

# Baromètre industriel québécois

Un portrait inédit du secteur manufacturier québécois



Une initiative de  
**STIQ**  
Sous-Traitance  
Industrielle Québec

# Introduction

## Sous-Traitance industrielle Québec (STIQ)

Fondée en 1987, STIQ est une association d'entreprises manufacturières québécoises qui s'est donné pour mission d'améliorer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement en aidant les fournisseurs à se développer, à diversifier leur clientèle et à identifier des opportunités d'affaires auprès des donneurs d'ordres.

L'association offre des services professionnels et techniques de recherche, d'évaluation et d'accompagnement d'entreprises en plus d'organiser de nombreux événements de maillage, et ce, dans le but de créer des réseaux de sous-traitants et fournisseurs forts, capables de se tailler une place tant sur les marchés locaux qu'internationaux.

STIQ, la référence au niveau de la chaîne d'approvisionnement québécoise, possède un répertoire de fournisseurs mis à jour annuellement, qui détaille la capacité industrielle de plus de 4 000 entreprises œuvrant, entre autres, dans les secteurs du transport, de l'aéronautique, de l'énergie et des ressources.

## 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.

STIQ a ainsi confié au Bureau d'Intervieweurs Professionnels (BIP) la réalisation d'un sondage téléphonique annuel portant sur ces indicateurs, et ce, auprès de PME manufacturières québécoises.

La population d'enquête pour le sondage 2010 était constituée de 1 670 PME manufacturières inscrites dans la base de données de STIQ, localisées au Québec et ayant entre 20 et 300 employés. Un échantillon de 400 PME a été joint. La répartition de cet échantillon est représentative par rapport à la population d'enquête, tant au niveau géographique, sectoriel que de la taille des entreprises.

Suite à la réalisation d'enquêtes en 2009 et 2010, STIQ a confié à la firme conseil SECOR l'analyse des résultats statistiques bruts et de l'évolution des indicateurs, informations complétées par différentes données sectorielles issues du répertoire de l'association ainsi que diverses informations de marchés.

STIQ présente les résultats de cette démarche objective et scientifique dans ce document, offrant ainsi une vue d'ensemble sur la situation actuelle du secteur manufacturier.

# La croissance est de retour

Si, dans l'ensemble, les PME québécoises ont bien traversé la crise économique, les entreprises manufacturières ont tout de même écopé. La chute soudaine et prolongée du marché américain a eu des impacts majeurs sur les entreprises exportatrices et sur toute la chaîne d'approvisionnement. De 2007 à 2009, des réajustements ont donc dû être effectués par rapport aux cibles de ventes. Ainsi, le marché canadien étant demeuré ferme, certaines entreprises ont pu récupérer des ventes au Québec ou sur le marché interprovincial. Il n'en demeure pas moins que le ralentissement économique aux États-Unis, le plus grand marché homogène au monde, a freiné la croissance de nos PME.

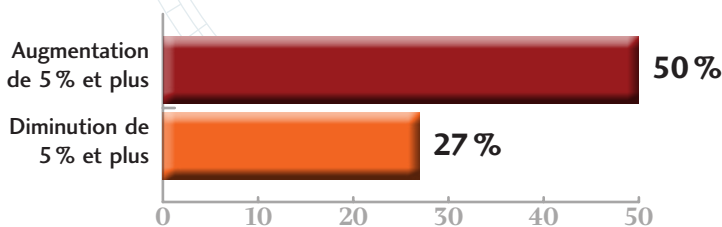
Par contre, on constate que certaines grandes tendances se sont maintenues au cours de la dernière décennie, et ce, malgré la crise:

1. La tertiarisation de l'économie s'est poursuivie.
2. La pression concurrentielle des pays émergents a continué d'augmenter.
3. La valeur du dollar canadien a dépassé celle du dollar américain.
4. Le tissu manufacturier a poursuivi son attrition en termes d'emploi.

Or, selon les données recueillies lors du sondage effectué par STIQ auprès des PME manufacturières, la tendance serait en train de s'inverser. En effet, de 2009 à 2010, 50 % des entreprises répondantes ont affiché une augmentation d'au moins 5 % de leur chiffre d'affaires alors que seulement 27 % affichent une diminution d'au moins 5 %. Le rattrapage est toutefois un peu moins rapide chez les moyennes entreprises (100 à 300 employés).

