

Le cas social

Jeux du Commerce | FSA ULaval

Présenté par



Rédigé par



Cynthia Archambault

Directrice RH - RI
Cascades



Justine Doré

Coordonnatrice Marketing RH
Cascades

En collaboration avec



Imad Saoudi

Expert Processus d'affaires
Cascades



Béatrice Moisan Montigny

Vice-présidente académique
C.O., Jeux du Commerce 2025



Delphine St-Hilaire

Vice-présidente académique
C.O., Jeux du Commerce 2025



Maude Gagné

Leader – rédaction académique
C.O., Jeux du Commerce 2025



Au coeur de l'entreprise

Bernard Lemaire disait :

« Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme. »

Depuis 60 ans, Cascades est en constante transformation pour rester chef de file dans son industrie. L'amélioration continue est au cœur de ses opérations, avec comme objectif constant d'exploiter son plein potentiel dans chacune des sphères de l'entreprise.

La chaîne d'approvisionnement n'y fait pas exception et s'avère même primordiale pour la pérennité des activités de Cascades. Nous pourrions la qualifier de colonne vertébrale de l'entreprise, reliant et consolidant chaque maillon de son fonctionnement.

En 2024, les acteurs de la chaîne d'approvisionnement sont confrontés à des défis sans précédent. Face à des tensions persistantes et à un environnement économique mondial incertain, ils n'ont d'autre choix que d'agir rapidement pour assurer la résilience et la durabilité de leurs opérations.

La chaîne d'approvisionnement d'aujourd'hui

Les enjeux liés à la chaîne d'approvisionnement évoluent continuellement, façonnés par une série de nouveaux défis. Cinq problématiques principales se distinguent et requièrent une attention accrue de la part des entreprises et impactent l'ensemble des départements :

- les changements climatiques;
- les risques sociaux et organisationnels plus complexes;
- les nouvelles tendances technologiques;
- les nouvelles tendances de société et de gouvernance (ESG);
- les tensions géopolitiques susceptibles de bouleverser les flux commerciaux mondiaux.

Ces facteurs sont essentiels à prendre en considération non seulement pour maintenir la compétitivité, mais aussi pour répondre aux attentes croissantes des parties prenantes en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE)¹. C'est d'ailleurs l'une des préoccupations majeures de Cascades.

Concrètement, les chaînes d'approvisionnement vivent de nombreuses pressions et forcent les entreprises à devenir plus résilientes dans leur méthode de travail. Une chaîne d'approvisionnement résiliente est en mesure de réagir rapidement aux perturbations externes

¹ Pour plus d'informations sur la RSE, vous pouvez consulter le site web : <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/responsabilite-sociale-d-entreprise>

et est flexible face aux changements. Étant directement reliée à la performance financière d'une entreprise, la gestion des coûts est prioritaire dans l'ensemble des activités logistiques, passant de l'achat des matières premières, à la transformation, à l'entreposage et au transport. La traçabilité des opérations et l'accès à l'information en temps réel font également partie des priorités pour une chaîne d'approvisionnement fiable. Finalement, l'accès aux ressources, que ce soit les matières premières, la main-d'œuvre ou les équipements, fait également partie des enjeux actuellement vécus dans les chaînes d'approvisionnement canadiennes.

Un contexte à considérer

Coup d'œil sur l'économie

Face à des défis économiques qui peuvent influencer directement la chaîne d'approvisionnement, les prévisions de croissance économique ont été revues à la baisse en commençant par le ministère des Finances du Québec qui a ajusté ses prévisions de 1,4 % en mars 2023 à 0,7 % en novembre 2023. Au niveau fédéral, les perspectives ont également été modifiées, avec une estimation de croissance de 0,4 % pour 2024, nettement inférieure à la prévision initiale de 1,5 %, avant de remonter à 2,2 % en 2025².

