

SYMPOSIUM **GRH** **2023**

Université de Sherbrooke

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Présenté par



Cascades

Rédigé par
Mélodie Aumais, Vice-Présidente Académique

Cas révisé par
Florence Paquin - Conseillère acquisition de talents, Stages et relèves
Marika Lapointe - Analyste financier senior
Mathieu Côté - Directeur Régional Ressources Humaines,
secteur Emballage Québec et États-Unis

*****Note importante: Certaines informations mentionnées dans le texte suivant sont fictives pour garder une certaine confidentialité et rendre la résolution du cas académique plus intéressante. *****

Cascades, une source de possibilités

Fondée en 1964 à Kingsey Falls, au cœur du Québec, Cascades est bien plus qu'une entreprise canadienne de fabrication d'emballages et de produits en papier. C'est une force motrice de l'innovation durable et un symbole d'excellence en matière d'emploi. Distinguant fièrement son nom, Cascades a pris sa place dans le palmarès des 100 meilleurs employeurs au Canada, une reconnaissance enracinée dans sa vision de créer un environnement de travail exceptionnel. L'entreprise a également été saluée comme l'un des meilleurs employeurs pour les nouveaux diplômés, soulignant son engagement envers le développement des talents et l'épanouissement professionnel des jeunes générations. Les réalisations de Cascades ne se limitent pas aux frontières du Canada. Avec une position affirmée en tant que 20e entreprise la plus responsable au monde, selon Corporate Knights, Cascades incarne la convergence entre succès économique et responsabilité environnementale. En s'efforçant de définir une nouvelle norme d'entreprise citoyenne, elle offre des solutions durables, innovantes et porteuses de valeur dans les domaines de l'emballage, de l'hygiène et de la récupération.

Depuis ses débuts, Cascades a élargi son nombre d'usines à travers le monde. En Amérique du Nord, près de 10 000 employés dévoués œuvrent au sein d'un réseau dynamique de près de 80 unités d'exploitation. L'expérience de plus d'un demi-siècle dans le recyclage, combinée à des efforts grandissants en recherche et développement ainsi qu'à une gestion participative, se traduit par une capacité à créer des produits novateurs pour ses clients. Cette ingéniosité contribue non seulement à leur réussite, mais elle génère également un impact positif sur le bien-être des individus, des communautés et de la planète.

L'entreprise Cascades désire répondre aux besoins de ses clients avec des solutions complètes d'emballage, de papiers, de conversion, d'hygiène et de récupération. Voici donc un descriptif simple des produits offerts par Cascades.

Solutions d'emballage

Cascades propose une gamme variée de solutions d'emballage respectueuses de l'environnement. Ces solutions visent à répondre aux besoins des entreprises tout en réduisant l'impact sur l'environnement. Voici quelques-unes des solutions d'emballage offertes par Cascades :

Emballages en carton ondulé	Cascades fabrique des emballages en carton ondulé pour diverses industries. Ces emballages sont légers, robustes et recyclables. Ils sont souvent utilisés pour l'expédition et le transport de marchandises, et peuvent être personnalisés en fonction des besoins spécifiques du client.
Emballages en carton plat	L'entreprise propose des emballages en carton plat qui peuvent être utilisés pour les boîtes pliantes, les étuis et d'autres applications d'emballage. Ces emballages sont également personnalisables et respectueux de l'environnement.
Emballages alimentaires	Cascades offre des solutions d'emballage alimentaire, notamment des boîtes en carton pour la restauration rapide, des sacs en papier kraft pour les épiceries, des emballages biodégradables pour les produits alimentaires, et bien plus encore.
Emballages industriels	L'entreprise propose des solutions d'emballage pour les secteurs industriels, notamment des conteneurs en plastique recyclé, des caisses en bois pour le transport de marchandises lourdes, des sacs industriels, etc.
Emballages de produits de consommation	Cascades propose des emballages pour les produits de consommation courante, tels que des emballages pour les produits de soins personnels, les produits ménagers, les produits électroniques, etc.
Emballages durables	Cascades s'engage à produire des emballages durables en utilisant des matériaux recyclés et en optimisant la conception pour minimiser le gaspillage et maximiser l'efficacité.
Emballages personnalisés	L'entreprise offre des options de personnalisation pour ses solutions d'emballage, ce qui permet aux clients de mettre en avant leur marque et de répondre aux besoins spécifiques de leur produit.
Emballages écologiques	Cascades met l'accent sur la réduction de l'impact environnemental de ses emballages en utilisant des matériaux recyclés et en favorisant la recyclabilité et la biodégradabilité.

