employé de Reipap doit pouvoir communiquer avec un français impeccable. Cette année, pour chaque poste à combler, nous avons en moyenne 2 applications. Ce n'est pas suffisant pour assurer de la main-d'œuvre compétente et qualifiée; il faudrait au minimum doubler le nombre d'applications reçues.

Félix Navidad: Peut-être faudrait-il tout simplement revoir nos critères socio-démographiques? Je crois qu'il existe des subventions du gouvernement pour la dotation de femmes dans ce domaine ainsi que de l'emploi de travailleurs étrangers. Ces subventions nous permettraient sans doute d'offrir des avantages sociaux très intéressants pour ces derniers, en plus d'élargir notre bassin potentiel.

Julie Sage: C'est une idée géniale! Si nous recrutons à l'étranger, nous devons

⁵ Descriptions et exigences de poste: Consulter Annexe 2



toutefois accorder une importance particulière à l'intégration de ces employés au sein de notre stratégie. Et nous ne devons pas négliger de porter de l'attention aux candidats locaux, qui ont toujours constitué la grande majorité de nos embauches.

Chacun des membres du comité hocha la tête en signe d'approbation.

Marc se mit à clamer : Félix Navidad, Félix Navidad, Félix Navidad!

Puis, Jay, satisfait, se leva pour conclure la réunion.

Jay Dupapier: Ce sont tous des idées exceptionnelles. Nous allons nous en remettre à la firme de consultation en ressources humaines ici présente pour diagnostiquer l'attractivité de notre compagnie pour ensuite nous recommander le plan d'action à suivre pour atteindre nos objectifs ambitieux.

Dans deux semaines, ces derniers nous présenteront leurs recommandations. Par la suite, nous passerons à l'action dès que possible.

Jay vous serra ensuite la main d'un air chaleureux; il avait pleinement confiance en vos capacités et était persuadé que vous résoudriez le défi de son entreprise avec brio.



VOTRE MANDAT

Vous avez été mandaté afin de régler la problématique de pénurie de main-d'œuvre qualifiée chez l'usine de pâtes à papier Reipap.

De façon spécifique, vous devez:

1. Dresser un diagnostic de la “marque employeur” actuelle de Reipap ainsi que des facteurs externes à considérer afin de mesurer l'attractivité de l'entreprise auprès des candidats en comparaison avec son secteur.
2. Établir une stratégie de marketing-ressources humaines complète et viable qui définira de façon complète et précise à long terme l'offre d'employeur de Reipap. Cette dernière doit:
1) attirer, 2) intégrer, et 3) fidéliser la main-d'œuvre.
3. Monter un plan d'action pour combler rapidement les 20 postes de journaliers de production ainsi que les 10 postes de mécaniciens industriels.

Votre plan stratégique doit également répondre aux exigences suivantes:

1. Respect des valeurs et de la mission de l'entreprise.
2. Contenir un calendrier de mise en œuvre et un budget qui respecte les contraintes établies.⁶
3. Contenir une indication des ressources matérielles, humaines et financières à mobiliser.

Vous avez 20 minutes pour présenter vos recommandations au comité, bon succès!

⁶ Il est possible de sortir du cadre des contraintes de temps et de budget sans pénalité, à condition qu'une justification valable soit expliquée par l'équipe.

ANNEXE 1.1 : DONNÉES SUR LA DOTATION ET LE TAUX DE ROULEMENT

TOTAL DES EMPLOYÉS 31 DÉCEMBRE 2017			
Âge	Unités (#)	Femmes	Hommes
< 30 ans	Personnes	6	44
30-50 ans	Personnes	18	102
> 50 ans	Personnes	2	25
Total	Personnes	26	171

EMBAUCHE DE NOUVEAUX EMPLOYÉS 2017			
Âge	Unités (#)	Femmes	Hommes
< 30 ans	Personnes	4	24
30-50 ans	Personnes	4	20
> 50 ans	Personnes	1	7
Total	Personnes	9	51

ROULEMENT DU PERSONNEL 2017			
Âge	Unités (#)	Femmes	Hommes
< 30 ans	Personnes	3	14
30-50 ans	Personnes	5	14
> 50 ans	Personnes	3	25
Total	Personnes	11	53



ANNEXE 1.2 : FACTEURS MOTIVANT LE DÉPART DES EMPLOYÉS

Lors de l'entrevue de départ de tout départ volontaire, l'employé doit mentionner ce qui motive son départ. Voici ce qui a été recensé par le département des ressources humaines en 2017.

RÉSULTATS D'ENTREVUES DE DÉPART 2017	
Raison du départ	% des départs volontaires
Problèmes d'équilibre travail-famille	26,56
Progression de carrière limitée	23,44
Défis insuffisants	18,75
Salaires et avantages sociaux peu attrayants	15,63
Compétences insuffisantes à l'emploi	12,5
Mauvais leadership de l'entreprise	3,12

Un sondage similaire fut distribué aux employés faisant partie de l'entreprise depuis au moins un an, en leur demandant plutôt quel était la raison principale de leur fidélité envers l'organisation.