Ces révisions révèlent une incertitude économique persistante qui exerce une pression considérable sur les chaînes d'approvisionnement. La poursuite de l'inflation et l'augmentation prolongée des taux d'intérêt compliquent la gestion des coûts et des investissements pour les entreprises. Selon un sondage de Manufacturiers et Exportateurs du Québec, 75 % des entreprises ressentent les effets de la hausse des taux d'intérêt, ce qui impacte leur capacité à planifier et à investir dans des améliorations opérationnelles³. Cependant, la croissance économique mondiale, qui est passée de 3,5 % en 2022 à 3,2 % en 2023, ainsi que la réduction de la croissance canadienne, qui est de 3,8 % en 2022 à 1,2 % en 2023, montrent que les chaînes d'approvisionnement doivent faire face à des défis croissants. Les taux d'intérêt élevés, au plus haut depuis 23 ans, limitent les investissements dans les infrastructures et les technologies nécessaires pour améliorer l'efficacité des opérations.

Géopolitique, l'affaire de tous

Les guerres qui sévissent dans le monde, soit en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, amènent une tension politique mondiale importante.

² [Le point sur le commerce 2024 : Les chaînes d'approvisionnement \(international.gc.ca\)](https://international.gc.ca/le-point-sur-le-commerce-2024)

³ [memoire_meq.pdf \(gouv.qc.ca\)](#)

Au cours de 2024, plusieurs élections nationales ont eu lieu dans différents pays du monde. À la suite d'élections, nous pouvons constater différents virages et changements importants sur l'économie mondiale (ex. : ententes et politiques commerciales). Les récentes élections aux États-Unis influenceront inévitablement l'économie de l'Amérique du Nord, en raison de la proximité et des liens économiques étroits entre les deux pays. Ainsi, l'Amérique du Nord est confrontée aux mêmes enjeux, tels que l'explosion des prix des logements, les taux d'intérêt élevés, la sécurité, etc.

En résumé, l'incertitude mondiale due à l'inflation, les taux d'intérêt, la volatilité des marchés et des taux de change, ainsi que les changements et les tensions politiques exercent une influence significative sur les activités des entreprises⁴.

Le respect de l'environnement, c'est important !

Les changements climatiques sont devenus un enjeu crucial pour les chaînes d'approvisionnement à l'échelle mondiale. Depuis l'automne 2022, le gouvernement québécois a manifesté à maintes reprises sa volonté d'atteindre des cibles de réduction de gaz à effet de serre (GES) de 37,5 % d'ici 2030 et de carboneutralité d'ici 2050⁵. Les marchés manufacturiers, dont fait partie Cascades, perçus comme étant énergivores et polluants, sont responsables de plus de 30 % des émissions de GES du Québec⁶. Toutefois, plusieurs efforts sont déployés par le secteur et les manufacturiers québécois investissent chaque année dans des mesures de prévention et de réduction de la pollution.

Ces objectifs, bien qu'essentiels pour la transition écologique, impliquent plusieurs défis auxquels les entreprises doivent faire face. En effet, l'impact des changements climatiques est de plus en plus visible et perturbateur. Les phénomènes météorologiques extrêmes, tels que les inondations, les gelées ou même les feux de forêt, se multiplient et deviennent plus intenses. Ces événements se répercutent directement sur la continuité des opérations logistiques. Les entreprises doivent alors faire face à des problèmes majeurs liés aux délais de livraison prolongés, à des interruptions de la production et à des augmentations de coûts de matériaux.

« Parmi les risques auxquels la planète est confrontée, celui des changements climatiques occupe incontestablement une place grandissante, année après année. »

- Cascades

⁴ La résilience : vitale dans une conjoncture incertaine | EDC

⁵ memoire_meq.pdf (gouv.qc.ca)

⁶ memoire_meq.pdf (gouv.qc.ca)

L'humain, au centre des changements

La pandémie a profondément affecté la main-d'œuvre au Canada et aux États-Unis, incitant de nombreux travailleurs à repenser leurs choix de vie et de carrière. Les périodes de confinement ont provoqué d'importantes fluctuations du taux de chômage.

Taux de chômage entre 2020 et 2023 au Canada et aux États-Unis

	Canada ⁷	États-Unis ⁸
2023	5,53 %	3,61 %
2022	5,28 %	3,64 %
2021	7,51 %	5,37 %
2020	9,73 %	8,09 %

Les prévisions indiquent que le taux de chômage au Canada devrait se stabiliser autour de 6 %, tandis qu'aux États-Unis, il se maintiendrait aux environs de 4 %. Actuellement, les États-Unis enregistrent leur taux de chômage le plus bas en 50 ans.