## La variation du chiffre d'affaires de 2009 à 2010

(% des répondants)



Les signaux émanant du marché sont encore plus encourageants. Ainsi, au niveau du transport terrestre, le contrat du métro de Montréal a déjà des impacts pour la chaîne d'approvisionnement, des sous-traitants ayant remporté des appels d'offres pour des composantes de wagons. Ce contrat constitue pour le consortium Bombardier-Alstom, et pour l'ensemble de cette industrie, une véritable vitrine technologique.

En effet, le design, l'esthétique et les propriétés techniques des nouveaux wagons représentent la nouvelle génération de véhicules de transport. Ainsi, les nouvelles technologies de fabrication comme la soudure au laser illustrent l'innovation québécoise à son meilleur. La plate-forme de soudage au laser utilisée par Bombardier, développée au Centre de Transfert Technologique de La Pocatière et bientôt commercialisée à travers toute l'Amérique du Nord, est un exemple probant de la réussite et de l'importance de la collaboration recherche-industrie.

Le secteur aérospatial (10.9 milliards de ventes annuelles<sup>1</sup>), un autre domaine d'application clé pour les sous-traitants québécois, se prépare quant à lui au lucratif contrat de la Défense nationale pour l'achat de F-35, qui doit générer des retombées pour les entreprises canadiennes. Ces retombées se feront directement sentir au Québec au niveau des trains d'atterrissage, des systèmes de guidage et de commande, des opérations d'entretien et des communications, en plus des retombées indirectes dans plusieurs créneaux de la chaîne d'approvisionnement. Les entreprises d'ici devront mettre leur capacité de production à niveau afin de répondre aux nouvelles normes et exigences des donneurs d'ordres et ainsi décrocher des contrats intéressants.

Enfin, il semble que l'économie américaine ait terminé sa descente aux enfers. Compte tenu des pressions concurrentielles des pays émergents et des américains eux-mêmes, les stratégies traditionnelles d'exportation sont à revoir mais les opportunités de croissance sont réelles. En ce sens, la voiture électrique pourrait devenir un créneau porteur pour nos fabricants de pièces, notamment les fabricants de batteries qui annoncent déjà des projets d'expansion.

Pour profiter plus largement de la reprise qui s'annonce, les donneurs d'ordres comme les sous-traitants devront faire preuve d'audace et d'innovation au niveau de la fabrication et de l'anticipation des besoins de clients potentiels.

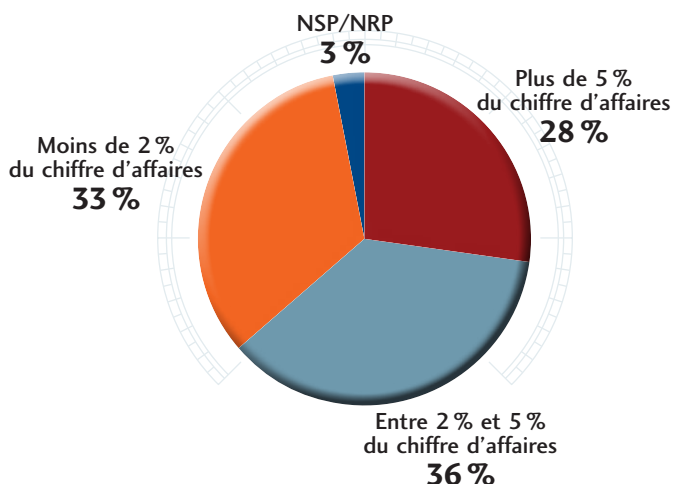
<sup>1</sup> Source : Ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation, 2010.

# L'achat d'équipement: un signe de vitalité

La clé de la productivité et de la compétitivité des entreprises manufacturières est l'investissement dans les technologies de fabrication. Il est donc encourageant de constater que 64 % des entreprises répondantes indiquent avoir investi davantage en achat d'équipement en 2010 que la croissance du PIB, qui était de 2 %.

## Investir en équipement

(% des répondants)



En lui-même, l'indicateur est assez positif mais, pour que le parc d'équipement soit complètement mis à niveau sur la période d'amortissement comptable (10 ans), il faudrait qu'une majorité d'entreprises investissent plus de 5 % de leur chiffre d'affaires dans l'achat d'équipement. Le sondage indique que seulement le quart des entreprises le font. La reprise stimulera-t-elle suffisamment l'investissement pour que le parc soit complètement renouvelé ?

