



Deloitte.

Le Point sur le Québec Manufacturier
Objectif compétitivité
Synopsis – Tournée manufacturière
Deloitte 2015

En partenariat
avec :



Chez Deloitte, nous croyons
qu'un secteur manufacturier fort
est essentiel au développement
d'une société prospère et
économiquement diversifiée.

Prologue

Sillonnant le Québec depuis 2011, la tournée manufacturière de Deloitte a rejoint plus de 4 000 leaders d'opinions avec un contenu pertinent sur l'impact du secteur, ses principaux défis ainsi que sur les occasions de développement à court et à long terme. En 2015, Deloitte a lancé une nouvelle tournée dont le thème central porte sur la compétitivité des entreprises manufacturières.

Cette troisième édition, intitulée « *Le point sur le Québec manufacturier – objectif compétitivité* », traite des changements majeurs qui s'opèrent sur l'échiquier mondial et des possibilités qui en découlent. En effet, alors que les règles du jeu changent, le secteur manufacturier québécois doit suivre la cadence et augmenter sa compétitivité. En améliorant sa productivité et en renforçant ses capacités d'innovation, l'industrie québécoise pourra alors saisir les opportunités qui s'offrent à elle, notamment sur le plan de la *renaissance industrielle* en Amérique du Nord et en Europe et des nouveaux accords commerciaux avec l'Union Européenne et la Corée du Sud.

Pour y arriver, il sera primordial d'accroître les investissements en automatisation et robotique, de hausser la valeur ajoutée et l'intensité technologique des entreprises et de palier aux écarts de compétence de la main-d'œuvre, entre autres, à travers une réforme de la formation professionnelle et technique.

Il est grand temps d'agir.

Nous sommes tous manufacturiers.





Mot d'introduction



Alexandra Genest

Leader du secteur des produits de consommation et des produits industriels, Région du Québec

Si vous avez ce feuillet entre les mains, c'est que vous avez à cœur le secteur manufacturier du Québec, tout comme Deloitte et ses partenaires la Banque Laurentienne du Canada, le Fonds de solidarité FTQ, le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ), et BCF Avocats d'affaires.

En tant qu'individu ou entreprise, il est crucial de se questionner sur l'avenir de l'économie du Québec et de proposer des solutions concrètes afin de stimuler les investissements manufacturiers et léguer aux prochaines générations de travailleurs et de dirigeants un secteur de la fabrication d'avant-garde et créateur de valeur. Soyons visionnaires et soutenons nos entreprises afin de faire rayonner le Québec sur la planète manufacturière!

À propos des auteurs



Louis J. Duhamel, MBA, IAS.A

Conseiller stratégique

Consultation

514-393-5414

lduhamel@deloitte.ca

Louis Duhamel jouit d'une solide expérience de plus de 25 ans en consultation. Il vient en appui à la direction générale et au conseil d'administration d'organisations pour la mise en place de stratégies porteuses et de pratiques de gouverne optimales. Il élabore des plans stratégiques tout en étant un animateur de retraites stratégiques aguerri. Il a également dirigé de nombreuses études de marché et de balisage afin de constituer des bases factuelles robustes en appui à des décisions stratégiques critiques d'organisations diverses.

M. Duhamel est un expert de l'écosystème manufacturier ayant aussi produit des mémoires au gouvernement au nom de Deloitte, ainsi que pour la Fédération des chambres du commerce du Québec, pour laquelle il préside son Comité manufacturier. Il a de plus réalisé plusieurs mandats stratégiques pour un bon nombre d'entreprises manufacturières.

Il a dirigé une grande étude « Le point sur le Québec manufacturier » faisant état de l'avenir du secteur manufacturier au Québec. L'étude a été présentée à plus de 4000 leaders d'opinion à ce jour, dans le cadre d'une tournée régionale d'une soixantaine de représentations dans 15 villes au Québec. Elle a récemment fait l'objet d'une mise à jour incluant le rôle des politiques industrielles et une analyse du phénomène de réindustrialisation de l'Amérique du Nord. De plus, M. Duhamel a su regrouper et mobiliser 40 partenaires de milieu manufacturier autour de ce projet mobilisateur.



Antoine Audy-Julien

Analyste

Consultation

514-393-7076

aaudyjulien@deloitte.ca

Antoine Audy-Julien a participé à la réalisation de plusieurs projets avec des entreprises du secteur de la fabrication incluant des centres de recherche et de transfert technologique, des incubateurs, des organismes d'appui et grappes industrielles.

