

Baromètre industriel québécois

Un portrait unique du secteur manufacturier

6^e ÉDITION



Table des matières

STIQ en bref	5
Contexte de l'étude et méthodologie	5
Le secteur manufacturier québécois en bref	6
Principaux résultats du <i>Baromètre</i> 2014	8
L'âme de l'entreprise : ses employés	8
Le moteur de l'entreprise : sa production	10
Modèle d'une chaîne d'approvisionnement manufacturière	12
La vitalité de l'entreprise : ses investissements	14
Les fruits de l'entreprise : ses ventes	16
Ouverture sur le monde	17
La vision de l'entreprise : sa planification	20
Conclusion : des enjeux de taille	21
Références	22

STIQ en bref

Fondée en 1987, STIQ est une association multisectorielle d'entreprises, qui a pour mission d'améliorer la compétitivité des chaînes d'approvisionnement manufacturières afin de favoriser l'essor de l'économie québécoise.

STIQ compte plus de 600 membres et clients œuvrant dans les secteurs clés de notre économie. Elle dispose également d'un répertoire de fournisseurs, mis à jour annuellement, qui détaille la capacité industrielle de plus de 4 500 entreprises actives dans les secteurs possédant des chaînes d'approvisionnement structurées.

Elle offre différents services et événements de mise en relation de l'offre et de la demande manufacturières. Elle accompagne également les entreprises dans leur développement grâce à *Podium*, un programme complet d'amélioration des PME, ainsi qu'à des applications informatiques sur mesure et à des formations ciblées.

Contexte de l'étude et méthodologie

Grâce à sa connaissance approfondie du domaine industriel, STIQ a développé en 2009 une série d'indicateurs inédits, destinés à dresser un portrait réaliste et concret de ce secteur essentiel au développement économique du Québec.

Pour une 6^e année consécutive, STIQ a ainsi confié au Bureau d'Intervieweurs Professionnels (BIP) la réalisation d'un sondage téléphonique portant sur l'état de ces indicateurs en 2014. La population d'enquête du sondage était constituée de 1 872 PME manufacturières localisées au Québec, inscrites dans la base de données de STIQ et ayant entre 20 et 300 employés. Quelque 400 PME ont été interrogées, un échantillon représentatif par rapport à la population d'enquête, tant sur le plan géographique et sectoriel que pour la taille des entreprises.

STIQ a confié l'analyse des résultats statistiques bruts et de l'évolution des indicateurs à Simon Bastien, consultant en gestion depuis plus de 25 ans. M. Bastien a assumé la gestion de plus de 400 projets, principalement dans les domaines de la planification stratégique, des études économiques, de la recherche marketing et de la gestion de la qualité.

L'analyse de l'évolution des indicateurs et des croisements judicieux ont permis de tirer des constats sur l'état du secteur manufacturier. Ces constats ont été validés grâce à une minutieuse revue de la littérature sur les grandes tendances mondiales de l'économie et de l'industrie. Finalement, un groupe de discussion réalisé avec une dizaine de représentants de PME manufacturières a offert une vision concrète des enjeux auxquels font face les industriels.

STIQ présente ici les résultats de cette démarche rigoureuse, offrant une vue d'ensemble sur la situation actuelle du secteur manufacturier québécois et en particulier celle des PME œuvrant au sein des chaînes d'approvisionnement.



Le secteur manufacturier québécois en bref

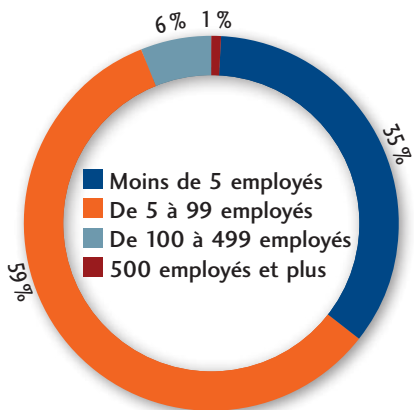
Depuis plusieurs années, le secteur manufacturier évolue dans un contexte difficile, caractérisé notamment par une faible croissance économique domestique, une forte concurrence internationale et des exigences sans cesse rehaussées de la part des clients. Malgré cette période de turbulences qui l'ont fragilisé, il demeure une composante majeure de l'économie québécoise.

Voici quelques données qui illustrent l'importance du secteur manufacturier québécois :

- Les revenus découlant des biens fabriqués (livraisons)ⁱ s'établissaient à 138 milliards de dollars en 2012, soit 23,5 % du total des revenus manufacturiers canadiens.ⁱⁱ
- Le produit intérieur brut (PIB) découlant des biens fabriquésⁱⁱⁱ était 44,5 milliards de dollars en 2014.^{iv}
- Le secteur employait 407 000 salariés en 2012, soit 12 % des emplois totaux du Québec et 27 % des emplois manufacturiers canadiens.^v
- Il existait 14 500 établissements (employeurs avec salariés) manufacturiers à la fin de 2013, soit 27 % du total des établissements canadiens.^{vi}

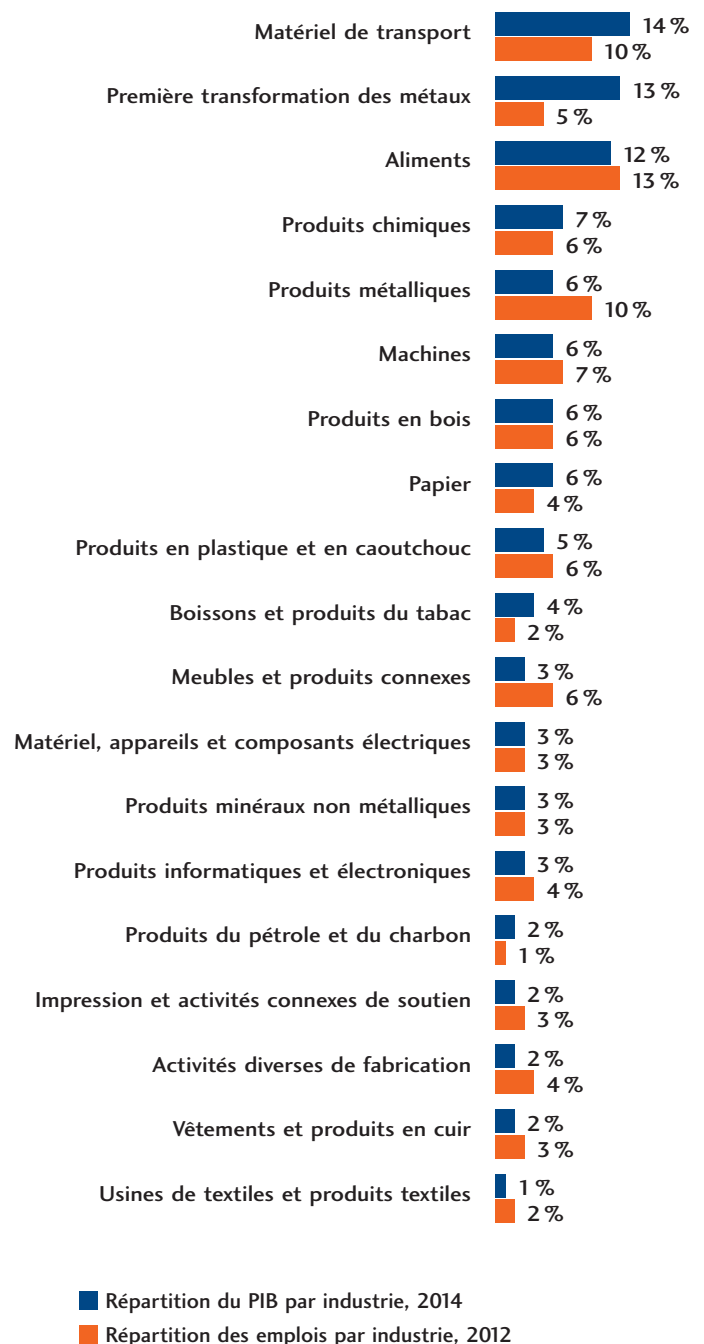
Il est également important de noter que l'industrie manufacturière québécoise reste massivement dominée par la PME (graphique 1).^{vii}

Graphique 1
Répartition des établissements manufacturiers du Québec selon la taille de l'entreprise



Les données sur la répartition du PIB et la répartition des emplois par industrie (graphique 2) montrent que certaines industries génèrent un PIB plus élevé par rapport à leur utilisation de main-d'œuvre (par exemple, la première transformation des métaux et le matériel de transport) alors que d'autres nécessitent une plus grande utilisation de main-d'œuvre par rapport au PIB généré (par exemple, les produits métalliques et le meuble).