Par ailleurs, le frein de la taxe sur le capital a été levé et la valeur du dollar canadien a augmenté par rapport au dollar américain et à l'euro. De nouveaux équipements, de nouvelles technologies de fabrication sont donc maintenant accessibles aux PME à des coûts relativement moindres. Un dollar faible n'était pas un élément structurant de productivité. L'investissement en équipement bien orienté sur des clients et des contrats est une stratégie permettant de dégager des avantages distinctifs fondés sur des gains de productivité durable. L'enjeu pour les fabricants est donc de s'équiper, de bien se positionner et d'identifier des prospects pour gagner des contrats.

Il s'agit ici de répondre aux enjeux de marché, de productivité, de rareté de main d'œuvre et de concurrence. Gagner, c'est se démarquer. Pour une entreprise manufacturière, il s'agit donc d'investir dans de nouveaux équipements et technologies de fabrication.

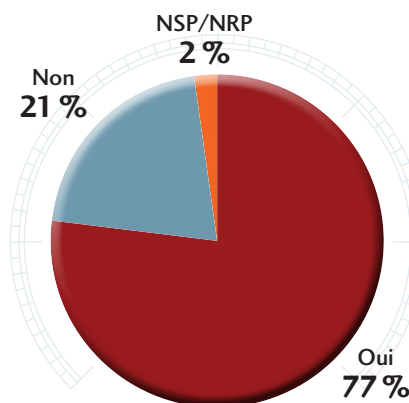
Dans le contexte, il y aurait lieu pour les autorités gouvernementales de mettre en place des mesures pour stimuler l'investissement en équipement. Dans les prochaines années, la croissance économique reposera davantage sur les investissements et la croissance des entreprises que sur les dépenses des consommateurs ou des gouvernements.

# Les usines sont plus occupées

En 2010, 77 % des entreprises répondantes affichent un taux de production réelle supérieur à 50 % de leur capacité maximale. C'est une augmentation de 10 % par rapport à 2009 et le signe le plus évident de reprise. Que seulement 37 % des entreprises soient occupées à plus de 75 % de leur capacité laisse toutefois beaucoup de place à la croissance.

## Utilisation de plus de la moitié de la capacité de production

(% des répondants)



# De nouveaux clients

Autre signe de croissance, au-delà du tiers des entreprises (39 %), associent plus de 10 % de leur chiffre d'affaires à de nouveaux clients. Ce sont les plus petites qui s'en tirent le mieux de ce côté, ce qui n'est pas étonnant dans la mesure où elles réagissent souvent plus rapidement aux opportunités.

On observe aussi une diversification croissante des clientèles. En effet, seulement 10 % des entreprises concentrent plus de 75 % de leurs ventes auprès de leurs trois plus gros clients. La majorité des PME travaillant maintenant dans plus de 3 domaines d'application, la vulnérabilité des sous-traitants diminue et le tissu industriel se renforce.

La diversification sectorielle est une stratégie qui a fait ses preuves. En effet, on remarque que les PME qui réussissent le mieux sont celles qui œuvrent dans au moins 5 domaines d'applications. Cette stratégie permet de contrer les cycles économiques qui influencent l'évolution de la demande, dans un marché où la gestion des commandes est vitale.

Par ailleurs, on remarque que la sous-traitance entre les PME est une pratique peu répandue. En effet, il semblerait que la sous-utilisation de la capacité de production interne incite peu à impartir, une majorité de répondants (61 %) faisant appel à la sous-traitance pour moins de 10 % de leur chiffre d'affaires.

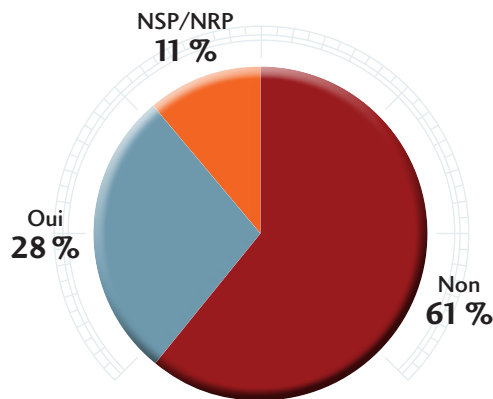
# Le marché évolue

Malgré tous ces signes de croissance, l'enquête démontre qu'une grande proportion des entreprises (61 %) gagne moins de la moitié des soumissions effectuées. Les exigences des donneurs d'ordres et des intégrateurs ont-elles augmenté à ce point? Les sous-traitants ont-ils la capacité pour répondre à ces nouvelles exigences maintenant que la crise est passée? La diminution temporaire des investissements affecte-t-elle la compétitivité de l'industrie?