La pénurie de main-d'œuvre dans le secteur manufacturier est présente en raison de divers facteurs, tels que la population vieillissante, les lacunes dans les compétences requises, et d'autres problématiques liées à la qualification des travailleurs. En 2024, avec le ralentissement de l'économie nationale, une diminution significative du nombre d'emplois disponibles s'est fait sentir. Cela dit, il est clair que les difficultés liées à la disponibilité des travailleurs ne sont pas encore terminées. De ce fait, l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre restent un sujet important au sein des manufacturiers.

De plus, les conflits de travail ont des répercussions considérables sur les industries. Lorsque ceux-ci touchent les ports, le transport aérien, ferroviaire ou terrestre, ou même le secteur de la gestion des matières résiduelles, les chaînes d'approvisionnement en subissent les conséquences majeures. À titre d'exemples, plusieurs grèves⁹ récentes ont eu des conséquences notables sur les chaînes logistiques.

La technologie, un monde à apprivoiser

La transformation numérique est déjà bien amorcée dans la plupart des entreprises. En effet, selon un sondage publié par les Manufacturiers et Exportateurs du Québec (MEQ) en juin 2023, 92 % des entreprises ont soit entamé, soit achevé leur transition numérique. De plus, une

⁷ [Canada : taux de chômage 2012-2028 | Statista](#)

⁸ [États-Unis : taux de chômage | Statista](#)

⁹ À titre indicatif, les grèves récentes du CN, du Port de Montréal ou bien d'Air Canada peuvent être pertinentes à comprendre.

majorité d'entre elles, soit 68 %, prévoient d'investir dans des technologies de fabrication avancées au cours des prochaines années¹⁰. Toutefois, le rythme de cette transition varie selon la taille des entreprises, les plus petites étant souvent plus réticentes à investir, ce qui pourrait affecter leur compétitivité à long terme.

En parallèle, les chaînes d'approvisionnement sont confrontées à des défis croissants en matière de cybersécurité. Aujourd'hui, ces chaînes fonctionnent comme des réseaux complexes et interconnectés, reliant divers prestataires, fournisseurs et entreprises à travers un flux incessant de données numériques. En 2021, des incidents majeurs ont mis en évidence la vulnérabilité des chaînes d'approvisionnement à l'échelle mondiale, révélant les menaces sévères pesant sur les entreprises et les infrastructures essentielles¹¹. Les cyberattaques présentent des caractéristiques distinctes par rapport aux autres types de compromissions. Plutôt que d'attaquer directement les systèmes d'une organisation, les cybercriminels et cybercriminelles préfèrent souvent s'en prendre à un fournisseur ou à un partenaire en amont. En exploitant la confiance établie entre ce fournisseur et ses clients, ils parviennent à contourner les mesures de sécurité de l'organisation cible.

Notre empreinte dans la chaîne de valeur

« En 2012, nous avons entamé un grand chantier qui vise à mieux connaître les pratiques sociales et environnementales des acteurs de notre chaîne d'approvisionnement. »

- Cascades

La chaîne d'approvisionnement chez Cascades est un réseau assez complexe, elle englobe les relations avec les clients, les fournisseurs, les partenaires ainsi que les liaisons intercascades. Les opérations se concentrent principalement en Amérique du Nord. Cette région est caractérisée par une interdépendance économique élevée. Il s'agit d'une structure dynamique et intégrée, nécessitant une gestion minutieuse des relations externes et internes pour maintenir une performance optimale et répondre aux défis du marché.

¹⁰ [memoire_meq.pdf \(gouv.qc.ca\)](#)

¹¹ [La cybermenace provenant des chaînes d'approvisionnement - Centre canadien pour la cybersécurité](#)



Le modèle d'affaires de Cascades, qui favorise l'économie circulaire, dépend d'une chaîne logistique capable de répondre aux exigences de durabilité tout en assurant une disponibilité continue des produits. Ce modèle exige une collaboration étroite avec les fournisseurs, les clients, ainsi que les partenaires stratégiques, afin de créer un réseau intégré et résilient.