Cascades s'efforce de promouvoir une économie circulaire en utilisant des matériaux recyclés dans ses emballages et en adoptant des pratiques respectueuses de l'environnement tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Ses solutions d'emballage sont conçues pour allier fonctionnalité, durabilité et responsabilité environnementale.

Solutions d'hygiène et de tissu

Cascades propose une variété de produits et de solutions d'hygiène et de tissu qui sont fabriqués à partir de fibres recyclées et respectueux de l'environnement. Voici quelques-uns de ces produits et solutions :

Papier hygiénique	Cascades fabrique du papier hygiénique à partir de fibres recyclées. Ces produits sont conçus pour être doux, résistants et biodégradables, tout en minimisant leur impact environnemental.
Mouchoirs en papier	Les mouchoirs en papier de Cascades sont doux et durables, adaptés à un usage quotidien. Ils sont également fabriqués à partir de matières recyclées.
Essuie-mains en papier	Cascades propose des essuie-mains en papier pour une utilisation dans les entreprises, les établissements de restauration, les écoles et d'autres environnements. Ces produits sont conçus pour être absorbants et respectueux de l'environnement.
Serviettes en papier	Les serviettes en papier de Cascades sont utilisées dans divers contextes, notamment la restauration, les bureaux et les événements. Elles sont disponibles en différentes tailles et formats.
Papiers d'essuyage industriels	Cascades propose des solutions d'essuyage industriel pour les environnements professionnels, tels que les ateliers, les usines et les laboratoires. Ces produits sont conçus pour être résistants et absorbants.
Solutions de distributeurs	L'entreprise propose également des distributeurs pour une distribution efficace de ses produits d'hygiène et de tissu dans divers environnements, ce qui contribue à réduire le gaspillage.

Cascades s'engage à fabriquer des produits d'hygiène et de tissu de haute qualité tout en minimisant leur impact sur l'environnement. Les matériaux recyclés sont largement utilisés dans la fabrication de ces produits, ce qui contribue à promouvoir la durabilité environnementale et l'économie circulaire.

Matériaux à base de fibres

Cascades propose une variété de matériaux à base de fibres, principalement fabriqués à partir de matières recyclées, pour diverses applications.

Papier recyclé	Cascades produit une large gamme de papiers recyclés, y compris du papier de bureau, du papier journal, du papier d'emballage, du papier cartonné et du papier kraft. Ces papiers sont fabriqués à partir de fibres recyclées, contribuant ainsi à réduire la demande de bois vierge.
Carton ondulé recyclé	Cascades fabrique du carton ondulé à partir de matières recyclées. Ce carton est utilisé pour la fabrication d'emballages, de boîtes et d'autres produits nécessitant un matériau robuste et léger.
Carton plat recyclé	L'entreprise propose également du carton plat recyclé pour la création d'emballages, de boîtes pliantes, d'étuis et d'autres produits similaires. Ce matériau est adapté aux applications d'emballage variées.
Contenants en plastique recyclé	Cascades fabrique des contenants en plastique recyclé, notamment des contenants alimentaires et des boîtes. Ces produits sont conçus pour être durables et respectueux de l'environnement.
Papier hygiénique recyclé	Les produits d'hygiène de Cascades, tels que le papier toilette et les mouchoirs en papier, sont fabriqués à partir de fibres recyclées.
Papier d'essuyage industriel recyclé	L'entreprise propose des papiers d'essuyage industriels fabriqués à partir de fibres recyclées pour une utilisation dans des environnements professionnels et industriels.