Graphique 2
Secteur de la fabrication au Québec : répartition du PIB par industrie (2014) et répartition des emplois par industrie (2012)



La fin du déclin du secteur manufacturier ?

Au cours des dernières décennies, l'importance relative du secteur manufacturier dans l'économie québécoise n'a cessé de décroître, mais plusieurs indices portent à croire que cette chute aurait cessé. On assiste même en 2014 à une légère remontée de l'industrie manufacturière.

- De 2007 à 2012, le PIB du secteur manufacturier a chuté de 2,2 % annuellement en moyenne^{viii} et de 1 % en 2013. On note par ailleurs qu'il a augmenté de 2,7 % en 2014.^{ix}
- Alors que la part du secteur de la fabrication représentait 23,6 % du PIB au Québec en 2000, cette part s'établissait à 14,4 % en 2012 et à 14,1 % en 2013. Cette part a légèrement remonté en 2014 pour s'établir à 14,3 %.^x
- Les ventes manufacturières, stagnantes depuis plusieurs années, ont baissé de 1,3 % en 2013 pour faire un bond de 6,5 % en 2014.^{xi}

Sur le plan de l'emploi cependant, aucune embellie n'est observée. Entre 2008 et 2012, le nombre de salariés québécois dans le secteur de la fabrication a chuté de 10 %, soit une perte d'environ 46 000 emplois.^{xii} À l'échelle canadienne, la baisse est même légèrement supérieure (11 %). En 2013, le secteur manufacturier québécois a perdu 18 000 emplois^{xiii} et les résultats préliminaires de 2014 indiquent une nouvelle perte de 4 000 emplois.^{xiv}

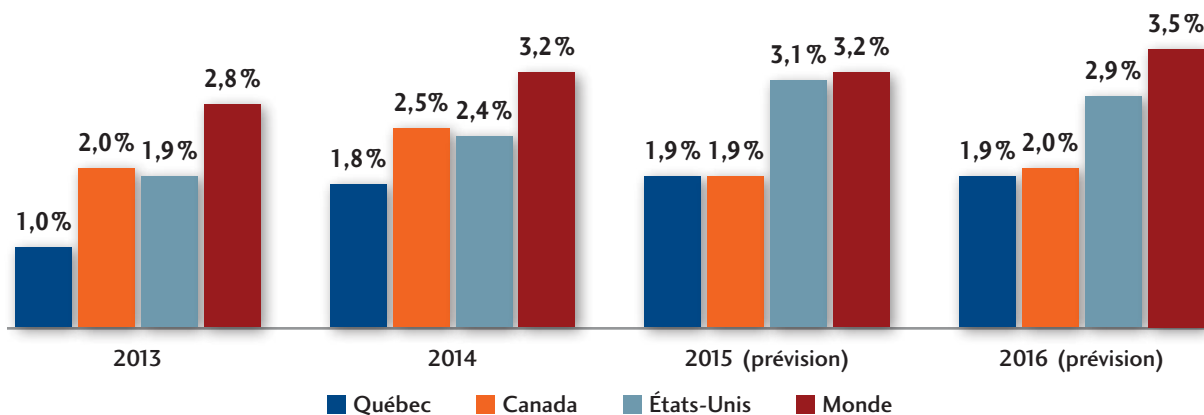
Ces données ne doivent pas faire perdre de vue que le secteur manufacturier reste stratégiquement fondamental pour l'économie québécoise, que ce soit en matière d'innovation (52 % des dépenses privées en recherche et développement), d'exportations (92 % des exportations) ou de qualité d'emplois (salaires de 22 % supérieurs à la moyenne).^{xv}

Des perspectives de croissance relativement encourageantes à moyen terme

En 2014, l'économie mondiale a connu un regain de vitalité (graphique 3), avec une croissance du PIB mondial de 3,2 % (par rapport à une croissance de 2,8 % en 2013). D'ailleurs, tant le Québec, le Canada que les États-Unis ont connu une meilleure croissance de leur PIB en 2014 qu'en 2013. À l'échelle mondiale et américaine, les perspectives s'annoncent bonnes, avec une croissance respective de 3,2 % et 3,1 % en 2015, puis de 3,5 %

et 2,9 % en 2016. Par contre, la croissance anticipée sera plus modeste au Canada (1,9 % en 2015 et 2 % en 2016) et au Québec (1,9 % par an pour les deux prochaines années).^{xvi} Ces nouvelles sont encourageantes pour les PME manufacturières, qui pourront miser sur la demande en hausse des marchés étrangers et la faiblesse du dollar canadien.

Graphique 3
Croissance annuelle du produit intérieur brut (PIB)



Principaux résultats du *Baromètre* 2014

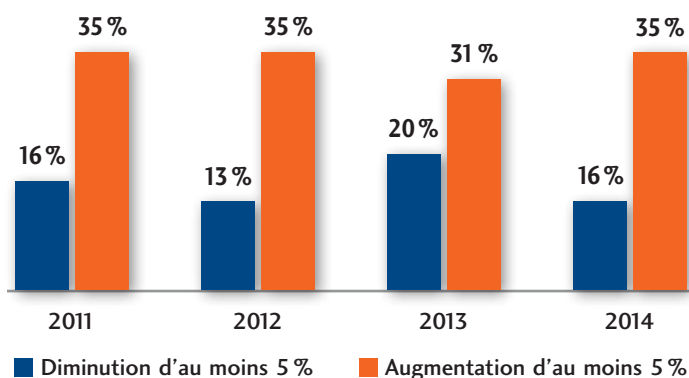
Les résultats de la 6^e édition du *Baromètre industriel québécois* indiquent que l'année 2014 s'avère légèrement meilleure que 2013 pour les PME manufacturières. Ainsi, quelques indicateurs se sont améliorés et d'autres sont demeurés stables. On observe cependant une détérioration de la situation sur deux aspects : le recrutement et la rétention de personnel spécialisé et le renouvellement de la clientèle.

L'âme de l'entreprise : ses employés

Le sondage *Baromètre* montre une stagnation de la situation de l'emploi (graphique 4). En 2014, 35 % des répondants ont connu une hausse d'au moins 5 % de leur nombre d'employés, alors que 16 % des entreprises ont connu une baisse d'au moins 5 % de leur nombre d'employés. Ces résultats, même s'ils sont légèrement meilleurs que ceux de 2013, sont similaires à ceux de 2012 et 2011. Il n'y a donc pas eu de véritable amélioration par rapport aux années antérieures.

Graphique 4

Évolution du nombre d'employés par rapport à l'année précédente



« Le manque de main-d'œuvre est le plus gros frein à l'expansion de notre entreprise. Nous avons les capitaux pour acheter les machines, la place pour les mettre ainsi que les clients et les commandes nécessaires. La seule chose qui nous manque, ce sont les ressources humaines. »

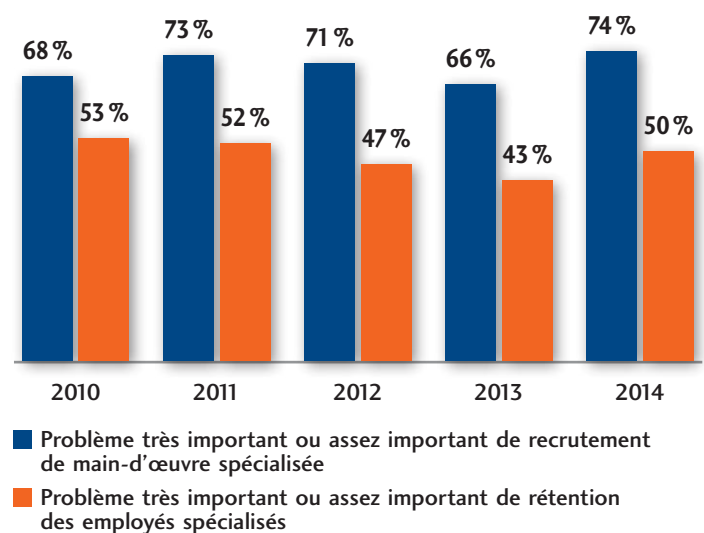
Jean Blanchet – Directeur général
Atelier d'usinage Mégatech (Québec)

Par contre, les entreprises continuent plus que jamais à éprouver un problème de recrutement et, dans une moindre mesure, de rétention de leurs employés spécialisés (graphique 5). En 2014, 74 % des répondants au *Baromètre* considéraient le problème de recrutement de main-d'œuvre spécialisée comme étant très ou assez important, un peu plus que lors des quatre années précédentes. Ce constat est validé par un autre sondage réalisé pour Québec International, qui révèle que 83 % dirigeants d'entreprise disaient éprouver des difficultés à recruter de la main-d'œuvre (spécialisée et non spécialisée) en 2014, comparativement à 79 % en 2013.^{xvii} Pour la moitié de ces dirigeants, ces difficultés constituent un frein à la croissance de leur entreprise.

