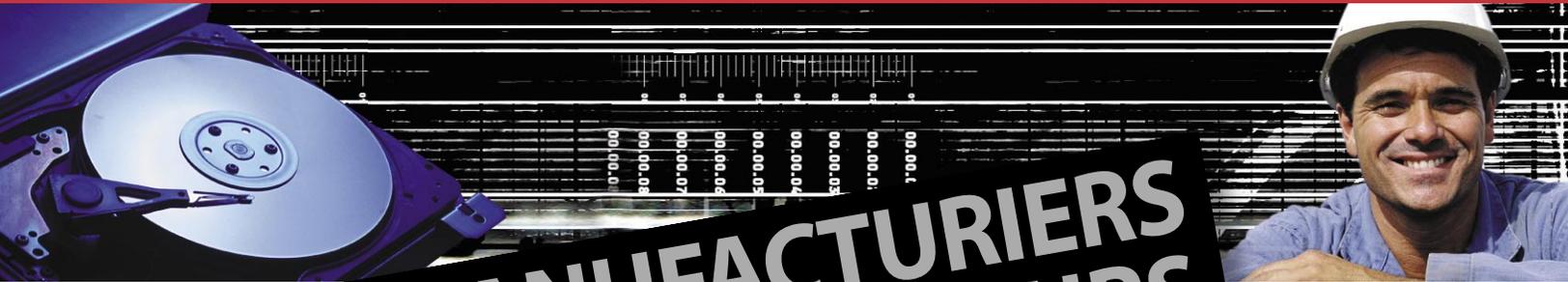




Manufacturiers et
Exportateurs du
Canada

Canadian
Manufacturers &
Exporters

Canada



MANUFACTURIERS
ET EXPORTATEURS
DU CANADA
20/20
FAÇONNER
N^{OS} T^RE
AVENIR

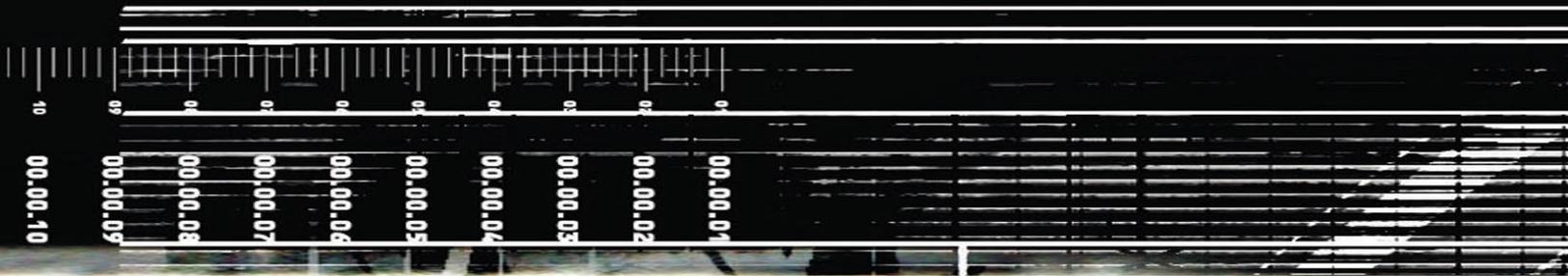
*L'avenir du secteur
manufacturier canadien*

*Perspectives et recommandations relatives
aux compétences de la main-d'oeuvre*



Manufacturiers et
Exportateurs du
Canada

Canadian
Manufacturers &
Exporters



Canada

Ce projet est financé par le Gouvernement du Canada par l'entremise du Programme des conseils sectoriels.

« Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada. »

MANUFACTURIERS
ET EXPORTATEURS
DU CANADA
20/20
FAÇONNER
N Ô T R E
AVENIR

***Perspectives aux
compétences de la
main-d'oeuvre***

Table des matières

Sommaire	1
<i>Fabrication 20/20 : Aperçu</i>	5
L'importance du secteur manufacturier au Canada	9
Tendances mondiales dans le secteur manufacturier	13
L'avenir de l'industrie manufacturière	17
Incidences sur l'activité manufacturière au Canada	23
Compétences de la main-d'oeuvre	29
Secteur manufacturier : Image et carrières	35
Exigences de base concernant la main-d'oeuvre	39
Création d'un bassin de compétences	51
Immigration	67
Pratiques d'emploi	71
Résumé des recommandations	75
Tableaux	81
Annexe	116



**Manufacturiers et
Exportateurs du
Canada**

**Canadian
Manufacturers &
Exporters**

Mai 2005

Les Manufacturiers et exportateurs du Canada ont mis en œuvre l'initiative *Fabrication 20/20* dans le but de définir un plan destiné à garantir la prospérité future du plus important secteur d'affaires au Canada. Dès le départ de cet important exercice de consultation, nous avons été étonnés de constater l'ampleur du soutien de l'industrie canadienne. Ainsi, après 98 réunions auxquelles 2 500 manufacturiers et intervenants des collectivités canadiennes ont participé, nous pouvons en définitive affirmer que de Terre-Neuve à la Colombie-Britannique, nous avons entendu un seul et même message : le statu quo par rapport à la réalité actuelle ne saurait constituer une solution.

Que ce soit ici même au Canada ou ailleurs dans le monde, force est de reconnaître que l'industrie manufacturière évolue à un rythme sans précédent, à telle enseigne que le secteur de la fabrication est de plus en plus régi par un nouveau paradigme, paradigme voulant que la croissance soit dorénavant dictée par l'innovation plutôt que par le volume des ventes, que les réseaux globaux d'affaires remplacent les systèmes actuels de production, que les entreprises exercent leurs activités non seulement au pays, mais partout dans le monde, et que la concurrence ne se manifeste pas tant entre les entreprises qu'entre les chaînes d'approvisionnement. La réalité économique de l'industrie tient finalement en peu de mots : les entreprises les plus en mesure d'assurer leur survie dans un contexte de concurrence où elles doivent démontrer leur supériorité, leur plus grande rapidité d'adaptation et leur aptitude supérieure à trouver des solutions – et ce pratiquement tous les jours – seront celles qui survivront.

Bienvenue au XXI^e siècle et à cette nouvelle ère de la fabrication et du commerce global. Bref, bienvenue dans le futur.

L'initiative *Fabrication 20/20* est essentiellement un regard vers l'avenir, une démarche visant à brosser un portrait de l'industrie manufacturière dans quinze ans d'ici. Notre but est concrètement de faire du Canada le pays le plus prospère des Amériques, au bout de ces quinze années. Pour atteindre cet objectif, les manufacturiers et les intervenants du Canada doivent déterminer les changements que, de leur propre chef, ils peuvent apporter, se concentrer clairement sur les priorités d'action et assurer ensuite le suivi de ces efforts en mettant en œuvre des solutions de façon concertée. Il nous faut non seulement préserver nos structures industrielles de base, mais encore améliorer celles-ci et accroître nos aptitudes à devenir une force concurrentielle globale. Toute forme de statu quo dans ce contexte ne manquera pas de nous faire reculer, de menacer la survie de l'industrie, de notre économie et même de notre mode de vie.

Qu'il s'agisse de l'avenir de l'industrie ou de notre prospérité future, rien ne saurait être acquis. De fait, nous devons réagir dès maintenant et c'est justement le message que véhicule *Passons à l'action*, un plan d'intervention élaboré par l'industrie, pour l'industrie et qui se veut une boussole pour mieux négocier le virage futuriste qui nous attend.

La vision proposée par les manufacturiers du Canada ne manque certes pas d'envergure. Cette vision préconise des mesures pour s'attaquer à des défis d'importance. Ceci dit, elle demeure une vision à laquelle nous devons souscrire sans réserves si nous voulons maintenir et accroître la capacité de création de richesse de l'économie canadienne, la vitalité des collectivités du pays et le niveau de vie de tous les Canadiens.

Les manufacturiers ont concrètement fait davantage que de simplement définir une vision d'avenir. Ils ont mis l'accent sur la nécessité d'instaurer une philosophie cohérente et intégrée de gestion du changement. Pour faire face aux futurs défis qui naîtront des marchés globaux, il faudra mettre au point des nouvelles stratégies et de nouvelles méthodes particulièrement appropriées. Les manufacturiers ont clairement indiqué que l'heure était beaucoup plus à l'action qu'à la réflexion. Ils ont souligné l'urgence de la situation parce que justement ils se retrouvent en première ligne des nouvelles orientations de concurrence et de changement qui modifieront radicalement l'économie canadienne au cours des dix à quinze prochaines années.

Les manufacturiers estiment que tous les paliers de gouvernement ont un rôle essentiel à jouer dans la définition de l'avenir du pays, mais ils reconnaissent également que chacun des secteurs de notre société a son rôle à jouer dans ce contexte. C'est pourquoi ils ont pris l'initiative de déterminer leur propre avenir, de fixer des buts échelonnés et d'établir des repères des progrès accomplis à l'appui de l'adoption de mesures cruciales pour le succès de leurs entreprises. Les mesures qu'ils recommandent en matière de leadership, de compétences de la main-d'œuvre, d'innovation, d'affaires internationales, de services financiers et d'affaires, d'infrastructure et de contexte commercial exigeront l'appui de tous les Canadiens, puisque l'avenir du secteur manufacturier du pays nous touche tous, d'une façon ou d'une autre.

S'il incombera aux MEC de montrer la voie aux manufacturiers et aux exportateurs du Canada pour devenir des leaders mondiaux, il appartiendra tout de même à l'industrie canadienne de prendre les rênes de cette vaste démarche.

