

# BAROMÈTRE INDUSTRIEL QUÉBÉCOIS

**STIQ** 15<sup>e</sup> ÉDITION

UN PORTRAIT  
**UNIQUE**  
DU SECTEUR  
MANUFACTURIER



# TABLE DES MATIÈRES

<b>STIQ EN BREF</b>	3
<b>CONTEXTE DE L'ÉTUDE ET MÉTHODOLOGIE</b>	3
<b>LE SECTEUR MANUFACTURIER QUÉBÉCOIS EN QUELQUES CHIFFRES</b>	4
<b>PRINCIPAUX RÉSULTATS DU BAROMÈTRE 2023</b>	9
<b>ÉCONOMIE</b> : LES ENTREPRISES SONT ENCORE AFFECTÉES PAR L'INFLATION ET LA HAUSSE DES TAUX D'INTÉRÊT	10
<b>VENTES</b> : DIMINUTION SIGNIFICATIVE DU TAUX DE CROISSANCE	12
<b>RESSOURCES HUMAINES</b> : ATTÉNUATION DES PROBLÈMES DE RECRUTEMENT ET DE RÉTENTION	14
<b>TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES</b> : PAS DE CHANGEMENT NOTABLE	20
<b>CYBERSÉCURITÉ</b> : LES ENTREPRISES SONT PLUS CONSCIENTES DES RISQUES	24
<b>GESTION ENVIRONNEMENTALE</b> : LES ENTREPRISES ADOPTENT PLUSIEURS PRATIQUES	26
<b>LES 15 ANS DU BAROMÈTRE INDUSTRIEL QUÉBÉCOIS</b>	28
QUELQUES DONNÉES MACROÉCONOMIQUES DU SECTEUR MANUFACTURIER QUÉBÉCOIS	29
PRINCIPAUX INDICATEURS DU BAROMÈTRE INDUSTRIEL QUÉBÉCOIS	32
<b>CONCLUSION</b>	40
<b>RÉFÉRENCES</b>	42

# STIQ EN BREF

Fondée en 1987, STIQ est une association multisectorielle d'entreprises québécoises qui a pour mission de développer les relations d'affaires et améliorer la compétitivité des entreprises manufacturières afin de favoriser l'essor de notre économie.

Forte du plus grand réseau manufacturier du Québec, STIQ agit comme activateur de performance en créant des maillages fructueux et en déployant des programmes d'amélioration sur mesure.

Tous les jours, depuis près de 40 ans, elle est sur le terrain avec les industriels. Chaque année, l'expertise unique de STIQ bénéficie ainsi à plus de 700 entreprises oeuvrant dans les secteurs clés de notre économie, tels que le transport terrestre, l'aéronautique, les produits métalliques, la défense et la sécurité, l'énergie électrique et les ressources minérales.



## CONTEXTE DE L'ÉTUDE ET MÉTHODOLOGIE

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

Pour une 15<sup>e</sup> année consécutive, STIQ a ainsi confié à BIP Recherche la réalisation d'un sondage téléphonique, effectué entre le 17 janvier et le 13 février 2024, portant sur l'état de ces indicateurs en 2023. La population d'enquête du sondage était constituée de 2 900 PME manufacturières localisées au Québec, inscrites dans la base de données de STIQ et ayant entre 10 et 500 employés. Quelque 500 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. La marge d'erreur est de 3,9 %, 19 fois sur 20.

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 grands paramètres nationaux et mondiaux 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, qui permet d'avoir une vue d'ensemble sur la situation actuelle du secteur manufacturier québécois et en particulier celle des PME oeuvrant au sein des chaînes d'approvisionnement des principaux secteurs industriels.



# LE SECTEUR MANUFACTURIER QUÉBÉCOIS EN QUELQUES CHIFFRES

L'année 2023 a été marquée par un ralentissement économique important – déjà amorcé en 2022 – caractérisé par une inflation et des taux d'intérêt élevés et une certaine contraction de l'emploi. L'ensemble de l'économie québécoise a été affecté mais encore davantage le secteur manufacturier. Cela s'observe au moyen de plusieurs des indicateurs qui sont présentés dans le cadre de cette 15<sup>e</sup> édition du Baromètre industriel québécois.

## Les données suivantes démontrent, en bref, l'importance du secteur manufacturier dans l'économie du Québec :

- Le PIB découlant des biens fabriqués<sup>1</sup> s'élevait à 55,1 milliards de dollars en 2023.<sup>2</sup>
- Les ventes de biens fabriqués (ventes manufacturières)<sup>3</sup> s'établissaient à 213 milliards de dollars en 2023, soit 25 % du total canadien.<sup>4</sup>
- En 2023, le secteur employait un peu plus de 441 000 salariés, soit 11,1 % des emplois totaux du Québec et 28 % des emplois manufacturiers canadiens.<sup>5</sup>
- Le PIB par emploi est plus élevé dans le secteur manufacturier (125 515 \$) que dans l'ensemble de l'économie (106 028 \$), un écart de 18 %.<sup>6</sup> Cet écart s'est quelque peu accentué, car il était de 16 % en 2022.
- Le nombre d'établissements manufacturiers (employeurs avec salariés) totalisait 13 755 en 2022, ou 27 % du total canadien.<sup>7</sup> Ce nombre est stable par rapport aux trois années précédentes.

Les PME constituent la très grande majorité de l'industrie manufacturière québécoise, et ce, depuis toujours. En 2022, 93 % des établissements avaient moins de 100 employés et 31 % avaient moins de 5 employés.<sup>8</sup>

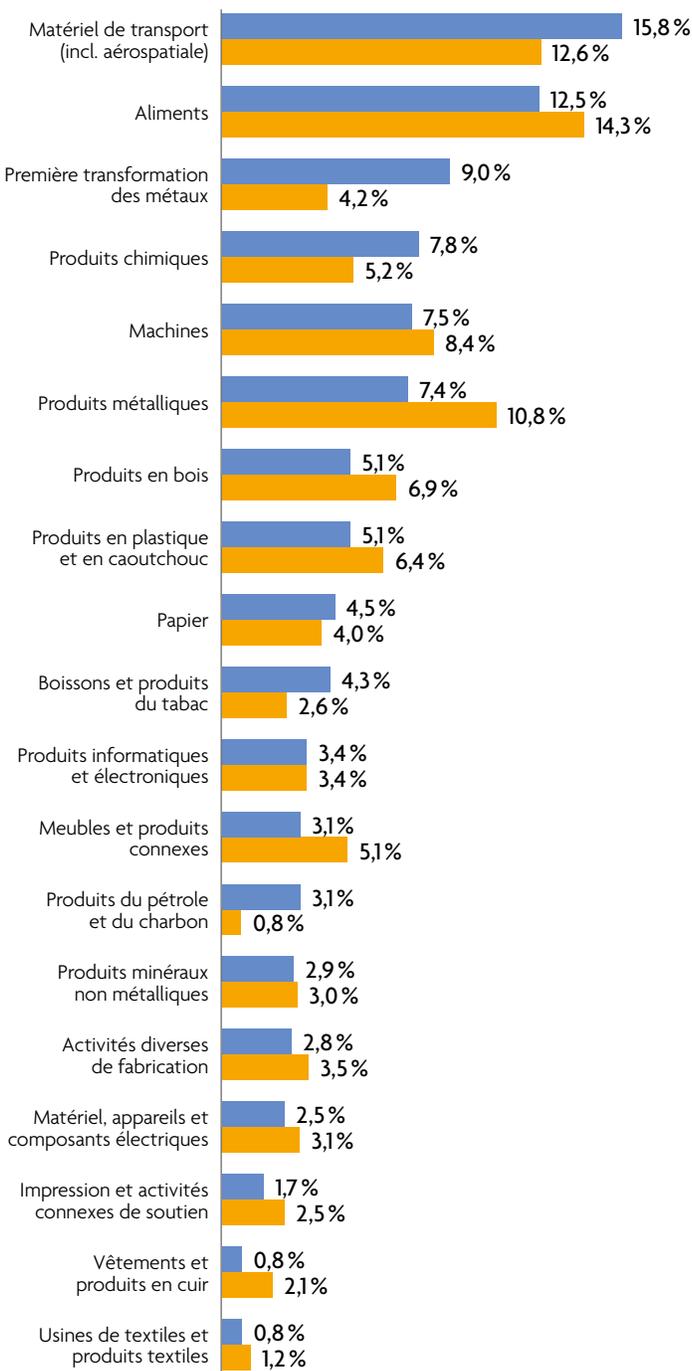
Les données sur la répartition du PIB et la répartition du nombre de salariés par industrie (graphique 1) montrent que six industries génèrent à elles seules 60 % du PIB du secteur manufacturier : le matériel de transport (incluant l'aérospatiale), les aliments, la première transformation des métaux, les produits chimiques, les machines et les produits métalliques.<sup>9</sup> En outre, certaines industries génèrent un PIB plus élevé par rapport à leur utilisation de main-d'œuvre (par exemple, la première transformation des métaux, le matériel de transport, les produits chimiques et les boissons) alors que d'autres nécessitent une plus grande utilisation de main-d'œuvre par rapport au PIB généré (par exemple, les produits métalliques, les produits en bois, les aliments et le meuble).<sup>10</sup>

Par ailleurs, le secteur manufacturier québécois se démarque par la qualité de ses emplois : en 2023, le salaire hebdomadaire moyen (en dollars courants)<sup>11</sup> dans le secteur manufacturier était de 10,4 % supérieur à la moyenne québécoise (1 272 \$ contre 1 152 \$).<sup>12</sup>

Alors que le secteur manufacturier se trouvait en situation de plein-emploi en 2022 (taux de chômage de 2,0%), son taux de chômage a légèrement augmenté en 2023 pour se situer à 3,3 %. Il s'agit d'un taux inférieur de 1,2 point par rapport à la moyenne québécoise (4,5 %).<sup>13</sup> Cette situation peut expliquer, en partie, l'écart de rémunération qui lui est favorable.

GRAPHIQUE 1

**Secteur de la fabrication au Québec : répartition du PIB par industrie et répartition du nombre de salariés par industrie**



■ Répartition du PIB par industrie, 2023  
 ■ Répartition du nombre de salariés par industrie, 2023

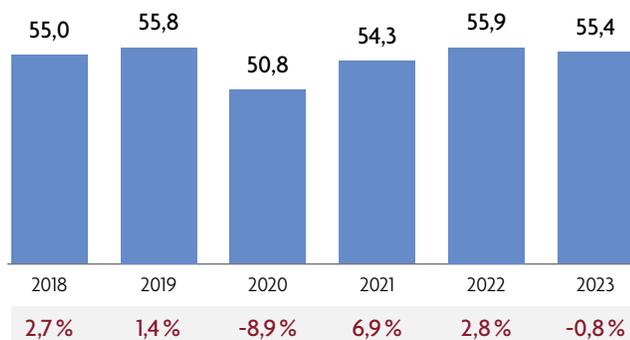
## Secteur manufacturier : baisse significative par rapport à 2022

Le ralentissement économique observé en 2023 se constate par le biais de plusieurs indicateurs :

- Le PIB du secteur manufacturier a affiché une baisse de 0,8 % en 2023 (en dollars enchaînés), comparativement à une croissance de 2,8 % en 2022 (graphique 2).<sup>14</sup> Il s'agit d'un résultat inférieur à la moyenne de l'économie, le PIB québécois total ayant connu une croissance à peu près nulle de 0,1 % en 2023.
- La part du secteur de la fabrication dans l'ensemble du PIB québécois est en baisse légère depuis cinq ans : 13,6 % en 2019, 13,1 % en 2022 et 12,9 % en 2023.<sup>15</sup> Ceci s'explique par une moins forte croissance du PIB manufacturier par rapport au PIB total du Québec.
- En 2023, les ventes de biens fabriqués (en dollars courants) n'ont connu aucune augmentation par rapport à l'année précédente (0,0 %), après une forte hausse de presque 16 % en 2022 (graphique 3).<sup>16</sup> Compte tenu qu'il s'agit de données en dollars courants, qui ne tiennent pas compte de l'inflation, les ventes ont en réalité baissé en 2023, car le taux d'inflation moyen était de 4,5 %.<sup>17</sup>

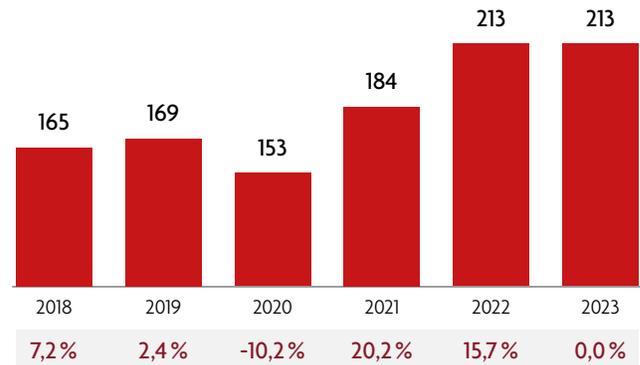
GRAPHIQUE 2

**PIB réel aux prix de base du Québec, secteur de la fabrication**  
(en milliards de dollars enchaînés de 2017)



GRAPHIQUE 3

**Vente de biens fabriqués, Québec**  
(en milliards de dollars courants)



## Faible croissance des exportations québécoises

Le secteur manufacturier québécois se distingue par l'importance de ses exportations : en 2023, 85 % de la valeur totale des exportations québécoises était attribuable au secteur manufacturier.<sup>18</sup> À elles seules, cinq industries comptent pour près de 30 % des exportations québécoises : la fabrication de produits aérospatiaux et de leurs pièces (11,0 %), la production et la transformation d'alumine et d'aluminium (8,6 %), les raffineries de pétrole (3,8 %), la fabrication de moteurs, de turbines et de matériel de transmission de puissance (3,1 %) et la fonte et l'affinage de métaux non ferreux (3,0 %).<sup>19</sup>

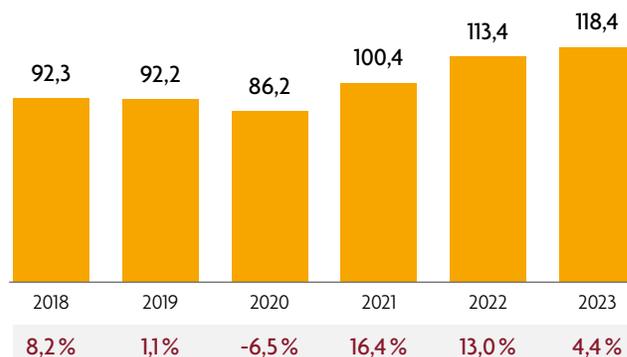
Dans l'ensemble, on a assisté à un ralentissement marqué de la croissance des exportations québécoises.

- Exprimée en dollars courants, la valeur totale des exportations internationales québécoises atteignait 118,4 milliards en 2023 (graphique 4), une hausse de 4,4 % par rapport à 2022.<sup>20</sup>
- Exprimée en dollars enchaînés de 2017, la valeur totale des exportations internationales québécoises s'établissait à 90,5 milliards en 2023, en hausse de 3,1 % par rapport à 2022.<sup>21</sup>
- Contrairement à ce que l'on a observé lors de certaines années précédentes, la baisse significative de la valeur du dollar canadien face à la devise américaine (en moyenne de 0,741 en 2023 contre 0,768 en 2022)<sup>22</sup> a peu favorisé la hausse des exportations de 2023.

- Les États-Unis demeurent de loin le principal marché des produits québécois exportés : en 2023, 74 % des exportations y étaient destinées, une proportion en hausse de 1 point par rapport à 2022 et de 3 points par rapport à la moyenne des quatre années précédentes. Très loin derrière, la Chine représente le second marché, avec 4 % des exportations totales en 2023, en relative stabilité par rapport aux deux années précédentes.<sup>23</sup>

GRAPHIQUE 4

**Valeur des exportations internationales totales du Québec**  
(en milliards de dollars courants)



## Productivité manufacturière : diminution marquée de l'écart entre le Québec et le reste du Canada

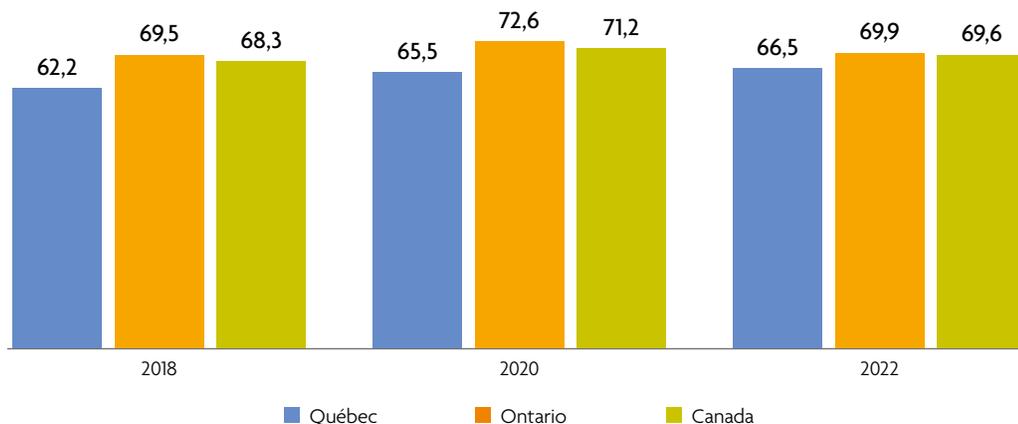
En 2022, la productivité<sup>24</sup> du secteur manufacturier québécois était de 66,50 \$ par heure travaillée (en dollars enchaînés), en hausse appréciable de 6,9 % par rapport à 2018 (graphique 5)<sup>25</sup>.

Bien que les entreprises manufacturières québécoises accusent encore un certain retard en matière de productivité par rapport à la moyenne canadienne et par rapport à l'Ontario, cet écart s'est réduit substantiellement entre 2018 et 2022. Ainsi, l'écart négatif avec le Canada est passé de 8,9 % en 2018 à 4,5 % en 2022. Quant à l'écart avec l'Ontario, il est passé de 10,5 % en 2018 à 4,9 % en 2022.

La réduction de l'écart de productivité entre le Québec et le Canada ne doit pas faire perdre de vue la performance très moyenne et un certain recul du Canada en matière de productivité par rapport aux pays membres de l'OCDE. En 2022, la productivité du Canada était de 53,70 \$ par heure travaillée (en dollars américains constants de 2015), ce qui le situe au 18<sup>e</sup> rang des 37 pays de l'OCDE, légèrement sous la moyenne des pays de l'OCDE (53,80 \$), mais loin derrière les pays du G7 (65,40 \$) et les États-Unis (75,50 \$).<sup>26</sup> De 2018 à 2022, la productivité du Canada n'a augmenté que de 2,8 %, soit moins que les pays de l'OCDE (4,1 %), du G7 (6,7 %) et des États-Unis (8,9 %).