De plus, 50 % des répondants au *Baromètre* ont connu un problème très ou assez important de rétention de leurs employés spécialisés en 2014, ce qui est plus qu'en 2013 et 2012.

Graphique 5

Proportion d'entreprises éprouvant des problèmes de recrutement et de rétention des employés spécialisés



Certains facteurs peuvent expliquer les problèmes de recrutement et de rétention que connaissent les PME manufacturières :

- Le bassin disponible de main-d'œuvre spécialisée âgée de 25 à 54 ans est restreint, celle-ci étant massivement en emploi.
- Les travailleurs en emploi reçoivent des offres de la concurrence, tant du secteur de la fabrication que d'autres secteurs.
- Depuis plusieurs années, le secteur manufacturier souffre d'un manque de vitalité qui affecte son image et donc son pouvoir d'attractivité.
- Le secteur manufacturier semble peu intéresser les jeunes. Les métiers manufacturiers sont souvent méconnus et peu valorisés. L'offre de formation technique et professionnelle reliée à ces métiers est également peu connue.

- Le problème de rétention serait aussi en partie un problème générationnel, de changement de mentalité des jeunes. Ceux-ci veulent avoir différentes expériences et ne pas rester avec le même employeur toute leur vie. «Les baby-boomers ne changeaient pas vraiment d'emploi. Ils avaient un ou deux employeurs dans leur vie. La nouvelle génération en a entre 5 et 10.»^{xviii}

« Malheureusement, beaucoup de gens dénigrent les métiers techniques, surtout les parents. Pourtant, il y a beaucoup d'emplois et de belles possibilités dans le manufacturier. »

Sylvain Audet – Président
Métalux (Drummondville)

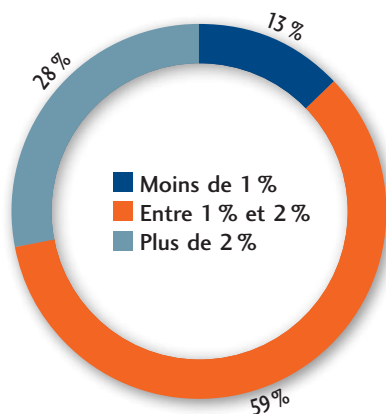
La formation pour accroître la productivité

Les liens entre formation du personnel et gains en productivité ne sont plus à démontrer. La formation au sein des entreprises contribue à l'amélioration de la productivité de différentes façons : elle prépare les employés à l'utilisation de nouveaux équipements, favorise l'innovation et qualifie la main-d'œuvre afin de pallier un recrutement difficile.^{xix}

Le sondage *Baromètre* révèle que 59 % des entreprises ont investi entre 1 % et 2 % de leur masse salariale dans la formation de leurs employés en 2014 et 28 % y ont investi plus de 2 % de leur masse salariale (graphique 6). Malgré le lien avéré entre formation et productivité, 13 % des entreprises ont investi moins que le minimum prescrit par la loi^{xx} ou n'ont pas investi du tout en formation.

Graphique 6

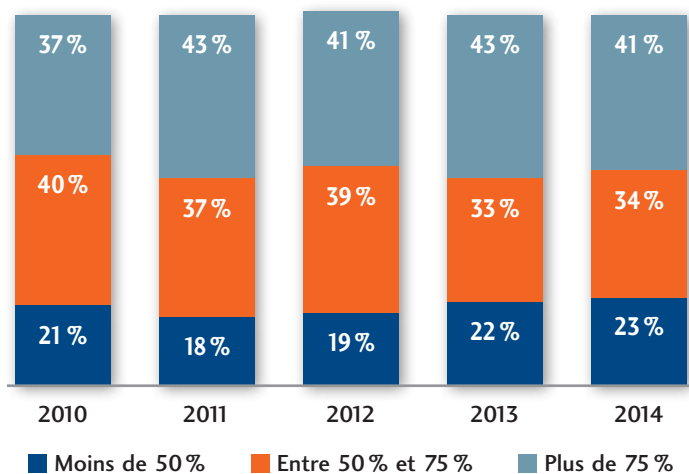
Investissement de la masse salariale en formation de la main-d'œuvre en 2014



Le moteur de l'entreprise : sa production

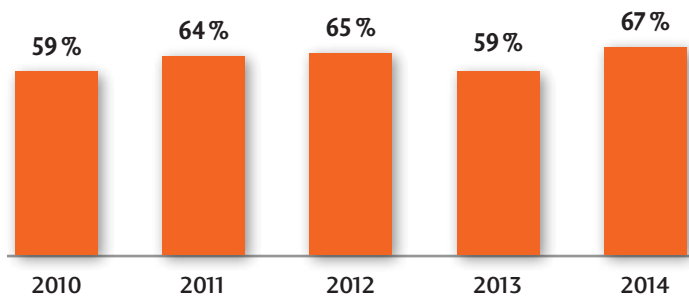
Les données sur le taux d'utilisation de la capacité de production en 2014 (graphique 7) montrent que dans 41 % des entreprises interrogées, ce taux était supérieur à 75 % et que dans 23 % d'entre elles, il était inférieur à 50 %. Ces résultats, qui n'ont pratiquement pas varié depuis 2010, peuvent s'expliquer par la stagnation que vit le secteur manufacturier depuis plusieurs années.

Graphique 7
Pourcentage d'utilisation de la capacité de production des entreprises



En 2014, 67 % des répondants au *Baromètre* ont fait appel à la sous-traitance pour réaliser leurs commandes (graphique 8). C'est significativement plus qu'en 2013 (59 %), mais à peu près similaire au taux observé lors des deux années précédentes.

Graphique 8
Appel à la sous-traitance
(en proportion d'entreprises)



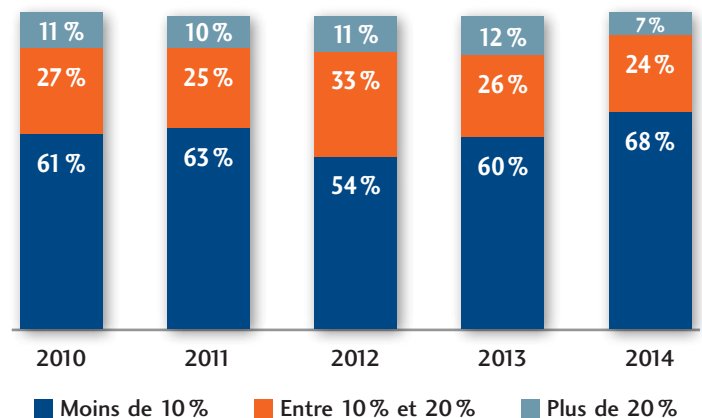
Si davantage d'entreprises ont eu recours à la sous-traitance, elles y ont octroyé un plus faible pourcentage de leur chiffre d'affaires (graphique 9) : 68 % ont attribué moins de 10 % de leur chiffre d'affaires en sous-traitance, soit le plus haut taux observé depuis les débuts de l'enquête *Baromètre*. De plus, seuls 7 % des entreprises ont attribué plus de 20 % de leur chiffre d'affaires en sous-traitance, le plus bas taux jamais observé.

Cette situation peut s'expliquer par le fait que les PME auraient de plus en plus tendance à rapatrier à l'interne certaines opérations de production – pour des raisons d'intégration verticale, de meilleur contrôle des procédés et de la qualité, de réduction de l'inventaire ou de délais de livraison – et à ne donner en sous-traitance que les travaux à faible valeur ajoutée ou les très petites quantités.