Perrin Beatty
Président-directeur général
Manufacturiers et exportateurs du Canada



MANUFACTURIERS
ET EXPORTATEURS
DU CANADA
20/20
FAÇONNER
N Ô T R E
AVENIR

Perspectives aux compétences de la main-d'oeuvre

Sommaire

Les manufacturiers canadiens restructurent leurs entreprises en fonction des défis de la mondialisation des marchés.

Ils ne sont d'ailleurs pas les seuls. L'émergence de nouveaux marchés, les faibles prix perturbateurs de la concurrence, le développement rapide des nouvelles technologies, les exigences de plus en plus strictes des clients et du public – pour ne rien dire de la pression du progrès à elle seule – sont en train de changer la nature de la fabrication partout dans le monde.

Une véritable révolution est en voie de se dérouler mondialement dans le domaine de l'industrie manufacturière. Ainsi, les stratégies d'affaires évoluent. Les manufacturiers s'orientent vers de nouveaux marchés et s'efforcent de répondre aux besoins nouveaux et changeants des clients. Ils s'approvisionnent davantage en composants et services de l'extérieur auprès de fournisseurs du monde entier. Les processus de production sont fondés sur les plus récentes technologies d'automatisation. Les manufacturiers travaillent à restructurer leurs systèmes internes d'exploitation et

d'information et leurs processus d'ingénierie de la production afin d'éliminer toute forme de gaspillage permettant de réduire leurs coûts d'exploitation. En outre, ils s'emploient à modifier la nature de leurs organisations en établissant des partenariats avec d'autres entreprises membres des chaînes d'approvisionnement et des réseaux d'affaires complexes que l'on retrouve aujourd'hui dans le monde. D'autres changements peuvent être escomptés dans la mesure où les entreprises tenteront de répondre aux exigences de la globalisation des marchés industriels, des systèmes de production, des réseaux d'approvisionnement et de la concurrence.

L'activité manufacturière est en voie d'être complètement redéfinie par les changements qui se produisent dans les marchés et la façon dont les entreprises y réagissent. L'activité manufacturière telle qu'on la connaît présentement est appelée à disparaître : le modèle traditionnel des entreprises travaillant individuellement à l'exploitation de systèmes mécaniques de production de masse destinés à fabriquer des produits standards pour les marchés locaux. De nos jours, les entreprises exploitent des systèmes souples et hautement automatisés de production aux fins de produire des biens et services adaptés tout en étant à la fois partie et dépendantes des chaînes d'approvisionnement d'envergure globale. L'industrie manufacturière est un secteur d'activité à forte concentration de savoir et de services et son succès est tributaire de la mise au point de solutions pour les clients, et non pas simplement de la fabrication de biens.

Les compétences de la main-d'œuvre constitueront un facteur encore plus déterminant du succès concurrentiel des entreprises dans un contexte manufacturier d'envergure mondiale puisque le savoir et les capitaux d'investissement en constituent les principaux éléments d'actif et que la croissance des entreprises est dictée par l'acquisition, l'application, la protection et le financement continu de connaissances nouvelles.

La complexité croissante des tâches et du rythme évolutif des technologies et des organisations fera en sorte que les objectifs d'affaires associés aux compétences de base de la main-d'œuvre manufacturière canadienne en 2020 différeront notablement de ceux d'aujourd'hui et s'entendront vraisemblablement de ce qui suit :

- un mélange de créativité en matière de résolution de problèmes, de savoir-faire technique, de compétences d'affaires et d'aptitudes à interagir avec des collègues et des clients;
- un degré supérieur d'expertise technique et technologique du fait que les systèmes de production seront davantage automatisés et interreliés et que les milieux de travail reposeront davantage sur des technologies évoluées, par exemple la nanotechnologie, la biotechnologie, la microélectronique et la robotique;
- la nécessité de continuer à faire appel à des métiers spécialisés assortis d'autres compétences techniques et d'affaires;
- un recours accru à l'ingénierie de la fabrication et de la production, à la conception de produits et processus et à la recherche scientifique;
- le recours à des compétences multilingues et multiculturelles répondant aux besoins d'expansion des entreprises à l'échelle globale;
- le recours à des compétences en gestion dans les domaines des processus de fabrication, des chaînes d'approvisionnement, du développement de produits et de connaissances, du financement et des activités commerciales globales; et,
- l'aptitude à s'adapter facilement aux circonstances en constante évolution des milieux de travail.

La main-d'œuvre canadienne doit être prête à répondre aux futurs besoins du secteur manufacturier.

Pour atteindre ce but, les carrières dans le secteur manufacturier doivent être perçues par les jeunes comme des possibilités attrayantes. Les employés doivent posséder les compétences fondamentales nécessaires pour travailler dans un contexte exigeant, innovateur, très souple et d'envergure internationale et tirer parti de tout avantage pour améliorer leurs compétences. Les manufacturiers doivent pouvoir trouver des travailleurs possédant la gamme de compétences spécialisées dont ils ont besoin. Les programmes d'apprentissage doivent être revus de façon à répondre aux besoins changeants du secteur au plan des compétences. Les manufacturiers devront investir dans le perfectionnement continu des compétences et aptitudes de leur main-d'œuvre. De plus, il faudra intensifier les efforts afin d'encourager les manufacturiers à collaborer à la formation de la main-d'œuvre et à la mise en commun de ressources aux fins d'avoir accès à du personnel expert.

Les Canadiens doivent pouvoir améliorer continuellement leurs aptitudes et compétences. Les entreprises canadiennes doivent pouvoir compter sur un système d'immigration qui leur facilitera l'accès aux travailleurs qualifiés dont elles ont besoin. Le système d'immigration du Canada doit être appliqué plus efficacement à l'appui du développement économique. En outre, les pratiques d'emploi doivent faciliter le recrutement et le maintien en poste d'employés qualifiés et expérimentés de même que l'amélioration continue de leurs compétences.

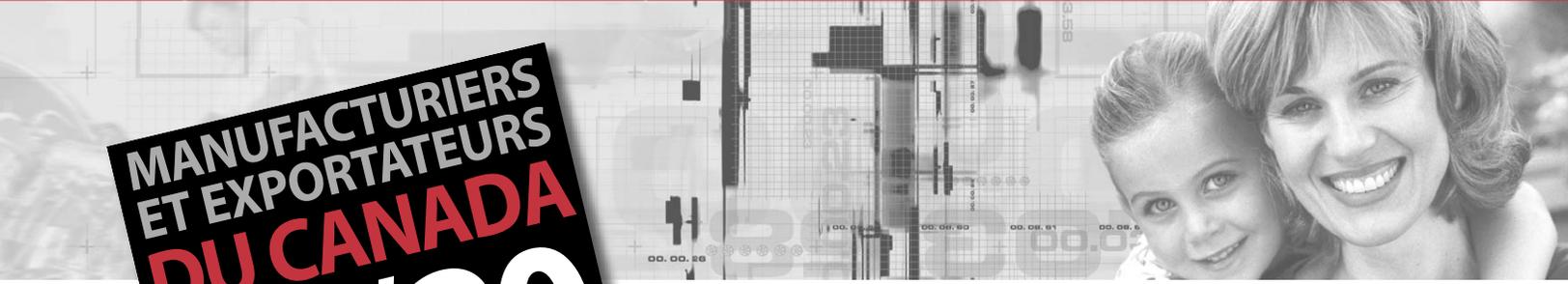
Les chapitres suivants du présent rapport résume les visions, les défis et les recommandations d'intervention cernées dans le cadre de l'initiative *Fabrication 20/20* des MEC, et ce au regard de cinq volets d'importance cruciale pour ce qui est de la constitution de la main-d'œuvre manufacturière de l'avenir :

1. Secteur manufacturier : Image et carrières;
2. Exigences de base concernant la main-d'œuvre;
3. Création d'un bassin de compétences;
4. Immigration; et,
5. Pratiques d'emploi.



**Les MEC entendent utiliser les repères ci-après pour mesurer dans
quelle mesure leurs objectifs ont été atteints.**

Repères	Situation	Objectif pour 2020
• Main-d'œuvre manufacturière de moins de 45 ans	64 % des employés	75 % des employés
• Niveaux de satisfaction à l'endroit des compétences de base des employés	66 % des manufacturiers ont participé à l'Enquête annuelle sur les enjeux de gestion des MEC	95 % des manufacturiers participent à l'Enquête annuelle sur les enjeux de gestion des MEC
• Aptitude à trouver des employés qualifiés	77 % des manufacturiers ont répondu à l'Enquête annuelle sur les enjeux de gestion des MEC	95 % des manufacturiers répondent à l'Enquête annuelle sur les enjeux de gestion des MEC
• Investissements dans des activités organisées ou informelles de perfectionnement des compétences	2,5 % de la masse salariale, selon l'Enquête annuelle sur les enjeux de gestion des MEC	5 % de la masse salariale, selon l'Enquête annuelle sur les enjeux de gestion des MEC
• Aptitude à conserver du personnel qualifié	80 % des manufacturiers ont répondu à l'Enquête annuelle sur les enjeux de gestion des MEC	95 % des manufacturiers répondent à l'Enquête annuelle sur les enjeux de gestion des MEC



**MANUFACTURIERS
ET EXPORTATEURS
DU CANADA**
20/20
**FAÇONNER
N Ô T R E
A V E N I R**

Fabrication 20/20 ***Aperçu***

L'initiative *Fabrication 20/20* des Manufacturiers et exportateurs du Canada (MEC) s'est avérée le plus important exercice de consultations jamais mené par le seul secteur privé dans l'histoire de l'industrie canadienne.