Cascades s'efforce de promouvoir la durabilité environnementale en utilisant des matériaux recyclés dans la fabrication de ses produits. Cela contribue à réduire la dépendance aux matières premières vierges et à favoriser l'économie circulaire, où les matériaux sont réutilisés et recyclés pour réduire les déchets.

Mission, vision & valeurs

Pour Cascades, la responsabilité, l'innovation et la création de valeur sont les piliers qui sous-tendent chaque initiative. Réduire son empreinte environnementale pour laisser une marque positive, transformer l'imagination en matière première et contribuer au bien-être des individus et des communautés font partie intégrante de la mission de l'entreprise. La mission de Cascades est simple, mais puissante :

“ Contribuer au mieux-être des personnes, des communautés et de la planète en proposant des solutions durables, innovantes et créatrices de valeur.”

Cette mission s'incarne dans une vision audacieuse :

“Jouer un rôle essentiel dans le succès de ses clients en ouvrant la voie dans le domaine des solutions d'emballage, d'hygiène et de récupération durables.”

Les valeurs fondamentales de Cascades définissent son identité et orientent son action. Au moment de revoir les valeurs de l'entreprise, Cascades a décidé de sonder directement ses employés pour comprendre comment, au quotidien, ils vivent les valeurs. Pour refléter l'unicité, Cascades a créé de courts énoncés représentant les aspects les plus importants pour l'entreprise.

- Respectueux de nature: l'entreprise reconnaît que le respect est gagné et que l'humilité est innée. Elle considère que la société prospère grâce au respect des individus, des communautés et de l'environnement, et que l'engagement à faire une différence confère un sens à chaque entreprise.
- Plus fort ensemble: souligne l'importance de la cohésion d'équipe, la persévérance et la collaboration avec les partenaires pour forger la force de Cascades.
- Cœur au ventre: incarne la détermination de l'entreprise à repousser les limites et à persévérer malgré les défis, offrant ainsi une garantie que rien ne peut entraver sa progression.
- Parler vrai: reflète la culture d'ouverture et de dialogue chez Cascades, où les portes sont toujours ouvertes et les esprits tout autant. Cette disposition à la transparence assure que les vérités sont partagées de manière franche et honnête.

Au cœur de sa croissance, Cascades demeure une entreprise qui valorise l'aspect humain et promeut l'inclusion. La compagnie cherche constamment à équilibrer harmonieusement les besoins de l'humain et de la nature dans toutes ses démarches. La responsabilisation joue un rôle central en motivant, en renforçant l'engagement et en reconnaissant les résultats des efforts des employés.

Dans cette approche, l'autonomie est encouragée, encourageant l'exploration même lorsque cela implique de prendre des risques. Un sentiment fort d'appartenance guide naturellement les talents vers les tâches où leur contribution est essentielle. La politique de gestion de l'entreprise favorise la communication ouverte et transparente, quel que soit le niveau hiérarchique. Les pratiques de gestion sont profondément enracinées dans les valeurs fondamentales de Cascades, ce qui facilite la collaboration et une meilleure compréhension des priorités individuelles.

De plus, l'initiative de partage des profits, pionnière dans l'industrie, illustre l'engagement à reconnaître et à récompenser collectivement les succès. Le travail d'équipe est la pierre angulaire de l'évolution des stratégies d'affaires de l'entreprise. Les distinctions qu'elle a remportées au cours des dernières années témoignent de son leadership en matière de relations humaines et de pratiques exemplaires. Cascades est fière de sa culture d'entreprise qui promeut la collaboration, l'ouverture et le respect mutuel, et qui renforce sa position en tant que pionnière dans la gestion humaine et responsable.

5e anniversaire pour l'usine de Piscataway, New Jersey

Stratégiquement située à Piscataway, dans le New Jersey, cette récente usine est d'une superficie de plus de 450 000 pi². Elle emploie 170 personnes et fabrique des emballages de carton ondulé au moyen d'équipements parmi les plus rapides et les plus modernes au monde. Sa capacité de production annuelle totale est de 2,4 milliards de pieds carrés et permettra à Cascades d'augmenter l'intégration interne de sa production de bobines mères.