« On fait de moins en moins affaire avec les sous-traitants, afin de s'intégrer verticalement et ainsi mieux contrôler nos procédés. On donne en sous-traitance des éléments qui sont moins « core business » pour l'entreprise. »

Jean-François Garand – Directeur de production
Aérospatiale Hemmingford

Graphique 9
Pourcentage du chiffre d'affaires octroyé en sous-traitance
(en proportion d'entreprises)



Intégrateur dans la chaîne d'approvisionnement : une condition gagnante pour les PME qui veulent faire affaire avec les grands donneurs d'ordres

La mondialisation impose plus que jamais aux grands donneurs d'ordres québécois et canadiens une pression pour augmenter leur compétitivité et réduire leurs coûts et donc leurs dépenses d'approvisionnements. Pour ce faire, ils veulent gérer un nombre plus limité de fournisseurs, qui doivent ainsi jouer un rôle d'intégrateur, en assumant une partie des risques financiers liés au développement de nouveaux produits ou procédés, en plus d'offrir une solution complète (de la conception au service après-vente). Pour trouver des fournisseurs offrant ce type de solution clé en main au meilleur prix, les donneurs d'ordres n'ont d'autres choix que de chercher à travers la planète, souvent au détriment des fournisseurs québécois, que leur petite taille empêche d'assumer un rôle d'intégrateur.

Le rôle d'intégrateur des petits et moyens fournisseurs dans la chaîne d'approvisionnement est une tendance lourde : « Les multinationales veulent des fournisseurs fiables, qui respecteront scrupuleusement les critères de qualité, de prix et de livraison.

Le moindre manquement d'un fournisseur peut avoir un effet domino dévastateur sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. »^{xxi} Pour être en mesure de jouer ce rôle, plusieurs PME n'auront d'autre choix que d'établir des partenariats entre elles, de se regrouper ou de faire de la consolidation pour étendre leur expertise et offrir des produits plus complets.

« La réalité aujourd'hui, c'est qu'on compétitionne avec la planète. Il faut revoir notre modèle d'affaires. Les gens qui étaient nos compétiteurs dans le passé peuvent aujourd'hui devenir des alliés. On peut ainsi partager le savoir-faire, les investissements en R&D, l'approche des clients ou la participation à des foires internationales. »

Pierre Ayotte – Président
Groupe DCM (Boisbriand)

Productivité et compétitivité vont de pair

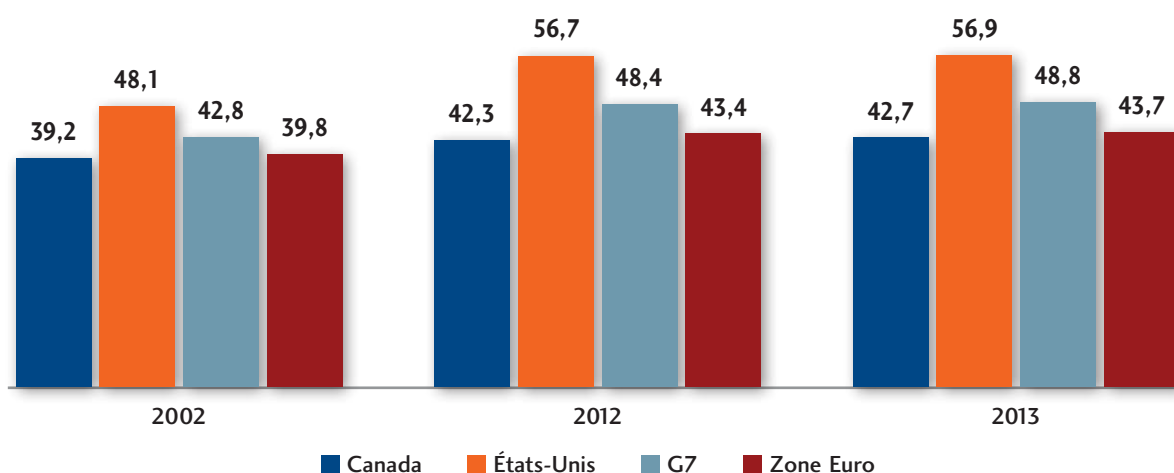
La question de l'intégration pose nécessairement celle de la productivité et de la compétitivité, tant pour les donneurs d'ordres que pour les fournisseurs. Or, en la matière, le Canada et le Québec font piètre figure. En 2013, la productivité du Canada (graphique 10)^{xxii} était de 42,70 \$ par heure travaillée, ce qui le place au 15^e rang des 34 pays de l'OCDE, légèrement derrière la moyenne des pays de la zone Euro (43,70 \$), loin derrière les pays du G7 (48,80 \$) et très loin derrière les États-Unis (56,90 \$, au 3^e rang).^{xxiii} De plus, l'écart s'est creusé entre le Canada et les autres pays industrialisés. Ainsi, entre 2002 et 2013, la

productivité a augmenté de 8,9 % au Canada, alors qu'elle a grimpé de 14 % dans les pays du G7 et de 18,3 % aux États-Unis.

Par ailleurs, les entreprises du Québec accusent un retard en matière de productivité par rapport à la moyenne canadienne. Ainsi, de 2009 à 2012, la productivité du secteur manufacturier québécois a baissé de 4 %, alors que l'Ontario et le Canada ont connu des hausses respectives de 6 % et 5 %.^{xxiv} En 2012, la productivité du secteur manufacturier québécois était de 4 % inférieure à celle du Canada.

Graphique 10

Productivité moyenne : PIB par heure travaillée, prix constants (US\$ de 2005)



Modèle d'une chaîne d'approvisionnement manufacturière

Les fournisseurs et sous-traitants sont l'un des maillons d'une chaîne d'approvisionnement. Chaque maillon est une composante essentielle de la chaîne et agit en interrelation avec les autres. Trois différents rangs de fournisseurs et sous-traitants (rang 3 – traitement et tests, rang 2 – usinage de pièces et rang 1 – intégration) ayant des responsabilités complémentaires répondent aux commandes des manufacturiers d'équipements d'origine, eux-mêmes répondant aux besoins des clients.



La vitalité de l'entreprise : ses investissements

Depuis quelques décennies, la faible croissance de la productivité a entravé le développement de la prospérité du Québec par rapport au Canada et du Canada par rapport à la moyenne des pays membres de l'OCDE. Or, cette faible productivité est en bonne partie due à l'insuffisance des investissements en équipement et en recherche et développement (R-D).

Un retard en matière d'investissements

Plusieurs données illustrent ce retard des entreprises d'ici :

- Les entreprises canadiennes investissent moins en machines et en équipements par travailleur que la plupart des autres pays de l'OCDE, et en particulier, que leurs concurrentes américaines (selon une analyse de l'Institut C.D. Howe).^{xxv}
- Avec des dépenses intérieures brutes en R-D représentant 1,7 % de son PIB en 2012, le Canada se situe au 20^e rang des 34 pays de l'OCDE. À titre de comparaison, les données sont de 4,4 % en Corée du Sud (1^{er} rang), de 2,8 % aux États-Unis (10^e rang) et de 2,4 % pour l'ensemble des pays de l'OCDE.^{xxvi}
- Les dépenses en R-D (totales et celles effectuées par les entreprises) en dollars constants reculent sans cesse depuis huit ans, tant au Canada qu'au Québec. En 2009, les dépenses totales

en R-D au Canada représentaient 1,9 % du PIB, contre 1,5 % en 2014. Les dépenses en R-D effectuées par les entreprises étaient quant à elles respectivement de 0,9 % et 0,7 %.^{xxvii}

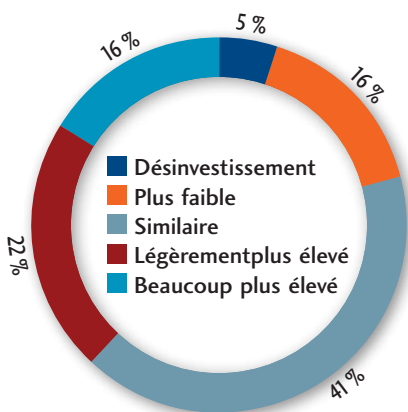
Par ailleurs, l'adoption en 2014 de mesures fiscales par le gouvernement du Québec (coupure de 20 % du crédit d'impôt à la R-D et introduction de seuils de dépenses minimaux qui réduisent l'assiette de crédit d'impôts à la R-D) et le gouvernement fédéral (taux du crédit d'impôt pour les grandes entreprises passant de 20 % à 15 % des dépenses admissibles) risque de freiner encore plus la R-D. En contrepartie, la mise en place au début de 2015 du programme PerforME, qui vise à soutenir dans leurs projets les entreprises innovatrices et exportatrices reconnues comme performantes, pourrait stimuler les investissements et l'innovation.^{xxviii}

Insuffisance des investissements chez les PME manufacturières

Le sondage *Baromètre* montre que la situation générale en matière d'investissement ne semble pas mauvaise de prime abord (graphique 11) : 38 % des entreprises ont mentionné que leur niveau d'investissement en 2014 était légèrement (22 %) ou beaucoup plus élevé (16 %) qu'en 2013 et 41 % ont mentionné que ce niveau était similaire.