Pour ce faire, Cascades mise sur la création de valeur à chaque étape du processus, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la distribution des produits finis. C'est-à-dire qu'il est possible d'effectuer une livraison dans un centre de distribution de l'un des clients majeurs et repartir avec de la matière première, comme des boîtes d'emballage vides prêtes à être réutilisées. Des ententes peuvent donc être établies avec des clients qui ont à cœur le développement durable. De cette façon, ceux-ci envoient de la matière première de choix que Cascades peut revaloriser en la transformant en nouveau produit fini. En d'autres termes, c'est ce que l'on appelle de la réciprocité. La gestion de ce réseau complexe permet de maximiser l'efficacité, de réduire les coûts et de minimiser l'impact environnemental en obtenant de la matière première dite propre. Cependant, la réciprocité peut amener d'autres types d'enjeux. En effet, si une entente doit être brisée ou modifiée, cela peut avoir des impacts au niveau financier et dans les relations clients-fournisseurs. La chaîne d'approvisionnement ne se contente pas d'être un simple support, mais elle contribue directement à la compétitivité de l'entreprise.

Le réseau de production de Cascades repose sur une structure interconnectée qui illustre l'intégration de ses activités. Ce modèle¹² permet à l'entreprise d'assurer un contrôle rigoureux sur l'ensemble des étapes de sa chaîne de production. Que ce soit à travers ses usines de récupération, ses usines de conversion (transformation) ou ses centres de distribution, chaque maillon du réseau contribue à supporter la fluidité opérationnelle et à répondre aux exigences du

¹² Voir l'annexe 1

marché. Les différentes unités travaillent de manière interconnectée pour optimiser l'utilisation des matières premières tout en maintenant un haut niveau d'efficacité logistique.

La complexité de la structure organisationnelle

En termes de ressources humaines, Cascades doit démontrer une gestion robuste de ses talents, tout en assurant la continuité de ses opérations. Ce sont environ 10 500 employés actifs qui contribuent à faire vivre au quotidien l'ensemble des activités. Ils constituent le cœur de Cascades. Chaque année, environ 2 476 employés quittent l'entreprise et environ 2 210 nouveaux talents sont intégrés. Ce flux constant souligne l'importance d'un système solide de gestion du personnel pour répondre aux besoins changeants du marché. Au-delà des chiffres, c'est l'engagement de tous ses talents et leur expertise qui assurent le bon fonctionnement des échanges, la qualité des produits et la continuité des services.

Chez Cascades, les gens forment le pilier du succès. Leur travail, leur passion et leur capacité d'adaptation permettent à l'entreprise de répondre aux défis en plus de pouvoir toujours garder une approche humaine et collaborative. Cascades met l'humain au centre de toutes ses activités.

Au fil des ans, Cascades a dû s'adapter constamment à un environnement en changement. Ceci incluant la fermeture de quelques usines, dont trois dans le secteur du tissu, deux dans le groupe emballage carton-caisse en Ontario, ainsi que les sites d'EGR et Enviro Tacoma. Malgré ces ajustements, l'entreprise a maintenu une stabilité dans ses livraisons et dans ses opérations. Une structure informatique a été mise en place afin de bien supporter la chaîne d'approvisionnement. Dans son système informatique SAP, Cascades a accès à presque toutes ses unités (environ 70 unités en Amérique du Nord). Il manque, cependant, quelques unités qui seront implantées au cours des deux prochaines années. L'ajout de différentes interfaces SAP, tel qu'un système de planification de la maintenance, permet de mieux gérer divers aspects liés aux pièces des machines, qu'il s'agisse de remplacements en cas de bris, de maintenances préventives, ou encore de gestion des stocks. Des éléments de *Business Intelligence* (BI) ont été mis en place dans le but de bien utiliser et d'analyser les données contenues dans les systèmes. Cascades utilise également un système externe pour la gestion et l'optimisation des transports.