M. Audy-Julien a développé des expertises en planification stratégique d'entreprises et d'organisations, en élaboration de modèles et plans d'affaires, en réalisation d'études d'impact économique et de marché, et en conception de modélisations financières. Avant de devenir analyste d'affaires en stratégie des organisations, il a réalisé plusieurs mandats dans le domaine de la fiscalité R et D et autres incitatifs gouvernementaux pour le compte de Deloitte.

M. Audy-Julien est le co-auteur de la nouvelle tournée Deloitte « Le point sur le Québec manufacturier ».

Deloitte souhaite reconnaître l'apport à forte valeur ajoutée de ses partenaires dans le cadre de cette étude et les remercie de leur appui inestimable au succès de ce projet.

Ces organisations sont des acteurs de premier plan dans l'effort collectif nécessaire pour augmenter la prospérité du secteur manufacturier et pour conscientiser les acteurs socioéconomiques à l'enjeu crucial que représente l'avenir du secteur manufacturier pour le Québec tout entier.

Partenaires de l'étude

Ce synopsis a été réalisé par Deloitte avec le soutien essentiel de ses commanditaires :

Une étude présentée par :



Avec :





Table des matières

Approche méthodologique	9
Un impact colossal sur l'économie du Québec	10
Des occasions à saisir	13
Un défi de compétitivité	14
Former les travailleurs de demain	16
Le rôle de l'état	17
Conclusion	19

Approche méthodologique

1- Données secondaires

- Données statistiques et économiques
- Revue documentaire

2- Données primaires

- Entrevues avec des représentants d'entreprises manufacturières, d'organismes faisant partie de la chaîne manufacturière et des experts Deloitte

3- Analyse Deloitte



Un impact colossal sur l'économie du Québec

Depuis l'invention du métier à tisser et des premières machines, le secteur manufacturier s'est imposé comme le pilier de l'économie moderne. Les entreprises qui fabriquent les produits que nous consommons tous les jours emploient des milliers de personnes et créent de la richesse pour l'ensemble de la société.

Aujourd'hui, certains ont tendance à voir le verre à moitié vide et à démontrer un certain pessimisme par rapport à l'avenir du secteur manufacturier. Certes, les défis du secteur manufacturier sont importants, mais les occasions d'affaires le sont également. Chez Deloitte, nous apprécions l'impact probant du monde manufacturier sur l'économie québécoise, les tendances mondiales favorables, ainsi que le fait qu'on y retrouve des champions dans tous les secteurs. C'est dans cette perspective que nous pouvons envisager l'avenir avec optimisme.

Au Québec, le secteur manufacturier fournit du travail à plus de 765 000 personnes (emplois directs et indirects) et engendre plus de 69 milliards de dollars de retombées directes et indirectes dans l'économie. Il représente le 2^e secteur d'activité en importance au Québec après le secteur financier (excluant le secteur public).

Le poids du PIB manufacturier du Québec représentant 14,1 % de l'économie se compare avantageusement à celui d'autres grandes nations manufacturières. De plus, le secteur représente 90 % des exportations, ce qui contribue à enrichir le Québec. Il génère également 55 % des dépenses en R&D, ce qui en fait un secteur à l'avant-garde sur le plan de l'innovation, une statistique actuellement en hausse.

69,3 milliards \$
de retombées directes et
indirectes



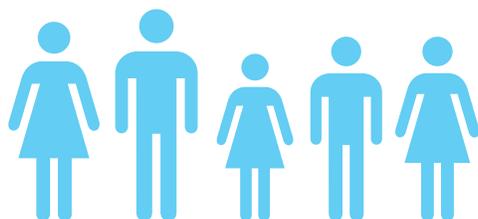
14,1 % de
l'économie du Québec

90 % des
exportations québécoises

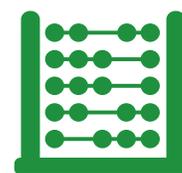


30 % des
investissements étrangers
directs au Canada

765 000 emplois, dont
470 000 emplois directs



55 % des
dépenses en R&D



Deloitte et ses partenaires : contribuer à la vitalité des entreprises manufacturières d'ici

La connaissance intime des secteurs de l'activité économique est un élément essentiel de la proposition de valeur de Deloitte à ses 25 000 clients au Québec.

Des occasions à saisir

Les révolutions industrielles des 19^e et 20^e siècles ont profondément transformé notre économie, ainsi que la société en générale. Aujourd'hui, une nouvelle révolution se met en place. Les entreprises manufacturières doivent s'ajuster à la *numérisation* et *robotisation* des procédés de fabrication et faire évoluer des compétences des travailleurs manufacturiers pour rester compétitives.