« L'inauguration de cet investissement majeur témoigne de notre engagement à moderniser notre parc d'actifs et à consolider nos activités de carton-caisse et d'emballage dans le Nord-Est américain. Il s'inscrit dans la foulée de projets importants réalisés au cours des dernières années, comme ceux de Greenpac Mill, à Niagara Falls, et de l'usine Bear Island en Virginie. Stratégiquement située au cœur des marchés que nous desservons, cette usine nous permettra de poursuivre notre croissance aux États-Unis. Je tiens également à souligner que le projet a été réalisé à un coût inférieur à celui prévu dans le budget initial, et à l'intérieur de l'échéancier prévu », a souligné le président et chef de la direction de Cascades, Mario Plourde, lors de son inauguration en 2018.

« L'usine de conversion de Piscataway est dotée d'équipements à la fine pointe de la technologie qui ont déjà, au cours des derniers mois, fracassé des records mondiaux de production. Au-delà de leur vitesse accrue et de leur efficacité, ces équipements offriront une plus grande flexibilité et permettront d'offrir des produits encore plus performants et innovateurs pour combler les besoins de nos clients. Grâce à leurs synergies avec les autres usines Cascades, ces nouvelles installations pourront servir autant les marchés traditionnels que celui du commerce électronique qui requiert des emballages plus légers », a déclaré Charles Malo, président et chef de l'exploitation de Cascades Emballage carton-caisse. En plus d'augmenter la capacité de production de l'entreprise, la nouvelle usine de Piscataway aidera Cascades à améliorer ses services aux clients, renforçant ainsi sa position sur le marché. L'opération permet en outre à l'entreprise d'accroître l'intégration interne de la production de rouleaux parentaux. L'usine a été conçue pour être flexible afin de répondre aux besoins changeants des clients.

En octobre 2023, Cascades était fière d'annoncer qu'elle a fait l'acquisition d'une nouvelle presse d'impression à son usine de Piscataway, au New Jersey, spécialisée dans la transformation d'emballages en carton ondulé.

« L'achat d'une presse EVOL, une technologie parmi les plus rapides au monde, nous permettra de poursuivre notre croissance dans le Nord-Est américain et d'accroître notre capacité à servir nos clients actuels et futurs. Cet investissement de 9 M\$ US s'inscrit dans notre plan stratégique 2022-2024 et vise l'accroissement de notre taux d'intégration avec l'ajout de capacité de conversion additionnelle aux États-Unis », a souligné Mario Plourde, président et chef de la direction de Cascades.

Syndicalisation des employés

En 2021, de nouvelles négociations pour la convention collective des employés de l'usine de Piscataway ont commencé. À raison d'une à deux rencontres par mois, c'est finalement le 15 janvier 2023 que la nouvelle convention a été signée, avec un taux de participation de 45% et une réponse positive de 52.7%. Les négociations ont eu lieu pendant six (6) mois. Dans la convention collective, on retrouve plusieurs closes en rapport avec les grèves, les absences motivées et non motivées, les mises à pied, les périodes de probation, les vacances, les jours fériés, la santé et la sécurité au travail, les promotions, les augmentations salariales, les règles sur les heures supplémentaires et finalement les régimes de retraite. L'annexe 1 fournit plus de précision sur certaines clauses de la convention.

Accident de travail

Des accidents, ça peut arriver à n'importe qui! L'important, c'est toujours la façon dont ils sont résolus. Récemment, un important accident de l'usine a fait réfléchir les employés, le comité SST et la direction de l'usine. L'employé en question se porte bien, mais l'équipe de santé et sécurité au travail travaille d'arrache-pied pour mettre en place de nouvelles mesures de protection des employés. L'annexe 3 explique plus en détail le déroulement de l'accident.