Les Manufacturiers et exportateurs du Canada ont amorcé en janvier 2004 cette initiative dont les objectifs étaient les suivants :

- élaborer une vision à long terme du secteur manufacturier canadien en se fondant sur les discussions tenues avec les chefs de la direction et les cadres supérieurs des entreprises manufacturières du pays;
- consulter une vaste gamme de manufacturiers canadiens afin de mieux comprendre leurs préoccupations au regard des défis croissants liés à la concurrence avec laquelle ils doivent composer dans les marchés globaux très changeants;
- sensibiliser davantage tous les Canadiens à l'importance du secteur manufacturier au pays et aux changements qui sont en voie de redéfinir cette industrie au Canada et dans le monde;

- réunir les manufacturiers et d'autres intervenants canadiens des établissements d'enseignement et de recherche, des syndicats, des services d'affaires et financiers, des organismes communautaires et des organisations de développement économique, y compris des cadres de tous les paliers de gouvernement, en vue de coordonner l'adoption de solutions pertinentes aux enjeux jugés d'importance critique par les manufacturiers pour leur futur succès concurrentiel.

Trois rapports ont été préparés en guise de documents contextuels de travail. Chacun d'eux est diffusé dans le site Web des MEC consacré à l'initiative *Fabrication 20/20*, plus précisément à l'adresse suivante : www.cme-mec.ca/mfg2020/index.asp. Ces documents de travail traitent des sujets ci-après.

- L'importance économique du secteur manufacturier au Canada,
- Les défis du secteur manufacturier canadien,
- Les tendances mondiales dans le secteur manufacturier.

La première étape de l'initiative *Fabrication 20/20* prévoyait la tenue de **64 séances de discussion** auxquelles les manufacturiers du pays étaient invités à participer. Plus de 900 cadres supérieurs d'entreprises manufacturières de petite, moyenne et grande envergure, de tous les secteurs de l'industrie, ont participé à ces rencontres. Les débats ont porté sur l'examen de quatre questions cruciales :

- Quels sont les défis et les possibilités qui modifieront intrinsèquement l'industrie manufacturière au cours des dix à quinze prochaines années?
- Quels changements peut-on constater du fait de ces défis et possibilités?
- À quoi ressemblera l'industrie manufacturière au Canada en 2020? Quels avantages concurrentiels les manufacturiers canadiens en retireront-ils?
- De quels facteurs essentiels le futur succès concurrentiel des entreprises est-il tributaire?

Les rapports de chacune des séances locales avec les manufacturiers peuvent être consultés dans le site Web mentionné ci-haut. Les lieux de ces réunions sont énumérés à l'annexe au présent rapport.

La seconde étape de l'initiative prévoyait la tenue de **36 tables rondes** organisées dans des collectivités canadiennes au cours de la période de septembre 2004 à janvier 2005. Au total, plus de 1 800 personnes ont participé à ces réunions, y compris des manufacturiers et des cadres supérieurs d'autres entreprises locales et de compagnies de services financiers; des enseignants d'écoles secondaires locales, de collèges, d'universités et d'organismes de perfectionnement des compétences; des représentants de la main-d'œuvre et de centres locaux de recherche; des cadres d'organismes de développement économique et d'autres organismes communautaires; des cadres supérieurs des administrations municipales et des gouvernements provinciaux et fédéral, y compris des députés fédéraux et provinciaux, de même que des maires et des conseillers municipaux.

Ces tables rondes ont fourni l'occasion de rendre compte auprès des dirigeants communautaires des questions soulevées par les manufacturiers locaux. L'exercice a en définitive servi de tribune de discussion des initiatives qui pourraient être mises de l'avant pour répondre aux besoins des manufacturiers locaux. Ces tables rondes avaient également pour objet de s'allier l'appui des dirigeants communautaires pour non seulement coordonner, mais encore mettre en œuvre des mesures appropriées.

L'initiative *Fabrication 20/20* fait par ailleurs appel à deux autres sources d'information aux fins de cerner les facteurs qui contribuent à remodeler l'industrie manufacturière du Canada.

- Les **associations de l'industrie** représentant les sous-secteurs manufacturiers ont été invitées à soumettre leurs vues à propos de l'avenir de leurs disciplines industrielles respectives au Canada, recommandations de changement à l'appui.
- **L'Enquête sur les enjeux de gestion de 2004** des MEC a été conçue pour recueillir auprès d'une vaste gamme de manufacturiers du Canada des renseignements détaillés au regard des principaux enjeux influant sur leurs entreprises. Au total, 834 entreprises ont participé à l'enquête de 2004, soit un taux de réponse dont la marge d'erreur statistique se situe à moins de 3 %, 19 fois sur 20. Un résumé des résultats de l'enquête concernant les questions de main-d'oeuvre se trouve dans les tableaux présentés à la fin du présent rapport.

De nombreux membres des MEC ont participé à l'initiative *Fabrication 20/20*. Ceci dit, la participation aux séances locales de discussion avec les manufacturiers, aux tables rondes tenues dans les collectivités, aux analyses des associations industrielles et à **L'Enquête sur les enjeux de gestion de 2004** n'a pas été restreinte d'aucune façon et de fait, nombre de personnes autres que les membres des MEC ont participé à ces exercices. Par ailleurs, le nombre de manufacturiers et intervenants enthousiastes qui ont contribué activement aux discussions organisées dans le cadre de l'initiative *Fabrication 20/20* des MEC témoigne clairement de la détermination commune de ces participants d'assurer la future prospérité

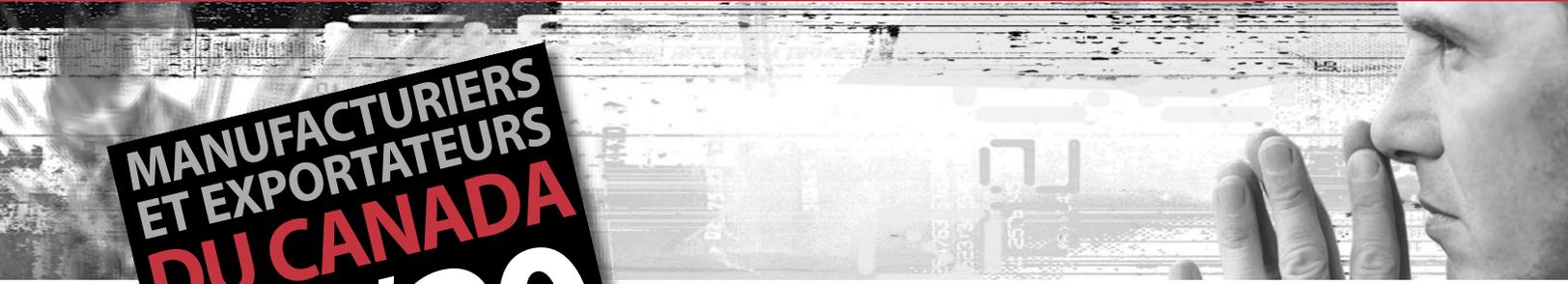
économique du pays, mais encore de l'importance que revêt le secteur manufacturier pour le futur bien-être des collectivités du Canada.

Les Manufacturiers et exportateurs du Canada représentent la plus importante organisation de gens d'affaires et d'industriels au pays. Son mandat est de promouvoir la compétitivité des manufacturiers canadiens et de favoriser le succès des entreprises canadiennes sur les marchés mondiaux. Les membres des MEC proviennent de tous les segments des secteurs canadiens de la fabrication et des exportations de même que de toutes les provinces et territoires. Au-delà de 85 % des membres des MEC sont des entreprises de petite et de moyenne envergure. L'organisation compte également des entreprises canadiennes de premier plan qui exercent des activités globales. Collectivement, les membres des MEC comptent pour près de 75 % de la production manufacturière totale du Canada et pour 90 % des exportations du pays.



**Manufacturiers et
Exportateurs du
Canada**

**Canadian
Manufacturers &
Exporters**



**MANUFACTURIERS
ET EXPORTATEURS
DU CANADA**
20/20
**FAÇONNER
N Ô T R E
A V E N I R**

L'importance du secteur manufacturier au Canada

La fabrication est l'opération commerciale qui consiste à transposer une valeur dans des biens ou des produits tangibles pour le compte de clients.

Certes, l'activité manufacturière consiste à fabriquer des biens, mais elle est également bien plus que cela. Les manufacturiers ne considèrent plus leurs activités comme le fait de simplement transformer des matières brutes en composants ou en produits finis. De nos jours, la fabrication s'entend d'un système d'affaires englobant toutes les activités nécessaires à la livraison de produits répondant aux besoins des clients – un système qui s'étend de la recherche et développement, de la conception et de l'ingénierie et de la production au financement, à la vente et à la commercialisation ainsi qu'aux services après-vente. Ce système a également des ramifications qui débordent des limites d'une simple entreprise pour s'imbriquer dans des chaînes d'approvisionnement et des réseaux d'affaires qui s'orientent de plus en plus vers la globalisation de leurs opérations et qui offrent eux-mêmes différents services en plus d'exercer des activités de production.

La fabrication n'est pas simplement le fait de produire des biens et de les vendre à des clients. Elle consiste concrètement à offrir des solutions aux clients et à mettre à leur disposition un éventail approprié de produits et de services qui contribueront à garantir leur succès.