Néanmoins, l'analyse stratégique des grands domaines d'application démontre des écarts entre les exigences des donneurs d'ordres et la capacité des sous-traitants, notamment au niveau de l'aérospatiale et du transport terrestre. Par contre, la dernière année n'a pas été la plus prolifique en termes de contrats, plusieurs donneurs d'ordres ayant retardé le démarrage de projets après avoir lancé des appels d'offres. En matière d'analyse, la prudence est donc de mise. Ce qui est évident, c'est que la crise a marqué un point de rupture. Pour les donneurs d'ordres comme les sous-traitants, 2010 fût une année charnière. Face aux nouveaux marchés, aux nouveaux produits, aux nouveaux clients, à une nouvelle réalité et de nouveaux processus, il faut adapter ses façons de faire.

## Gagner une soumission sur deux

(% des répondants)



À l'évidence, le marché a évolué. Deux explications sont à considérer :

la capacité administrative à répondre aux appels d'offres et la capacité technique à rencontrer les exigences du devis.

Dans les deux cas, et surtout dans le contexte où le nombre d'appels d'offres augmente, l'indicateur peut inquiéter. La capacité actuelle des sous-traitants est-elle suffisante pour gagner les contrats de l'avenir? Peut-elle compromettre à plus long terme leur potentiel de croissance? L'enquête 2009 indiquant une proportion nettement plus importante de soumissions gagnées, il faudra examiner la tendance sur au moins 3 ans pour tirer des conclusions, et ce, en excluant la période de crise.

# Le défi des compétences spécialisées revient en force

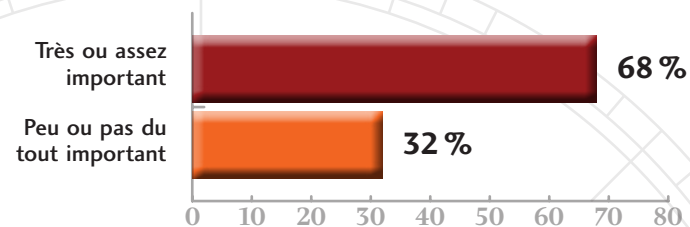
Attirer et retenir des compétences spécialisées est un défi pour la grande majorité des employeurs du secteur manufacturier. Le problème s'était estompé durant la crise, mais revient en force au moment où la population active amorce un historique déclin dans l'ensemble du Québec. La région métropolitaine de Montréal échappe temporairement à la conjoncture, mais le Centre, l'Est et le Nord du Québec en connaissent déjà les effets.

Par ailleurs, l'attrait pour les métiers de la fabrication est en recul chez les jeunes. Par exemple, on forme chaque année 100 soudeurs, alors qu'il en faudrait 200 pour répondre à la demande. Cet écart peut s'expliquer en partie par une perception anachronique du travail en usine et de ses inconvénients (poussière, bruit, travail à la chaîne, etc.) ainsi que par l'attrait de secteurs comme la construction, où, pour le même métier, la rémunération peut être largement supérieure. Mais cette carence s'explique surtout par une méconnaissance des nouvelles tâches et des compétences nécessaires pour exercer ces métiers.

Dans ce contexte, il n'est pas étonnant qu'une grande majorité des entreprises répondantes, soit 68 %, considèrent le recrutement des compétences spécialisées comme un problème important.

## Le problème de recrutement des compétences spécialisées

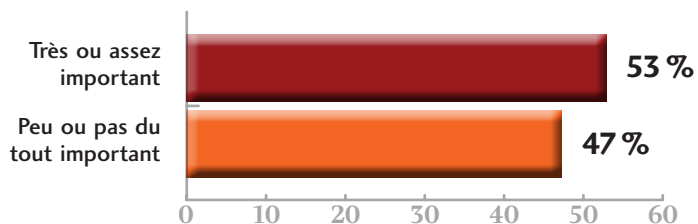
(% des répondants)



Cette problématique semble toutefois s'atténuer une fois les ressources embauchées. En effet, quand il s'agit de retenir ses employés, seuls 53 % des répondants déclarent faire face à des difficultés importantes.