Données démographiques

La grande majorité des travailleurs de l'usine sont des immigrants. En effet, près de 66% des employés, à compter du 1er juin 2018, sont d'une race autre que blanc. L'étude s'est faite sur une population de 115 travailleurs. L'équité est au coeur de toutes les décisions, garantissant que chaque employé ait un accès équitable aux opportunités de croissance professionnelle, à la formation et à la reconnaissance. La diversité est célébrée comme une source de richesse culturelle et d'innovation, encourageant le partage d'idées et de perspectives variées. L'annexe 2 vous donne plus de détails sur la démographie de l'usine.

Mandat

L'arrivée de la nouvelle machine dans l'usine de Piscataway a été très bien reçue. En effet, l'augmentation de la capacité de production de l'entreprise permet de répondre à la demande grandissante des clients actuels et des nouveaux clients.

Cependant, qui dit augmentation de la demande dit aussi augmentation accrue de la production! Ceci étant dit, dans le cadre de son engagement continu envers l'excellence et l'innovation, l'entreprise s'efforce de constituer des équipes de talents exceptionnels qui contribueront au succès à long terme de l'usine.

En tenant compte des informations mentionnées dans ce document, vous devez élaborer des stratégies et un plan d'action concrets afin d'attirer de nouveaux candidats pour les postes "Ouvrier de production principal". Cascades fait appel à votre équipe de consultants pour lui soumettre des recommandations pour sa stratégie de recrutement pour les 6 prochains mois. La description du poste concerné se trouve à l'annexe 3. Vos recommandations peuvent être de nature diverses.

Ne vous attardez pas sur une analyse de l'entreprise détaillée, mais consacrez-vous plutôt à l'approfondissement de vos solutions.

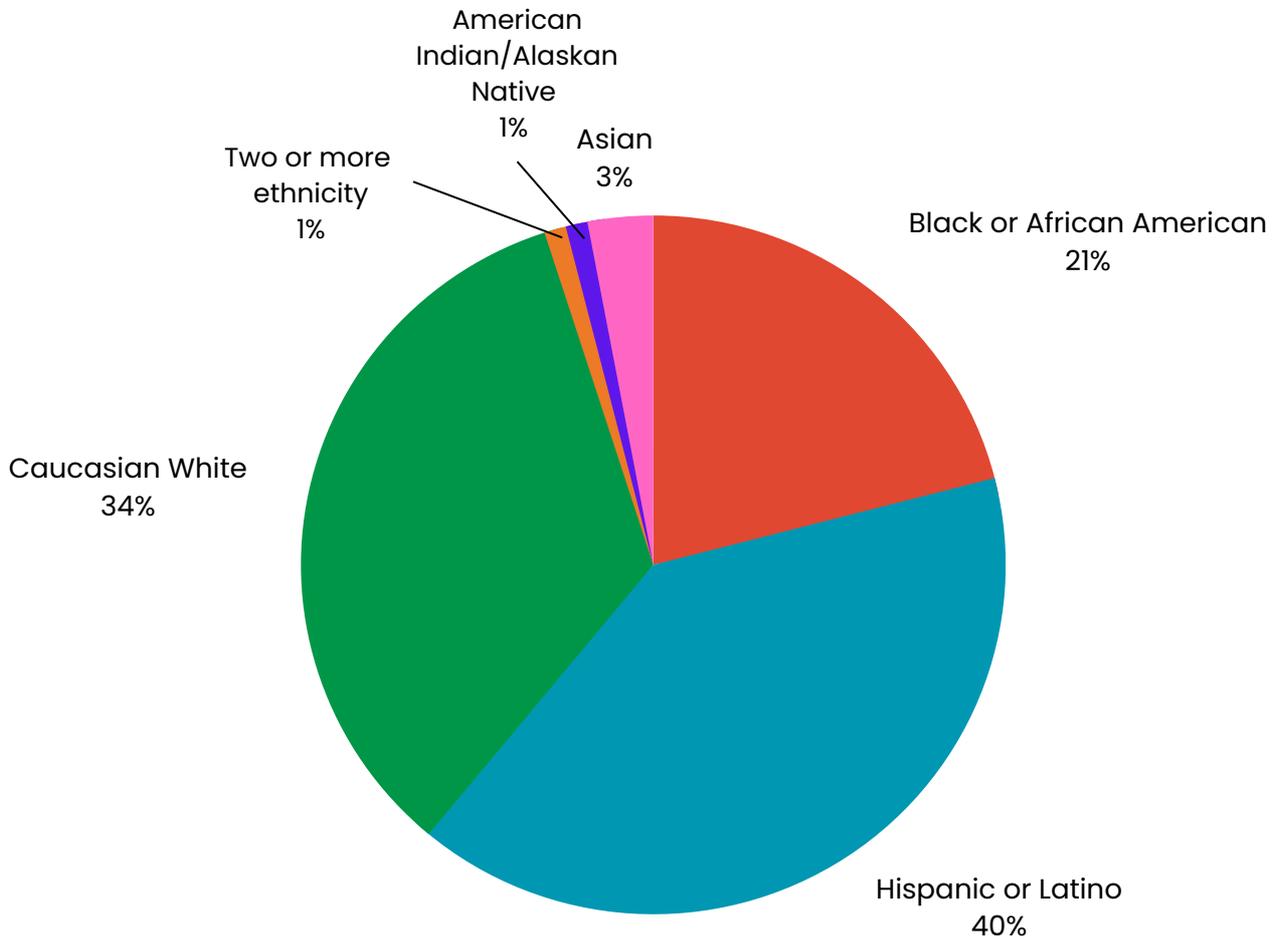
Bonne résolution!