Le secteur de la fabrication est en voie d'évoluer rapidement sous l'effet des défis concurrentiels, des nouvelles possibilités de marché et des tendances globales qui sont en voie de redéfinir toute l'industrie. Le rythme d'évolution du secteur manufacturier canadien s'est accéléré au cours de la dernière décennie en raison d'un assouplissement des règles de libre-échange à l'échelle de l'Amérique du Nord. Ce même rythme d'évolution s'accélère encore davantage aujourd'hui en raison de l'émergence de concurrents et de marchés nouveaux dans le monde. Aussi, il importe que la philosophie du « fait au Canada » s'appuie sur une vision globale et sur les principes de l'excellence globale – une philosophie qui intégrera de plus en plus des produits, des services et le savoir du monde entier.

L'industrie manufacturière représente le plus important secteur d'affaires au Canada. Les emplois et la qualité de vie qu'en retirent les collectivités du pays sont tributaires de la vitalité et de la prospérité du secteur manufacturier, de sa capacité à soutenir la concurrence globale et de son aptitude à favoriser son expansion à la faveur de nouveaux investissements et de nouvelles possibilités d'affaires.

Le secteur manufacturier canadien a connu une expansion phénoménale depuis le début des années 90. Les statistiques sur le sujet font état de la performance des entreprises principalement axées sur la fabrication. Ceci dit, ces statistiques sous-estiment la valeur totale des produits fabriqués au Canada et ne tiennent pas compte de la valeur ajoutée par les entreprises de services qui font désormais partie intégrante des réseaux de manufacturiers. Néanmoins, ces mêmes statistiques témoignent du dynamisme d'un secteur qui est devenu encore plus important

Quelques statistiques sur le secteur manufacturier

- L'activité manufacturière compte directement pour 18 % de l'économie canadienne.
- Chaque dollar investi dans la fabrication au Canada se traduit par une activité économique d'une valeur totale de 3,05 \$.
- Plus de 2,2 millions de Canadiens travaillent dans le secteur manufacturier, soit environ 15 % de la main-d'œuvre canadienne.
- Les manufacturiers canadiens ont produit et expédié en 2004 des biens évalués à 610 milliards de dollars.
- Depuis 1990, le taux de croissance du secteur manufacturier a été de 16 % supérieur à celui de l'économie canadienne dans son ensemble.
- Les deux tiers des exportations canadiennes de biens et services proviennent du secteur manufacturier.
- Depuis 1990, les exportations de biens manufacturés ont plus que doublé.
- Plus de 95 % des employés du secteur manufacturier ont un emploi à temps plein.
- Les salaires dans le secteur manufacturier sont de 22 % supérieurs à la moyenne nationale.
- Les manufacturiers ont investi plus de 20 milliards de dollars dans des technologies nouvelles et des installations de production en 2004.
- Le secteur manufacturier compte pour les deux tiers des investissements d'affaires totaux en recherche et développement au Canada.

pour l'économie canadienne au cours des dix dernières années. Le secteur manufacturier contribue à l'économie canadienne en offrant des emplois hautement rémunérés et en favorisant l'épargne personnelle ainsi que l'achat

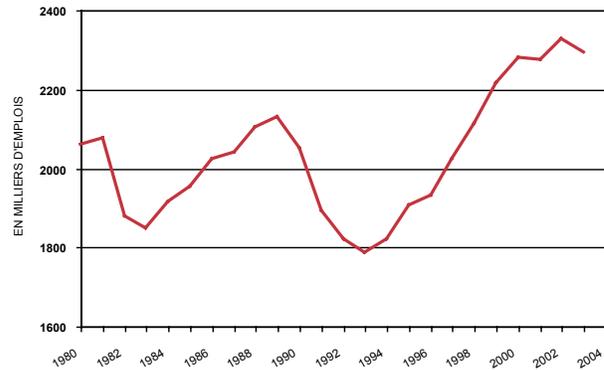
de biens de consommation. Les profits réalisés par le secteur sont réinvestis dans la construction ainsi que l'acquisition de machinerie et d'équipements. L'activité manufacturière génère en outre plus de 30 % des impôts sur le revenu versés par les entreprises à tous les paliers de gouvernement au Canada.

Le secteur manufacturier contribue à l'économie canadienne en offrant des emplois hautement rémunérés et en favorisant l'épargne personnelle ainsi que l'achat de biens de consommation. Les profits réalisés par le secteur sont réinvestis dans la construction ainsi que l'acquisition de machinerie et d'équipements. L'activité manufacturière génère en outre plus de 30 % des impôts sur le revenu versés par les entreprises à tous les paliers de gouvernement au Canada.

Outre ce qui précède, le secteur manufacturier apporte aussi une très importante contribution indirecte à l'économie du pays, en créant une demande pour les biens et services de tous les autres secteurs d'affaires : depuis les ressources primaires et la production d'énergie en passant par les transports, les services financiers et de communications, les services des professionnels du droit, de la santé et de la comptabilité, la gestion d'entreprise, les services de conception et d'ingénierie ainsi que le recours à la haute technologie.

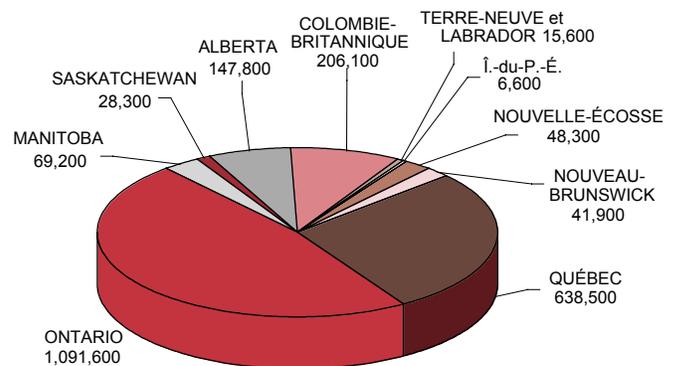
La fabrication s'est révélée un secteur d'affaires à forte croissance au Canada. Compte tenu des succès du secteur sur les marchés d'exploitation, cette forte croissance a surclassé celle de l'économie canadienne dans son ensemble depuis 1992. Le volume des biens manufacturés au Canada a enregistré une croissance de près de 65 % au cours des quinze dernières années tandis que la valeur des expéditions de ces biens a plus que doublé au cours de la même période. L'emploi dans le secteur frôle des niveaux records. Les ventes de produits manufacturés ont dépassé les 610 milliards de dollars en 2004.

EMPLOIS DANS LE SECTEUR MANUFACTURIER

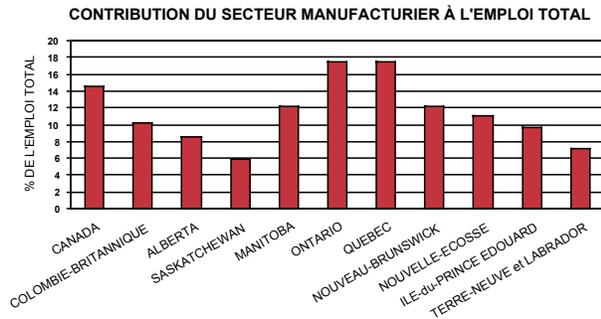


- Le secteur manufacturier canadien compte tout près de 2,3 millions de travailleurs, soit environ 15 % de l'emploi total au pays.
- L'emploi dans le secteur a connu une croissance rapide au Canada depuis 1993. Par rapport à il y a dix ans, le secteur compte 500 000 travailleurs canadiens de plus.
- En 2002, le secteur a atteint un sommet inégalé : 2 326 000 travailleurs.

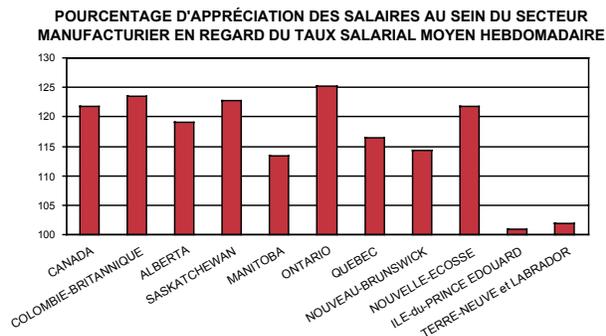
EMPLOIS DANS LE SECTEUR MANUFACTURIER DU CANADA



- Le secteur manufacturier compte 1 091 600 travailleurs en Ontario, 638 500 au Québec, 451 400 dans l'Ouest du Canada et 112 400 dans les provinces de l'Atlantique.
- Le secteur manufacturier représente 18 % de la main-d'oeuvre des provinces de l'Ontario et du Québec et 10 % ou plus de celle de la Colombie-Britannique, du Manitoba, du Nouveau-Brunswick et de la Nouvelle-Écosse.



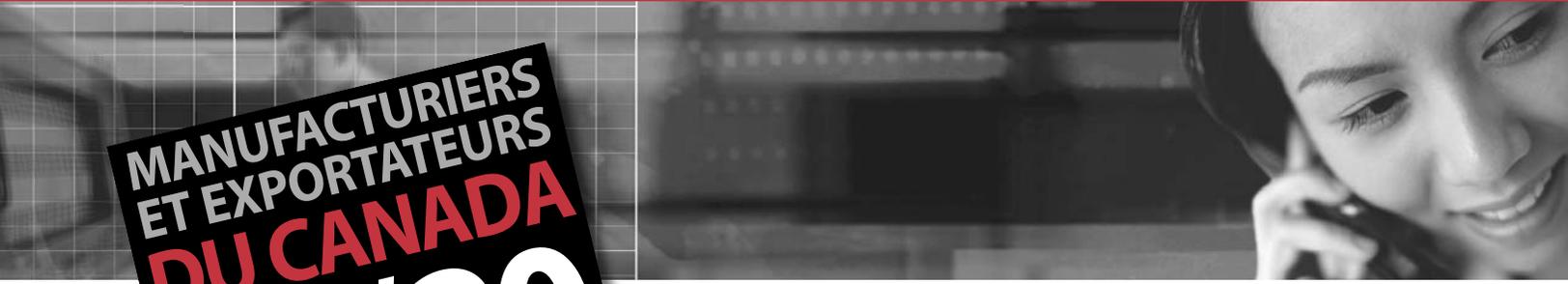
- L'industrie manufacturière canadienne peut s'enorgueillir de pouvoir compter sur une main-d'œuvre hautement qualifiée. Les travailleurs des services de production doivent composer avec des systèmes automatisés complexes et de nouvelles technologies. Les manufacturiers sont tributaires des compétences de leur personnel de métier, de leurs concepteurs et de leurs ingénieurs, tout autant d'ailleurs que de leurs employés des autres disciplines : finances, marketing, ventes, service, recherche, gestion d'entreprise et technologie de l'information.