## Le problème de rétention

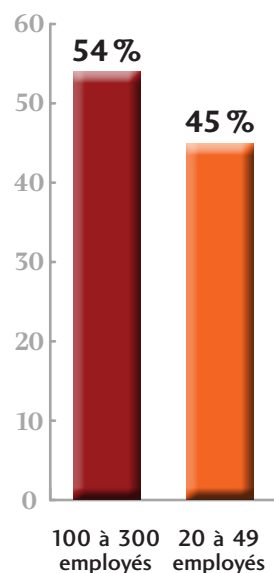
(% des répondants)



Les solutions sont connues : encadrement, mentorat, formation, plans de développement, incitatifs, rémunération, évaluation, valorisation. Par contre, on remarque que la mise en œuvre et le succès des stratégies de développement des ressources humaines sont fortement reliés à la taille de l'entreprise. En effet, la majorité des entreprises de 100 à 300 employés, soit 54 %, n'ont pas de problème de rétention contre 45 % pour les entreprises de 20 à 49 employés.

## La facilité de rétention selon la taille de l'entreprise

(% des répondants)



# La planification stratégique, un autre défi pour les petites entreprises

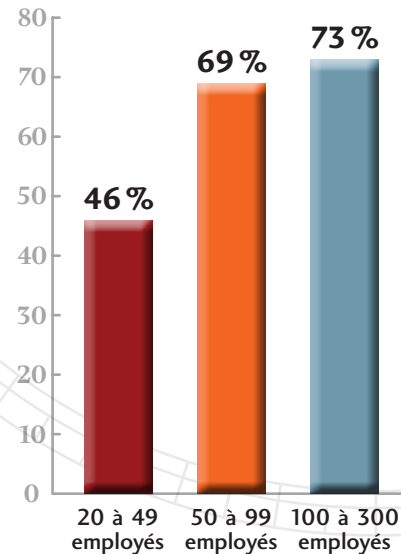
Anticiper l'évolution des besoins de ses clients; comprendre l'impact des nouvelles technologies sur les marchés; analyser la concurrence; développer ses avantages distinctifs; se positionner dans le marché; revoir sa vision et son modèle d'affaires; se donner des objectifs et des orientations; améliorer l'efficacité de son organisation; planifier ses investissements: tous ces éléments font partie des meilleures pratiques d'affaires et sont les fondements même de la planification stratégique.

Force est de constater que cette pratique est beaucoup plus répandue chez les entreprises de plus de 50 employés. En effet, 73 % des entreprises de 100 à 300 employés et 69 % des entreprises de 50 à 100 employés développent une planification stratégique, alors que seules 46 % des entreprises de 20 à 49 employés se prêtent à l'exercice.

On peut expliquer cet écart important par le fait que la réalisation d'un tel plan requiert un niveau d'effort et de disponibilité de ressources que les entreprises de moins de 50 employés ont de la difficulté à dégager dans le quotidien des livrables et des commandes.

## Réalisation d'une planification stratégique selon la taille de l'entreprise

(% des répondants)



## La reprise se confirme

Si les marchés semblent se redresser et que d'intéressantes opportunités se dessinent pour les entreprises manufacturières du Québec, ces dernières auront à relever à court terme des défis importants en matière de productivité et de compétences spécialisées. Leur réussite dépend ainsi de leur capacité à s'adapter à un environnement d'affaires de plus en plus compétitif et à investir dans des technologies de fabrication distinctives.

Cette étude a été réalisée par:



En collaboration avec:



En partenariat avec:



Canada



FACILITER · FINANCER · PROPULSER

Sous-Traitance Industrielle Québec  
1080, côte du Beaver Hall, bureau 900, Montréal (Québec) H2Z 1S8  
Téléphone: 514 875-8789 / 1 888 875-8789  
Télécopieur: 514 875-9105  
Courriel: [info@stiq.com](mailto:info@stiq.com)  
Site Internet: [www.stiq.com](http://www.stiq.com)  
Le système de gestion de la qualité de STIQ est enregistré ISO 9001:2008.