Au cours des 60 dernières années, Cascades a mis en place un centre de service partagé qui comprend des acheteurs stratégiques. L'objectif d'avoir ces acheteurs stratégiques est de faire profiter tout Cascades du volume que nécessitent certains achats servant à plusieurs sites à la fois. Le fait de mettre en place toutes ces différentes stratégies, outils et systèmes démontre une capacité à se restructurer tout en assurant une continuité opérationnelle. De plus, il y a eu des variations dans les centres de distribution (DC) avec des ajouts et des fermetures, mais sans affecter la stabilité des opérations en globalité. L'entreprise a été en mesure de gérer ces changements de manière à optimiser ses ressources tout en garantissant que les produits

continuent d'être livrés à temps et à l'heure. Au sein de l'organisation, Cascades utilise également l'intelligence artificielle pour la gestion de la facturation client-fournisseur, ce qui établit un certain standard et processus clair. Cependant, l'utilisation de l'intelligence artificielle chez Cascades n'est qu'à ses premières expériences et devra sans doute être améliorée.

En s'appuyant sur un réseau important d'entrepôts physiques externes comptant 75 entrepôts externes, Cascades démontre son adaptabilité face aux fluctuations du marché et aux besoins opérationnels. En effet, au cours de la dernière année, 31 % de ces entrepôts ont connu des mouvements d'ouverture ou de fermeture. L'entreprise collabore avec plus de 15 000 clients à travers l'Amérique de Nord.

Ainsi, il y a plusieurs départements qui sont impliqués dans la chaîne logistique, soit les services partagés, tels que le département S&OP (*Sales and Operation planning*) et les acheteurs stratégiques (corporatif), les usines, les ventes, etc. Les rôles et responsabilités ne sont pas toujours clairement définis, ce qui entraîne une distribution floue des impacts entre toutes les personnes impliquées. La gestion documentaire joue un rôle clé pour garantir le respect des contrats signés avec les clients, incluant les délais de livraison, les quantités prévues à chaque envoi, etc. Cependant, avec un large éventail de clients, il devient parfois complexe d'assurer la conformité des accords en raison de divers facteurs. La vaste portée des opérations, combinée au grand nombre d'entrepôts externes et d'unités Cascades, complique également le maintien d'un inventaire précis, essentiel à une bonne gestion de l'offre et de la demande. En somme, la gestion documentaire conséquente, alliée aux défis liés aux rotations fréquentes du personnel, à l'optimisation des coûts, et à la gestion des stocks sur tous les sites, peut rapidement devenir un enjeu de taille.

Votre mandat

Face à un environnement en constante évolution, marqué par un écosystème complexe et des défis croissants, Cascades doit développer des stratégies efficaces pour anticiper et atténuer les perturbations potentielles permettant d'assurer la continuité et la robustesse de ses opérations. Pour y parvenir, il est essentiel que Cascades soit au-devant des tendances pour rester leader dans l'industrie, que ce soit au niveau de ses produits ou de ses méthodes de travail. Ainsi, l'équipe de Cascade souhaite évaluer l'ensemble des tendances mondiales actuelles afin de se positionner quant aux potentielles améliorations de ses processus de la chaîne d'approvisionnement.

Votre équipe est mandatée pour répondre au mandat suivant :

« Comment Cascades peut-elle innover et s’inspirer de ce qui se fait ailleurs dans le monde pour gérer efficacement sa chaîne d’approvisionnement en ce qui concerne la technologie, la durabilité, la traçabilité et la résilience? »

Vous devez présenter 3 idées innovantes que Cascades pourrait implanter pour améliorer sa chaîne d’approvisionnement. Pour chaque idée, vous devez :

- présenter l’innovation;
- expliquer pourquoi elle s’adapte au besoin de Cascades;
- spécifier les retombées positives de l’innovation pour l’entreprise.

Pour chaque idée, vous n’avez pas besoin de présenter de plan d’implantation ou de budget. Vous devez toutefois présenter une analyse du contexte actuel à l’aide de vos recherches. Par contre, vous devez prendre en considération que l’ensemble des bâtiments que Cascades utilise sont en fonction depuis plusieurs années ou en location. Ainsi, il est impossible de modifier le bâtiment pour accommoder de potentiels projets.