- Plus de 95 % des travailleurs du secteur manufacturier ont un emploi à temps plein.
- Les salaires dans le secteur manufacturier canadien sont à la mesure des compétences, de la productivité et du rendement des travailleurs. Les salaires hebdomadaires de ces derniers sont supérieurs de 22 % à la moyenne nationale, tous secteurs de l'économie confondus, et ils dépassent de plus les salaires moyens de toutes les économies provinciales, y compris celles où les revenus sont les plus élevés, soit l'Ontario, la Saskatchewan, l'Alberta et la Nouvelle-Écosse.

La fabrication est indéniablement une activité fondée sur le savoir. À la différence des autres secteurs d'affaires du pays, celui de la fabrication investit davantage dans les nouvelles technologies, l'acquisition de machinerie et d'équipements ainsi que la construction d'installations de production. Les manufacturiers canadiens ont de fait investi en 2003 plus de 26 milliards de dollars dans la recherche et développement, les nouvelles technologies et les installations de production. La même année, ils ont compté pour 62 % de toutes les dépenses en recherche et développement du secteur privé au Canada.

Force est de constater dans ces circonstances qu'un secteur manufacturier prospère revêt une importance cruciale pour l'avenir de l'économie canadienne, voire la qualité de vie de tous les Canadiens. Notre niveau de vie dépend en effet de la capacité génératrice de richesse des manufacturiers du Canada et plus spécifiquement, sur leur aptitude à innover, à améliorer continuellement leur productivité et à offrir des produits de valeur aux clients. Dans cette perspective, la fabrication est devenue depuis quinze ans un facteur encore plus important de la prospérité économique des Canadiens.



**MANUFACTURIERS
ET EXPORTATEURS
DU CANADA**
20/20
**FAÇONNER
N Ô T R E
A V E N I R**

Tendances mondiales dans le secteur manufacturier

Les manufacturiers canadiens restructurent leurs entreprises en fonction des défis de la mondialisation des marchés.

Ils ne sont d'ailleurs pas les seuls. L'émergence de nouveaux marchés, les faibles prix perturbateurs de la concurrence, le développement rapide des nouvelles technologies, les exigences de plus en plus strictes des clients et du public – pour ne rien dire de la pression du progrès à elle seule – sont en train de changer la nature de la fabrication partout dans le monde.

Une véritable révolution est en voie de se dérouler mondialement dans le domaine de l'industrie manufacturière mondiale. Ainsi, les stratégies d'affaires évoluent. Les manufacturiers s'orientent vers de nouveaux marchés et s'efforcent de répondre aux besoins nouveaux et changeants des clients. Ils s'approvisionnent davantage en composants et services de l'extérieur auprès de fournisseurs du monde entier. Les processus de production sont fondés sur les plus récentes technologies d'automatisation. Les manufacturiers travaillent à restructurer leurs systèmes internes d'exploitation et d'information et leurs processus d'ingénierie de la production afin d'éliminer toute forme de gaspillage permettant de

réduire leurs coûts d'exploitation. En outre, ils s'emploient à modifier la nature de leurs organisations en établissant des partenariats avec d'autres entreprises membres des chaînes d'approvisionnement et des réseaux d'affaires complexes que l'on retrouve aujourd'hui dans le monde. D'autres changements peuvent être escomptés dans la mesure où les entreprises tenteront de répondre aux exigences de la globalisation des marchés industriels, des systèmes de production, des réseaux d'approvisionnement et de la concurrence.

L'activité manufacturière est en voie d'être complètement redéfinie par les changements qui se produisent dans les marchés et la façon dont les entreprises y réagissent. L'activité manufacturière telle qu'on la connaît présentement est appelée à disparaître : le modèle traditionnel des entreprises travaillant individuellement à l'exploitation de systèmes mécaniques de production de masse destinés à fabriquer des produits standards pour les marchés locaux. De nos jours, les entreprises exploitent des systèmes souples et hautement automatisés de production aux fins de produire des biens et services adaptés tout en étant à la fois partie et dépendantes des chaînes d'approvisionnement d'envergure globale.

Clients et marchés

- Les manufacturiers se tournent vers les sources de financement, délaissant les marchés traditionnels locaux et régionaux (nord-américains) pour offrir leurs services à des clients d'envergure mondiale.
- Leurs stratégies de croissance sont dictées par leurs capacités d'exportation et de production de biens pour le marché international.
- Le temps où les activités ordinaires de production permettaient de relier des coûts aux clients en exigeant de ceux-ci des prix plus élevés est révolu. Les manufacturiers doivent maintenant se concentrer sur la production de valeur pour les clients et ce, au moindre coût possible.
- Les manufacturiers doivent satisfaire à des exigences plus rigoureuses des clients qui s'approvisionnent dorénavant à l'échelle mondiale plutôt que locale.
- La rentabilité est tributaire du respect des besoins nouveaux ou plus spécifiques des clients plutôt que de l'accroissement du nombre d'unités de production.

Opérations

- La poussée du produit vers le consommateur a été remplacée par l'attraction du consommateur envers le produit.
- Les systèmes de production sont plus flexibles; on peut donc les reconfigurer pour raccourcir les cycles de production.
- Grâce aux technologies de pointe de l'information et des communications, les procédés sont plus automatisés, mieux contrôlés et plus étroitement intégrés.
- L'efficacité et la réduction des coûts sont réparties dans toute l'entreprise, à partir de la manutention des matériaux et des procédés de production jusqu'aux systèmes d'information et à la logistique des chaînes d'approvisionnement.
- Les principes de rationalisation pour donner de la valeur ajoutée et éliminer le gaspillage sont appliqués systématiquement.
- Les stocks sont réduits.
- Plus que jamais, « le temps, c'est de l'argent ». Les entreprises s'efforcent de réduire le temps d'attente, les temps morts et le temps requis pour effectuer des changements dans les produits et les procédés.
- La variabilité accrue permet un meilleur contrôle des produits et des défauts de production grâce à des méthodes quantitatives d'assurance de la qualité.
- Les stratégies commerciales de croissance doivent être basées sur l'innovation dans les produits et les procédés et non pas simplement sur l'augmentation des volumes.

- L'innovation imprègne toute l'organisation. Elle n'est plus seulement le fait des services de R-D et d'ingénierie, mais s'applique en atelier, dans les achats et la logistique, le marketing et la conception, ainsi que dans les systèmes de gestion.
- Le travail est plus flexible et davantage axé sur les connaissances. Le savoir scientifique et technique est à l'origine des innovations dans les produits et les procédés.
- Le travail exige beaucoup plus de compétences techniques et d'expérience, d'aptitudes à la solution des problèmes, de polyvalence, d'esprit d'équipe et de collaboration.
- La normalisation des matériaux, des composants, des pièces et des services permet une plus grande interchangeabilité et aiguise la tendance de l'approvisionnement auprès d'autres fournisseurs.
- Les fabricants s'approvisionnent maintenant en biens et services, en technologies et en compétences de haut calibre partout dans le monde.
- La logistique et la gestion de la chaîne d'approvisionnement sont des éléments cruciaux dans la livraison de produits à valeur ajoutée à la clientèle, à des prix concurrentiels.
- La responsabilité est répartie dans toutes les sphères de l'organisation, en ce qui a trait aux rapports financiers, à l'assurance de la qualité, à la santé et la sécurité, et à la protection de l'environnement.

Organisations

- Le secteur manufacturier s'étend maintenant dans toutes les chaînes d'approvisionnement et de valeur.
- La production et les services sont séparés sur le plan organisationnel, mais intégrés par des réseaux électroniques et dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement.
- Les entreprises ne se font plus concurrence à partir de leurs propres forces. Les chaînes d'approvisionnement se livrent concurrence pour offrir la meilleure valeur ajoutée aux clients.
- La fabrication et les relations avec les fournisseurs sur place sont remplacées par des chaînes d'approvisionnement mondiales et des réseaux internationaux.
- Les grandes entreprises élargissent leur champ d'activité à travers le monde, mais centralisent parallèlement les investissements, la recherche, la conception, l'ingénierie et d'autres fonctions décisionnelles clés dans un seul endroit ou dans quelques endroits seulement.
- Les entités commerciales à travers le monde se font concurrence pour les investissements et l'exclusivité des produits.