Cependant, lorsqu'on questionne plus précisément les entreprises sur leurs investissements en achat d'équipement et en R-D, on constate un plafonnement et une insuffisance de ces investissements depuis plusieurs années (graphique 12).

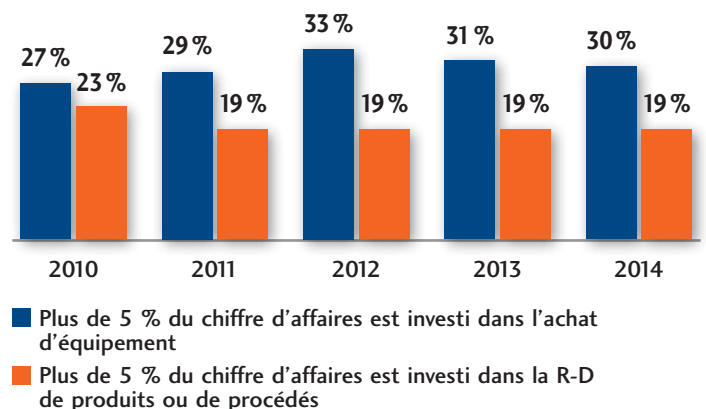
Graphique 11
Niveau d'investissement en 2014 par rapport à 2013



Seulement 30 % des répondants ont investi plus de 5 % de leur chiffre d'affaires dans l'achat d'équipement en 2014 et seulement 19 % ont investi plus de 5 % de leur chiffre d'affaires dans la R-D de produits ou de procédés.

Ces résultats vont dans le même sens que les données présentées précédemment et ne présagent aucune amélioration significative de la productivité et de la compétitivité des entreprises à court terme.

Graphique 12
Investissement du chiffre d'affaires en achat d'équipement et en R-D



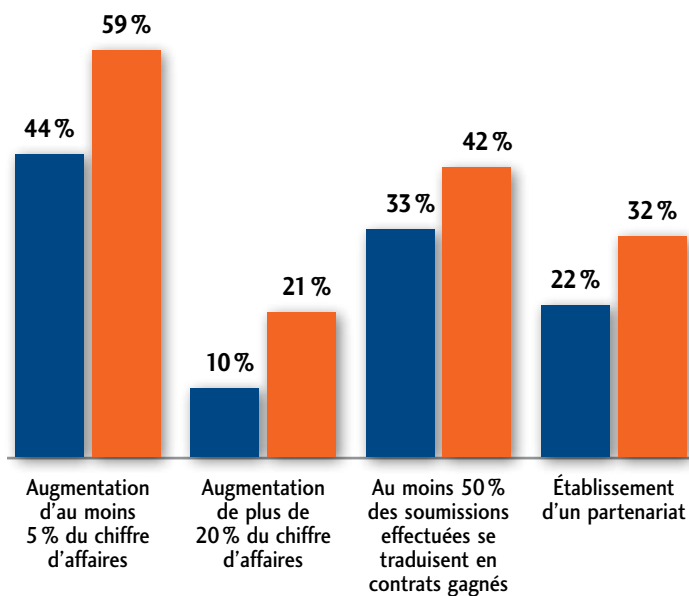
Investir, ça rapporte !

Pourtant, le croisement des données sur l'investissement en équipement et en R-D avec d'autres indicateurs mesurés dans le *Baromètre* démontre clairement que les entreprises qui investissent plus que la moyenne performant davantage (graphiques 13 et 14).

Les entreprises qui investissent plus de 5 % de leur chiffre d'affaires dans l'achat d'équipement ont de bien meilleurs résultats que celles qui y investissent moins de 2 % de leur chiffre d'affaires. Cela s'observe notamment sur l'augmentation du chiffre d'affaires, le pourcentage des soumissions effectuées qui se traduisent en contrats gagnés et l'établissement de partenariats.

Graphique 13

Impact de l'investissement en achat d'équipement sur la performance de l'entreprise



- Investit moins de 2 % du chiffre d'affaires dans l'achat d'équipement
- Investit plus de 5 % du chiffre d'affaires dans l'achat d'équipement

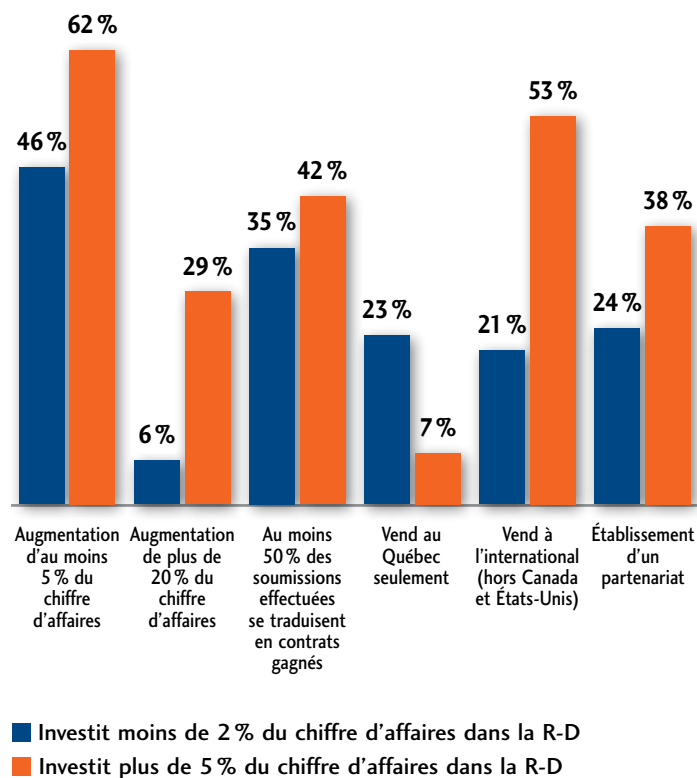
« Quand on fait des investissements, nous voyons des améliorations au niveau de l'efficacité. Ça nous permet d'offrir aux clients de nouveaux avantages, d'augmenter la fluidité de notre production et de réduire les temps de mise en course pour être de plus en plus compétitifs, avec des volumes qui sont toujours à la baisse »

Sylvain Audet – Président
Métalux (Drummondville)

Les entreprises qui investissent plus de 5 % de leur chiffre d'affaires dans la R-D ont également une bien meilleure performance que celles qui y investissent moins de 2 % de leur chiffre d'affaires : augmentation plus forte du chiffre d'affaires, plus grande proportion des soumissions effectuées qui se traduisent en contrats gagnés, probabilité nettement plus élevée de vendre à l'international et d'établir un partenariat.

Graphique 14

Impact de l'investissement en R-D de produits ou de procédés sur la performance de l'entreprise



- Investit moins de 2 % du chiffre d'affaires dans la R-D
- Investit plus de 5 % du chiffre d'affaires dans la R-D

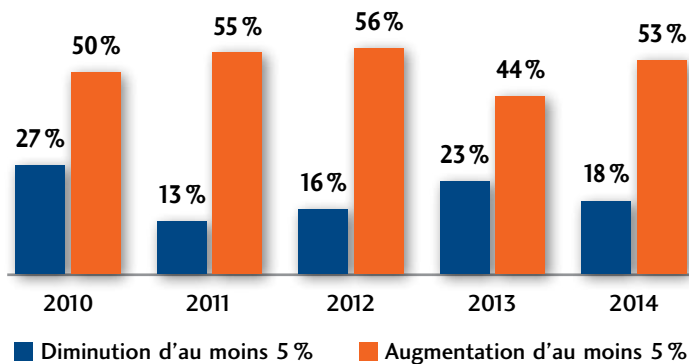
« Dernièrement, le gouvernement coupe beaucoup dans ses programmes et ça nous affecte grandement. Maintenant, seules les activités de recherche scientifique et développement expérimental (RS&DE) sont acceptées. Le développement de nouveaux procédés de fabrication est donc très lourd à porter pour les petites entreprises, car il n'y a plus aucune subvention pour ce type de R&D. »

Steve Bissonnette – Président
Diacarb (Montréal)

Les fruits de l'entreprise : ses ventes

Après une année 2013 particulièrement difficile en matière de variation du chiffre d'affaires, 2014 se présente sous un jour meilleur (graphique 15). Ainsi, 53 % des entreprises participantes au sondage ont connu une augmentation d'au moins 5 % de leur chiffre d'affaires alors que seulement 18 % d'entre elles ont connu une diminution d'au moins 5 %. Ces données constituent une amélioration significative par rapport à 2013 mais la situation demeure légèrement moins bonne qu'en 2012 et 2011.