GRAPHIQUE 5

**Productivité du travail (PIB par heure travaillée), secteur de la fabrication : Québec, Ontario et Canada**  
(en dollars enchaînés de 2017)



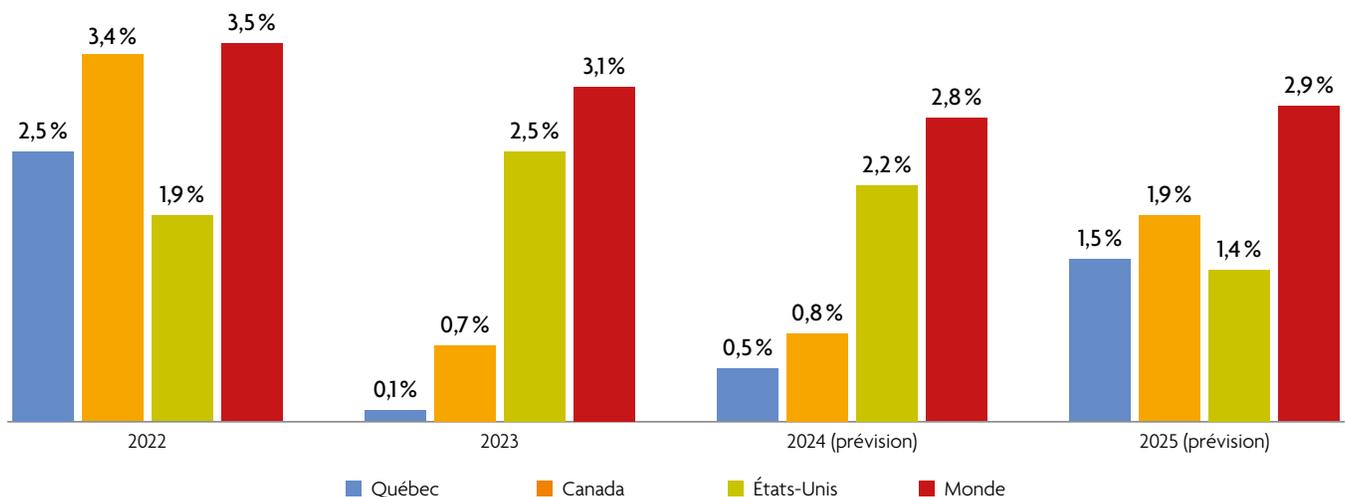
## Perspectives en 2024 et 2025 : reprise très lente au Québec et au Canada

En 2023, la croissance du PIB a été relativement bonne à l'échelle mondiale (3,1 %) et aux États-Unis (2,5 %). Il en était tout autre au Québec et au Canada, où la croissance a été respectivement nulle (0,1 %) et très faible (0,7 %).

Selon les sources consultées<sup>27</sup>, on devrait assister à une croissance plutôt bonne à l'échelle mondiale en 2024 et 2025 (2,8 % et 2,9 %) mais plus modeste aux États-Unis (2,2 % et 1,4 %). Par contre, dans le cas du Québec et du Canada, la croissance attendue sera très faible en 2024 (0,5 % au Québec et 0,8 % au Canada) et un peu meilleure en 2025 (1,5 % et 1,9 %, graphique 6). On n'atteindra cependant pas les niveaux de croissance affichés en 2021 et 2022. Pour ce qui est du taux de chômage au Québec, qui se situait à 4,5 % en 2023, les sources consultées prévoient une certaine hausse pour atteindre 5,4 % en 2024, puis une stabilité à 5,6 % en 2025.<sup>28</sup>

GRAPHIQUE 6

### Croissance annuelle du produit intérieur brut (PIB)



Globalement, les analystes économiques s'attendent à une reprise très lente en 2024, tant au Canada qu'au Québec, et à une croissance un peu plus soutenue en 2025.<sup>29</sup> Parmi les prévisions, nous retenons les aspects suivants :

- L'inflation restera une préoccupation pour la banque centrale. Avec la croissance des salaires – toutefois moins forte en 2024 qu'en 2023 – et les risques encore présents pour les chaînes logistiques, les risques inflationnistes se maintiendront en 2024, mais à un degré moindre. Au Canada, de 3,9 % qu'il était en 2023, le taux d'inflation devrait baisser à 3,5 % en 2024 et à 2,1 % en 2025. Au Québec, de 4,5 % en 2023, il devrait passer à 3,7 % en 2024 puis à 2,1 % en 2025.
- Unaniment, les économistes ne prévoient pas de nouvelles hausses des taux d'intérêt. Mais la Banque du Canada maintiendra une politique monétaire plutôt restrictive pour freiner l'économie et contrer définitivement l'inflation. Ils s'attendent à ce que la banque centrale commence à abaisser graduellement son taux directeur, mais pas avant le milieu de 2024. Certains économistes prévoient des baisses totalisant 75 points de base d'ici la fin de l'année et de nouvelles baisses en 2025.
- Les pressions sur les dépenses de consommation devraient persister en 2024, conséquences de l'augmentation des versements sur emprunts et de la hausse des prix, qui minent encore le pouvoir d'achat. La faiblesse de la demande affectera donc directement les entreprises.
- L'incidence des hausses de taux d'intérêt en 2022 et 2023 n'a pas fini de se faire sentir sur les entreprises, car c'est en 2024 que bon nombre d'entre elles renouvelleront leurs emprunts. De plus, les investissements des entreprises dans la machinerie et l'équipement, qui ont baissé en 2023, ne devraient pas se rétablir en 2024.
- Les importants déficits des gouvernements du Québec et du Canada pour l'année 2024-2025 et leurs impacts sur les années subséquentes devraient limiter leur marge de manœuvre à stimuler l'économie et à soutenir les entreprises.

À la lumière de ces constats, ce n'est qu'en 2025 que l'économie reprendra réellement son envol et encore, à un rythme assez retenu.



# PRINCIPAUX RÉSULTATS DU BAROMÈTRE 2023

La 15<sup>e</sup> édition du Baromètre industriel québécois brosse un portrait de certains enjeux d'importance avec lesquels les PME manufacturières québécoises doivent composer. Elle porte une attention particulière à des thèmes enrichis cette année, comme la relève, la rentabilité des entreprises et les engagements en matière de réduction de l'empreinte environnementale. Elle présente également les bénéfices qu'engendrent certaines pratiques d'affaires gagnantes, comme les investissements et l'intégration des technologies numériques.

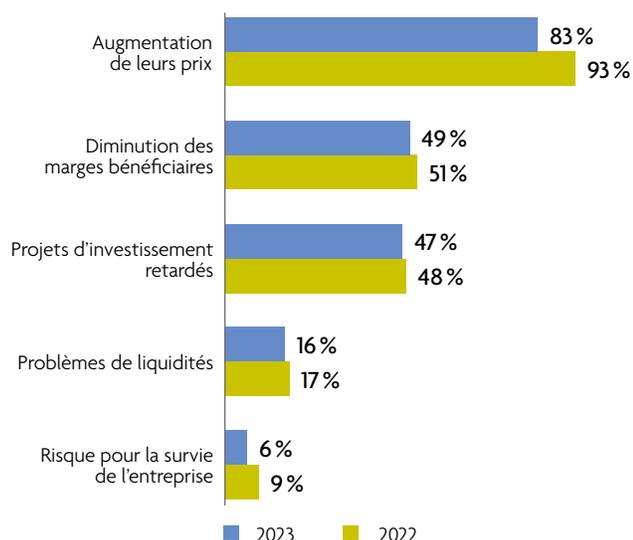
# ÉCONOMIE

## LES ENTREPRISES SONT ENCORE AFFECTÉES PAR L'INFLATION ET LA HAUSSE DES TAUX D'INTÉRÊT

Pour une deuxième année consécutive, l'inflation et la hausse des taux d'intérêt ont marqué l'économie et ont affecté le secteur manufacturier, notamment. Celles-ci ont eu trois impacts principaux chez les entreprises répondantes en 2023 (graphique 7). L'augmentation de leurs prix domine largement, avec 83 % de mentions, suivie de la diminution des marges bénéficiaires (49 %) et du retard de projets d'investissement (47 %). Par contre, assez peu de répondants disent éprouver des problèmes de liquidités (16 %) et qu'il y a un risque pour la survie de leur entreprise (6 %). Par rapport au Baromètre 2022, on constate une baisse de 10 points de l'augmentation des prix et une baisse de 3 points du risque pour la survie de l'entreprise.

GRAPHIQUE 7

### Impacts de l'inflation et de la hausse des taux d'intérêt en 2023



### Investissements : baisse notable en achat d'équipement

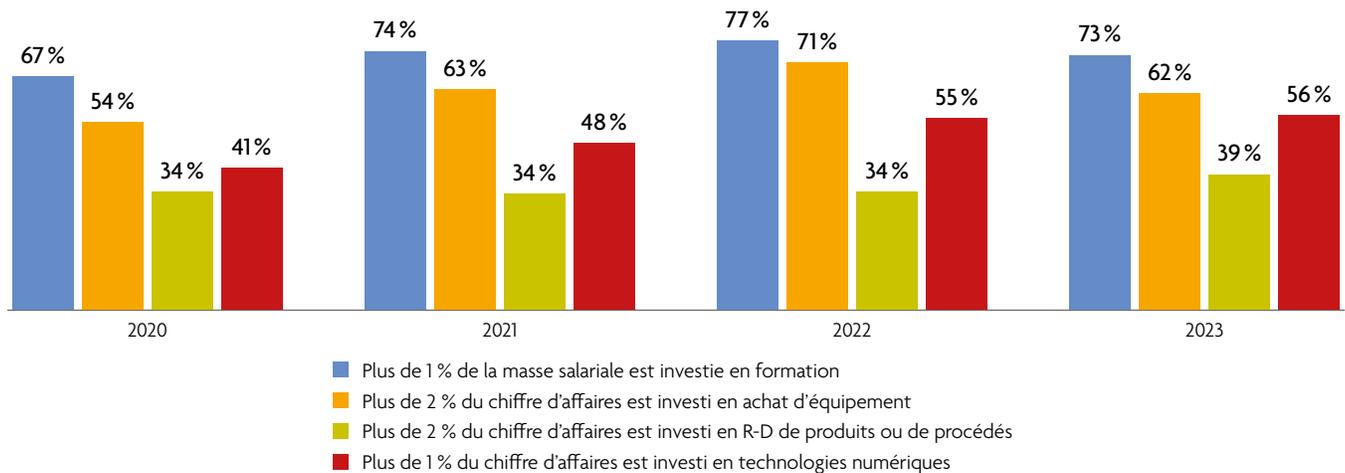
Les données du Baromètre montrent que les investissements des PME manufacturières québécoises en formation et en technologies numériques sont assez stables, ceux en achat d'équipement sont en baisse et ceux en R-D de produits ou de procédés se sont accrus (graphique 8).

- En 2023, 73 % des entreprises ont investi plus de 1 % de leur masse salariale en formation de leurs employés. Ce pourcentage représente une baisse de 4 points par rapport à 2022 mais est similaire à celui de 2021. Malgré le lien documenté entre formation et productivité, on compte encore 27 % des entreprises qui ont investi moins que le minimum prescrit par la loi<sup>30</sup> ou qui n'ont pas investi du tout en formation.
- En 2023, 62 % des répondants ont investi plus de 2 % de leur chiffre d'affaires en achat d'équipement, un pourcentage en baisse marquée de 9 points par rapport à 2022 mais similaire à celui de 2021.
- Toujours en 2023, 39 % des répondants ont investi plus de 2 % de leur chiffre d'affaires en R-D de produits ou de procédés, en hausse de 5 points comparativement à 2022. Après trois années stables et à un plancher historique, il est trop tôt pour évaluer si la hausse observée en 2023 marque le début d'un renversement de tendance.
- Enfin, 56 % des entreprises ont investi plus de 1 % de leur chiffre d'affaires en technologies numériques en 2023, en stabilité par rapport à l'année dernière.

Les plus grandes entreprises (100 à 500 employés) investissent davantage que les plus petites (10 à 19 employés) pour les quatre types d'investissements. Et à taille égale, les entreprises les plus avancées dans l'intégration des technologies numériques investissent davantage en formation, en achat d'équipement et en R-D que celles qui sont les moins avancées.

GRAPHIQUE 8

**Investissements en formation, en achat d'équipement, en R-D et en technologies numériques en 2023**



### Lien entre les investissements et l'engagement environnemental

Le croisement des données sur les investissements en formation, en équipement et en R-D avec les données d'autres indicateurs mesurés dans le Baromètre indique que les entreprises qui investissent plus que la moyenne sont plus nombreuses :

- à connaître une augmentation d'au moins 5 % de leur nombre d'employés;
- à intégrer plusieurs technologies numériques;
- à prendre des engagements en matière de réduction de leur empreinte environnementale.

### Projets prévus en 2024 : les entreprises jouent de prudence

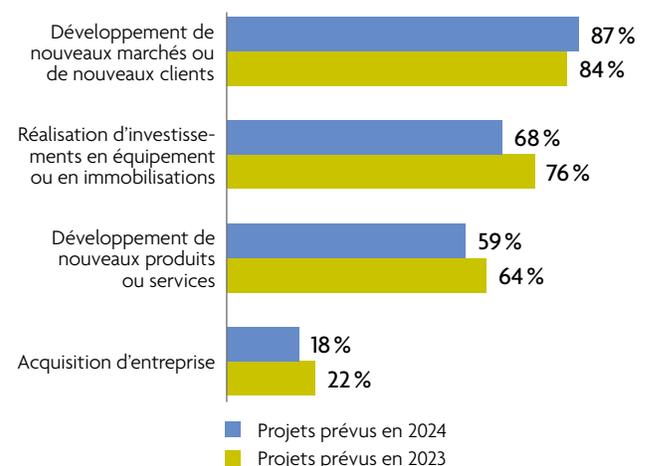
Interrogées sur certains projets qu'elles prévoient réaliser en 2024 (graphique 9), 87 % des entreprises répondantes mentionnent le développement de nouveaux marchés ou de nouveaux clients. Les deux tiers (68 %) envisagent la réalisation d'investissements en équipement ou en immobilisations et 59 % prévoient le développement de nouveaux produits ou services. Ajoutons que 18 % des répondants envisagent l'acquisition d'une entreprise. Par rapport à l'enquête de l'année dernière, on constate une baisse pour trois des quatre types de projets : réalisation d'investissements en équipement ou en immobilisations (-8 points), développement de nouveaux produits ou services (-5 points) et

acquisition d'entreprise (-4 points). Même si les taux d'intérêt devraient graduellement baisser à compter du milieu de 2024, ils demeureront relativement élevés et l'économie continuera de tourner au ralenti. Dans ce contexte, les entreprises joueront donc de prudence relativement à leurs investissements.

En période de taux d'intérêt plus élevés et de ralentissement économique, il est normal que les entreprises aient tendance à ralentir les projets d'investissement et d'acquisition et se concentrent davantage sur le développement de nouveaux marchés ou de nouveaux clients.

GRAPHIQUE 9

**Projets prévus en 2024**



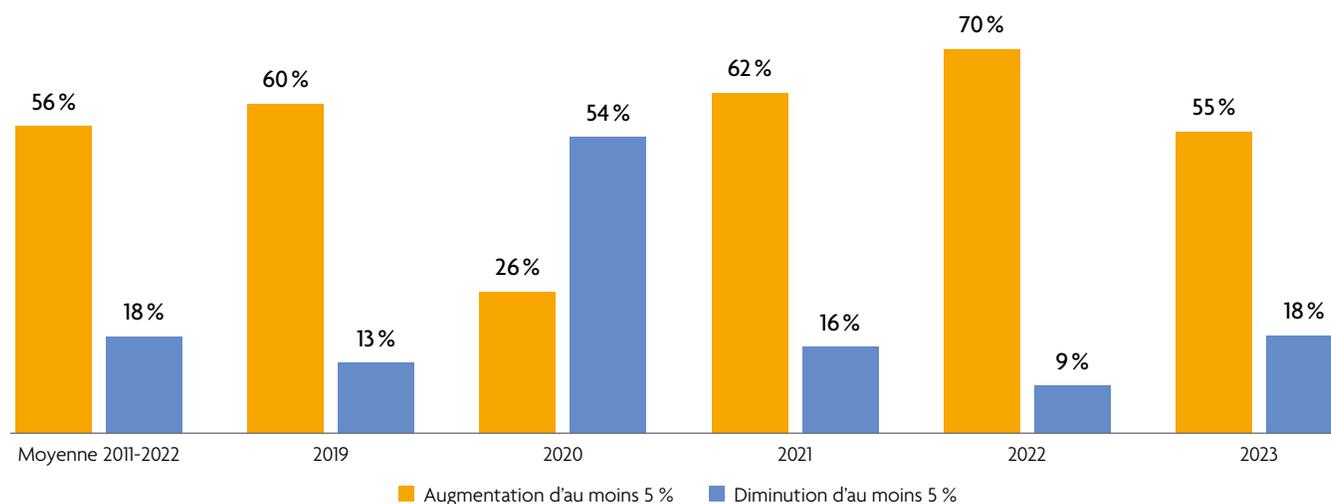
# VENTES

## DIMINUTION SIGNIFICATIVE DU TAUX DE CROISSANCE

L'enquête Baromètre montre que, malgré une croissance des ventes chez une majorité de PME répondantes, le taux de croissance des ventes a significativement baissé (graphique 10). En 2023, 55 % d'entre elles ont connu une augmentation d'au moins 5 % de leur chiffre d'affaires par rapport à 2022. Comparativement aux deux Baromètres précédents, ce pourcentage est en baisse respective de 15 et de 7 points. À l'autre extrémité de l'échelle, 18 % ont connu une diminution d'au moins 5 % de leur chiffre d'affaires, soit le double de l'an dernier. Ces résultats s'observent peu importe la taille des entreprises. Le ralentissement économique a donc eu un impact certain en 2023.