Contexte traditionnel	Nouveau contexte
Marché intérieur ou nord-américain	Marchés mondiaux
Les clients s'approvisionnent sur le marché local	Les clients s'approvisionnent sur le marché mondial
Poussée du produit vers le consommateur	Recrut.ion du consommateur envers le produit
Hausse des coûts reflétée aux consommateurs par une hausse des prix	Absorption des coûts – Chute des prix
Fixation des prix en fonction de la concurrence locale	Fluctuation des prix – Concurrence mondiale
Concurrence pour une part de marché	Concurrence pour les marchés, les investissements, l'exclusivité des produits
Position concurrentielle basée sur le coût, la qualité et l'arrivée à point nommé du produit sur le marché	L'arrivée à point nommé demeure primordiale, mais la personnalisation et le service entrent aussi en jeu – le prix concurrentiel est plus important que jamais
Valeur fondée sur les produits	Valeur fondée sur le service
Marchés de masse	Créneaux; clients individuels
Position concurrentielle stimulée par l'efficacité	Position concurrentielle stimulée par l'innovation
Normes de rendement internes	Critères mondiaux
Production de masse	Personnalisation
Croissance par l'augmentation des volumes	Croissance par l'innovation
Processus de production statiques	Systèmes de production flexibles
Technologies autonomes et distinctes	Technologies intégrées
Procédés mécaniques	Procédés automatisés
Longs cycles de production	Courts cycles de production
Réduction des coûts	Élimination du gaspillage
Développement séquentiel des produits	Systèmes complexes
Association d'entreprises	Maillage d'entreprises
Concurrence entre les entreprises	Concurrence entre les chaînes d'approvisionnement
Achat et manutention	Gestion de la chaîne d'approvisionnement
Habilités manuelles	Compétences spécialisées
Travail effectué selon des spécifications	Résolution des problèmes
Matériaux, produits et procédés fonctionnels	Matériaux, produits et procédés intelligents
Gestion de la production	Gestion du cycle de vie
Conduite des affaires en mode réactif	Conduite des affaires en mode proactif
Contrôle de la pollution	Durabilité de l'environnement

Nous n'en sommes plus à l'époque des industries aux cheminées fumantes, de la production de masse, de la machinerie lourde et des ouvriers qui, tous, caractérisaient le passé de l'industrie manufacturière. L'activité manufacturière moderne est hautement automatisée, largement tributaire du savoir et des compétences technologiques, de plus en plus adaptée aux clients et axée sur la prestation de service, de même que de plus en plus intégrée aux marchés internationaux et aux chaînes globales d'approvisionnement. Les manufacturiers eux-mêmes ne perçoivent plus leurs activités simplement en termes de transformation de

matières brutes en composants ou en produits finis. De nos jours, la fabrication est un processus qui englobe toutes les activités nécessaires à la livraison de produits donnés répondant aux besoins d'un client donné, autrement dit un système qui englobe à la fois la recherche et développement, la conception et l'ingénierie dans le contexte d'un cadre de gestion des activités de production, de logistique et de chaînes d'approvisionnement, sans oublier les démarches de financement, la commercialisation et le service à la clientèle, voire même de plus en plus l'entretien de produits et leur élimination définitive/leur recyclage.



MANUFACTURIERS
ET EXPORTATEURS
DU CANADA
20/20
FAÇONNER
N Ô T R E
AVENIR

L'avenir de l'industrie manufacturière

Du point de vue des manufacturiers du monde entier, l'avenir se présente en termes de clients globaux, de réseaux globaux ainsi que de possibilités de recourir aux meilleurs compagnies, aux meilleures technologies et aux meilleures compétences à l'échelle du globe.

Cet avenir sera tributaire des besoins des clients et de l'innovation. Il prendra la forme de technologies évoluées offrant des possibilités remarquables de révolutionner les produits, les entreprises et les processus de production. Cette évolution exigera de plus en plus de souplesse et de précision. Elle exigera en outre de nouvelles connaissances et des travailleurs très compétents. Il est impossible de prévoir tous les changements que connaîtra dans le futur le secteur manufacturier, mais il demeure que déjà certaines tendances se manifestent, percées technologiques à l'appui.

Intégration globale

Les fabricants restructureront leurs opérations, leurs systèmes de production et leurs chaînes d'approvisionnement pour servir une clientèle mondiale.

Ils viseront encore les consommateurs qui ont les moyens, c'est-à-dire les marchés en plein essor des économies émergentes. Mais la production et les services deviendront plus intégrés au niveau international pour obtenir ce qu'il y a de mieux en termes de compétences, de technologies et de structure des coûts; les entreprises pourront ainsi augmenter leur marge de profit tout en offrant aux consommateurs des produits de plus grande valeur à meilleur prix. Les technologies de bureautique permettront aux fabricants de se connecter n'importe où, n'importe quand avec leurs clients de par le monde. Le secteur manufacturier comme tel sera d'ailleurs caractérisé par des opérations, une concurrence et des chaînes d'approvisionnement à l'échelle mondiale. Nous sommes déjà entrés dans cette ère.

Acquisition de connaissances

La valeur réelle qui découlera des futures activités de fabrication tiendra moins aux processus de production eux-mêmes – qui deviendront de plus en plus très automatisés – qu'aux activités fondées sur les connaissances utilisées à l'appui de la recherche et développement, de la conception des produits, de la modification de ces derniers et des services connexes.

Pour les manufacturiers, la rentabilité passera par l'acquisition de connaissances. Cette rentabilité sera en outre tributaire de leur aptitude à contrôler la propriété intellectuelle, à anticiper les exigences des clients et à concevoir des solutions innovatrices pour répondre à leurs besoins.

Personnalisation à grande échelle des produits

Les fabricants continueront de se faire concurrence pour l'offre de produits de plus grande valeur à des prix de plus en plus réduits.

Par produits personnalisés, on entend des produits conçus et fabriqués en fonction des besoins personnels de clients individuels. L'avantage concurrentiel sera donc déterminé par la production à partir de spécifications individuelles. Des structures de coût concurrentielles devront être mises en place pour faire en sorte que la personnalisation soit commercialement viable et le but ultime sera d'instaurer une stratégie de concurrence individualisée.

La personnalisation massive exigera des entreprises qu'elles adaptent la fonctionnalité, la conception et le service aux besoins individuels de la clientèle. Elles devront aussi fabriquer des produits différents plus rapidement et à plus fort volume pour garder les coûts unitaires au minimum. Les fabricants devront, sans tarder, devenir de plus en plus flexibles, grâce à l'innovation continue et à des cycles de production plus courts qui pourront suivre l'évolution des goûts des consommateurs, malgré le cycle de vie plus court des produits.

La personnalisation massive exigera en outre d'autres changements au sein du secteur manufacturier :

- des systèmes d'information qui pourront identifier rapidement les spécifications des clients, les transformer en commandes et créer, dans toutes les chaînes d'approvisionnement et les processus de production, des systèmes d'approvisionnement sur demande qui répondront à la fois aux exigences de la clientèle et de la fabrication;

- des installations agiles qui pourront être reconfigurées rapidement pour fabriquer des produits différents ou des variantes de produits dans un minimum de temps;
- des plates-formes normalisées et des pièces interchangeables et compatibles;
- un contrôle de la qualité basé sur les processus et les systèmes de certification;
- des systèmes individualisés de repérage et de gestion du matériel;
- des chaînes d'approvisionnement simplifiées et fonctionnant à point nommé;
- une infrastructure logistique à faible coût; et,
- des services à la clientèle qui couvriront le cycle de vie des produits, à partir de la conception jusqu'à l'élimination, en passant par le financement et le service après-vente.

Un environnement durable

À l'avenir, les fabricants exerceront leurs activités dans un monde où les ressources et les sources d'énergie s'épuiseront à un rythme accéléré.

Le public, les gouvernements et les autres intervenants s'attendent à ce qu'ils assument la responsabilité de leur interaction avec l'environnement. La durabilité de l'environnement sera un facteur critique des coûts et un des principes clés qui régiront la conception des produits, l'ingénierie, la gestion du cycle de vie, le développement et l'usage des technologies de production et des procédés, ainsi que la gestion de l'énergie et des ressources naturelles.

La fabrication : un service

Le secteur manufacturier se dirige vers l'offre de services complets à la clientèle pendant toute la durée de vie des produits.

À mesure que les systèmes de production deviendront plus flexibles et plus automatisés, la différenciation et la création de la valeur reposeront sur le service. Les fabricants s'efforceront de résoudre les problèmes de leurs clients, ce qui deviendra un important facteur de réussite pour eux. Ils offriront une gamme complète de services, y compris la R-D, la conception, l'ingénierie, les essais, l'assurance de la qualité, le financement, l'entretien, la logistique de livraison, le service après-vente, les améliorations et, en bout de piste, l'élimination du produit. Aucun fabricant ne sera capable d'offrir tous les services dont la clientèle a besoin. Des fournisseurs de services seront donc intégrés aux entreprises de fabrication dans des réseaux de valeur, des chaînes d'approvisionnement et des entreprises virtuelles à l'échelle internationale.

Les chaînes de valeur

Les fabricants, leurs clients et leurs fournisseurs forment les chaînes de valeur qui se concurrencent pour la vente au consommateur final.

De nos jours, la fabrication dépend de la gestion efficace des chaînes d'approvisionnement et des réseaux commerciaux. Ceci dit, les entreprises étendues de l'avenir seront des entreprises virtuelles dans lesquelles les unités de production à travers le monde devront sans cesse reconfigurer leurs opérations et leurs relations avec les chaînes d'approvisionnement, et former ou reformer des réseaux sur la base de projets individuels. Elles devront compter sur des systèmes d'information réseautés et sur l'ingénierie virtuelle pour pouvoir soutenir la concurrence sur les plans de la conception,

de la production, du marketing, du service et du soutien à la vente. Elles fonctionneront comme si leurs filiales étaient autant d'unités continuellement reconfigurables, peu importe leur emplacement géographique. Lorsqu'elles connaîtront le succès, elles seront en mesure d'offrir des solutions aux clients ultimes.