Pour vous guider dans vos recherches, voici des éléments à prendre en considération :

- Quels outils Cascades peut-elle mettre en place pour améliorer la gestion de ses opérations, incluant les ententes clients, la gestion de la main-d’œuvre, la gestion documentaire, la gestion des opérations, la gestion des coûts et de ses inventaires?
- De quelle façon Cascades peut-elle planifier et se préparer aux risques liés aux différents éléments externes du réseau de la chaîne d’approvisionnement, tel que les grèves, les événements météorologiques, etc.?

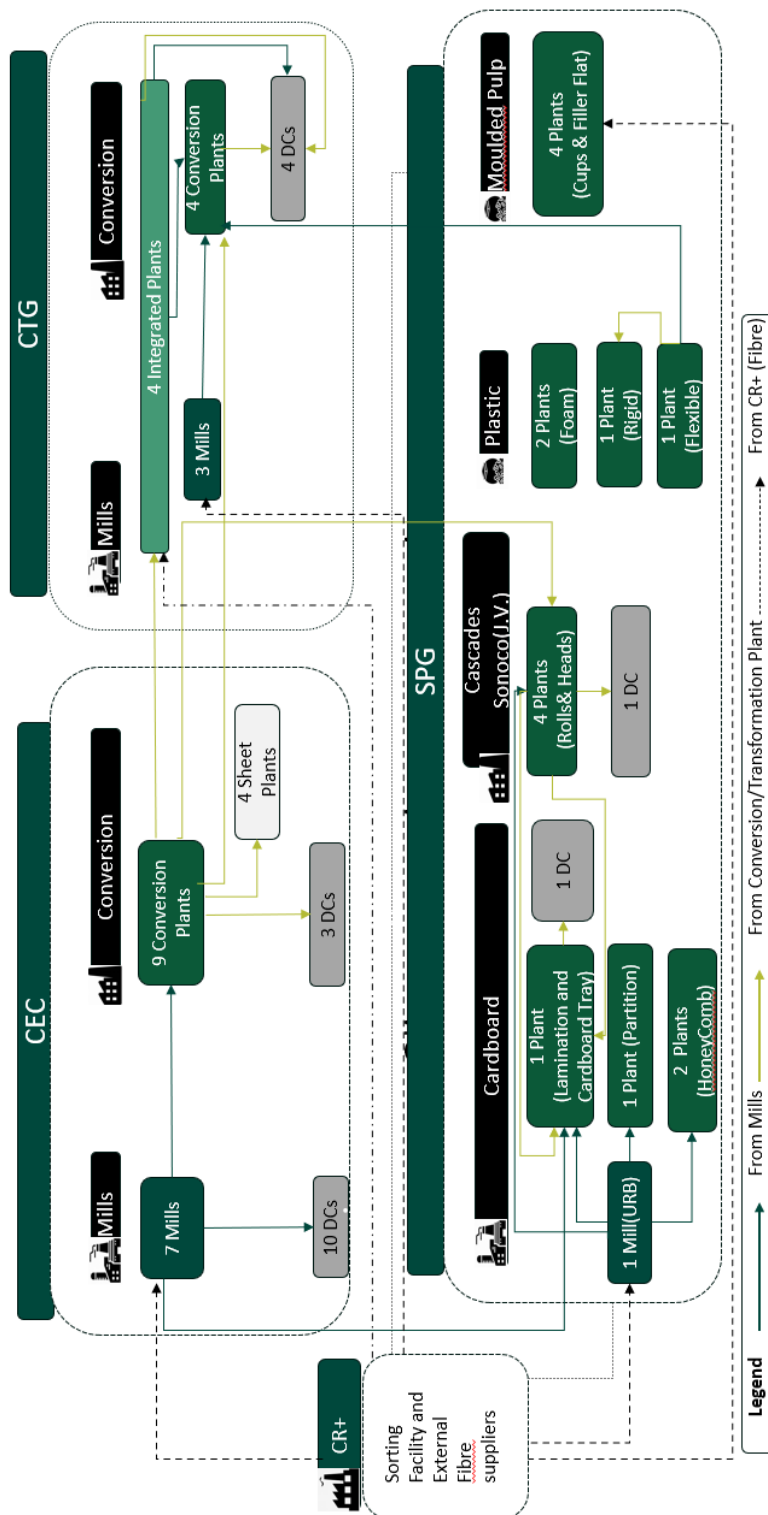
N’oubliez pas que Cascades est une entreprise qui a à cœur le développement durable. Vos propositions doivent donc considérer l’un ou plusieurs des piliers du développement durable. De plus, un changement à la direction de l’organisation a eu lieu récemment. L’entreprise est donc prête à écrire les prochaines pages de son histoire en se fiant à vos idées. N’hésitez pas à faire preuve de créativité, d’innovation et à penser autrement. Vos recommandations doivent permettre à Cascades de conserver son statut d’organisation avant-gardiste. Votre présentation ne devra pas comporter d’éléments d’implantation (échancier, budget, gestion des risques ou indicateurs de performance) afin de vous permettre de vous concentrer pleinement sur vos recommandations.