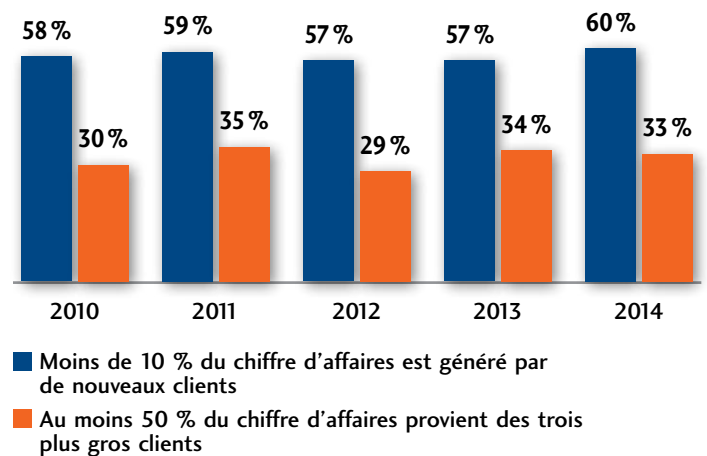
Graphique 15
Évolution du chiffre d'affaires



Le sondage *Baromètre* révèle également que le renouvellement de la clientèle demeure assez difficile (graphique 16). Ainsi, cette année encore, 6 entreprises sur 10 ont vu moins de 10 % de leur chiffre d'affaires généré par de nouveaux clients.

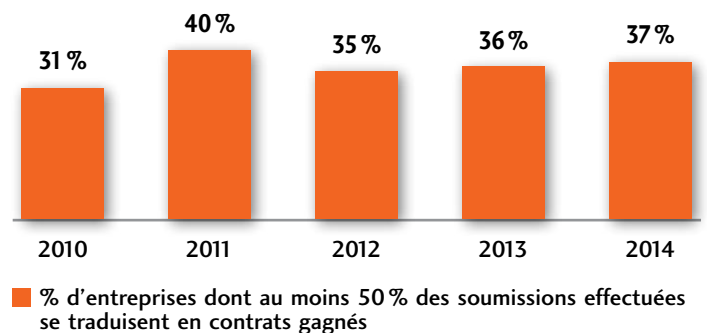
De plus, on constate un degré relativement élevé de dépendance à l'égard d'un petit nombre de clients, ce qui constitue un facteur de risque. En effet, 33 % des répondants attribuaient au moins 50 % de leur chiffre d'affaires à leurs trois plus gros clients. Cette situation de vulnérabilité est préoccupante et ne s'est pas atténuée depuis cinq ans.

Graphique 16
Importance de la nouvelle clientèle et dépendance face à quelques clients



La proportion d'obtention de contrats par rapport aux soumissions effectuées demeure quant à elle assez stable depuis 2011 (graphique 17). En 2014, dans 37 % des entreprises interrogées, au moins 50 % des soumissions effectuées se sont traduites en contrats gagnés.

Graphique 17
Proportion des contrats gagnés par rapport aux soumissions effectuées



« Au niveau des nouveaux clients, notre taux de réussite est d'environ 20 %. Avec eux, le prix est souvent un des critères les plus importants, tandis que nos anciens clients, avec qui on a un taux de succès de l'ordre de 45 %, prennent également en ligne de compte la qualité et le service qu'on peut leur offrir. »

Sylvain Audet – Président
Métalus (Drummondville)

Ouverture sur le monde

Des exportations québécoises à la hausse après une longue disette

En moyenne, les exportations internationales de biens et de services du Québec ont diminué de 1 % par année, depuis le début des années 2000, principalement en raison de la baisse des exportations aux États-Unis. La part des exportations internationales dans le PIB a également subi un important recul, passant de 42 % en 2000, à 27 % en 2013.^{xxix} Par contre, les données des trois dernières années semblent indiquer un nouvel élan des exportations internationales québécoises :

- En 2014, la valeur totale des exportations internationales québécoises atteignait 76 milliards de dollars. De 2012 à 2014, la valeur des exportations internationales a ainsi augmenté de 18,6 % en dollars courants et de 14,1 % en dollars constants.^{xxx}

- Les États-Unis restent de loin le principal marché des produits manufacturés exportés : en 2014, 70 % des exportations y étaient acheminées et celles-ci ont augmenté de 20 % de 2012 à 2014. Loin derrière, la Chine représente le second marché, avec près de 4 % des exportations totales en 2014.^{xxxi}
- En 2014, 92,6 % de la valeur totale des exportations québécoises provenaient du secteur manufacturier, soit 70 milliards de dollars. À eux seuls, cinq sous-secteurs manufacturiers comptent pour près de 35 % des exportations québécoises : la fabrication de produits aérospatiaux et de leurs pièces (13,6 %), la production et la transformation d'alumine et d'aluminium (8,5 %), les usines de papier (4,7 %), la fonte et l'affinage de métaux non ferreux (4,1 %) et les raffineries de pétrole (3,6 %).

Des facteurs favorables à l'exportation, mais aussi des obstacles

Le développement des marchés hors Québec constitue une avenue privilégiée par plusieurs PME manufacturières québécoises désirant renouveler leur clientèle, réduire leur dépendance face à un nombre restreint de clients et assurer leur expansion à moyen et long termes, dans un contexte où le marché domestique est souvent en faible croissance. L'environnement externe des entreprises d'ici comporte certains facteurs favorables à une remontée de leurs exportations :

- La reprise de l'économie américaine (croissance prévue de 3,0 % du PIB en 2015 et en 2016).
- Le retour des investissements manufacturiers en Amérique du Nord (reshoring) : la hausse des salaires chinois et des coûts de transport incitent plusieurs grandes entreprises à rapatrier certaines capacités de production aux États-Unis et au Canada.^{xxxii}
- L'ouverture imminente du marché européen avec la signature, en septembre 2014, de l'Accord économique et commercial global entre le Canada et l'Union européenne (AECG).
- La baisse considérable et rapide du dollar canadien face à la devise américaine, conséquence de la chute des prix des ressources naturelles : de 97,1¢ qu'il était en moyenne en 2013, le dollar canadien devrait atteindre 75¢ à la fin de 2015.^{xxxiii}

Exporter représente toutefois un énorme défi et les entreprises font face à de nombreux obstacles, entre autres :^{xxxiv}

- Le manque d'information sur les marchés étrangers, notamment la culture d'affaires des pays étrangers et les occasions d'affaires qui y sont présentes;
- Le respect des exigences des clients en matière de coût et de qualité;
- Les barrières et obstacles légaux, commerciaux, administratifs et tarifaires;
- Les coûts de transport et de logistique;
- Le manque d'expertise à l'internationalisation, la méconnaissance des stratégies d'exportation appropriées;
- Le manque de financement;
- Le protectionnisme américain, le *Buy America Act* étant appliqué avec un zèle renouvelé depuis quelques années.

Les PME s'en tirent relativement bien du côté des exportations

Profitant déjà de certains facteurs favorables et faisant face aux obstacles, les répondants au sondage *Baromètre* performent relativement bien sur les marchés hors Québec. Ainsi, le degré d'internationalisation des entreprises est élevé (graphique 18) : 84 % de celles-ci ont réalisé des ventes à l'extérieur du Québec en 2014. Ce taux a peu changé au cours des dernières années. En effet, selon l'ISQ, en 2007, près de 82 % des PME de 20 à 400 employés du secteur de la fabrication réalisaient des ventes hors Québec.^{xxxv}

« Il est faux de croire que parce qu'on est au Québec, on ne peut pas avoir accès à la planète, qu'on ne peut pas compétitionner avec les pays émergents. Il faut avoir de bonnes stratégies, être très performant, avoir un souci du coût et surtout, maintenir de bonnes relations avec nos clients. »

Nous exportons plus de 80 % de nos produits et services parce que nous développons des propriétés intellectuelles qui nous appartiennent et un savoir-faire unique. Le marché local n'est tout simplement pas assez gros pour capitaliser sur ces importants investissements. »

Pierre Ayotte – Président
Groupe DCM (Boisbriand)

On note ainsi que 16 % des entreprises sondées ne vendent qu'au Québec, 15 % vendent au Canada (hors Québec) mais pas aux États-Unis ni à l'international, 37 % vendent aux États-Unis mais pas à l'international et 31 % vendent à l'international (hors États-Unis). Il faut souligner que les entreprises qui vendent à l'extérieur du Canada y réalisent une proportion significative de leur chiffre d'affaires.