GRAPHIQUE 10

Évolution du chiffre d'affaires par rapport à l'année précédente



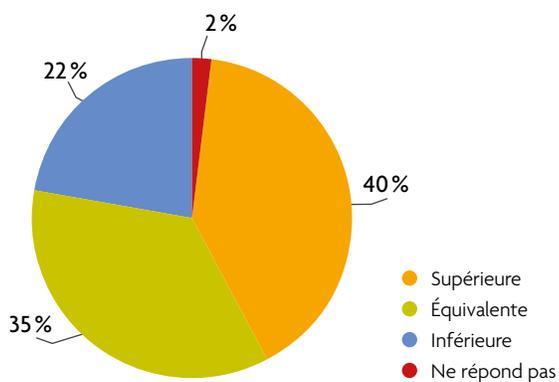
## Amélioration de la rentabilité des entreprises

En matière d'évolution de leur rentabilité en 2023, le pourcentage d'entreprises répondantes qui déclarent une augmentation par rapport à celle de 2022 (40 %) est presque le double du pourcentage de celles qui mentionnent une baisse (22 %) (graphique 11). Chez environ un tiers des répondants (35 %), la rentabilité est restée équivalente. Ces résultats se remarquent quelle que soit la taille des entreprises.

On observe une forte corrélation entre la rentabilité et le taux de croissance du chiffre d'affaires. Parmi les 40 % de répondants dont la rentabilité a augmenté, 79 % ont connu une augmentation d'au moins 5 % de leur chiffre d'affaires. Chez les 22 % de répondants dont la rentabilité a diminué, seulement 22 % ont connu une telle augmentation de leur chiffre d'affaires.

GRAPHIQUE 11

### Variation de la rentabilité de 2022 à 2023



# RESSOURCES HUMAINES

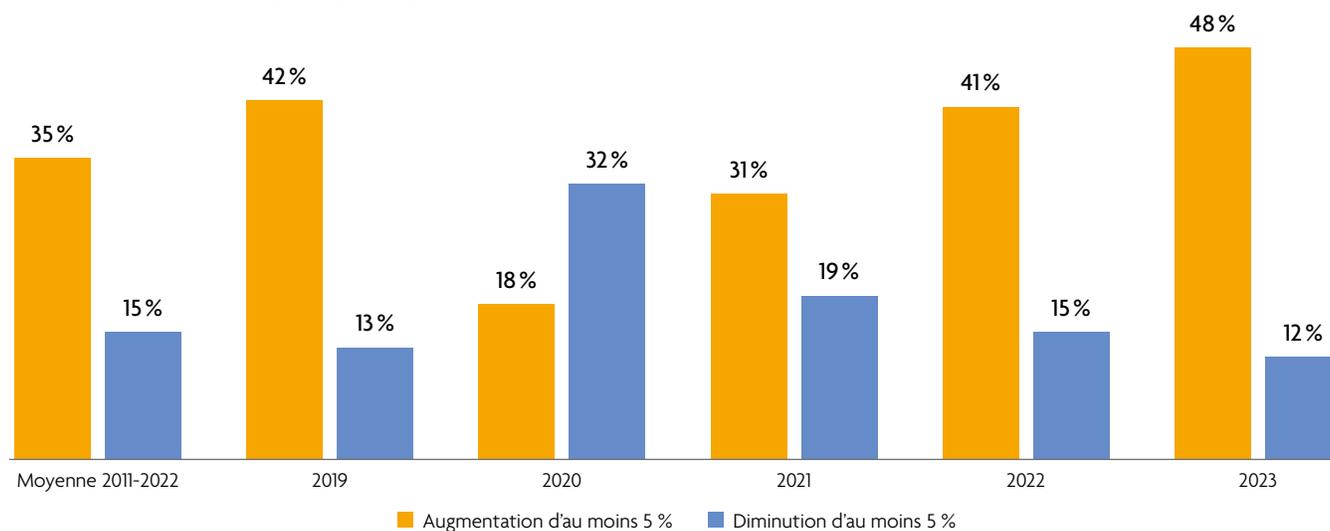
## ATTÉNUATION DES PROBLÈMES DE RECRUTEMENT ET DE RÉTENTION

### Les entreprises embauchent plus que jamais !

Sur le plan de l'embauche, les PME manufacturières ont connu une augmentation de leur nombre d'employés (graphique 12). En 2023, 48 % des entreprises ont connu une hausse d'au moins 5 % de leur nombre d'employés, un sommet depuis le début des enquêtes Baromètre. C'est six points de plus qu'en 2019, qui était la meilleure année jusqu'à présent. Une certaine atténuation du problème de pénurie de main-d'œuvre a eu pour conséquence qu'elles ont davantage réussi à recruter de nouveaux employés et à combler les postes vacants. À l'autre bout de l'échelle, 12 % ont connu une diminution d'au moins 5 % de leur nombre d'employés. Précisons que la hausse du nombre d'employés est plus forte chez les entreprises comptant entre 100 et 500 employés.

GRAPHIQUE 12

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





## UN PARADOXE – Diminution du taux de croissance des ventes et augmentation du taux de croissance du nombre d’employés

### LE POINT DE VUE DES PME

Les entreprises ayant participé au groupe de discussion ne sont pas étonnées de ce paradoxe et voici comment elles l’expliquent. D’une part, le ralentissement de la croissance du chiffre d’affaires est directement attribuable au ralentissement économique. D’autre part, la croissance du nombre d’employés s’explique par deux raisons principales :

- Le problème de pénurie de main-d’œuvre, qui a atteint un sommet en 2021 et 2022, s’est quelque peu estompé en 2023. Jusqu’à il y a deux ans, le Québec était en situation de plein emploi. Depuis 2023, avec des mises à pied dans plusieurs grandes entreprises et la présence d’un taux de chômage un peu plus élevé, il existe une relative disponibilité de main-d’œuvre. Les entreprises participantes mentionnent qu’elles ont reçu des curriculums vitae en 2023, ce qui n’était pas le cas lors des années précédentes. Elles ont ainsi pu combler les postes vacants.
- Les entreprises participantes ont beaucoup recruté d’employés provenant de l’étranger. En 2020 et 2021, alors que la pandémie sévissait, le processus de recrutement était pratiquement interrompu. En 2022, elles ont recommencé leur démarche de recrutement. Mais comme il s’écoule généralement entre 12 et 18 mois entre le moment de la sélection d’un travailleur étranger et le moment où il s’installe au Québec, l’embauche formelle s’est concrétisée en 2023.

Par ailleurs, certains participants mentionnent que, malgré un ralentissement de la croissance ou même une stagnation de leurs ventes, elles ont tenu à maintenir ou à accroître leurs effectifs, en prévision d’une reprise prochaine.

Quant à l’amélioration de la rentabilité des entreprises observée dans le sondage Baromètre, les participants l’expliquent par les facteurs suivants :

- Une amélioration de l’efficacité des processus et un contrôle plus serré des coûts.
- Une amélioration de la productivité ou de la performance des employés, notamment par une meilleure formation et un accroissement des compétences.
- Le fait que les clients acceptent maintenant l’augmentation des prix, alors qu’ils y étaient réticents il y a deux ans.
- Une relative stabilisation des chaînes d’approvisionnement en 2023, après des années de fortes turbulences et de fluctuations rapides des prix.
- Une certaine épuration des clients ou des contrats non ou peu rentables.

*Selon moi, il y a deux facteurs pour expliquer ce paradoxe : le bassin de travailleurs étrangers a beaucoup augmenté au cours des 12 derniers mois et le contexte économique est un peu plus tranquille ces temps-ci. Et, je pense que nos organisations étaient peut-être « sous-staffées », donc nos chiffres d’affaires sont restés semblables, mais il nous manquait 5-6 travailleurs pour compléter notre organigramme.*

**Claude Fournier**, président-directeur général, Sixpro

*Je pense que les gens ont préféré garder leurs employés, même s’ils ont connu une diminution des ventes, parce qu’ils craignent de perdre leur main-d’œuvre avec tous les enjeux de pénurie, même si cela augmente leurs frais. La pénurie nous a forcés à faire plus de formation à l’interne, structurer nos départements de formation pour augmenter les compétences de nos gens, donc on a de meilleurs employés, qui sont plus efficaces, avec des équipements de plus en plus performants.*

**Geneviève Paré**, co-propriétaire - directrice développement des affaires et développement organisationnel, AMEC Corporation

*Chez nous, on a recommencé à recevoir des CV quand on affiche des postes et pas seulement en manufacturier. Quand on met une offre d’emploi, maintenant on reçoit.*

**Philippe Dufresne**, président, Mecan-Hydro

*Depuis plusieurs mois, le taux de roulement est quasiment nul chez nous. Ça fait 18 mois qu’on n’a pas embauché de machinistes. Le fait d’être moins en formation avec du nouveau personnel rend notre équipe plus efficace et cause moins de pertes. Ça aide énormément.*

**Stéphane Turcotte**, président, Nétur

*Au niveau de la rentabilité des entreprises, je vois deux points : lors des années difficiles d’embauches, il a fallu qu’on augmente notre efficacité, être tout aussi opérationnel avec moins d’employés, ce qui augmente les marges, puis l’autre chose, je vous dirais qu’à partir de l’été, le marché a accepté des prix plus élevés.*

**Jacques Brochu**, vice-président développement des affaires, Canmec Industriel

## Enjeu moins crucial pour le recrutement et la rétention

Depuis plus d'une décennie, les entreprises doivent faire face à trois enjeux majeurs en matière de ressources humaines : le recrutement et la rétention de leurs employés spécialisés ainsi que la relève (graphique 13).

En 2023, 78 % des répondants considéraient le problème de recrutement de main-d'œuvre spécialisée comme étant assez ou très important, en baisse de 11 points par rapport à 2022 et de 13 points par rapport à 2021. En fait, il s'agit du taux le plus bas observé depuis 2016. Cet enjeu demeure toutefois sévère, car il affecte quatre entreprises sur cinq. Ajoutons que le problème de recrutement est davantage critique (88 %) chez les plus grandes entreprises (de 100 à 500 employés).

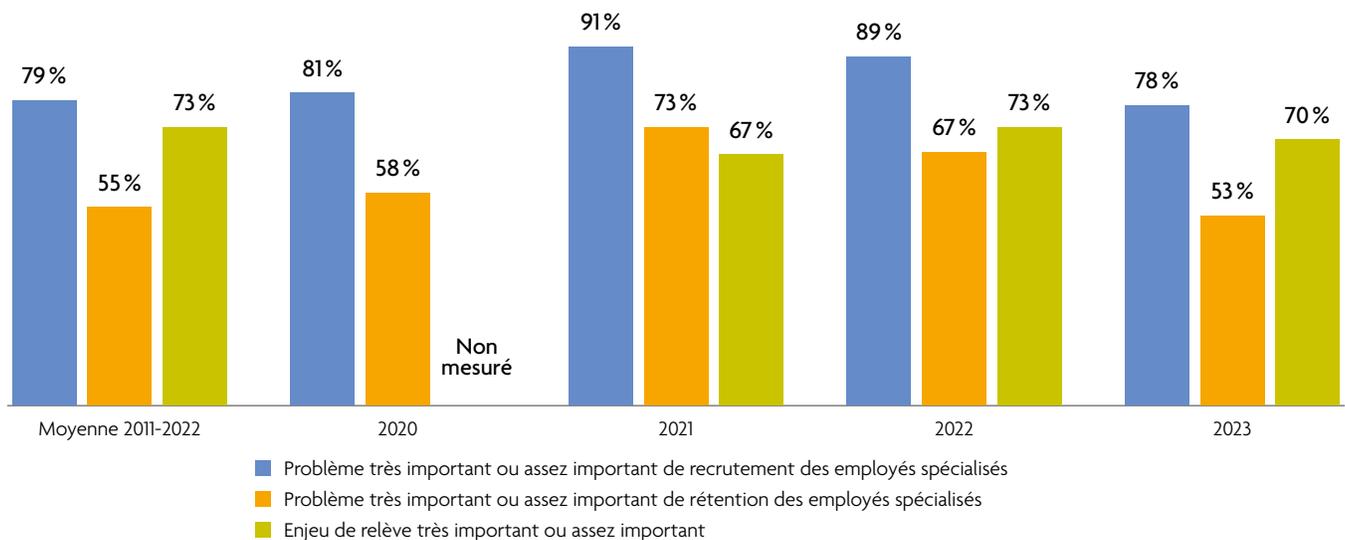
Par ailleurs, 53 % des répondants disaient connaître un problème assez ou très important de rétention de leurs employés spécialisés, en baisse de 14 points par rapport

à 2022 et de 20 points par rapport à 2021. Ici aussi, il s'agit du taux le plus bas observé depuis 2016. Aucune différence n'est constatée selon la taille de l'entreprise.

Enfin, sept entreprises sur dix (70 %) évaluaient l'enjeu de la relève comme étant assez ou très important, soit une baisse légère et non significative de 3 points par rapport à 2022. Cet enjeu affecte de façon égale toutes les catégories d'entreprises, sans distinction de taille ou d'avancement technologique. Selon certaines données fournies par le Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ)<sup>31</sup>, 37 % des entrepreneurs ont 55 ans ou plus; un nombre important parmi eux prendront donc leur retraite au cours des prochaines années. Ainsi, même si les problèmes de recrutement et de rétention ont baissé significativement, il est normal que l'enjeu de la relève demeure majeur pour les entrepreneurs.

GRAPHIQUE 13

### Proportion d'entreprises éprouvant des problèmes de recrutement et de rétention des employés spécialisés ainsi que de relève

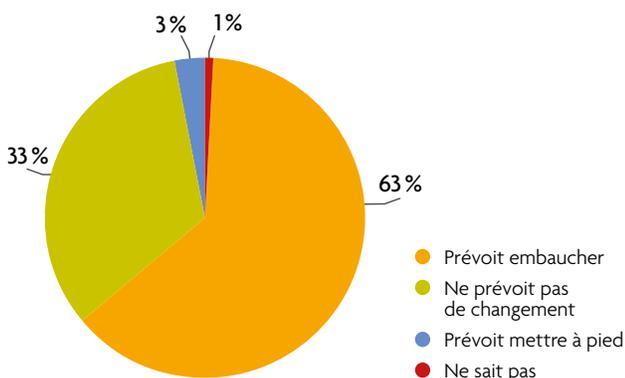


## Des perspectives d'emploi encourageantes

Près des deux tiers des entreprises répondantes (63 %) prévoient embaucher en 2024 (graphique 14). Un tiers ne prévoit aucun changement en matière d'emploi et seulement 3 % prévoient mettre à pied du personnel. Notons qu'il n'y a aucun écart de résultats selon la taille de l'entreprise ou son degré d'avancement technologique.

GRAPHIQUE 14

### Perspectives d'emploi en 2024



Parmi les répondants qui prévoient embaucher en 2024, le nombre d'embauches moyen se situera à 10 (graphique 15). Ce nombre croît avec la taille, variant de 4,8 chez les plus petites entreprises à 21,4 chez les plus grandes. Chez les entreprises répondantes qui prévoient embaucher, cela représente environ 3 200 embauches en 2024, se répartissant en 75 % de main-d'œuvre directe et 25 % de main-d'œuvre indirecte. Si on projette cette donnée sur la population des 2 900 PME manufacturières de la base de données de STIQ ayant entre 10 et 500 employés, ce sont plus de 18 000 embauches qui seront effectuées.

GRAPHIQUE 15

### Nombre moyen d'embauches prévues en 2024

(parmi les entreprises qui prévoient embaucher)



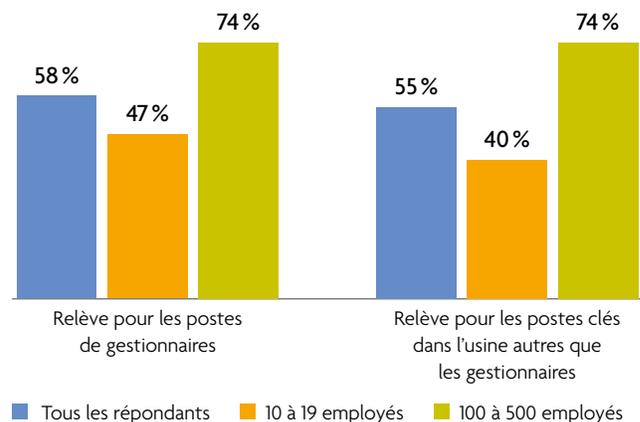
## Relève : un processus relativement bien avancé

Plus de la moitié des répondants estiment que leur processus de planification de la relève est avancé ou relativement avancé (graphique 16). Pour les postes de gestionnaires, 58 % des entreprises ont déjà un plan de relève ou ont entrepris un processus de planification de la relève. Dans le cas des postes clés dans l'usine autres que les gestionnaires, ce sont 55 % des entreprises qui ont déjà un plan de relève ou qui ont entrepris un processus de planification de la relève.

Avec environ 30 points d'écart, les plus grandes entreprises (100 à 500 employés) sont nettement plus avancées dans leur processus de planification de la relève que les plus petites (10 à 19 employés), tant pour les postes de gestionnaires que pour les postes clés dans l'usine autres que les gestionnaires.

GRAPHIQUE 16

### Planification de la relève : entreprises dont le plan de relève est prêt ou qui ont entrepris un processus de planification





# RELÈVE

## LE POINT DE VUE DES PME

Les participants au groupe de discussion sont d'avis que les résultats du sondage, à savoir que le processus de planification de la relève est relativement avancé, correspondent bien à la réalité qu'ils perçoivent dans le secteur manufacturier québécois. Et tous se disent assez ou très avancés dans leur propre processus de relève, même ceux évoluant dans des entreprises dont les gestionnaires sont d'âge moyen et encore loin de la retraite. Voici quelques éléments de réflexion qu'ils ont partagés.

- Il s'agit d'un processus de longue durée – plusieurs années – qui implique d'abord une sélection de candidats intéressants puis, une fois la relève potentielle choisie, qui nécessite de la formation, du mentorat (partage d'expérience et de conseils) et du coaching (accompagnement pour atteindre des objectifs spécifiques). Il vaut donc mieux planifier ce processus bien à l'avance.
- Plusieurs estiment qu'une entreprise qui ne planifie pas sa relève, et ce, encore davantage si elle est petite et si elle est familiale, devient très vulnérable et peut même mettre sa survie en jeu.
- Les participants disent favoriser le choix d'une relève à l'interne plutôt qu'à l'externe, tant pour les postes de gestionnaires que les postes clés dans l'usine autres que les gestionnaires. Une relève issue de l'interne bénéficie d'une longueur d'avance, par sa connaissance du fonctionnement de l'entreprise et son adhésion à ses valeurs.
- Dans le but d'intéresser certains employés ciblés à devenir une relève potentielle, quelques entreprises leur ont offert de participer à l'actionnariat.
- Bien qu'il n'y ait pas de consensus à ce sujet, une majorité de participants estiment qu'il est plus difficile de trouver une relève pour des postes clés dans l'usine que pour des postes de gestionnaires. Amener un employé d'usine – qui a un profil technique – à occuper éventuellement un poste clé dans l'usine nécessite qu'il acquière des compétences techniques à la fois plus étendues et plus spécialisées, mais également des compétences de gestion, notamment en gestion des ressources humaines. Plusieurs n'ont pas ce profil ou ne sont pas intéressés à prendre de telles responsabilités.