Les impacts sont immenses. Aux États-Unis, les entreprises investissent dans la modernisation de leurs installations. Elles s'engagent ainsi parce que les conditions sont propices, mais aussi parce que les incitatifs répondent à leurs besoins.

Par ailleurs, les industriels constatent qu'il n'est plus avantageux de délocaliser leur production dans l'optique de vendre sur le marché nord-américain. Quand on additionne les frais liés au transport, aux tarifs douaniers, à la qualité et aux coûts des inventaires, etc., il redevient rentable de produire en Amérique du Nord, soit plus près du marché cible. On oublie trop souvent que l'Amérique du Nord représente un marché de près d'un demi-milliard d'habitants!

D'ailleurs, le *Boston Consulting Group* affirme que jusqu'à 30 % des produits qui sont présentement importés de Chine seront fabriqués aux États-Unis d'ici 2020.

Cela signifie que les entreprises vont investir pour augmenter leur capacité de production, mais aussi qu'elles doivent repenser leur chaîne d'approvisionnement en fonction des nouvelles façons de faire. C'est donc maintenant qu'il faut agir pour profiter pleinement de cette *ré-industrialisation* de l'économie nord-américaine.

Bref, les entreprises québécoises doivent relever le défi de la productivité. Et la clé de la réussite passe par une meilleure utilisation du capital et par un meilleur arrimage entre la formation de la main-d'œuvre et les besoins du marché.

« Aujourd'hui, les opportunités sont globales. Et pour profiter de ces opportunités, il faut investir soit dans le capital humain, soit dans les processus qui vont améliorer les opérations et la productivité. »

Normand Chouinard,
premier vice-président aux investissements
au Fonds de solidarité FTQ

Un défi de compétitivité

Dans un contexte de globalisation et de transformation du secteur manufacturier, les entreprises savent qu'elles doivent miser sur l'innovation pour faire leur place.

L'idée n'est plus simplement de produire au coût le plus bas possible, mais de le faire plus efficacement et selon les spécifications de chaque client. Comment y arriver? En misant sur des procédés et des produits à plus grande *intensité technologique* qui font appel à un plus grand niveau d'automatisation.

Pour le moment, le constat est que, peu importe la grille d'analyse, la production à valeur ajoutée au Québec est en-deçà de celle d'autres nations. Le gain de productivité par heure travaillée dans le secteur manufacturier s'est chiffré à 11 % au Québec entre 2002 et 2012, loin derrière l'Allemagne (33 %), les États-Unis (53 %) ou encore la Corée du Sud (gain de 91 %).

En fait, les pays qui étaient déjà plus productifs que le Québec prennent de l'avance alors que ceux qui étaient derrière sont en train de nous rattraper!

Un des plus grands freins à l'automatisation est le manque de compréhension des coûts et des bénéfices d'un investissement en automatisation. En d'autres mots, les entrepreneurs ont de la difficulté à chiffrer combien ils doivent investir et combien l'investissement leur rapportera à moyen terme.

Reste que le taux d'utilisation de la capacité industrielle est à son plus haut niveau depuis 2007 au Canada. Cela est normalement un signe que les entreprises songent à investir pour accroître leur capacité de production. Il est donc primordial qu'elles prennent les bonnes décisions, et qu'elles obtiennent l'appui nécessaire dans leurs démarches.

« L'investissement ne doit pas constituer un problème;
les dirigeants doivent comprendre en quoi il est rentable. »

Denis Hardy,
président-directeur général du CRIQ.

À cet égard, il est important pour les entreprises de faire affaire avec des partenaires de confiance.

Les 10 principaux freins à l'automatisation

1.	Manque de compréhension des coûts et des bénéfices
2.	Fonds propres insuffisants
3.	Manque de compétences
4.	Aversion aux risques
5.	Complexité et gestion du changement
6.	Habitude des procédés maisons
7.	Peur d'une croissance trop prononcée
8.	Rigidité des profils de compétences
9.	Enjeu de relève
10.	Manque de support des gouvernements

Les différents paliers gouvernementaux ont aussi un rôle à jouer. En premier lieu, l'État doit favoriser l'aide directe plutôt que seulement l'aide indirecte (par exemple en crédits d'impôt), car ces mesures permettent un meilleur suivi des résultats. L'État doit également revoir ses programmes pour orienter l'aide en fonction des besoins structurels. En d'autres mots, il faut instaurer des mesures qui visent la compétitivité et la productivité avant tout.