RÉSULTATS SONDAGE DE RÉTENTION DES EMPLOYÉS 2017	
Raison pour conserver son emploi	% des employés
Sentiment d'appartenance et de fierté à l'équipe	28,16
Bonne sécurité d'emploi	21,24
Salaires et avantages sociaux attrayants	16,63
Possibilités d'avancement	16,23
Bon leadership de l'entreprise	13,75
Qualité de la nourriture offerte à la cafétéria de l'usine	3,99



ANNEXE 2: POSTES À COMBLER

JOURNALIER DE PRODUCTION

DESCRIPTION DU POSTE

- Opérer et surveiller divers équipements de production dans nos départements;
- Nettoyer certains secteurs de l'usine et maintenir votre environnement propre et sécuritaire;
- Assurer la qualité des produits selon nos standards et les exigences des clients;
- Appliquer les procédures requises en santé et sécurité, en environnement et selon la norme ISO.

EXIGENCES

- Être une personne soucieuse des consignes et règlements en santé et sécurité;
- Démontrer une grande débrouillardise et une capacité à résoudre des problèmes;
- Détenir des aptitudes de souci du détail et accorder de l'importance à du travail de qualité; Être titulaire d'un diplôme d'études secondaires;
- • Détenir 1 à 3 ans d'expérience dans le domaine manufacturier constitue un atout.

MÉCANICIEN INDUSTRIEL

DESCRIPTION DU POSTE

- Effectuer les réparations et répondre aux bris pendant la faction de production;
- Émettre des recommandations d'amélioration ou d'entretien de la machinerie



au sein de l'équipe de diagnostic et de réparation;

- Appliquer les procédures requises en santé et sécurité, en environnement et selon ISO.

EXIGENCES

- Être une personne soucieuse des consignes et règlements en santé et sécurité;
- Démontrer une grande débrouillardise et une capacité à résoudre des problèmes;
- Détenir des habiletés relationnelles et travailler efficacement en équipe;
- Être titulaire d'un D.E.C en génie mécanique ou d'un D.E.P en mécanique industrielle et posséder un minimum de 2 ans d'expérience dans une industrie manufacturière.



ANNEXE 3 : ÉVALUATIONS DE RENDEMENT - REIPAP

À une fréquence annuelle, le supérieur immédiat de chaque employé opérationnel et cadre intermédiaire doit évaluer ce dernier selon ces normes. Une performance supérieure aux exigences sera récompensée par des applaudissements et des mots d'encouragements tandis qu'une performance qui ne satisfait pas aux exigences sera réprimandée par des mesures disciplinaires.

Supérieure aux exigences	Dépasse toutes les principales exigences. Atteint des résultats supérieurs à ceux de la plupart des employés du même niveau de responsabilité et contribue de façon importante au succès de l'organisation (ou du service).
Satisfait aux exigences	Possède une connaissance complète et approfondie des fonctions reliées à l'emploi. Les résultats pourraient être améliorés pour certaines exigences mineures avec un peu de formation ou d'expérience.
Ne satisfait pas aux exigences	Incapable d'atteindre les résultats exigés à ce niveau. Atteint rarement les objectifs principaux. Semble incapable de surmonter les obstacles.

⁷ Tableau tiré de Gestion des ressources humaines : Gérer le rendement des employés, Conseils des Ressources humaines du secteur culturel, <http://hrcouncil.ca/info-rh/documents/Gererlerendementdesemployes.pdf>, p.25



Connaissance	Comment l'employé comprend les méthodes et les procédures de l'emploi nécessaires pour effectuer son travail et faire les liens avec celui des autres.
Productivité	La qualité du travail produit, et le degré avec lequel l'employé atteint ou dépasse les objectifs fixés pour la période d'évaluation, y compris les compétences organisationnelles et le jugement.
Efficacité des relations	L'efficacité avec laquelle l'employé mène ses relations de travail tant à l'interne qu'à l'externe, y compris le travail d'équipe, les habiletés de communication et la capacité d'adaptation.
Initiative	Le degré de leadership de l'employé quand il s'agit d'initier des activités productives reliées au travail.
Santé et sécurité	Le degré de sensibilisation de l'employé aux questions de santé et de sécurité tant pour lui-même que pour ses collègues.
Souci du service	La qualité du service qu'offre l'employé aux clients externes, aux services internes et au personnel.
Auto-perfectionnement	Dans quelle mesure l'employé fait des efforts pour améliorer ses connaissances professionnelles, ses compétences et ses habiletés.



ANNEXE 4 : AVANTAGES SOCIAUX OFFERTS

Les avantages sociaux suivants sont offerts à tous les employés de Reipap :

- L'assurance invalidité, l'assurance médicaments, ainsi que l'assurance vie;
- L'assurance pour soins dentaires et soins de la vue;
- La prestation parentale;
- Un programme de remboursement de frais de scolarité pour perfectionnement;
- Une semaine de congé payée additionnelle à ceux régies par la loi – selon l'ancienneté de l'employé;
- Une cotisation au Régime Enregistré d'Épargne Retraite (REER) avantageuse;
- L'option d'obtenir une avance de paie jusqu'à une période d'un mois;
- Transport subventionné;
- Collations et dîners fournis par une cafétéria offrant une grande variété de choix.