*On sait que la main-d'œuvre est vieillissante. On le voit dans nos courbes démographiques. Il faut agir sur nos plus anciens, ceux qui ont le plus d'expérience, le plus d'ancienneté. Il faut cibler ces postes-là et s'assurer qu'on ait des plans de contingence.*

**Claude Fournier**, président-directeur général, Sixpro

*Je trouve que c'est important de le faire tôt parce que c'est un processus long. Selon moi, la relève est un processus de coaching. Notre équipe est quand même assez jeune au niveau des propriétaires, mais on a identifié la relève et on la forme. Il ne faut pas trop attendre pour trouver les bonnes personnes. Idéalement, il faut que tu puisses te retirer tranquillement, sans que ça fasse trop de vagues, parce que tu n'es pas indispensable. Être le chef pompier, ce n'est pas nécessairement la meilleure des choses. Aussi, d'avoir de bons gestionnaires de premier niveau pour l'engagement des employés et pour cibler ta relève, avoir des bons premiers soldats, c'est la meilleure chose selon moi.*

**Geneviève Paré**, co-propriétaire - directrice développement des affaires et développement organisationnel, AMEC Corporation

*On a plusieurs employés qui sont vieillissants ou qui ont beaucoup d'ancienneté. On s'est rendu compte, pendant la pandémie, qu'on a perdu des gens clés qui sont partis et qui sont revenus. Je pense que ça nous a secoués un peu et on a réalisé : si je perds cette personne-là qui joue un rôle clé chez nous, je fais quoi ? Je dois l'assumer moi-même son rôle ? On a donc commencé à préparer un plan de relève pour ces postes. Au niveau de la direction, ça s'est fait dans les deux dernières années.*

**Pascale Vézina**, directrice des opérations, Quéfer

*Notre entreprise est d'une assez grande taille et c'est plutôt culturel chez nous de passer au suivant, de grandir avec les gens.*

**Marc-André Achim**, directeur général, Delstar Énergie

## LE POINT DE VUE DES PME

Par ailleurs, le fait que les plus petites entreprises soient fortement en retard par rapport aux plus grandes dans leur processus de planification de la relève s'explique par plusieurs facteurs, selon les participants.

- Souvent, les gestionnaires-entrepreneurs ayant atteint un certain âge ont une relation très émotive au regard de leur entreprise, qu'ils considèrent comme leur « bébé ». Ils y ont souvent investi la majeure partie de leur vie professionnelle et personnelle et de leurs ressources financières. Ils manquent de recul quant à une réflexion sur l'avenir de leur entreprise et ont de la difficulté à lâcher prise. C'est ce que les participants appellent un facteur culturel propre à la petite entreprise.
- Il y a nettement moins de candidats potentiels à l'interne que dans la grande entreprise, tant sur le plan du nombre que des compétences.
- Les petites entreprises ont une capacité financière nettement moindre pour attirer une relève, qu'elle provienne de l'interne ou de l'externe.
- Dans le cas des postes de gestionnaires en particulier, les exigences en matière de multi-compétences et de multi-tâches sont fondamentales. Alors que dans la plus grande entreprise les gestionnaires sont plus nombreux et souvent spécialisés (production, comptabilité, ressources humaines, approvisionnements, ventes, etc.), être gestionnaire dans une petite entreprise équivaut à être un chef d'orchestre qui doit posséder une panoplie de compétences et effectuer des tâches très variées simultanément. Cela peut constituer un frein au recrutement d'une relève.
- Plusieurs participants soulignent que les gestionnaires-entrepreneurs plus jeunes sont davantage sensibilisés à l'enjeu de la relève.

*Je suis moi-même la relève, c'est une entreprise de deuxième génération. Je pense que la taille de l'entreprise fait une grande différence au niveau de la planification de la relève. Quand on est une plus petite entreprise, comme c'est notre cas, c'est plus difficile de se sortir des opérations et de prendre un pas de recul pour préparer un plan de relève.*

**Émilie Turcotte**, vice-présidente, MT Concept

*Quand j'ai commencé chez Thermetco, on était peut-être 30 employés, puis on est rendu à 150. On avait 1 métallurgiste, on est rendu à 5. On a plus d'options maintenant, donc on est capable de choisir les gens. Mais quand tu es plus petit, il y a moins de choix. Puis moins de revenus. Tu ne peux pas avoir 3 directeurs parce que tu veux créer une relève, il faut que tu équilibres tout ça.*

**Jean Sébastien Lemire**, directeur général, Thermetco

*Je dirais que c'est peut-être générationnel aussi, je suis une deuxième relève, je suis le deuxième de la famille à reprendre l'entreprise, c'est sûr que je n'ai pas le même type de gestion que mon père avait. Pour mon père c'était son bébé. Moi j'ai pris le bébé et je l'ai fait grandir. Ce n'est pas la même chose. Je trouve que c'est important d'avoir déjà un plan défini de ma relève et de mon équipe de gestion.*

**Stéphane Turcotte**, président, Nétur

*Notre président a pris sa retraite, mais il avait préparé son plan de sortie. Il avait identifié 4 jeunes gestionnaires qui ont maintenant pris tous les postes clés de l'entreprise, dont la présidence. L'actionnariat leur a également été ouvert, qui offrait beaucoup de potentiel, et cela nous a permis de les retenir. À l'opposé, pour les postes clés en usine ou sur le chantier, c'est une autre histoire. C'est plus compliqué.*

**Jacques Brochu**, vice-président développement des affaires, Canmec Industriel

# TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES



## PAS DE CHANGEMENT NOTABLE

### Comprendre l'industrie 4.0

L'industrie 4.0 repose sur l'utilisation des technologies numériques et des données afin d'améliorer la performance de l'entreprise en termes d'efficacité, d'efficience, de qualité et de satisfaction de la clientèle. L'interconnexion des systèmes et équipements de production, l'utilisation de technologies innovantes, le traitement et l'analyse de données massives de production et de produit et, ultimement, l'utilisation de l'intelligence artificielle permettent aux entreprises manufacturières de transformer leurs opérations vers une usine autonome et intelligente.

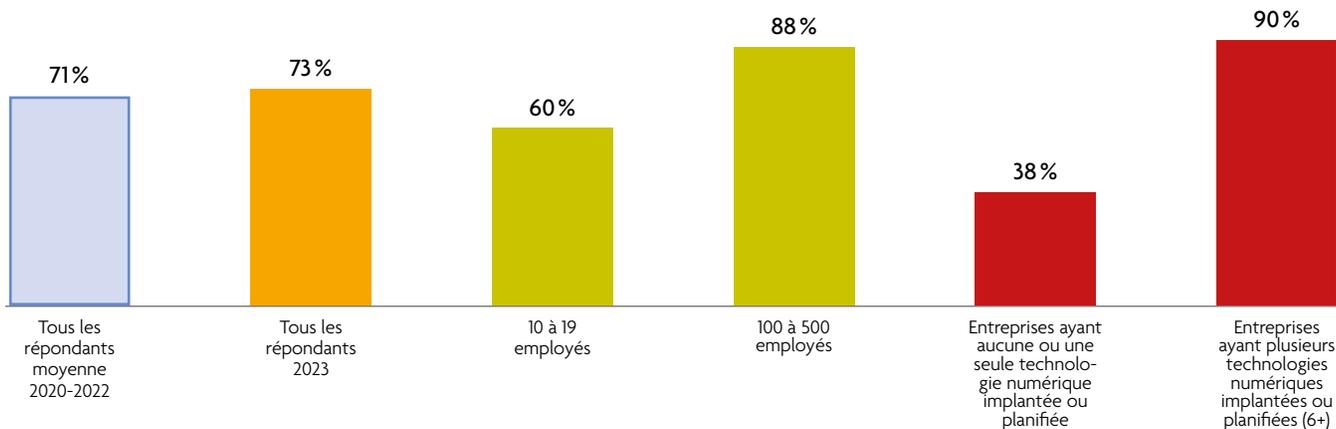
Les entreprises manufacturières qui prennent le virage 4.0 peuvent utiliser des outils numériques interconnectés pour permettre aux équipements, procédés, systèmes d'inspection, logiciels de maintenance, modules de planification de la production et autres, de communiquer entre eux, de s'adapter en temps réel aux variations de produits et de procédés qui surviennent en cours de production. Les entreprises peuvent également exploiter plusieurs sources de données internes et de leurs clients et fournisseurs afin de faciliter et automatiser des tâches de surveillance et contrôle des opérations administratives et des transactions.

### Intégration des technologies numériques : une priorité inégale selon la taille et le degré d'avancement technologique

Le sondage Baromètre démontre que près de trois répondants sur quatre (73 %) considèrent actuellement l'implantation des technologies numériques comme étant une priorité assez ou très importante (graphique 17), un pourcentage similaire à la moyenne observée au cours des trois années précédentes. Ce pourcentage est supérieur chez les plus grandes entreprises et celles qui ont plusieurs technologies numériques déjà implantées ou planifiées. Incidemment, les entreprises peu avancées dans le virage numérique accordent peu d'importance à l'enjeu de la numérisation.

GRAPHIQUE 17

Pourcentage des entreprises pour qui l'implantation des technologies numériques est une priorité assez ou très importante



## Un degré variable d'implantation selon la technologie

Depuis six ans, le sondage Baromètre mesure l'intégration de huit technologies numériques par les PME manufacturières. Les résultats de 2023 montrent que, pour la majorité des technologies, le degré d'intégration varie entre un quart et un tiers des entreprises (graphique 18). Ainsi, 30 % des entreprises répondantes ont déjà intégré la surveillance et le contrôle en temps réel, 30 % l'interconnexion des équipements, 28 % l'utilisation des plateformes mobiles connectées, 28 % la maintenance prédictive. Deux autres technologies sont implantées par un quart des répondants ou un peu moins : robotique (25 %) et interconnexion avec les clients ou les fournisseurs (21 %). Assez peu d'entreprises ont intégré les cellules de production autonomes (16 %) et très peu, la prise de décision autonome par les systèmes TI (7 %).

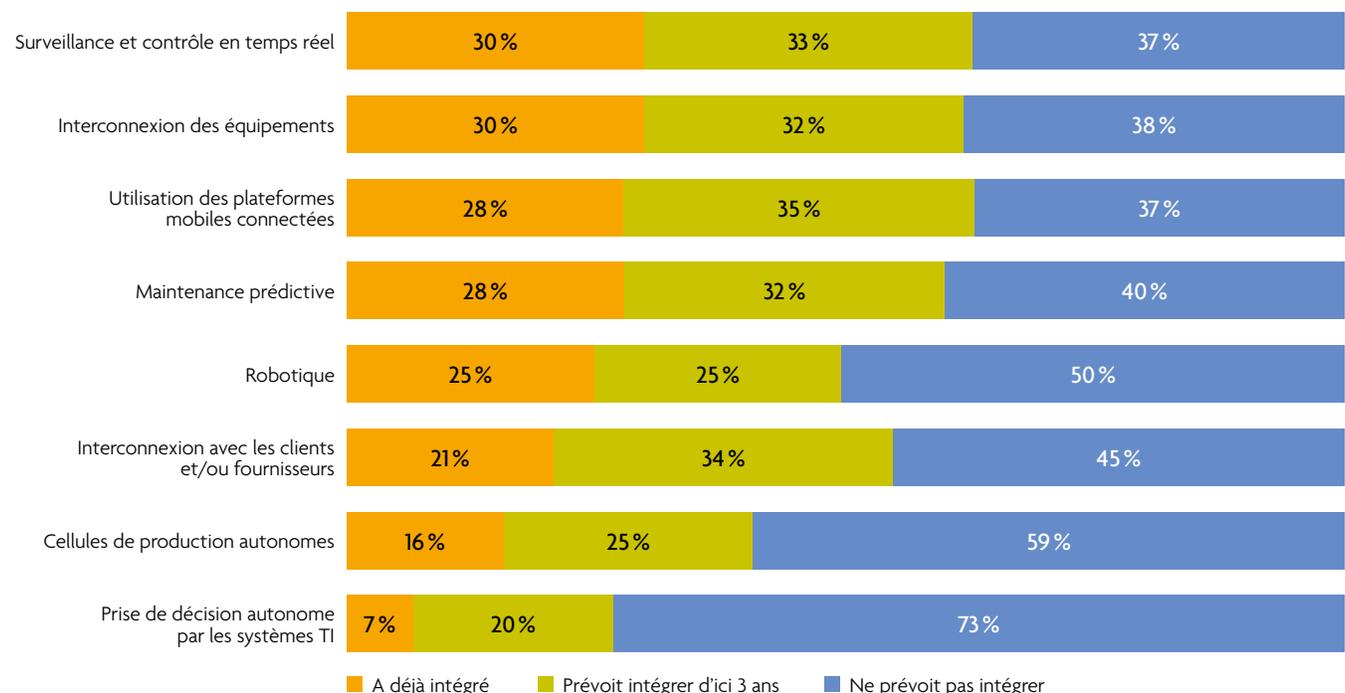
En outre, un pourcentage variable d'entreprises, allant de 20 % (prise de décision autonome par les systèmes TI) à 35 % (utilisation des plateformes mobiles connectées), mentionnent qu'elles prévoient intégrer certaines tech-

nologies numériques d'ici trois ans. Ces données doivent être soupesées avec réserve. En effet, les résultats des cinq dernières années montrent qu'il s'agit davantage d'intentions que d'engagements fermes, intentions qui se sont peu matérialisées jusqu'à présent. Trois raisons principales peuvent expliquer cette situation :

- Plusieurs obstacles ou freins font en sorte de limiter ou de retarder la mise en place d'un processus d'implantation. Ceux-ci ont été analysés lors des éditions 2019 à 2022 du Baromètre.
- Le processus d'implantation d'une technologie prend généralement beaucoup plus de temps que prévu et son intégration complète peut n'avoir lieu que dans quelques années.
- Souvent, les investissements visent à bonifier ou poursuivre l'intégration de technologies numériques déjà intégrées et non à intégrer de nouvelles technologies.

GRAPHIQUE 18

### Intégration des technologies numériques (industrie 4.0)



## Pas de progrès quant au nombre de technologies intégrées

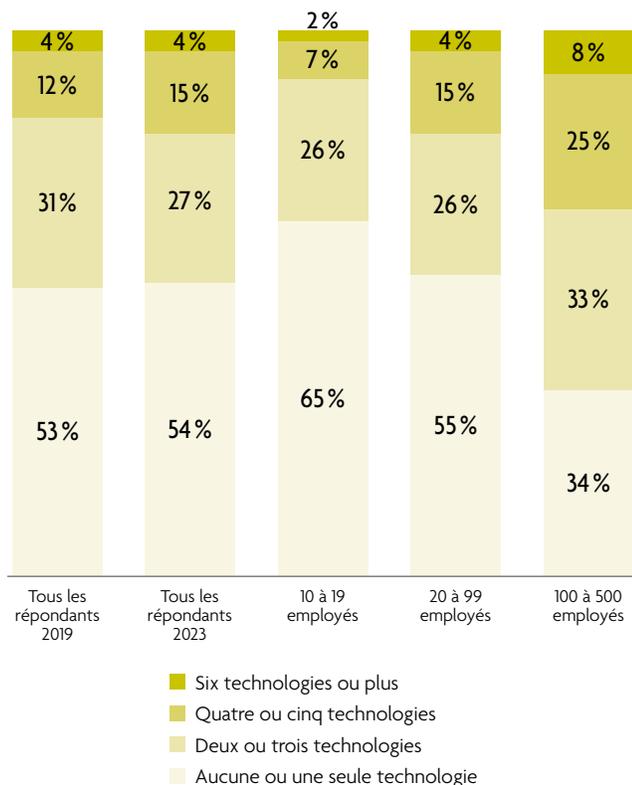
Présentées sous un angle différent, les données du sondage montrent que le nombre de technologies implantées est stable depuis cinq ans (graphique 19). Ainsi, 54 % des entreprises n'ont intégré aucune ou qu'une seule des huit technologies numériques suivies; 27 % en ont intégré deux ou trois sur huit; 15 % en ont intégré quatre ou cinq; et 4 % en ont intégré six ou plus.

Les chiffres n'ont pratiquement pas changé depuis le Baromètre 2019, que ce soit le pourcentage d'entreprises n'ayant intégré aucune ou qu'une seule technologie numérique ou le pourcentage de celles qui en ont intégré au moins quatre.

Le degré d'intégration des technologies numériques varie beaucoup selon la taille de l'entreprise : 65 % des entreprises de 10 à 19 employés n'ont intégré aucune ou qu'une seule technologie numérique, contre 34 % des entreprises de 100 à 500 employés. À l'autre extrémité de l'échelle, 33 % des entreprises de 100 à 500 employés ont intégré quatre technologies numériques ou plus, contre seulement 9 % des entreprises de 10 à 19 employés. L'écart entre les plus petites et les plus grandes entreprises n'a pas diminué depuis 2019.

GRAPHIQUE 19

### Nombre de technologies numériques déjà intégrées (sur une possibilité de huit)



## Implantation des technologies numériques : les entreprises font appel à des ressources spécialisées

Six entreprises répondantes sur dix ayant intégré au moins une technologie numérique (62 %) ont fait appel à des ressources externes ou à des experts privés pour la réalisation des projets d'implantation (graphique 20). La moitié (50 %) ont confié cette réalisation à des ressources internes spécialisées et le quart (24 %) à des ressources internes non spécialisées. Peu d'entreprises (14 %) ont fait appel à des partenaires gouvernementaux, organismes régionaux ou établissements d'enseignement. Précisons que 30 % des répondants ont fait appel à deux types de ressources pour réaliser des projets d'implantation (par exemple, à la fois des ressources externes / des experts privés et des ressources internes spécialisées) et 10 % à trois types de ressources.

Les entreprises dont le degré d'avancement technologique est le plus élevé font proportionnellement plus appel à des ressources externes ou à des experts privés ainsi qu'à des ressources internes spécialisées.