Le Québec compte plusieurs entreprises qui sont championnes dans leur secteur d'activité. Elles ont un plan de match clair, elles ont des ambitions de croissance et elles jouent un rôle de catalyseur. Pour favoriser la création d'emplois durables, l'État doit aider ces entreprises dans l'acquisition et la mise à niveau d'équipements de pointe.

« Un bon montage financier, avec les bons outils, permet souvent de bonifier l'investissement. La flexibilité du montage peut permettre d'étaler les besoins en flux de trésorerie dans le temps, et cela ajoute beaucoup de valeur au projet d'automatisation. »

Éric Provost, premier vice-président commercial syndication et marchés internationaux à la Banque Laurentienne

Former les travailleurs de demain

Au début de 2015, le magazine *Forbes* demandait si la robotisation des industries signifiait la disparition des emplois manufacturiers? La question était mal posée...

La robotisation ne fera pas *disparaître* les emplois manufacturiers, mais elle changera leur nature. Le profil du travailleur de demain sera en effet différent de celui d'aujourd'hui.

D'ici 2025, on estime que 75 % de la main-d'œuvre devra détenir un diplôme d'études post-secondaires. Certains manufacturiers ont déjà de la difficulté à combler l'écart entre leurs besoins sur le plancher et les compétences requises pour naviguer dans un environnement de fabrication avancée.

Non seulement le futur employé manufacturier sera plus qualifié, parce qu'il travaillera dans un environnement où règne les technologies, mais il devra aussi être en mode *formation continue*.

C'est tout un défi. La main-d'œuvre actuelle est vieillissante, entre autres en raison d'un manque de relève, et celle qui s'en vient est moins bien outillée parce qu'elle reçoit une formation qui ne cadre pas toujours avec les besoins réels du marché.

Pour s'en sortir, le Québec doit relever trois défis en matière de main-d'œuvre:

- Réaligner les compétences aux besoins des manufacturiers en offrant des formations plus flexibles, rémunérées, et avec un effet de levier sur les plans de carrière des travailleurs;
- Revaloriser le secteur manufacturier et préparer la relève;
- Rétablir la pertinence de la filière professionnelle et technique.

Le gouvernement doit travailler avec tous les intervenants (regroupements d'entreprises, syndicats, centres de formation, etc.) et repenser le système en favorisant la formation en alternance. Bref, il faut un système plus souple qui encourage la formation durant toute la carrière d'un individu.

Mais plus encore, il faut faciliter la reconnaissance des acquis et permettre le transfert des compétences. Il faut également envisager des parcours de formation flexibles et modulaires, mieux adaptés au rythme des travailleurs. Tous ces efforts seront toutefois relativisés si rien n'est fait pour revaloriser l'image de l'industrie manufacturière. Il faut en effet faire comprendre aux futurs travailleurs que le secteur offre des emplois stimulants et bien rémunérés.



Le rôle de l'état

Le Président des États-Unis, M. Barack Obama, a vite compris l'urgence d'agir pour relancer le secteur manufacturier des États-Unis. M. Obama ne cesse de rappeler l'importance du secteur pour l'économie du pays.

Dans son discours sur l'état de l'Union de 2012, Obama a ainsi prononcé le mot *manufacturier* à 15 reprises... Et à chaque occasion, le président martèle le même message: « **Nous devons faire en sorte que la prochaine génération de produits novateurs soient inventés et fabriqués ici, aux États-Unis.** »

Pour le gouvernement américain, le *statu quo* n'est pas une option. Ainsi, on a mis en place diverses initiatives afin de stimuler le secteur manufacturier.

Voici leur plan de match, en quatre points :

1. Attirer les entreprises.

Les États-Unis veulent redevenir le meilleur endroit au monde pour fabriquer des biens et ainsi attirer les investissements étrangers. Au cours des dernières années, de nombreuses entreprises ont annoncé la mise en place de nouvelles installations aux États-Unis.

Ces usines à la fine pointe de la technologie n'auraient probablement pas vu le jour sans un coup de main des gouvernements. En fait, l'offre d'incitatifs aurait doublé entre 2002 et 2012 aux États-Unis et le pays compterait aujourd'hui pour 80 % du marché mondial des incitatifs. Voici quelques exemples:

- **Apple.** 48 millions pour des installations au Texas et en Arizona.
- **Ikea.** 12 millions pour une première usine aux États-Unis, en Virginie.
- **Airbus.** 158 millions pour des installations en Alabama.
- **Caterpillar.** Jusqu'à 77,7 millions en crédits d'impôts et en subventions pour des projets de développement.