Des chaînes d'approvisionnement fondées sur le savoir

Le secteur de la fabrication sera de plus en plus un secteur de savoir.

Il mettra l'accent sur l'offre de services complets de solutions à ses clients, et aura donc besoin d'une main-d'œuvre hautement scolarisée, flexible et compétente pour créer, produire, gérer et livrer les produits, les procédés et les services innovateurs et différenciés que les futurs clients demanderont.

Pour les clients, les chaînes de valeur des fabricants seront en réalité des chaînes d'approvisionnement du savoir. Le concept en dit long sur la façon dont les connaissances seront commercialisées, sur la façon dont l'innovation devra être gérée et sur l'importance de la scolarisation et de l'acquisition de compétences à tous les stades du processus. Ainsi :

- le succès commercial dépendra de la correspondance entre le savoir et les besoins des clients;
- les exigences des clients se traduiront par des connaissances dans les applications commerciales;
- les connaissances, les compétences et les technologies proviendront des quatre coins du monde;
- les besoins plus individualisés des clients exigeront des produits et des personnes pour y répondre; la qualité du service sera basée avant tout sur la communication et la conception – la capacité de transposer les préférences personnelles en spécifications techniques,

d'une part, et les capacités de fabrication et de service en solutions simples et vendables d'autre part;

- les systèmes de production de la prochaine génération reposeront sur des nouvelles technologies et des procédés hautement automatisés – ce qui exigera des techniciens et des gestionnaires hautement qualifiés;
- les entreprises et les processus de production très flexibles et reconfigurables exigeront de la part de tous les employés un apprentissage continu, des aptitudes à la solution des problèmes, un esprit d'équipe, de la facilité à communiquer efficacement et de la créativité;
- les produits et les procédés innovateurs seront basés sur les nouvelles capacités technologiques et les applications commercialisables de la propriété intellectuelle;
- les nouvelles technologies et la propriété intellectuelle exigeront, à leur tour, des percées dans la recherche fondamentale en ingénierie et en mathématiques, et une plus grande attention aux aspects scientifiques de la fabrication; et,
- la gestion efficace de l'innovation et des chaînes d'approvisionnement axées sur le savoir devra être fondée sur une compréhension plus approfondie des relations de cause à effet dans les théories de gestion d'entreprise.

La propriété intellectuelle, les compétences et l'expérience seront des facteurs clés pour les fabricants de l'avenir. Ils le sont déjà pour les fabricants d'aujourd'hui.

La fabrication virtuelle

Les systèmes virtuels de fabrication seront extrêmement agiles, mais seront aussi intelligents. Non seulement assureront-ils une réponse rapide aux clients, mais ils feront participer ces derniers à la conception, aux essais et à la prestation des services.

Les systèmes de fabrication de l'avenir incorporeront l'intelligence des applications logicielles avancées et les capacités de modélisation et de simulation. Ils seront construits autour de systèmes intégrés d'intelligence humaine et artificielle – ce qui permettra de transposer les attentes précises des clients en spécifications, en communications et en données techniques; ce qui impliquera aussi l'application de l'intelligence des machines, des systèmes experts et des réseaux de neurones à la production; la conception, la coordination et l'intégration de systèmes complexes de production, de logistique et de commerce.

On envisage les futurs systèmes de production à partir de l'ingénierie virtuelle et des usines virtuelles.

- Les techniques informatisées permettront aux fabricants de combiner la conception, l'ingénierie, les essais, les calendriers, la production, l'entretien, l'assurance de la qualité, les services et la gestion de la chaîne d'approvisionnement en un seul processus; les capacités de fabrication dépendront alors de la gestion efficace de l'information et de la transposition rapide de cette information dans les systèmes de production.
- L'usine de l'avenir deviendra un réseau d'information. Les clients participeront à la conception et aux essais des produits conformément à leurs besoins particuliers. Leurs exigences seront communiquées à des systèmes mécanisés évolués, à des modules d'application de procédés complexes et à des

systèmes de livraison, systèmes qui tous seront informatisés et mobiles. Il n'y aura aucune ligne de montage ni îlot stationnaire d'automatisation – les usines virtuelles permettront aux machines et aux cellules de production de se reconfigurer automatiquement en atelier en réponse aux nouvelles commandes ou aux nouvelles variantes de produit. Les achats et l'établissement des calendriers se feront automatiquement au fur et à mesure de la réception des commandes. Les machines seront capables de produire une vaste gamme de produits et de pièces de rechange. Des systèmes entièrement automatisés « éteindront les feux » et les employés seront affectés à l'entretien, à la programmation, à l'établissement des calendriers et à la planification du changement. Éventuellement, des installations partagées, flexibles et informatisées pourront être clonées à travers le monde et être programmées à distance par satellite pour fabriquer des produits personnalisés n'importe où et n'importe quand lorsque le besoin se fera sentir, et pour les livrer juste à temps. Les machines intelligentes apprendront comment produire des pièces de rechange et quelles pièces produire. L'usine virtuelle pourra même devenir reproductible.

- Les procédés virtuels d'ingénierie intégreront la simulation, la modélisation, l'analyse, les essais, les diagnostics et les technologies analytiques dans la conception, la production et les fonctions de contrôle concernant tous les aspects de la fabrication. La réalité virtuelle jouera un rôle clé dans la participation des clients à la conception et à l'ingénierie. L'équipement de pointe, les capteurs, la robotique et les matériaux intelligents seront mis à contribution pour le contrôle de la qualité et l'enchaînement des opérations. Les fabricants pourront contrôler, effectuer des réparations et assurer le service en ligne de leurs produits. Des systèmes d'ingénierie intelligents accroîtront la flexibilité et accéléreront grandement les cycles de fabrication. Ils pourront aussi intégrer et simplifier les processus. Ils seront également au cœur de la personnalisation commercialement viable.

Des nouvelles technologies habilitantes

Les percées dans l'électronique, les technologies de l'information et des communications, la bureautique, la programmation de logiciel et les réseaux de bureautique sont en train de révolutionner le secteur manufacturier.

Elles ouvrent des possibilités d'accroissement de la flexibilité des systèmes de production automatisés, des possibilités de formation de chaînes d'approvisionnement mondiales et de ciblage des consommateurs à travers le monde. Les nouvelles applications des technologies de l'information et des communications continueront de révolutionner l'activité manufacturière, notamment l'usage de techniques avancées de modélisation et de simulation, de l'intelligence artificielle, de l'imagerie numérique, du stockage de données à haute densité et de la réalité virtuelle.

D'autres technologies avancées révolutionneront aussi l'avenir du secteur manufacturier. En particulier :

- **La biotechnologie et la génétique.** Grâce aux percées de la génomique, les fabricants travaillent déjà avec des biomatériaux, créent des bioproduits et utilisent des bioprocédés;
- **La nanotechnologie.** L'ingénierie moléculaire permet de fabriquer des produits à partir de leur structure atomique la plus fondamentale;
- **Le micro-usinage.** Des techniques qui existent déjà pour la production de dispositifs et de composants, dont la taille peut être mesurée en microns, permettront d'accroître la précision, la sensibilité et la flexibilité des processus de micro-production;
- **La métrologie.** Des systèmes de mesure perfectionnés permettront d'atteindre une plus grande précision dans le contrôle de la production et des procédés;
- **La mécatronique.** Des procédés qui intègrent les capteurs, les actionneurs et les fonctions de contrôle en un seul système intelligent permettront d'améliorer la précision, le rendement, l'efficacité et la convivialité des produits;
- **Les nouveaux matériaux.** Le développement de nouveaux matériaux, notamment les biomatériaux, les polymères avancés, les composites légers et les matériaux supraconducteurs, donne aux manufacturiers la capacité de développer des produits et des procédés nouveaux et améliorés qui peuvent mieux répondre aux exigences des clients et à plus faible coût;
- **Les matériaux intelligents.** Les matériaux intelligents modifient la forme, la couleur, la phase, les champs magnétiques et électriques, la température, les qualités optiques et d'autres caractéristiques en réponse à des stimuli externes. Les concepteurs pourront utiliser des matériaux intelligents pour élaborer de nouvelles normes répondant aux besoins de la clientèle, pour simplifier les produits ou leur ajouter des caractéristiques et réduire l'utilisation de matériel et les dépenses qu'entraîne la spécialisation des produits. Les futurs matériaux intelligents seront capables de s'auto-diagnostiquer, de s'auto-réparer et de faire de l'auto-apprentissage;
- **Les piles à combustible et les sources d'énergie alternatives.** Les piles à hydrogène, l'énergie solaire et les applications nucléaires seront utilisées dans les produits et les procédés comme sources d'énergie alternatives; et,
- **L'intégration des technologies.** Les capacités futures de la fabrication seront renforcées par l'intégration de toutes ces technologies.



MANUFACTURIERS
ET EXPORTATEURS
DU CANADA
20/20
FAÇONNER
NOTRE
Avenir

Incidences pour le secteur manufacturier canadien

En 2020, le secteur manufacturier canadien sera bien différent d'aujourd'hui. Les changements qui surviennent dans le marché global, les nouvelles capacités technologiques ainsi que la réorientation des entreprises manufacturières contribueront à modifier tous les aspects de cette activité économique au pays.

Tous secteurs confondus, les manufacturiers estiment que leur industrie connaîtra au Canada les changements énoncés ci-après.

1. Spécialisation des produits

Les produits standards qui peuvent être produits en masse et expédiés sur de longues distances seront fabriqués dans des pays nouvellement industrialisés, où les coûts de production et de livraison ne correspondront qu'à une fraction de ceux imposés au Canada. Les manufacturiers seront en outre capables d'offrir des normes améliorées de qualité, d'améliorations techniques et de fiabilité entre fabricants et vendeurs.