GRAPHIQUE 20

### Ressources à qui a été confiée la réalisation des projets d'implantation de technologies numériques (plusieurs réponses possibles)



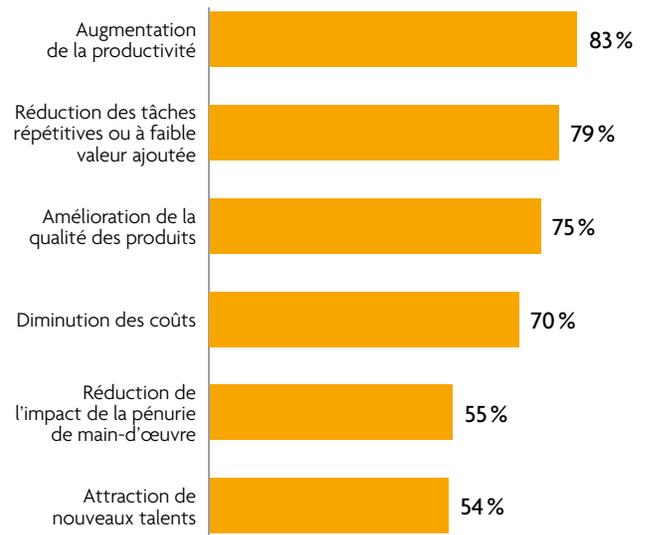
## L'intégration des technologies numériques apporte plusieurs bénéfices

Le sondage Baromètre met en évidence les bénéfices dont profitent les entreprises ayant implanté des technologies numériques (graphique 21). Quatre bénéfices se démarquent par leur importance et sont mentionnés par au moins sept répondants sur dix : l'augmentation de la productivité (83 %), la réduction des tâches répétitives ou à faible valeur ajoutée (79 %), l'amélioration de la qualité des produits (75 %) et la diminution des coûts (70 %). Deux autres bénéfices sont moins importants mais recueillent quand même plus de la moitié des mentions : la réduction de l'impact de la pénurie de main-d'œuvre (55 %) et l'attraction de nouveaux talents (54 %).

Il faut noter que les bénéfices sont nettement plus importants chez les entreprises ayant plusieurs technologies numériques déjà implantées ou planifiées (six ou plus).

GRAPHIQUE 21

### Bénéfices de l'implantation des technologies numériques

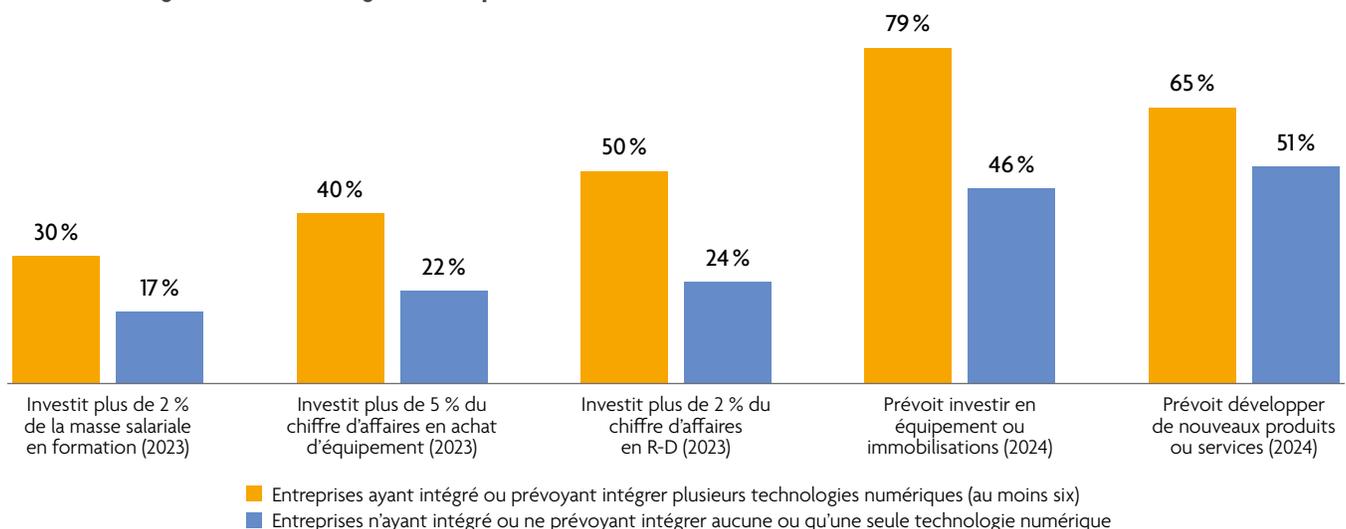


## Les investissements en technologies numériques sont étroitement liés à d'autres investissements

Le croisement des données sur l'intégration des technologies numériques avec les données sur les investissements en 2023 en formation du personnel, en achat d'équipement et en R-D – ainsi qu'avec les prévisions pour 2024 d'investissements en équipements ou immobilisations et en nouveaux produits ou services – démontre clairement le lien entre ces activités (graphique 22). Les entreprises ayant plusieurs technologies numériques déjà implantées ou planifiées (six ou plus) investissent ou prévoient investir beaucoup plus que celles qui n'en ont aucune ou qu'une seule.

GRAPHIQUE 22

### Lien entre l'intégration des technologies numériques et d'autres investissements



# CYBERSÉCURITÉ

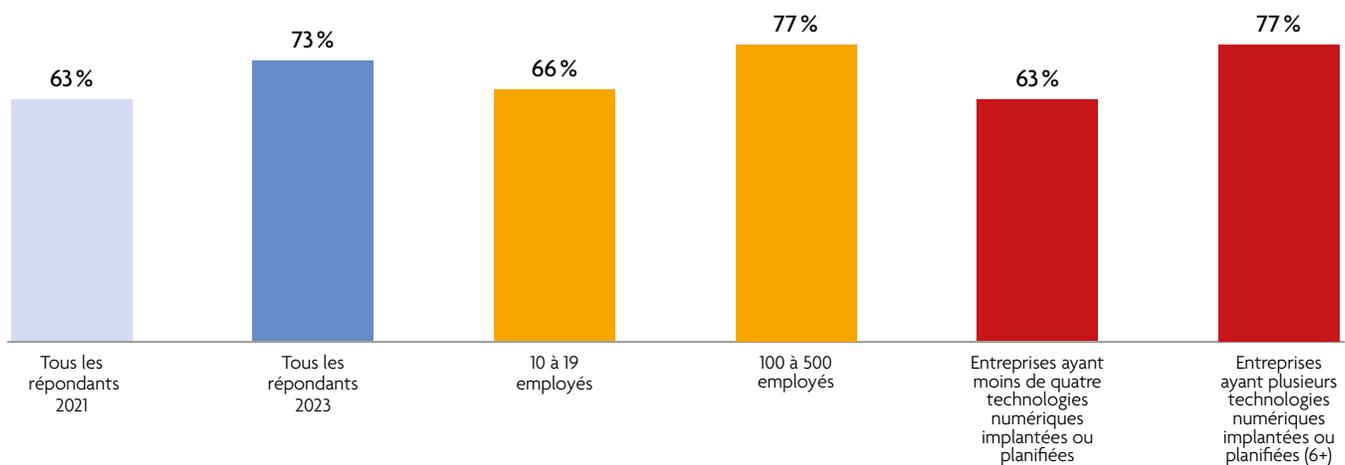


## LES ENTREPRISES SONT PLUS CONSCIENTES DES RISQUES

Le sondage Baromètre nous apprend que près des trois quarts des entreprises répondantes (73 %) évaluent comme étant assez ou très important le risque qu'elles fassent l'objet d'incidents de sécurité informatique tels qu'intrusions, piratage, rançons, etc. (graphique 23), soit une hausse de 10 points par rapport au sondage de 2021. Ce risque est perçu encore plus important par les plus grandes entreprises. Et à taille égale d'entreprise, ce risque est perçu plus important chez celles qui sont les plus avancées dans l'intégration des technologies numériques (six ou plus). Ce constat n'est pas surprenant, car le passage à l'industrie 4.0 – notamment l'interconnexion des systèmes – augmente beaucoup les risques de sécurité.

GRAPHIQUE 23

**Cybersécurité : évaluation du risque de faire l'objet d'incidents de sécurité informatique (assez ou très important)**

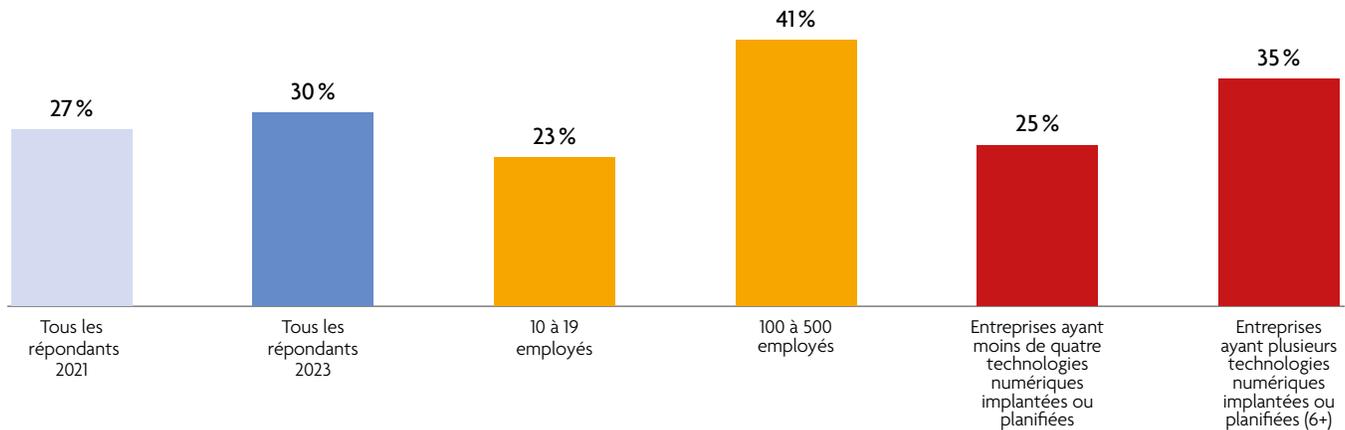


## Pas de hausse significative des incidents de sécurité informatique

Par ailleurs, 30 % des entreprises répondantes ont subi des incidents de sécurité informatique au cours des trois dernières années (graphique 24). Il s'agit d'une légère hausse, mais non significative statistiquement, par rapport à il y a deux ans. Les plus grandes entreprises ont été nettement plus affectées que les plus petites, presque deux fois plus. Et à taille égale d'entreprise, celles qui sont les plus avancées dans l'intégration des technologies numériques sont plus nombreuses à avoir connu de tels incidents.

GRAPHIQUE 24

### Entreprises qui ont subi des incidents de sécurité informatique au cours des trois dernières années



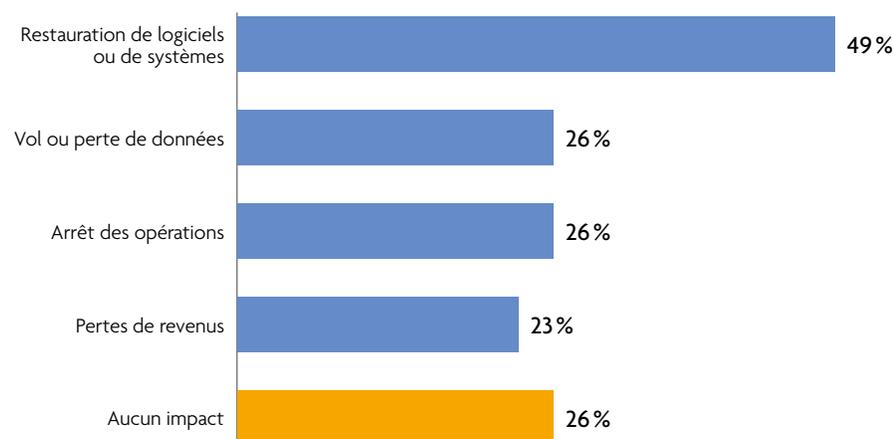
## Plusieurs impacts attribuables aux incidents de sécurité informatique

Parmi les entreprises ayant connu des incidents de sécurité informatique, certains impacts sont davantage mentionnés (graphique 25). Le principal – et de loin – a été la restauration de logiciels ou de systèmes (49 %). Environ le quart des répondants ont subi l'un ou l'autre des impacts suivants : vol ou perte de données (26 %), arrêt des opérations (26 %) et perte de revenus (23 %). Ajoutons que chez le quart des répondants (26 %), les incidents de sécurité informatique n'ont eu aucun impact. On n'observe pas de différences en fonction de la taille de l'entreprise.

Dans l'optique de prévenir les risques d'incidents de sécurité informatique, les entreprises ont mis en place des mesures visant à renforcer la sécurité de leurs systèmes informatiques, les principaux étant : un plan de sauvegarde (96 %), un logiciel de surveillance (77 %), un plan formel de contingence conçu par des experts en cybersécurité (50 %) et des audits et des tests d'intrusion réalisés par des experts en cybersécurité (41 %).

GRAPHIQUE 25

### Impact des incidents de sécurité informatique (entreprises ayant subi des incidents)



# GESTION ENVIRONNEMENTALE

## LES ENTREPRISES ADOPTENT PLUSIEURS PRATIQUES

Avec les changements climatiques qui ont un effet de plus en plus marqué partout dans le monde, la gestion environnementale – plus particulièrement la mise en place de pratiques visant à réduire l'impact environnemental – est un enjeu inévitable auquel les entreprises manufacturières doivent faire face.

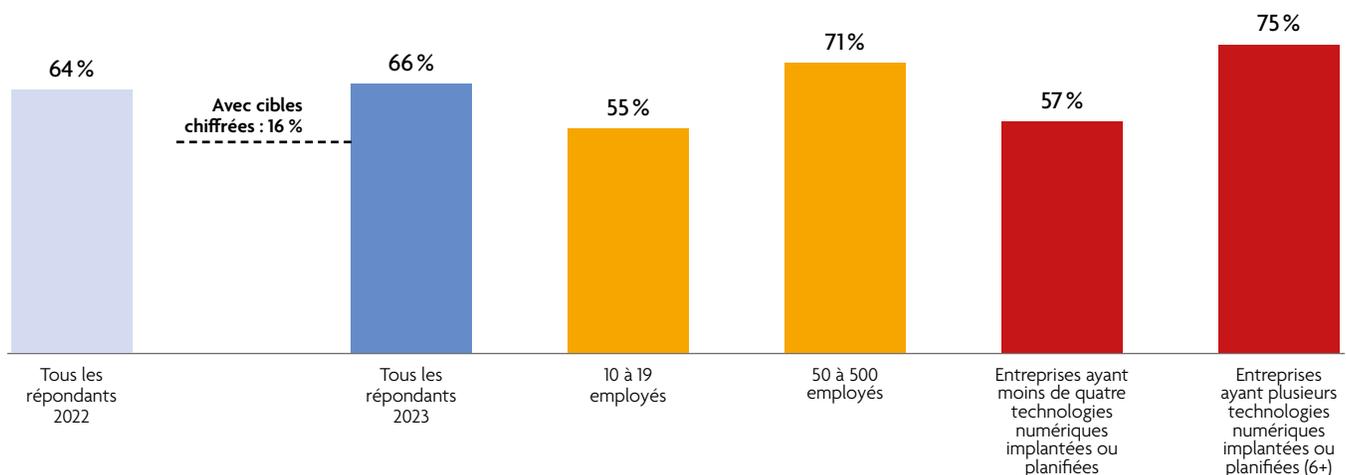
Ainsi, les deux tiers des entreprises répondantes (66 %) ont pris des engagements en matière de réduction de leur empreinte environnementale au cours des trois dernières

années (graphique 26). Mais ces engagements comportent des cibles chiffrées chez 16 % des répondants, soit seulement un quart de ceux ayant pris des engagements.

Les plus grandes entreprises sont plus nombreuses à avoir pris des engagements en matière de réduction de leur empreinte environnementale (chiffrés ou non) que les plus petites. À taille égale, celles qui sont les plus avancées dans l'intégration des technologies numériques sont plus nombreuses à avoir pris de tels engagements.

GRAPHIQUE 26

### Entreprises ayant pris des engagements en matière de réduction de l'empreinte environnementale

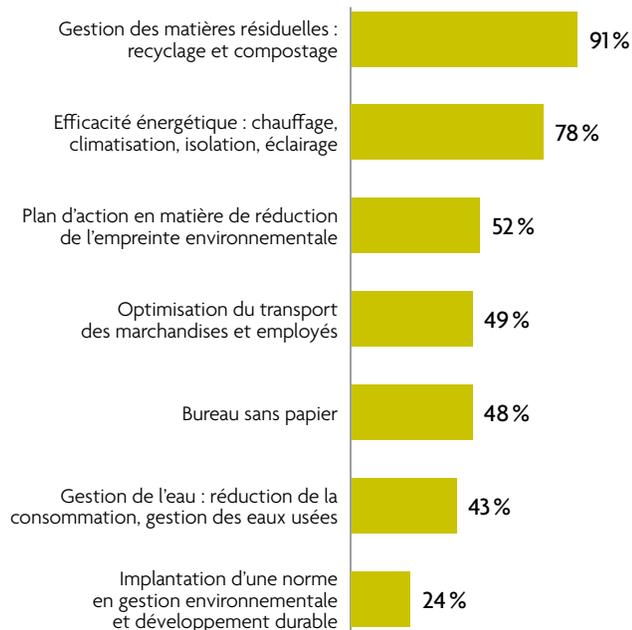


Chez les entreprises ayant pris des engagements en matière de réduction de leur empreinte environnementale, de nombreuses pratiques ont été mises en place (graphique 27). Les plus fréquentes sont la gestion des matières résiduelles (91 %) et l'efficacité énergétique (78 %). Quatre autres pratiques ont été adoptées par environ la moitié ou près de la moitié des répondants : un plan d'action en matière de réduction de l'empreinte environnementale (52 %), l'optimisation du transport des marchandises et employés (49 %), le bureau sans papier (48 %) et la gestion de l'eau (43 %). À peine le quart des répondants (24 %) ont implanté une norme en gestion environnementale et développement durable.

Globalement, les plus grandes entreprises et celles qui sont les plus avancées dans l'intégration des technologies numériques ont davantage adopté la majorité de ces pratiques.