Annexes

Annexe #1 - Précision des clauses de la convention collective des employés d'usine de Piscataway

Grève	Aucune grève et aucun "lock-out" ne sont permis. Cela comprend tous les types de ralentissements. Des mesures disciplinaires et des sanctions peuvent être données si nécessaire. Pas de grief
Période de probation	La période de probation est de 750 heures travaillées pour les employés d'usines. Ajout de 200 heures si le superviseur en juge nécessaire.
Temps supplémentaire	Des heures supplémentaires sont obligatoires dans l'ordre inverse de l'ancienneté. Maximum d'une fois par mois. Temps et demi après 40 heures de travail à l'intérieur d'une semaine de 7 jours. Maximum de 60h par semaine. *Note: avec l'ajout de la nouvelle machine, l'usine nécessite près de 40% de temps supplémentaire pour fonctionner à pleine capacité
Vacances	0 à 4 ans: 2 semaines 5 à 10 ans: 3 semaines 10 ans et plus: 4 semaines Formulaire de demande doit être rempli avant le 1er mars. 2 semaines maximum pour les mois de juillet et août. Maximum de 2 semaines consécutives.
Régime de retraite	Contributions de l'employeur équivalentes à 150% des premiers 3% de contribution des employés. Acquisition des droits après 2 ans de service.

Employees (salaried and hourly) as of June 1, 2023, by race



Annexe #3 - Déroulement de l'accident de travail

Un ouvrier, nommé George T. Smith, travaillait sur une ligne de production automatisée qui découpait des feuilles de carton en cartons de différentes tailles. George était chargé de surveiller la machine, d'approvisionner la matière première et de retirer les cartons finis.

Un incident s'est produit lorsque George a tenté de dégager un boudage dans la découpeuse à l'aide d'un outil non autorisé, car l'outil approprié était introuvable à ce moment-là. En tentant de retirer une feuille coincée, l'outil de George a dérapé, provoquant une coupure profonde à sa main.

La machine a immédiatement été arrêtée, et les collègues de George ont appelé les secours et lui ont prodigué les premiers soins en attendant l'arrivée des secouristes. L'accident a nécessité l'intervention d'une équipe médicale pour stabiliser la blessure de George, puis il a été transporté à l'hôpital pour une intervention chirurgicale.