Pour vous accompagner

Afin de vous donner davantage d'outils pour résoudre le cas, une capsule traitant de la chaîne logistique est disponible sur notre page Youtube. Ce court vidéo vous donnera des outils et des exemples pouvant vous aider dans votre résolution.

Bonne préparation!

Annexe 1



Mills : Moulins

Ce sont les usines qui transforment les matières premières (carton, papier ou plastique issu du recyclage des matières et parfois de la pâte vierge, etc.) en rouleau de papier, carton ou plastique pour les usines de transformation selon les différents besoins (épaisseur, humidité, rigidité, etc.).

Conversion : Usine de transformation

Ce sont les usines qui convertissent les rouleaux des moulins, leur matière première, en produits finis.

CEC : Groupe emballage carton-caisse

Exemple de produits issus de ce groupe : boîtes de carton ondulé, paniers de fraise, emballage de carton imprimé aux couleurs du client, etc.

CTG : Groupe tissus

Exemple de produits issus de ce groupe : essuie-tout, papier à main, papier de toilette, etc.

GPS : Groupe produits spécialisés

Ce groupe se divise en trois types de produits finis, ceux faits à partir de carton, ceux faits à partir de plastique et ceux faits à partir de pâte moulée.

Exemple de produits du volet carton : barquette de carton (concombre libanais), carton sur les palettes d'entreposage, partition de carton dans les caisses de vin ou de bière, etc.

Exemple de produits du volet plastique : caissette de champignons, barquette de plastique pour la viande en différentes couleurs, emballage de plastique pour les tomates, les salades ou d'autres produits alimentaires, etc.

Exemple de produits du volet pâte moulée : emballage pour les œufs, cabaret de transport pour plusieurs boissons (*four cup*), etc.

CR+ : Centre de récupération des matières

Certains centres effectuent le tri des matières résiduelles commerciales et/ou résidentielles et d'autres reçoivent des produits très spécifiques (revues, journaux, etc.). Ces centres font non seulement le tri, mais les mets également en ballot dans le but de les envoyer dans les différents moulins.

Cascades a également une filiale, Cascades transport, qui effectue une grande majorité de ses transports. Cela occasionne cependant des coûts parfois plus élevés dus à la réalité des conditions de travail en usine versus le marché du transport terrestre. Il y a donc un certain risque lié au fait que Cascades détienne une division de transport, quant à l'efficacité et au volet coût-bénéfice.

Annexe 2

Cascades utilise le ERP SAP avec les modules et les processus suivants :

- MM (*Material management*)
- LE (*Logistic execution*)
- PE (*Production Execution*)
- PM (*Plan and Manage*)
- PTP (*Procure to pay*)
- OTC (*order to cash*)
- PP (*Production planning*)
- APO (*Advanced planning optimizer*) où on fait le calcul du MRP
- WFP (*work force planning*)
- PLM (*plan maintenance*)
- IBP pour S&OP

Côté transport, Cascades utilise actuellement Ryder pour la gestion des transports et Optimus, un logiciel maison, pour l'optimisation des routes. Cascades regarde les possibilités de déployer le module TMS de SAP qui va inclure la gestion des chargements des véhicules. Il pourrait être intéressant d'ailleurs de connaître les bons côtés de ce module.