GRAPHIQUE 27

**Pratiques mises en place pour réduire l'impact environnemental**



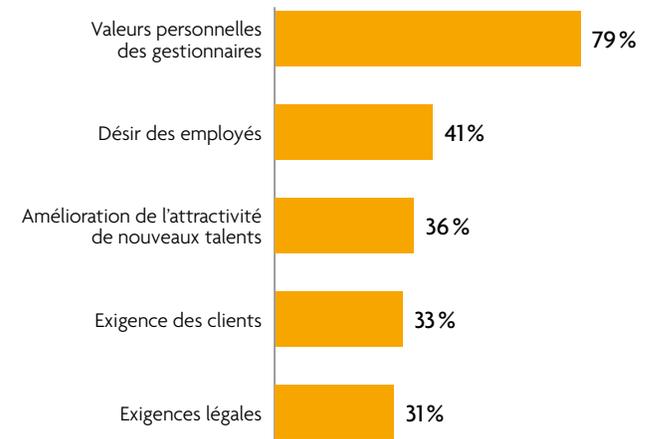
## Les motivations derrière l'engagement des entreprises

Interrogées sur les motivations de leur engagement à mettre en place des actions pour réduire leurs impacts environnementaux (graphique 28), les entreprises répondantes mentionnent avant tout les valeurs personnelles des gestionnaires (79 %). Parmi les autres motivations, loin derrière, on trouve le désir des employés (41 %), l'amélioration de l'attractivité de nouveaux talents (36 %), l'exigence des clients (33 %) et les exigences légales (31 %).

Les grandes entreprises (100 à 500 employés) mentionnent proportionnellement davantage l'amélioration de l'attractivité de nouveaux talents et l'exigence des clients.

GRAPHIQUE 28

**Motivations à mettre en place des actions pour réduire l'impact environnemental**





Les **15 ans** du

# **BAROMÈTRE INDUSTRIEL QUÉBÉCOIS**

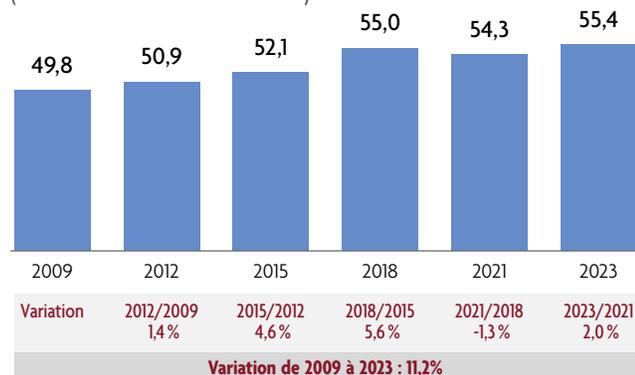
Le Baromètre industriel québécois de STIQ fête ses 15 ans. De 2009 à 2023, le Baromètre a présenté une série d'indicateurs qui ont permis de brosser un portrait unique de l'état du secteur manufacturier québécois. Cette section met en lumière certaines données particulièrement intéressantes issues des différentes éditions du Baromètre. Dans un premier temps, nous exposons quelques données macro-économiques du secteur manufacturier québécois qui illustrent son évolution depuis 15 ans. En seconde partie, nous mettons de l'avant certains indicateurs mesurés dans le cadre des sondages réalisés au cours des 15 dernières années auprès de 500 PME manufacturières localisées au Québec et ayant entre 10 et 500 employés.

# QUELQUES DONNÉES MACROÉCONOMIQUES DU SECTEUR MANUFACTURIER QUÉBÉCOIS

Le PIB découlant des biens fabriqués<sup>32</sup> est passé de 49,8 milliards de dollars en 2009 à 55,1 milliards de dollars en 2023, une croissance de 11,2 % sur une période de 15 ans (graphique 29).<sup>33</sup> La croissance a été continue de 2009 à 2019. Avec la pandémie en 2020, le PIB a connu un recul important, puis a rebondi dès 2021. En 2023, le PIB se situait à peu près à son niveau prépandémique.

GRAPHIQUE 29

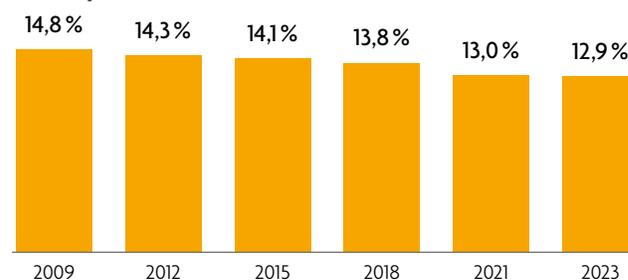
**PIB réel du Québec, secteur de la fabrication**  
(en milliards de dollars enchaînés)



La part du secteur de la fabrication dans l'ensemble du PIB québécois se situait à 14,8 % en 2009 (graphique 30). Elle a connu une baisse graduelle, mais très lente, au fil des ans, pour atteindre 12,9 % en 2023.<sup>34</sup> Ceci s'explique par une croissance légèrement plus faible du PIB manufacturier par rapport au PIB total du Québec.

GRAPHIQUE 30

**Part du secteur de la fabrication dans l'ensemble du PIB québécois**





## LE SECTEUR

# MANUFACTURIER QUÉBÉCOIS : UN EMPLOYEUR MAJEUR

Le nombre de salariés dans le secteur québécois de la fabrication est passé de 427 000 en 2009 à 441 000 en 2023, soit une augmentation de 3,3 %.<sup>35</sup>

## LE SECTEUR MANUFACTURIER

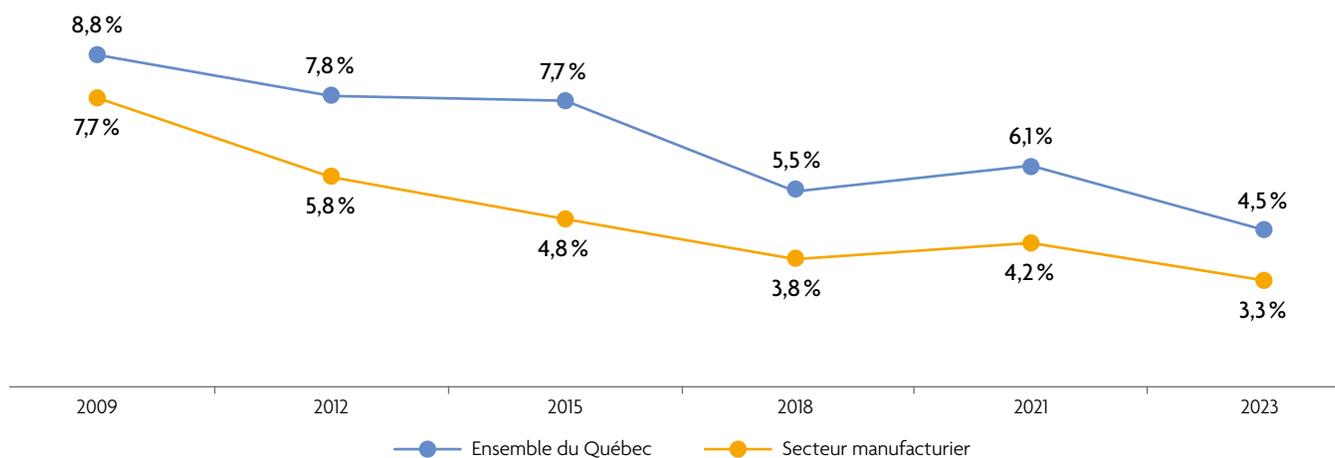
REPRÉSENTE ENVIRON

→ **11 %** des emplois totaux  
du Québec.

Depuis les débuts du Baromètre, le taux de chômage du secteur manufacturier a toujours été inférieur au taux de chômage pour l'ensemble du Québec, en moyenne de presque 2 points sur quinze ans (graphique 31). En 2023, le taux de chômage québécois (4,5 %) était pratiquement la moitié de ce qu'il était en 2009 (8,8 %).<sup>36</sup> Celui du secteur manufacturier a proportionnellement encore plus baissé, passant de 7,7 % en 2009 à 3,3 % en 2023. Depuis 2017 (à l'exception de 2020 durant la pandémie), le secteur manufacturier se trouve en situation de plein-emploi ou de quasi plein-emploi.

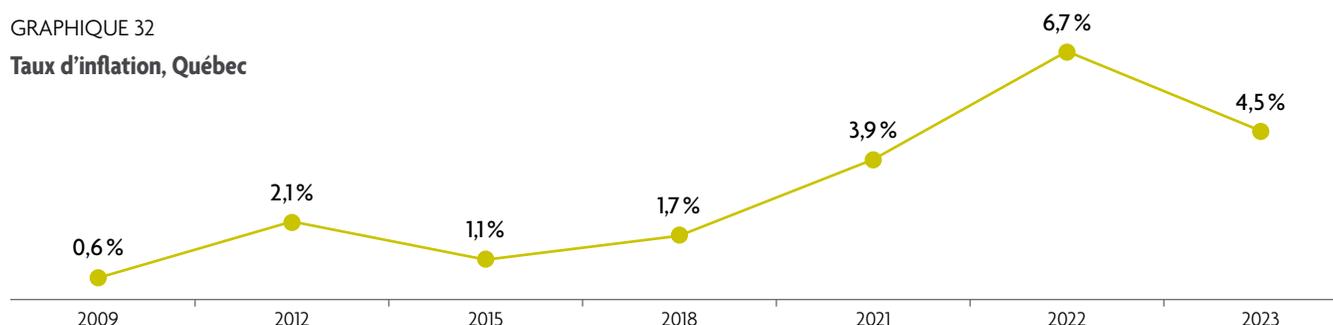
GRAPHIQUE 31

### Taux de chômage, Québec



Le taux d'inflation n'était que de 0,6 % en 2009 et est demeuré à un niveau très bas jusqu'en 2020 (graphique 32). Durant ces douze années, il a rarement et à peine dépassé 2 %. À compter de 2021, il a bondi pour atteindre un sommet à 6,7 % en 2022.<sup>37</sup> Une baisse s'est amorcée en 2023.

GRAPHIQUE 32  
**Taux d'inflation, Québec**



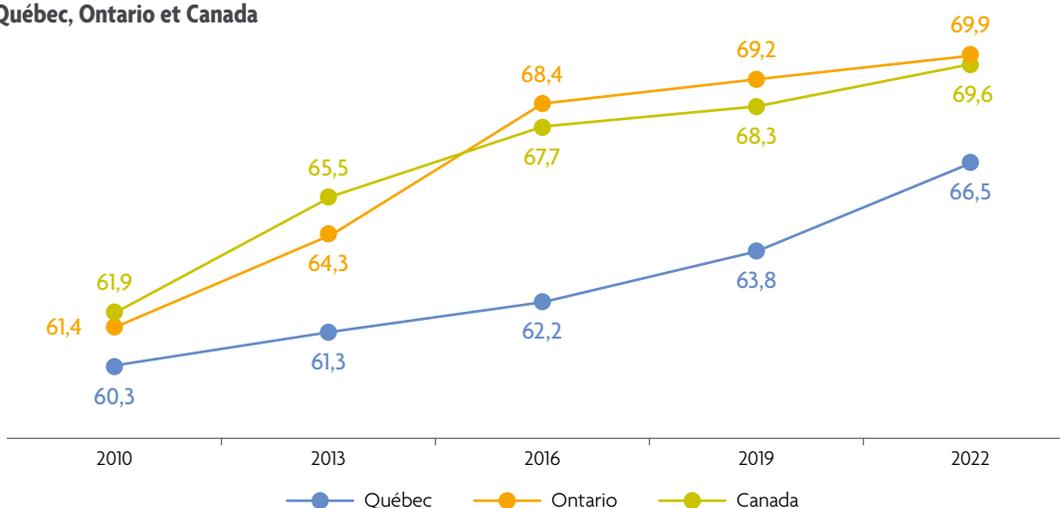
En 2010, la productivité du secteur manufacturier québécois se situait à 60,30 \$ par heure travaillée. Douze ans plus tard, en 2022, elle atteignait 66,50 \$, une hausse de 10,3 % (graphique 33).<sup>38</sup>

Depuis les débuts du Baromètre, les entreprises manufacturières québécoises accusent un retard en matière de productivité par rapport à la moyenne canadienne et par rapport à l'Ontario. En 2010, cet écart était faible (-2,6 % par rapport à la moyenne canadienne et -1,8 % par rapport à l'Ontario), mais il s'est creusé durant les six années suivantes pour atteindre un sommet durant la période 2016-2018 (-8,1 % par rapport à la moyenne canadienne et -9,1 % par rapport à

l'Ontario en 2016). Par la suite, de 2019 à 2022, l'écart s'est réduit de presque la moitié. En fin de compte, l'écart négatif du Québec est quand même supérieur en 2022 à ce qu'il était en 2009.

Ces données s'inscrivent dans un contexte de recul du Canada en matière de productivité par rapport aux pays membres de l'OCDE. De 2010 à 2022, la productivité du Canada par heure travaillée (en dollars américains constants de 2015) a augmenté moins rapidement que la moyenne des pays de l'OCDE, que les pays du G7 et que les États-Unis.<sup>39</sup> Parmi les 37 pays de l'OCDE, le Canada s'est classé le plus souvent au 18<sup>e</sup> ou au 19<sup>e</sup> rang durant cette période.

GRAPHIQUE 33  
**Productivité du travail (PIB par heure travaillée), secteur de la fabrication : Québec, Ontario et Canada**  
(en dollars enchainés)



	2010	2013	2016	2019	2022
Écart Québec / Ontario	-1,8%	-4,7%	-9,1%	-7,8%	-4,9%
Écart Québec / Canada	-2,6%	-6,4%	-8,1%	-6,6%	-4,5%



# PRINCIPAUX INDICATEURS DU BAROMÈTRE INDUSTRIEL QUÉBÉCOIS

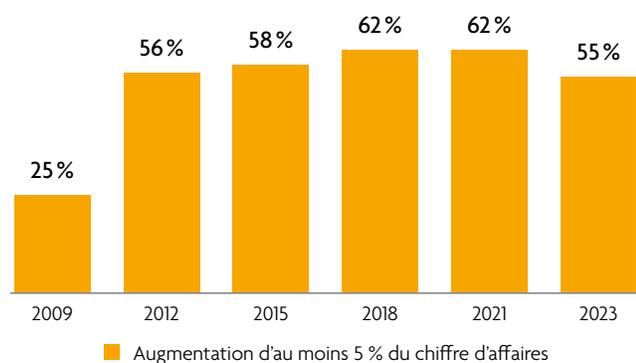
Voici quelques-uns des indicateurs parmi les plus marquants qui ont été mesurés dans le cadre du Baromètre au cours des 15 dernières années.

## Ventes

En considérant la période de mesure (de 2009 à 2023) – et en excluant les années 2009 (récession) et 2020 (pandémie), qui sont non représentatives – en moyenne 58 % des entreprises interrogées ont connu une augmentation d'au moins 5 % de leur chiffre d'affaires par rapport à l'année précédente (graphique 34). La période 2017 à 2022 a été faste en matière de ventes (sauf 2020), plus de 60 % des répondants ayant déclaré une augmentation d'au moins 5 % de leur chiffre d'affaires.

GRAPHIQUE 34

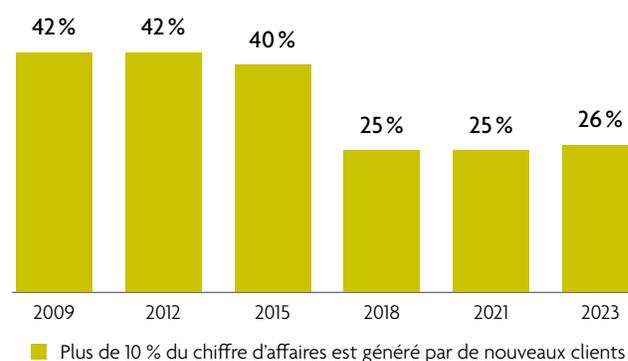
### Variation du chiffre d'affaires par rapport à l'année précédente



En 2009, dans 42 % des entreprises interrogées, plus de 10 % de leur chiffre d'affaires était généré par de nouveaux clients (graphique 35). Quinze ans plus tard, ce pourcentage n'était plus que de 26 %. Le taux de renouvellement de la clientèle était nettement plus élevé durant la période 2009 à 2016 – environ quatre entreprises sur dix déclarant que plus de 10 % de leur chiffre d'affaires était généré par de nouveaux clients – que durant la période 2017 à 2023, où le taux oscillait le plus souvent entre 25 % et 35 %. Il semble donc que les entreprises se sont davantage concentrées à servir leurs clients existants que sur le développement de nouvelle clientèle au cours des six dernières années alors que l'économie était généralement florissante (outre 2020).

GRAPHIQUE 35

### Renouvellement de la clientèle



## Investissements

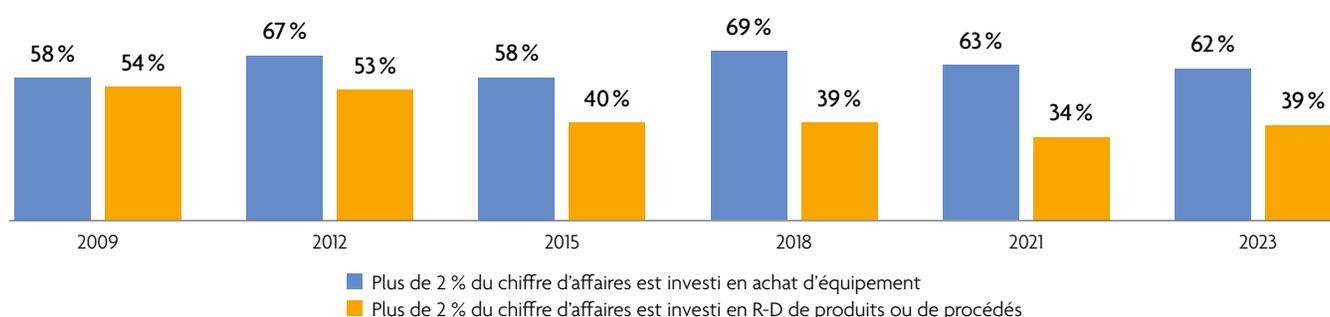
En 2009, 58 % des répondants ont investi plus de 2 % de leur chiffre d'affaires en achat d'équipement (graphique 36). Quinze ans plus tard, nous étions environ au même niveau, après une légère hausse en 2012, 2018 et 2019.

En matière de R-D, on observe deux périodes distinctes. De 2009 à 2014, entre 50 % et 54 % des entreprises ont investi plus de 2 % de leur chiffre d'affaires en R-D de produits ou de procédés. Par la suite, de 2015 à 2023, ce pourcentage était nettement plus bas, variant le plus souvent entre 34 % et 40 %. Des changements dans les politiques ou les règles d'application des crédits d'impôt à l'investissement en R-D des gouvernements peuvent expliquer en partie cette situation.