2. Miser sur l'innovation.

Les États-Unis veulent devenir les leaders mondiaux dans ce domaine et le gouvernement a mis en place les conditions gagnantes pour favoriser l'innovation. Par exemple, l'*Advanced Manufacturing Partnership* (AMP 2.0) vise à réunir les entreprises, les universités et le gouvernement afin qu'ils deviennent partenaires-investisseurs dans les technologies innovantes.

L'initiative a entre autres permis la création d'instituts de recherche appliquée, le financement de partenariats en innovation et la mise en place du « *National Robotics Initiative* » qui encourage l'utilisation de robots dans les usines américaines.

3. Ouvrir de nouveaux marchés.

Les États-Unis veulent que leurs entreprises aient accès au plus grand nombre de marché en favorisant l'exportation. C'est une stratégie gagnante puisqu'il y a une corrélation directe entre la signature d'accords entre pays et la croissance des échanges commerciaux et des investissements.

À cet égard, le Canada est bien placé puisqu'il possède de telles ententes avec la plupart de ses partenaires commerciaux. En fait, grâce à la signature d'accords de libre-échange avec la Corée du Sud et avec l'Union européenne (en 2016), le Canada aura des ententes commerciales avec sept de ses dix principaux partenaires!

Didier Culat, avocat conseil chez BCF, estime ainsi que les entreprises d'ici ont trois ou quatre ans d'avance sur leurs concurrents américains en Europe... d'où l'urgence d'agir. « [Les entreprises manufacturières québécoises doivent trouver les moyens novateurs pour réduire leurs coûts afin de mieux concurrencer sur les marchés internationaux et ainsi pleinement jouir des opportunités présentées grâce à ces accords de libre-échange](#) », dit-il.

4. Former les travailleurs.

Les États-Unis veulent s'assurer que la main-d'œuvre soit en mesure de répondre aux besoins des manufacturiers du 21^e siècle. Pendant que les différents acteurs de la formation professionnelle cherchent encore une solution au déficit de productivité, les Américains ont mis en place un système de certification qui reconnaît les qualifications acquises au travail (*career pathway*) ou à l'école (*education pathway*).

Cette approche permet aux individus de naviguer entre les deux voies de qualification. Et cela facilite le travail des entreprises qui ont le double défi de planifier leurs investissements technologiques et de prévoir l'embauche et la formation des travailleurs qui utiliseront ces nouveaux outils.

Ce plan de match visant la relance du secteur manufacturier aux États-Unis donne déjà des résultats. Il sera fort probablement le plus grand héritage politique du président Obama.

L'agenda du Président Obama

- 1 Les États-Unis seront la meilleure place au monde pour fabriquer des biens et attirer des investissements étrangers directs.
- 2 Les manufacturiers des États-Unis seront les leaders mondiaux en innovation.
- 3 Les États-Unis élargiront l'accès aux marchés mondiaux pour permettre aux manufacturiers d'atteindre les 95 % des consommateurs qui résident à l'extérieur des frontières américaines.
- 4 Les manufacturiers aux États-Unis auront accès à la main-d'oeuvre que l'économie du 21^e siècle nécessite.

Conclusion

Il va sans dire que le Québec possède un secteur manufacturier d'exception et que d'importantes occasions d'affaires se présentent pour les entreprises de fabrication. Cependant, la compétitivité du secteur est largement tributaire de sa capacité à hausser rapidement son niveau de productivité en lien avec celui des grandes nations manufacturières, notamment les États-Unis, mais aussi avec celui des pays émergents comme la Corée du Sud.

En misant sur l'automatisation, la formation technique et professionnelle et la fabrication de produits à haute intensité technologique et à plus forte valeur ajoutée, ces entreprises pourront s'imposer dans les nouvelles chaînes d'approvisionnement qui émergent à l'échelle du continent. Elles pourront aussi profiter pleinement des accords de libre-échange qui représentent des leviers économiques porteurs pour l'avenir du secteur.

Les différents paliers gouvernementaux peuvent quant à eux accompagner ces entreprises en puisant dans une variété de mesures, notamment l'aide directe, en assurant un environnement d'affaires compétitif et en créant les conditions qui permettront aux travailleurs québécois d'acquérir les compétences nécessaires à l'économie du 21^e siècle.

Le moment est opportun pour profiter de cette conjoncture favorable afin de propulser l'économie du Québec vers de nouveaux sommets.

Nous sommes tous manufacturiers.

Nous sommes tous manufacturiers, et ensemble nous façonnons l'avenir du Québec, maintenant.



www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Créée et produite par le service d'infographie Une Équipe - Montréal, 2015