« Certaines compagnies canadiennes ont été achetées par des compagnies américaines et nous avons continué à travailler avec elles. Nous exportons donc « par la bande ». Étant des sous-traitants et non propriétaires de produits, nous n'avons pas une force de vente pour développer de nouveaux marchés. C'est important que le gouvernement aide les entreprises qui ont des produits à les exporter, mais il doit aussi s'assurer que ces produits seront fabriqués au Québec. »

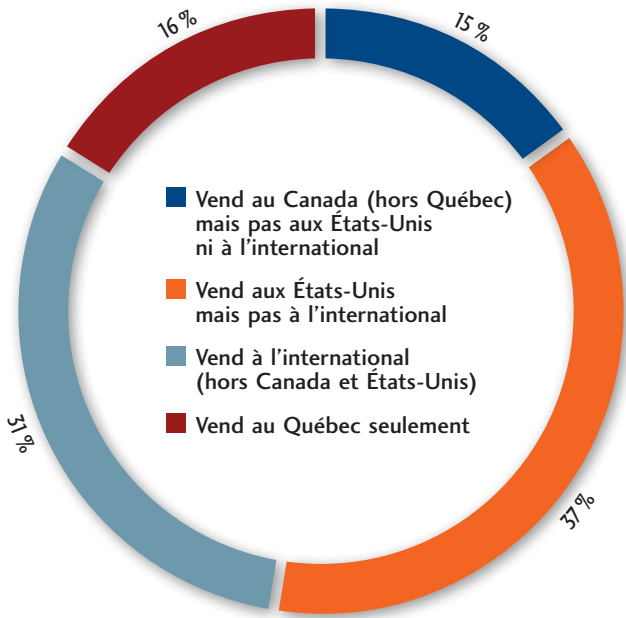
Steve Bissonnette – Président
Diacarb (Montréal)



Graphique 18

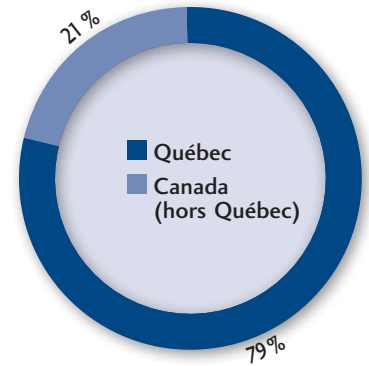
Répartition géographique du chiffre d'affaires selon le degré d'internationalisation des entreprises en 2014

Degré d'internationalisation des entreprises

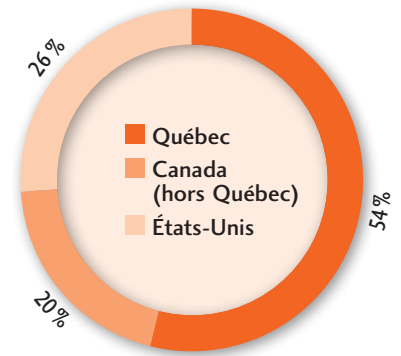


Répartition géographique du chiffre d'affaires

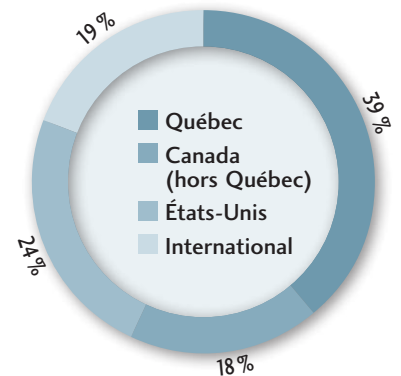
Vend au Canada (hors Québec) mais pas aux États-Unis ni à l'international



Vend aux États-Unis mais pas à l'international



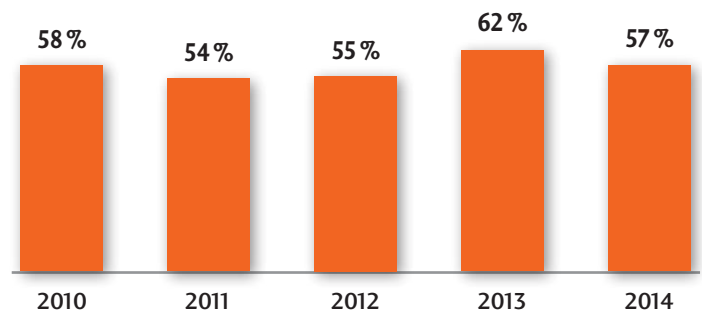
Vend à l'international



La vision de l'entreprise : sa planification

Dans un contexte où le secteur manufacturier québécois progresse à peine, dans un environnement où la concurrence est plus internationale que jamais et où la recherche de nouveaux marchés est une nécessité, la planification stratégique demeure un outil indispensable pour donner à l'entreprise une vision de son développement. Ainsi, 57 % des répondants au *Baromètre* ont déclaré avoir réalisé une planification stratégique au cours des 3 dernières années (graphique 19), un résultat comparable aux années 2010 à 2012, mais inférieur à celui de 2013.

Graphique 19
Proportion des entreprises ayant réalisé une planification stratégique au cours des 3 dernières années



« Avoir un but commun auquel sont liées toutes les activités de l'entreprise a un impact majeur. Le fait d'avoir des objectifs aide les employés à comprendre les décisions qu'on prend. Avec les mêmes informations, je crois que 95 % des gens prendront les mêmes décisions. Les employés comprennent donc mieux les décisions qu'on prend en sachant où on veut aller. »

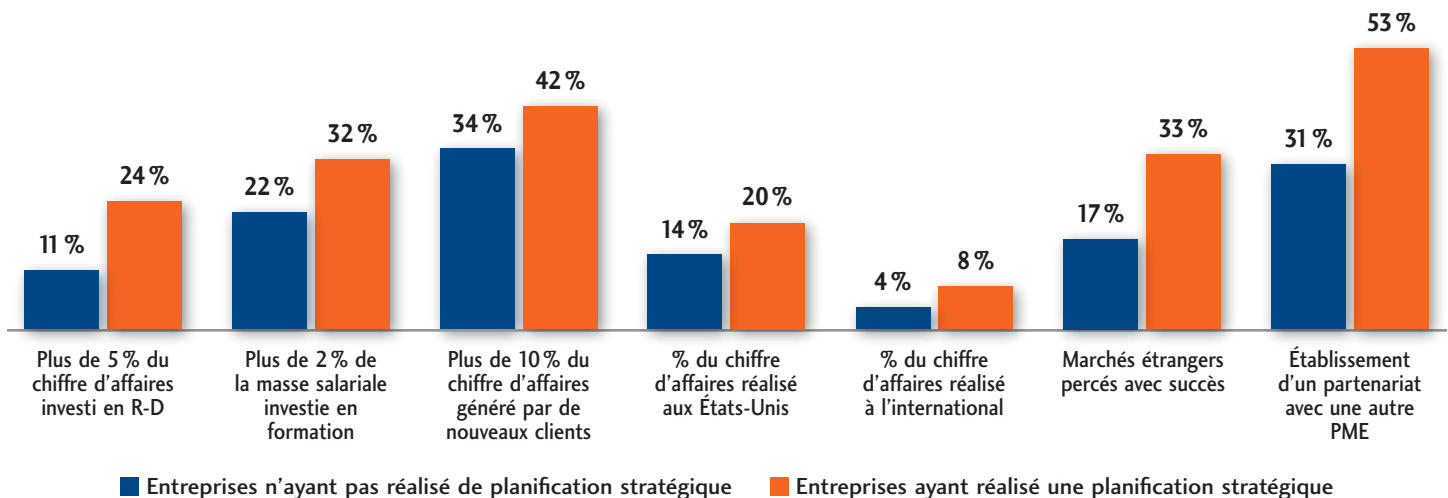
Jean Blanchet – Directeur général
Atelier d'usinage Mégatech (Québec)

Planifier, c'est propulser!

Cette proportion demeure relativement faible quand on observe l'impact positif de la mise en œuvre d'une démarche de planification stratégique sur les entreprises (graphique 20). Ainsi, celles qui se sont dotées d'une planification stratégique performant nettement mieux que celles qui n'en ont pas : investissements

plus élevés en R-D et en formation du personnel, proportion plus élevée de nouveaux clients, proportion plus élevée du chiffre d'affaires réalisé aux États-Unis et à l'international, plus de succès dans les tentatives de percer des marchés à l'étranger et davantage de partenariats établis.