Globalement, nos résultats indiquent que les plus grandes entreprises investissent proportionnellement davantage que les plus petites pour les deux types d'investissements. Et à taille égale, les entreprises les plus avancées dans l'intégration des technologies numériques investissent davantage que celles qui sont les moins avancées.

GRAPHIQUE 36

### Investissements en achat d'équipement et en R-D



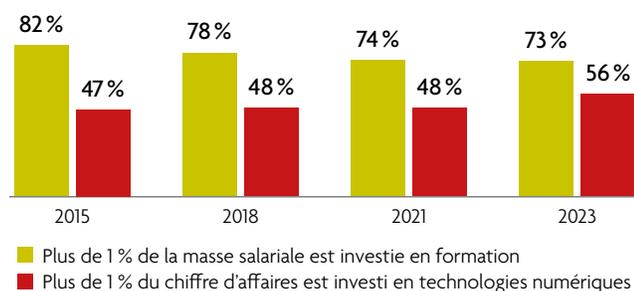
En 2015, 82 % des entreprises ont investi plus de 1 % de leur masse salariale en formation de leurs employés (graphique 37). Par la suite, ce pourcentage s'est stabilisé entre 73 % et 78 %.

Sur le plan technologique, près de la moitié des entreprises ont investi plus de 1 % de leur chiffre d'affaires en technologies numériques en 2015. Cet indicateur a peu varié de 2015 à 2021, étant le plus souvent entre 44 % et 48 %. En 2023, il a atteint un sommet, avec 56 %. Les prochaines années nous diront si on assiste à une prise de conscience de l'importance des investissements en nouvelles technologies de la part des entreprises.

De façon générale, nos résultats montrent que les plus grandes entreprises investissent proportionnellement davantage que les plus petites pour les deux types d'investissements. Et à taille égale, les entreprises les plus avancées dans l'intégration des technologies numériques investissent davantage en formation que celles qui sont les moins avancées.

GRAPHIQUE 37

### Investissements en formation et en technologies numériques



## LES ENTREPRISES QUI INVESTISSENT AFFICHENT DE MEILLEURS RÉSULTATS

Les diverses éditions du Baromètre montrent que les entreprises qui investissent plus (en formation, achat d'équipement, R-D et technologies numériques) que la moyenne :

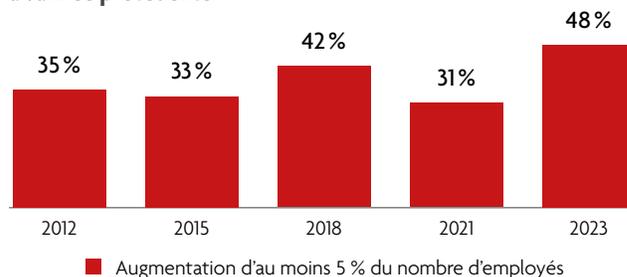
- **Connaissent une augmentation plus élevée** de leur nombre d'employés.
- **Sont plus nombreuses à intégrer** plusieurs technologies numériques.
- **Exportent davantage** hors de l'Amérique du Nord.
- **Sont plus nombreuses à prendre** des engagements en matière de réduction de leur empreinte environnementale.

## Ressources humaines

En 2012, 35 % des entreprises ont connu une hausse d'au moins 5 % de leur nombre d'employés par rapport à l'année précédente (graphique 38). Ce taux est resté plutôt stable jusqu'en 2015. Au cours de la période de 2016-2023 (excluant 2020 et 2021), la croissance de l'emploi a été plus forte, en moyenne plus de 40 % des entreprises ayant connu une hausse d'au moins 5 % de leur nombre d'employés.

GRAPHIQUE 38

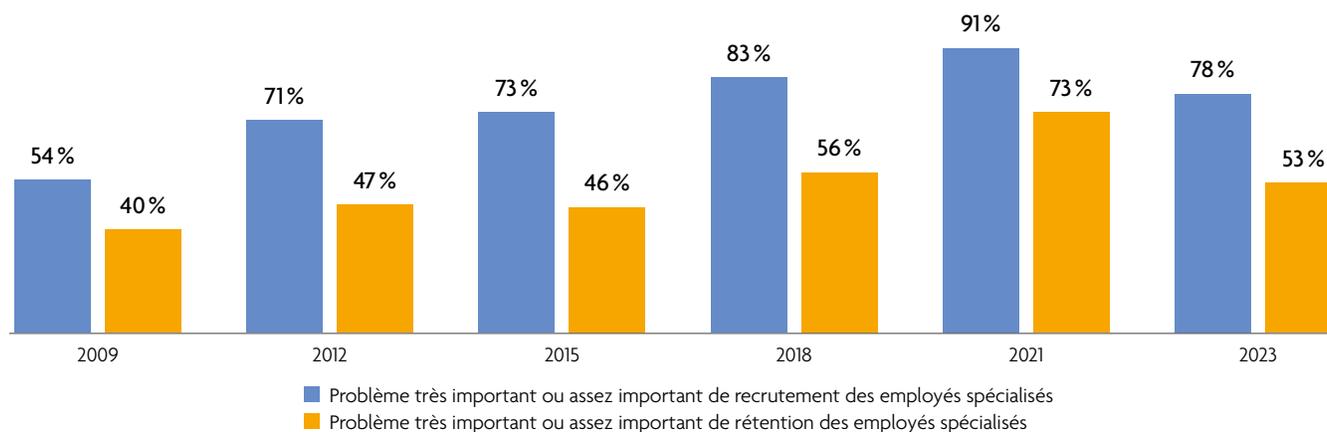
**Variation du nombre d'employés par rapport à l'année précédente**



Les deux indicateurs présentés au graphique 39 montrent que les enjeux de recrutement et de rétention de main-d'œuvre spécialisée sont devenus de plus en plus importants au cours des années, pour atteindre un sommet en 2021 (et aussi en 2022), mais ont diminué d'intensité l'an dernier à cause du ralentissement économique. Plusieurs raisons relatives à la pénurie de main-d'œuvre (vieillesse de la population, manque d'attractivité du secteur manufacturier, etc.) ont été présentées dans diverses éditions du Baromètre. Ajoutons que le problème de recrutement est généralement plus aigu chez les plus grandes entreprises (de 100 à 500 employés) que chez les plus petites (10 à 19 employés).

GRAPHIQUE 39

**Importance du problème de recrutement et de rétention des employés spécialisés**



## RELÈVE

### UN ENJEU IMPORTANT ET ASSEZ STABLE

Entre 2017 et 2023 (années de mesure), en moyenne 73 % des entreprises répondantes évaluaient l'enjeu de la relève comme étant très ou assez important. Ce pourcentage a peu varié d'une année à l'autre et affecte de façon égale toutes les catégories d'entreprises, sans distinction de taille.



## Comment les enjeux de recrutement et de rétention ont changé la façon de gérer les ressources humaines

### LE POINT DE VUE DES PME

Depuis les débuts de l'enquête Baromètre il y a 15 ans, les problèmes de recrutement et de rétention du personnel se sont sans cesse accrus, au point de devenir des enjeux parmi les plus critiques auxquels les entreprises ont dû faire face, surtout depuis cinq ans. Ceux-ci ont transformé profondément la façon de gérer les ressources humaines. Voici les principaux commentaires exprimés par des participants au groupe de discussion.

- Certes, les entreprises ont dû augmenter substantiellement les salaires pour demeurer concurrentielles dans le marché. Mais surtout, elles ont nettement bonifié les conditions de travail pour attirer et retenir leurs employés : flexibilité des horaires, mesures de conciliation travail-vie personnelle, assurances collectives, activités sociales, accroissement des responsabilités et participation aux décisions, etc. De l'avis de tous les participants, les conditions de travail constituent, pour les travailleurs des jeunes générations, un facteur d'attraction et de rétention plus déterminant que le salaire.
- Corollaire au point précédent, les entreprises accordent maintenant beaucoup d'importance au bien-être de leurs employés, à leur santé physique et mentale, au fait qu'ils aient du plaisir au travail. Bref, elles doivent prendre soin de leurs employés et faire preuve de bienveillance à leur égard.
- Les méthodes de recrutement ont considérablement changé. Les entreprises font beaucoup appel aux réseaux sociaux et les entrevues de sélection se déroulent souvent en ligne ou par téléphone (les participants ayant mentionné que la moitié des candidats ne se présentent pas en personne pour une entrevue). De plus, les participants ont tous constaté un changement de paradigme dans le déroulement des entrevues d'embauche. Nous sommes passés d'une époque où le demandeur d'emploi devait se promouvoir, convaincre l'employeur de le choisir, à une époque où l'employeur doit convaincre le candidat de le choisir.
- Lorsqu'elles recrutent, les entreprises considèrent d'abord le savoir-être et les valeurs du candidat, plutôt que le savoir-faire ou les habiletés techniques. En contrepartie, elles compensent les lacunes sur le plan des savoirs techniques par davantage d'entraînement à la tâche en début d'emploi, puis de formation et de perfectionnement en cours d'emploi pour rehausser les compétences.
- Chez beaucoup d'entreprises, le marketing visant à promouvoir l'image de l'entreprise, à la rendre plus attrayante – dit marque employeur – est devenu plus important que le marketing visant les clients. C'est encore plus vrai lorsqu'un employeur veut recruter de jeunes employés. Les participants mentionnent qu'il y a, en matière de marque employeur, beaucoup de concurrence entre entreprises d'un même secteur et entre différents secteurs d'activité.

*Nous, ça a « shaké » les fondations complètement. Au début on faisait de la surenchère sur les conditions, les salaires, etc. Puis on s'est rendu compte que ça marche, mais pas à long terme. Donc là, on a tout brassé, on est retourné aux définitions de tâches et on a fait le tour de tous nos processus.*

**Philippe Dufresne**, président, Mecan-Hydro

*Chez nous c'est relativement simple, le marketing RH est rendu plus important que le marketing client, parce que si tu n'as pas d'employés, tu ne peux pas servir tes clients. Donc ce qui est important, c'est d'assurer qu'on a la main-d'œuvre pour servir nos clients.*

**Claude Fournier**, président-directeur général, Sixpro

*Maintenant on regarde plus le savoir-être et le parcours d'apprentissage interne. On essaie de cheminer avec nos gens. Une pomme pourrie détruit tout. On cherche des gens qui ont de bonnes valeurs.*

**Marc-André Achim**, directeur général, Delstar Énergie

*Augmenter les salaires, négocier les conventions à l'avance, aller chercher plus de compétences, offrir plus d'avantages à l'embauche. C'est sûr que tout ça a eu un impact chez nos clients et qu'il a fallu augmenter nos prix. Par contre, nos employés sont plus heureux et on a moins de difficultés à trouver de la main-d'œuvre, ça fait en sorte qu'on livre dans les temps par exemple.*

**Pascale Vézina**, directrice des opérations, Quéfer

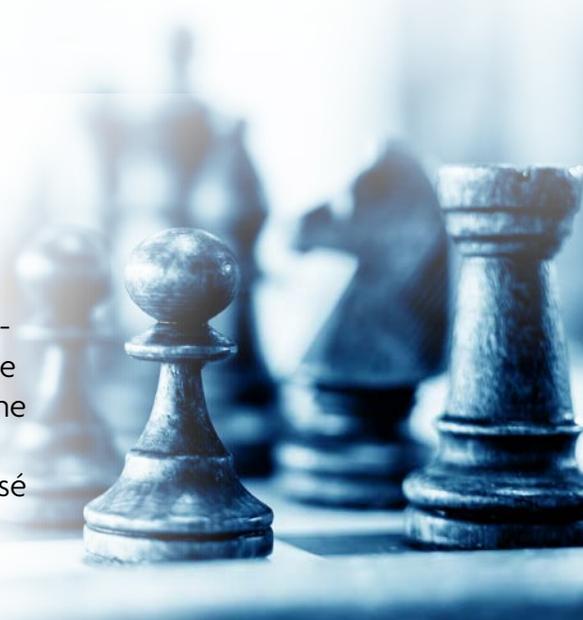
*La bienveillance est maintenant très inculquée dans l'entreprise et dans nos valeurs. Faire attention à notre monde, c'est primordial.*

**Jean-Sébastien Lemire**, directeur général, Thermetco

## PLANIFICATION STRATÉGIQUE

### UN PEU PLUS DE LA MOITIÉ DES ENTREPRISES ONT RÉALISÉ UNE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Entre 2009 et 2017 (années de mesure), en moyenne 55 % des entreprises répondantes ont déclaré avoir réalisé une planification stratégique au cours des trois années précédant le sondage. Ce pourcentage a très peu varié d'une année à l'autre. Les plus grandes entreprises sont nettement plus nombreuses à avoir réalisé une planification stratégique (environ les trois quarts) que les plus petites (moins du tiers).



## INNOVATION



PLUSIEURS ACTIONS INNOVANTES ONT ÉTÉ RÉALISÉES PAR UNE MAJORITÉ D'ENTREPRISES.

### ENTRE 2016 ET 2020 (ANNÉES DE MESURE), NOS RÉSULTATS DÉVOIENT QUE :

- ▶ **74 % des entreprises ont implanté** de nouvelles méthodes d'organisation des opérations et autres processus d'affaires.
- ▶ **67 % ont fabriqué** des produits nouveaux ou améliorés de manière significative.
- ▶ **66 % ont développé ou amélioré** de façon significative des procédés de fabrication.
- ▶ **37 % des entreprises ont développé** de nouvelles façons de commercialiser les produits.

Les plus grandes entreprises sont plus nombreuses que les plus petites à réaliser plusieurs types d'actions innovantes.

### L'INNOVATION A AMÉLIORÉ LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES

Les entreprises ayant effectué au moins un type d'action innovante ont déclaré avoir constaté plusieurs impacts positifs :

- augmentation de leur productivité (77 %)
- diminution de leurs coûts (62 %)
- plus grand renouvellement de leur clientèle (61 %)
- attraction de nouveaux talents (52 %)
- augmentation de leurs ventes hors Québec (42 %)

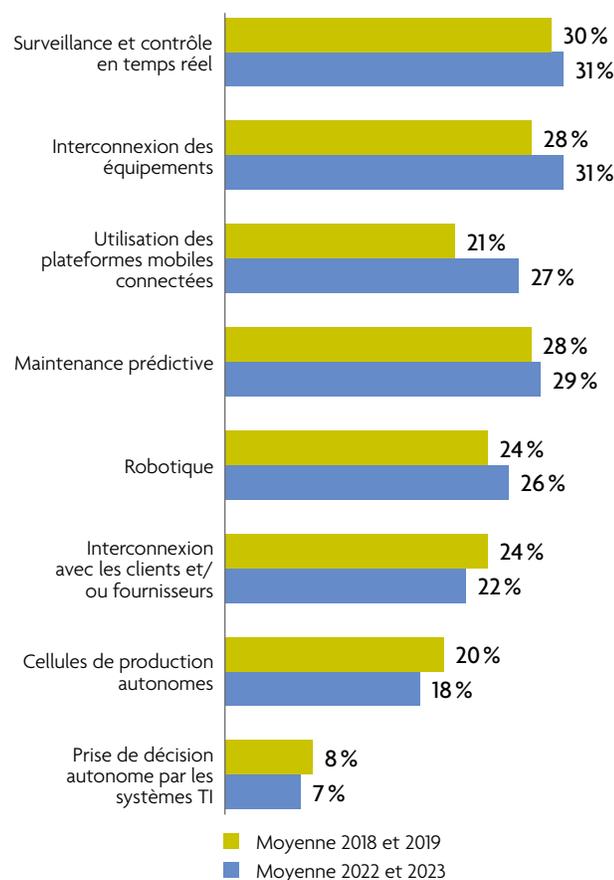
## Technologies numériques

En matière d'intégration des technologies numériques, un monde de différences caractérise les PME manufacturières d'il y a 15 ans et celles d'aujourd'hui. Lors des débuts de l'enquête Baromètre, en 2009, la notion d'industrie 4.0 n'était pas connue. Or, le virage numérique a profondément changé le fonctionnement des entreprises.

L'implantation de huit technologies numériques est mesurée depuis le Baromètre 2018 : surveillance et contrôle en temps réel, interconnexion des équipements, utilisation des plateformes mobiles connectées, maintenance prédictive, robotique, interconnexion avec les clients ou les fournisseurs, cellules de production autonomes et prise de décision autonome par les systèmes TI (graphique 40). Les données révèlent que, de 2018 à 2023, le taux d'intégration des différentes technologies n'a pas varié, les faibles écarts se situant dans la marge d'erreur des sondages. Seule une augmentation de l'utilisation des plateformes mobiles connectées est observée, passant de 21 % en 2018-2019 à 27 % en 2022-2023. Le degré d'intégration des technologies numériques est beaucoup plus élevé parmi les plus grandes entreprises que parmi les plus petites, et ce, quelle que soit la technologie.

GRAPHIQUE 40

### Technologies numériques déjà intégrées

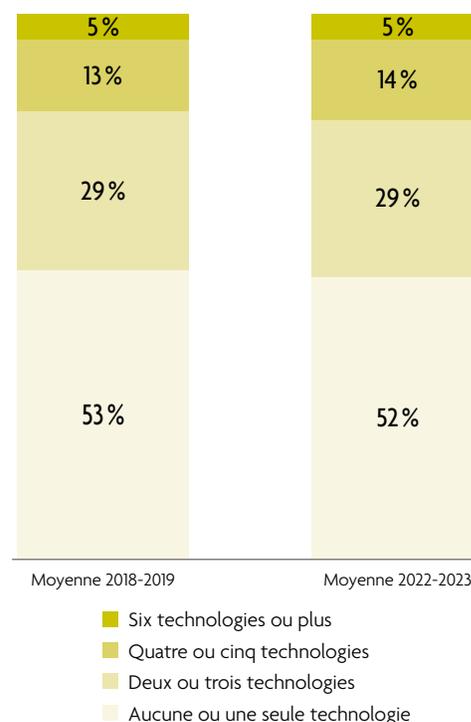


Présentées sous un autre angle, c'est-à-dire le nombre de technologies numériques intégrées, les données des sondages montrent une stabilité entre 2018 et 2023 (graphique 41). Ainsi, en 2022-2023, 52 % des entreprises n'ont intégré aucune ou qu'une seule des huit technologies numériques ; 29 % en ont intégré deux ou trois sur huit ; 14 % en ont intégré quatre ou cinq ; et 5 % en ont intégré six ou plus.