Conséquences :

- George a subi une coupure profonde à la main et a été hospitalisé pour une intervention chirurgicale.
- La production dans l'usine a été interrompue pendant plusieurs heures pour permettre l'intervention des secours et la réparation de la machine endommagée.
- Une enquête interne a été lancée pour comprendre les circonstances de l'accident et pour évaluer les procédures de sécurité en place à l'usine.

Enquête en cours :

- Les autorités de sécurité au travail ont été informées de l'incident, et une enquête est en cours pour déterminer les causes exactes de l'accident. L'enquête se penchera également sur les procédures de sécurité de l'usine et l'accessibilité aux outils de sécurité appropriés pour les travailleurs. Des mesures correctives seront prises pour éviter de futurs incidents similaires.

Vous êtes à la recherche d'un emploi à temps plein dans une usine de fabrication de classe mondiale ?

Si la réponse est oui, nous cherchons à vous embaucher !

Une carrière chez Cascades vous offre de nombreux avantages sociaux :

- 11 jours fériés
- 8 journées de congé payées (au prorata la première année), augmente à la 5ème et 10ème année de service.
- Les contributions de l'Employeur sont équivalentes à 150% celles des employés qui peuvent être jusqu'à 3% de leur salaire
- Assurance médicale de groupe, assurance dentaire, prestations de vie et d'invalidité.

Poste de nuit - 17h00 - 5h00, avec un week-end sur deux en congé. Options pour les heures supplémentaires si vous le souhaitez ! (2 semaines de formation sur l'équipe de jour)

VEUILLEZ NOTER que le site n'est pas accessible par les transports en commun.

Fonctions :

- Maintenir une zone de travail propre et organisée.
- Effectuer des calculs mathématiques de base et utiliser périodiquement un mètre ruban.
- Travailler avec des machines dans un environnement où le rythme est élevé
- Examiner le programme de travail, vérifier l'équipement et les fournitures nécessaires pour effectuer le travail prévu.
- Nettoyer la zone, sécuriser l'ensemble du matériel et des machines, et remplir tous les documents requis.
- Aider l'équipe et/ou effectuer d'autres travaux selon les besoins et assignés par la direction.

Qualifications :

- Doit avoir au moins 6 MOIS d'expérience dans le domaine de la fabrication.
- Diplôme d'études secondaires ou équivalent
- Connaissance de l'informatique et capacité à lire les rubans à mesurer, les pieds à coulisse et les schémas de production.
- Esprit axé sur la sécurité et la qualité
- Disponibilité et flexibilité pour travailler selon un horaire de 12 heures ; y compris les heures supplémentaires, les week-ends et les jours fériés en fonction des besoins de la production/de l'entreprise.
- La capacité de soulever et/ou de déplacer jusqu'à 50 livres.
- Être à l'aise pour travailler dans un environnement où les niveaux de bruit et de température varient.

Annexe #5 - 10 faits à propos des travailleurs américains

Source: Pew Research Center. (2021c, May 28). 10 facts about American workers | Pew Research Center.
<https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/08/29/facts-about-american-workers/>

- Au cours des 35 dernières années, la proportion de travailleurs américains syndiqués a diminué de moitié environ.
- Les Américains apprécient généralement les syndicats et soutiennent largement le droit des travailleurs à se syndiquer.
- La plupart des travailleurs américains sont employés dans le secteur des services.
- Environ 16 millions d'Américains sont des travailleurs indépendants
- Les Millennials" constituent désormais la génération la plus nombreuse dans la population active américaine.
- Les femmes américaines gagnent 85 cents par dollar par rapport aux hommes, mais l'écart se réduit chez les jeunes travailleurs.
- L'écart salarial entre les jeunes travailleurs diplômés de l'enseignement supérieur et leurs homologues moins instruits est le plus important depuis des décennies.
- La proportion d'adolescents américains qui travaillent aujourd'hui est beaucoup plus faible qu'au cours des décennies précédentes.
- Les Américains plus âgés sont plus nombreux à travailler qu'au cours des décennies précédentes.
- L'augmentation du salaire minimum fédéral est globalement populaire, mais les partis sont très divisés sur la question.