Graphique 20
Impact de la planification stratégique sur la performance de l'entreprise



Conclusion : des enjeux de taille

Les résultats du *Baromètre* 2014 mettent en lumière quelques enjeux importants auxquels font face les PME manufacturières du Québec.

Les investissements en achat d'équipement et en R-D de produits et de procédés

Pour rattraper leur retard en matière de productivité et de compétitivité, les PME n'auront d'autre choix que d'investir davantage pour accélérer l'automatisation de leurs procédés et moderniser leurs technologies. Parmi les conditions facilitantes, il sera important de renforcer la culture de l'innovation en entreprise, de faciliter l'accès au financement public et privé et de bonifier les mesures fiscales propices à la R-D.

L'intégration des fournisseurs

Pour mieux répondre aux exigences des donneurs d'ordres ou même être simplement considéré comme un fournisseur potentiel, les PME devront de plus en plus jouer un rôle d'intégrateur, consolider leurs activités et renforcer leur chaîne d'approvisionnement. Cela peut impliquer l'intégration verticale (notamment, si l'entreprise œuvre dans un créneau de niche) ou encore l'établissement de partenariats leur permettant d'élargir leur expertise, d'investir ensemble en équipement et en R-D et d'offrir une solution clé en main.

La dépendance face à un nombre limité de clients

Le fait qu'une part importante de leurs commandes provienne d'une poignée de clients, met plusieurs PME en position de vulnérabilité. La diversification des marchés, tant sur le plan sectoriel que géographique, peut cependant s'avérer complexe et coûteuse sur le plan de l'organisation de la production et n'est envisageable que si l'entreprise propose un niveau de qualité, de service ou d'expertise susceptible d'apporter une valeur ajoutée à une nouvelle clientèle.

Le développement des marchés hors Québec

Dans un contexte où la demande domestique est presque stagnante, vendre à l'extérieur du Québec représente pour plusieurs PME l'avenue à privilégier pour diversifier leur clientèle et assurer leur croissance à moyen et long termes. Ainsi, elles devront tirer profit de certains facteurs favorables (croissance américaine, *reshoring*, accord avec l'Union européenne, faiblesse du dollar, etc.), mais aussi améliorer leur expertise à l'international et offrir un produit, un service ou une technologie unique, au besoin en partenariat.

Le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre spécialisée

L'industrie, de concert avec le milieu de l'éducation, devra revaloriser les métiers techniques du secteur manufacturier, y intéresser les jeunes et leurs parents et mieux promouvoir l'offre de formation. Les entreprises devront également miser sur des politiques de fidélisation de leur personnel et favoriser l'utilisation du plein potentiel de leurs jeunes employés.

Les PME ont la volonté et la capacité de relever ces défis. Elles pourront ainsi contribuer à la prospérité du secteur manufacturier et continuer à créer de la richesse et des emplois de qualité pour le Québec.



Références

- i Les revenus manufacturiers se définissent comme étant la valeur des biens produits par les établissements, y compris le travail exécuté sur mesure et la réparation, ainsi que les biens fabriqués en sous-contrat.
- ii Institut de la Statistique du Québec, Le secteur manufacturier en bref, janvier 2015 (données provenant de l'Enquête annuelle sur les manufactures et l'exploitation forestière pour l'année 2012, de Statistique Canada).
- iii Le PIB d'une industrie réfère à la valeur de la production, moins la valeur des intrants intermédiaires, mesurée en fonction des prix d'une année de base.
- iv Institut de la Statistique du Québec, Produit intérieur brut par industrie aux prix de base par industrie, données désaisonnalisées et annualisées.
- v Idem note 2.
- vi Industrie Canada, Statistiques relatives à l'industrie canadienne (SIC), Fabrication (SCIAN 31 à 33), décembre 2013, consulté en février 2015.
- vii Ibid.
- viii Institut de la Statistique du Québec, Portrait statistique du secteur manufacturier au Québec, édition 2013.
- ix Institut de la Statistique du Québec, Produit intérieur brut par industrie au Québec, décembre 2014. Données compilées.
- x Ibid.
- xi Statistique Canada, CANSIM, tableau 304-0014, consulté en mars 2015.
- xii Idem note 8.
- xiii Manufacturiers et exportateurs du Québec, rapport annuel 2013.
- xiv Institut de la Statistique du Québec, Principaux indicateurs économiques désaisonnalisés, niveaux annualisés, 2014.
- xv Industrie Canada, Données sur le commerce en direct, consulté en février 2015; Deloitte, Le futur du Québec manufacturier, Agir ensemble pour un avenir prospère, 2013.
- xvi Banque Scotia, 2014 – Analyse économique mondiale, Prévisions mondiales actualisées, 26 février 2015. Banque mondiale, Perspectives de l'économie mondiale, avril 2014.
- xvii Sondage Léger «Conjoncture 2015 : Indice de confiance des dirigeants d'entreprise de la grande région de Québec», réalisé auprès de 237 dirigeants d'entreprise entre le 17 novembre et le 24 décembre 2014.
- xviii Le Soleil, Rétention de la main-d'œuvre : un problème générationnel? 23 octobre 2014.
- xix L'humain au cœur de la productivité, Enquête 2014 sur les pratiques de gestion et la productivité, région de la Capitale-Nationale.
- xx La Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre exige que les employeurs consacrent un montant représentant au moins 1 % de leur masse salariale à des dépenses de formation admissibles.
- xxi Banque de Développement du Canada, Comment les PME peuvent profiter des chaînes d'approvisionnement mondiales.
- xxii La productivité du travail est obtenue en divisant le PIB réel d'un pays par le nombre total d'heures travaillées pour une année.
- xxiii OCDE, Niveaux de PIB par tête et de productivité, 2015. Les données sont exprimées en US\$ constants de 2005.
- xxiv Institut de la statistique du Québec, Portrait statistique du secteur manufacturier au Québec, édition 2013.
- xxv La Presse, Investissements des entreprises : Québec, le cancre, 18 juillet 2014.
- xxvi Statistique Canada, Estimations des dépenses canadiennes au titre de recherche et développement au Canada, dans les provinces et les territoires (DIRD), Estimations nationales 2004 à 2014 et estimations provinciales et territoriales 2008 à 2012.
- xxvii Statistique Canada, CANSIM, tableaux 358-0024, 358-0001 et 380-0017, consulté en mars 2015; et Statistique Canada, Estimations des dépenses canadiennes au titre de recherche et développement au Canada, dans les provinces et les territoires (DIRD), Estimations nationales 2004 à 2014 et estimations provinciales et territoriales 2008 à 2012.
- xxviii Manufacturiers et Exportateurs du Québec, Programme PerforME / Le gouvernement du Québec insiste sur la performance manufacturière et les exportations, février 2015.
- xxix Desjardins, Études économiques, L'internationalisation des PME québécoises, Une nécessité afin de rendre le Québec plus productif, plus entrepreneurial et plus prospère, 16 octobre 2014.
- xxx Institut de la Statistique du Québec, Principaux indicateurs économiques désaisonnalisés, niveaux annualisés, 2014.
- xxxi Industrie Canada, Données sur le commerce en direct, exportations totales du Québec, consulté en février 2015. Institut de la Statistique du Québec, Valeur des exportations internationales par pays, Québec et Canada, 2013 et 2014.
- xxxii Deloitte, Le futur du Québec manufacturier, Agir ensemble pour un avenir prospère, 2013.
- xxxiii Banque du Canada, Moyennes des taux de change – dix dernières années, consulté en mars 2015; Banque Scotia, 2014 – Analyse économique mondiale, Prévisions mondiales actualisées, 26 février 2015.
- xxxiv Desjardins, Études économiques, L'internationalisation des PME québécoises, Une nécessité afin de rendre le Québec plus productif, plus entrepreneurial et plus prospère, 16 octobre 2014.
Statistique Canada, Enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprise, 2012.
Institut de la statistique du Québec et Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, Enquête sur l'internationalisation des PME québécoises, décembre 2009.
- xxxv Institut de la Statistique du Québec, Faits saillants de l'activité hors Québec des PME, décembre 2009.

Le Baromètre industriel québécois est une initiative de :



En partenariat avec :



Canada

Économie,
Innovation
et Exportations

Québec



Le sondage auprès de 400 PME manufacturières québécoises a été réalisé par :



✉ STIQ
1080, côte du Beaver Hall, bureau 900
Montréal, Québec, H2Z 1S8

☎ 514 875-8789 / 1 888 875-8789

@ info@stiq.com

💻 www.stiq.com