Cette stabilité des résultats observée aux graphiques 40 et 41 ne doit pas être interprétée comme une stagnation des investissements en technologies numériques par les entreprises. Lors de groupes de discussion tenus dans le cadre de plusieurs éditions du Baromètre, la majorité des entreprises ont mentionné que les investissements visent souvent à bonifier ou poursuivre l'intégration de technologies numériques déjà intégrées et non à intégrer de nouvelles technologies.

GRAPHIQUE 41

### Nombre de technologies numériques déjà intégrées (sur une possibilité de huit)





## Comment les technologies numériques ont métamorphosé le fonctionnement des entreprises

### LE POINT DE VUE DES PME

Les dirigeants ayant participé au groupe de discussion sont d'avis que le virage numérique a métamorphosé les entreprises et les relations avec leurs clients et leurs fournisseurs. Quels facteurs les ont incités à intégrer les technologies numériques dans leurs processus d'affaires ? Voici leurs réponses :

- Une amélioration de la qualité des produits : meilleure fiabilité et plus de constance.
- Une augmentation de la productivité.
- Une définition plus claire des tâches et des tâches plus valorisantes, moins répétitives, ayant une plus grande valeur ajoutée.
- Un moyen d'atténuer la pénurie de main-d'œuvre, en ayant recours à moins de personnel pour faire fonctionner les opérations.
- Un facteur d'attractivité et de rétention des talents, en particulier parmi les plus jeunes.

Globalement, les participants estiment que les résultats se sont avérés à la hauteur des attentes. Voici ce qu'ils recommanderaient pour optimiser les chances de réussite du virage numérique :

- Les dirigeants doivent bien comprendre ce qu'est l'industrie 4.0 et être convaincus du bien-fondé de la démarche, ce qui n'est pas encore le cas chez plusieurs petites entreprises.

- Dans cette optique, des visites industrielles permettraient de constater comment le virage 4.0 s'est réalisé ailleurs, quelles ont été les difficultés vécues, les bons coups et les résultats positifs.
- Ne pas hésiter à faire appel à des ressources externes spécialisées dès le début du processus pour aider à définir les priorités et à établir les étapes de réalisation.
- Procéder une étape à la fois, une technologie à la fois. Ne pas essayer d'y aller trop rapidement sinon la bouche sera trop grosse à avaler, ce qui augmentera les risques d'échec.
- Attirer une ou quelques ressources internes exclusivement au virage numérique, qui travailleront avec les ressources externes.
- Accorder une importance primordiale à la communication et à la formation, à tous les niveaux de personnel. Assurer un transfert des compétences pour que les employés s'approprient bien la transformation numérique et leurs nouvelles tâches.

*Avec le 4.0, tu dois commencer à te mettre le pied dans l'engrenage, tu fais des petits projets, mais il faut toujours que tu avances et que tu investisses, ça devient comme un budget de CAPEX ancré dans ta culture d'entreprise.*

**Jean-Sébastien Lemire**, directeur général, Thermetco

*Plus tu es informatisé et technologique, plus tu vas pouvoir rendre tes postes intéressants et attirer la main-d'œuvre. On n'a pas le choix.*

**Marc-André Achim**, directeur général, Delstar Énergie

*Ça prend de la rigueur pour convaincre certains employés réticents au changement, parce que si tu n'es pas là pour les pousser, ils vont vouloir retourner au chemin qu'ils connaissent déjà.*

**Émilie Turcotte**, vice-présidente, MT Concept

## LE POINT DE VUE DES PME

Ces conseils formulés par les participants s'appliquent à toutes les entreprises, mais encore davantage aux plus petites (10 à 19 employés), dont une majorité ont peu ou pas entamé le virage numérique.

De l'avis de tous les participants, l'intégration des technologies numériques a transformé les relations d'affaires et a eu des impacts le plus souvent positifs.

- Les processus de la relation avec les clients et avec les fournisseurs ont été simplifiés. La création d'outils de gestion (par exemple, tableaux de bord, suivi en temps réel des étapes de réalisation d'une commande) a rendu les communications plus faciles.

- Les processus de soumission (du fournisseur vers l'entreprise, de l'entreprise vers le client) sont plus simples et plus rapides.
- La pression sur les fournisseurs s'est accrue pour qu'ils réduisent leurs délais de livraison.
- Le temps consacré au service à la clientèle s'est vu réduit, le client étant plus autonome et disposant d'outils d'information en continu.

Si c'était à refaire, tous les participants n'hésiteraient pas à prendre le bateau du virage numérique, les avantages ayant très largement compensé les inconvénients.

*Un conseil que je donnerais aux gens qui souhaitent prendre le virage numérique, ce serait de ne pas attendre. Moi, si c'était à refaire, j'aurais commencé au moins 3 ans plus tôt. Mais c'est sûr que ça dépend du domaine. Nous dans l'aéronautique, on nous pousse à nous dépasser constamment. Également, on participe activement aux différents salons pour voir ce qui se fait au niveau des technologies et on participe à des visites industrielles pour aller voir ce qui se fait ailleurs.*

**Stéphane Turcotte**, président, Nétur

*Les technologies numériques ont simplifié les choses, mais je dirais par exemple que ça a mis une pression aux fournisseurs pour la gestion des délais. Les gens s'attendent à ça. On a de plus en plus les outils nécessaires pour bien performer dans nos organisations. Nos clients veulent avoir le super service et je pense que c'est compréhensible.*

**Claude Fournier**, président-directeur général, Sixpro

*Les communications sont beaucoup plus faciles, avec les tableaux de bord et les tableaux de suivis. Tous nos clients ont un tableau de bord personnalisé. Ils peuvent aller voir eux-mêmes directement où est rendue leur commande. Donc on a moins de service à la clientèle à faire. Ils sont plus autonomes.*

**Pascale Vézina**, directrice des opérations, Québec

*Pour prendre le virage numérique, je pense que c'est d'y aller une petite bouchée à la fois. D'y aller à la hauteur de ce que tu es capable de faire. Tu vois les gains et ça t'encourage à en faire d'autres. Et accorder une ressource 100 % au 4.0, chez nous ça été très payant et on aurait dû le faire avant.*

**Geneviève Paré**, co-proprétaire - directrice développement des affaires et développement organisationnel, AMEC Corporation

*Chez nous, l'arrivée des technologies numériques a permis une meilleure définition des postes et une meilleure uniformisation des méthodes, ce qui facilite le recrutement, l'intégration et surtout la rétention. Aussi, quand tu décides d'implanter de nouvelles technologies, il faut accepter que tu vas perdre du monde en chemin, mais tu vas en rencontrer de nouveaux.*

**Philippe Dufresne**, président, Mécán-Hydro



## CONCLUSION DU BAROMÈTRE 2023

PARMI LES RÉSULTATS  
DE LA 15<sup>E</sup> ÉDITION DU  
**BAROMÈTRE INDUS-  
TRIEL QUÉBÉCOIS**,  
QUELQUES CONSTATS  
PRINCIPAUX SE  
DÉGAGENT.

### ► Les entreprises jouent de prudence en matière d'investissements

Les résultats du Baromètre 2023 mettent en lumière que les impacts de l'inflation et de la hausse des taux d'intérêt sur les entreprises sont presque aussi importants qu'ils ne l'étaient en 2022, que ce soit en matière d'augmentation des prix, de projets d'investissement retardés, de diminution des marges bénéficiaires ou de problèmes de liquidités. De plus, les taux d'intérêts élevés continueront de les affecter cette année, car c'est en 2024 que plusieurs renouvelleront leurs emprunts, ce qui a été confirmé par les participants au groupe de discussion.

Devant cette situation, il est compréhensible que les entreprises jouent de prudence lorsqu'il s'agit d'investir. Cela se traduit par la baisse significative des investissements en achat d'équipement observée en 2023 et par la baisse des intentions d'investissements en équipement ou en immobilisations ainsi qu'en développement de nouveaux produits ou services en 2024. Il faudra attendre en 2025 – qui promet une croissance un peu plus soutenue – pour que la situation se redresse.

### ► Recrutement et rétention : des enjeux moins critiques

Pour la première fois depuis sept ans, les problèmes de recrutement et de rétention des employés spécialisés ont vu leur importance diminuer significativement en 2023, après avoir atteint des sommets lors des deux années précédentes. Le ralentissement économique et une certaine disponibilité de main-d'œuvre ont permis aux entreprises de combler davantage les postes vacants. Cependant, dans une perspective de moyen et de long termes, l'enjeu du recrutement restera préoccupant même s'il sera moins aigu, notamment à cause de la démographie. Quant au recrutement de main-d'œuvre étrangère, il ne pourra, à lui seul, combler tous les besoins des entreprises, ne serait-ce qu'à cause de la durée et de la complexité des démarches auxquelles les entreprises doivent se soumettre.

## ► Les entreprises sont sensibilisées à l'enjeu de la relève et ont pris des mesures en ce sens

Les Baromètres des dernières années ont révélé que pour sept entreprises sur dix, la relève constitue un enjeu important. Le processus de planification de la relève est assez avancé chez une majorité d'entreprises répondantes, tant pour les postes de gestionnaires (58 % ont déjà un plan de relève ou ont entrepris un processus de planification) que pour les postes clés dans l'usine autres que les gestionnaires (55 %). Les participants au groupe de discussion se disent très conscients de l'importance de la relève. Ils misent beaucoup sur la formation, le mentorat et le coaching des candidats potentiels. Ils estiment qu'une entreprise qui ne planifie pas adéquatement sa relève pourrait devenir vulnérable et, surtout si elle est petite, mettre sa survie en jeu.

Pour plusieurs raisons, les gestionnaires-entrepreneurs des très petites entreprises ne sont généralement pas bien préparés à planifier leur relève. Ils ont besoin d'y être sensibilisés, dans un contexte où ils ont un attachement profond, souvent émotif, à leur entreprise. Ils ont aussi besoin d'être accompagnés et outillés pour mettre en œuvre un processus de relève afin d'en assurer la pérennité. Il s'agit d'un enjeu incontournable puisque la majorité des entreprises manufacturières québécoises sont de petite taille et une proportion importante des entrepreneurs-proprétaires prendront leur retraite dans les prochaines années.

## ► Technologies numériques : des bénéfices tangibles

En 2023, les bénéfices de l'implantation des technologies numériques ont été mesurés pour la première fois et il s'avère qu'ils sont nombreux : augmentation de la productivité, réduction des tâches à faible valeur ajoutée, amélioration de la qualité des produits, diminution des coûts, etc. Les entreprises participantes au groupe de discussion, qui sont globalement assez avancées dans leur virage numérique, ont toutes confirmé ces bénéfices. Elles considèrent aussi que l'intégration des technologies numériques a transformé pour le mieux les relations d'affaires avec leurs clients et leurs fournisseurs. Pour elles, c'est l'anticipation de tirer parti de ces avantages qui les a motivées à prendre le virage, malgré les obstacles et les difficultés à surmonter.

## ► Gestion environnementale : des engagements motivés par les valeurs personnelles des gestionnaires

Le Baromètre 2023 révèle qu'une majorité des entreprises ont mis en place plusieurs mesures pour réduire l'impact environnemental, notamment en ce qui a trait à la gestion des matières résiduelles, à l'efficacité énergétique, à l'optimisation des transports des marchandises et employés, au bureau sans papier et à la gestion de l'eau. Mais surtout, l'enquête nous a appris que ce sont les valeurs personnelles des gestionnaires, bien plus que la volonté des employés, les exigences des clients ou les exigences légales, qui ont été le principal facteur de motivation à agir en ce sens. Ce qui porte à croire que l'engagement environnemental n'est pas circonstanciel ou imposé mais bien assis et durable.



15 ans

Le Baromètre industriel célèbre ses 15 ans. De 2009 à 2023, le secteur manufacturier québécois a beaucoup évolué, dans un contexte économique généralement favorable, quoique parfois plus difficile. Les entreprises ont investi, innové, exporté, établi des partenariats, profité des occasions d'affaires, modifié leurs méthodes de gestion et amélioré les compétences de leurs employés. Les enjeux de recrutement et de rétention ont changé en profondeur leur gestion des ressources humaines. Le virage numérique, que plusieurs ont adopté, a complètement transformé leur fonctionnement et leurs relations avec les clients et les fournisseurs. Les actions visant à réduire leur impact environnemental prennent davantage d'importance dans leurs préoccupations.

Cette évolution témoigne de la force et du dynamisme des PME manufacturières québécoises. Nous pouvons en être fiers.

# RÉFÉRENCES

- 1 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.
- 2 Institut de la Statistique du Québec, Principaux indicateurs économiques désaisonnalisés, Québec, niveaux annualisés, exprimés en dollars enchaînés de 2017, mars 2024; Statistique Canada, Produit intérieur brut (PIB) aux prix de base, par industries, provinces et territoires, tableau : 36-10-0402-01, mars 2024.
- 3 Les ventes de biens fabriqués, ou ventes manufacturières, sont définies comme étant la valeur des produits fabriqués par les établissements qui ont été livrés à des clients. Les données sont en dollars courants et désaisonnalisés.
- 4 Institut de la Statistique du Québec, Principaux indicateurs économiques désaisonnalisés, Québec, niveaux annualisés, exprimés en dollars courants, mars 2024.
- 5 Statistique Canada, Emploi selon l'industrie, données annuelles et données mensuelles non désaisonnalisées, tableau 14-10-0201-01, mars 2024.
- 6 Institut de la Statistique du Québec, Principaux indicateurs économiques désaisonnalisés, Québec, niveaux annualisés, mars 2024; Statistique Canada, Emploi selon l'industrie, données annuelles et données mensuelles non désaisonnalisées, tableau 14-10-0201-01, mars 2024.
- 7 Industrie Canada, Statistiques relatives à l'industrie canadienne (SIC), Fabrication (SCIAN 31 à 33), mars 2024.
- 8 Idem note 7.
- 9 Institut de la Statistique du Québec, Produit intérieur brut par industrie au Québec, aux prix de base, données désaisonnalisées et annualisées, exprimés en dollars enchaînés de 2017, mars 2024; Statistique Canada, Emploi selon l'industrie, données annuelles et données mensuelles non désaisonnalisées, tableau 14-10-0201-01, mars 2024.
- 10 Idem note 9.
- 11 On entend par « dollars courants » la valeur d'une monnaie à la période courante.  
L'expression « dollars constants » renvoie aux dollars de plusieurs années exprimés selon leur valeur (« pouvoir d'achat ») au cours d'une année, appelée l'année de base. On effectue ce genre d'ajustement en vue d'éliminer les effets des changements de prix généraux.  
On calcule des dollars constants (ou enchaînés) en utilisant un déflateur pour convertir des dépenses indiquées dans une série chronologique à un niveau de prix qui existait à un certain moment (pendant l'année de référence). Les dollars constants éliminent les variations du pouvoir d'achat du dollar au fil du temps. Le résultat est une série qui existerait si le dollar avait un pouvoir d'achat égal au pouvoir d'achat qui existait pendant l'année de référence. Source : Statistique Canada.
- 12 Statistique Canada, Salaires des employés selon l'industrie, données annuelles, tableau 14-10-0064-01, mars 2024.
- 13 Statistique Canada, Caractéristiques de la population active selon l'industrie, données annuelles, tableau 14-10-0023-01, mars 2024; Institut de la Statistique du Québec, Principaux indicateurs économiques désaisonnalisés, Québec, niveaux annualisés, mars 2024.
- 14 Idem note 2.
- 15 Idem note 2.
- 16 Idem note 4.
- 17 Statistique Canada, Indice des prix à la consommation, moyenne annuelle, non désaisonnalisé, tableau : 18-10-0005-01, mars 2024.
- 18 Industrie Canada, Données sur le commerce en direct, exportations totales du Québec, mars 2024.
- 19 Idem note 18.
- 20 Idem note 18.
- 21 Institut de la Statistique du Québec, Principaux indicateurs économiques désaisonnalisés, niveaux annualisés, données exprimées en dollars enchaînés de 2017, mars 2024.
- 22 Banque du Canada, Moyennes des taux de change, mars 2024.
- 23 Idem note 18.
- 24 La productivité du travail est obtenue en divisant le PIB réel d'un pays par le nombre total d'heures travaillées pour une année.
- 25 Statistique Canada, Productivité du travail et mesures connexes par industrie du secteur des entreprises (en dollars enchaînés de 2017), tableau 36-10-0480-01, mars 2024.
- 26 OCDE, Niveaux de PIB par tête et de productivité, PIB par heure travaillée, dollars américains constants de 2015, mars 2024.
- 27 Les données sont basées sur une moyenne des données des cinq sources suivantes : Banque Scotia, Analyse économique mondiale, Tableaux des prévisions de la Banque Scotia, 18 mars 2024; Services économiques RBC, Perspectives macroéconomiques, Économie et marchés, décembre 2023; BMO, International / U.S. / Canadian / Provincial Economic Outlook, 28 mars 2024; Banque Nationale du Canada, Marchés financiers, Le mensuel économique, économie et stratégie, mars 2024; Desjardins, Prévisions économiques et financières, 21 mars 2024.
- 28 Idem note 27.
- 29 Conclusions tirées des sources suivantes : Banque Scotia, Analyse économique mondiale, Tableaux des prévisions de la Banque Scotia, 18 mars 2024; Services économiques RBC, Perspectives macroéconomiques, Économie et marchés, décembre 2023; Banque Nationale du Canada, Marchés financiers, Le mensuel économique, économie et stratégie, mars 2024; Desjardins, Prévisions économiques et financières, 21 mars 2024; Prévisions économiques, 2024 : la lumière au bout du tunnel, La Presse, 3 janvier 2024.
- 30 La *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'oeuvre* exige que les employeurs consacrent un montant représentant au moins 1 % de leur masse salariale à des dépenses de formation admissibles.
- 31 Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ). Institut de recherche sur les PME, École de gestion Université du Québec à Trois-Rivières / Plan stratégique 2023-2027 MEIE / Global Entrepreneurship Monitor 2022 / Indice entrepreneurial québécois 2022 / Observatoire du repreneuriat et du transfert d'entreprise du Québec (ORTEQ).
- 32 Idem note 1.
- 33 Idem note 2.
- 34 Idem note 2.
- 35 Idem note 5.
- 36 Idem note 13.
- 37 Idem note 17.
- 38 Idem note 25.
- 39 Idem note 26.



STIQ reçoit l'appui financier de



Développement  
économique Canada  
pour les régions du Québec

Canada Economic  
Development  
for Quebec Regions

Québec 



1080, côte du Beaver Hall,  
bureau 900  
Montréal (Québec) H2Z 1S8

1 888-875-8789

[info@stiq.com](mailto:info@stiq.com)  
[stiq.com](http://stiq.com)