Les lignes de fabrication des produits qui demeureront au Canada seront davantage spécialisées puisqu'elles devront répondre à des exigences supérieures des clients. Ces lignes de fabrication viseront des produits exigeant un degré élevé d'innovation et d'adaptation aux exigences du client, des lignes de production limitée de produits ainsi que des systèmes souples de production. Autrement, ces lignes de fabrication seront axées sur la fabrication de produits spécialement conçus pour des clients locaux ou sur la fabrication de produits par des entreprises pour qui la proximité des clients est une nécessité.

2. Méthodes de production et activités d'affaires hautement évoluées

La fabrication de produits spécialisés permettra aux manufacturiers canadiens de propulser leurs entreprises dans la chaîne de valeur. On comptera dans le niveau 4 moins de fournisseurs de matériaux, de produits et de composants standards alors que les entreprises du niveau 3,

spécialisées dans les sous-assemblages ou le traitement intégré de lots de produits, seront plus nombreuses. Un plus grand nombre de fournisseurs du niveau 2 se consacreront à l'intégration des matériaux, sous-assemblages et composants. Enfin, on dénombre davantage d'entreprises du niveau 1 – les manufacturiers d'équipements originaux (MEO) – qui s'emploieront à mettre au point de nouveaux produits ou des solutions pour les clients et à les commercialiser. Bref, la chaîne de valeur débutera davantage au début des cycles de production qu'à la fin de ceux-ci.

L'activité manufacturière évoluera également au Canada au fur et à mesure où les entreprises grimperont dans la chaîne de valeur. L'envergure des activités commerciales de l'entreprise passera de locale et régionale à une clientèle plus globale. Les chaînes d'approvisionnement acquerront également une envergure globale. Les entreprises dépendront davantage de la gestion du savoir que de la gestion des actifs physiques

Niveau	Système de production	Domaines d'activités de base	Envergure du marché	Chaîne d'approvisionnement	Propriété intellectuelle
↑ 1 (MEO)	Intégration finale/essais	Technologie / concepts de produits Développement de produits (Validation des concepts) Marques de commerce / service	Globale	Globale	Technologie de produit
↑ 2	Intégration / assemblage / fabrication	Élaboration de prototypes Validation de concepts	Globale Régionale	Globale Régionale	Processus technologiques
↑ 3	Sous-assemblages / traitement intégré / fabrication	Validation des processus Planification pré-production	Régionale Locale	Régionale Locale	Processus
↑ 4	Fabrication Traitement	Production Traitement des matériaux	Locale	Locale	s.o.



et la propriété intellectuelle associée à la valeur de leurs activités se rapportera davantage à des technologies et des produits spécifiques qu'aux processus de production. Tandis que les activités de production passeront du niveau de la fabrication à ceux de l'assemblage et de l'intégration, les principales fonctions des entreprises passeront de la gestion des matériaux et des processus de production à la validation des processus et à la planification pré-production, puis à la mise au point de prototypes et à la validation des concepts, et enfin à l'étape de la fabrication d'équipements originaux à la genèse technologique, au développement de produits et aux essais connexes.

3. Accentuation des activités en matière d'innovation, de conception, de marques de commerce, de service à la clientèle et de financement

Le rythme de l'évolution technologique et l'intensité de la concurrence globale feront en sorte que les manufacturiers canadiens tireront leurs revenus de produits et services différenciés. Innovation, conception, marques de commerce, service à la clientèle et financement seront autant de facteurs prépondérants de la création de valeur.

4. Instauration de systèmes commerciaux sans gaspillage

L'activité manufacturière sera axée sur l'anticipation et le respect des exigences des clients. Les entreprises devront donc adopter des processus d'exploitation appropriés et à la mesure des chaînes d'approvisionnement, processus qui devront être extrêmement efficaces afin d'offrir aux clients la valeur voulue. Les manufacturiers canadiens devront s'employer à éliminer les gaspillages – les activités qui ne contribuent nullement à une quelconque valeur pour les clients – à l'échelle de toutes leurs opérations de fabrication, de leurs entreprises ainsi qu'à l'échelle de leurs chaînes de valeur et de leurs réseaux d'entreprises.

5. Instauration de processus de production souples et hautement automatisés

Les processus de production seront hautement automatisés et intégrés, grâce à une technologie de l'information et des communications évoluée et appropriée aux fonctions de conception, de marketing, de planification, de service et de contrôle des affaires. Ces processus seront souples, de façon à permettre la reconfiguration rapide des entreprises pour répondre à des besoins nouveaux, modifiés ou changeants des clients.

6. Développement rapide et utilisation de produits et technologies innovateurs

La gestion de l'innovation deviendra une compétence fondamentale au sein du secteur manufacturier canadien. Les entreprises disposeront de systèmes d'intervention rapide qui leur permettront de s'adapter aux circonstances changeantes des marchés. Des processus continus de mise au point de produits, des technologies de production reconfigurables et un accès rapide aux nouvelles technologies seront indispensables à la différenciation des produits et à la mise en application de stratégies d'affaires souples.

7. La souplesse, un avantage concurrentiel

La souplesse d'exploitation revêtera une importance critique dans le contexte du cycle de développement des produits – c'est-à-dire que depuis la conception d'un produit, en passant par sa mise à l'essai, sa mise en production et la mise sur pied d'un service d'entretien, le cycle devra s'étaler sur des mois et non pas des années – tout en tenant compte des attentes de plus en plus exigeantes et changeantes des clients.

8. Utilisation des réseaux électroniques à des fins d'intégration

Toutes les activités d'affaires – gestion, administration, gestion des achats et des matériaux, conception, ingénierie, production, gestion d'inventaire, financement et relations avec les clients – seront intégrées par le biais de l'instauration de réseaux électroniques



d'information et de communications.

Toutes ces fonctions seront intégrées au sein des entreprises manufacturières de même qu'à l'échelle des chaînes d'approvisionnement, qu'il s'agisse des clients, des fournisseurs ou des autres partenaires d'affaires.

9. Intégration des chaînes de valeur et des réseaux d'affaires globaux

Les manufacturiers canadiens feront partie d'un système global de chaînes d'approvisionnement et de réseaux d'affaires concurrents qui seront tous déterminés à répondre aux besoins des consommateurs dans les marchés du monde entier. Ces chaînes de valeur engloberont des entreprises produisant des biens ou offrant des services. De plus, elles seront transformables et en constante refonte de manière à répondre aux besoins de clients nouveaux et différents.

10. Entreprises globales

Un plus grand nombre de manufacturiers canadiens exploiteront des entreprises d'envergure globale. En soi, la portée de leurs activités d'affaires internationales débordera largement des simples opérations de commerce. Les entreprises ne se contenteront pas de simplement importer des biens pour fins de transformation ou de distribution au Canada, ni même de simplement produire des biens ici même au pays pour fins d'exportation. Ces entreprises exerceront leurs activités à une échelle globale en pratiquant les investissements pour garantir leur base d'actifs dans le monde, en étendant leurs activités dans d'autres pays, en s'approvisionnant en compétences et en technologies à l'échelle mondiale, et en affectant des ressources à leurs activités selon des plans d'affaires globaux ainsi qu'en consolidant ces activités. Les entreprises manufacturières étendront leurs activités là où le rendement de leurs investissements sera le plus profitable. Si ce n'est pas au Canada, ce sera ailleurs.

Préparer l'avenir

Dans l'économie globale de 2020, les capitaux, le savoir et la main-d'œuvre se distingueront par leur grande mobilité. Sur quoi reposeront les activités à forte valeur ajoutée qui caractérisent l'activité manufacturière au Canada?

Les avantages existants dont jouit le Canada – ses ressources, sa main-d'œuvre qualifiée, sa proximité des États-Unis, ses régimes politiques, juridiques et fiscaux – apporteront un appui tangible au secteur manufacturier, mais ne pourront lui garantir une prospérité économique, voire même le soutien de son secteur fondamental, soit son secteur manufacturier, et ce en dépit de la croissance de ce dernier.

Selon les manufacturiers, la vitalité de leur industrie au Canada sera déterminée par les éléments ci-après.

- Leadership, soit l'aptitude à définir et à concrétiser une vision du succès d'une entreprise.
- La formation de capital, la base même de la croissance des affaires.
- Les gens, autrement dit le savoir, les compétences, l'expérience, la créativité, la souplesse, l'entrepreneuriat et le dynamisme de la main-d'œuvre.
- L'acquisition du savoir – la possibilité de contrôler la conception, les marques de commerce et la propriété intellectuelle et de là, les rendements associés à l'innovation.
- Le contrôle des marchés – l'aptitude des entreprises canadiennes à « maîtriser ce que les clients demandent » dans le monde.
- L'accès à un marché canadien et nord-américain solide, de façon à garantir la masse critique ou à offrir la plate-forme de base nécessaire au développement d'activités d'affaires global.

- Une base de fabrication de produits à valeur élevée qui contribuera à l'instauration et au maintien de services ainsi que d'activités de conception et d'innovation.

La concurrence en 2020

Les manufacturiers canadiens estiment que dans dix à quinze ans leur future compétitivité et leurs possibilités de croissance seront fonction des facteurs distinctifs de succès en affaires ci-après.

- Temps – la nouvelle réalité du XXI^e siècle deviendra un avantage pour les manufacturiers canadiens qui seront en mesure de répondre rapidement aux besoins des clients, de composer avec des délais serrés de production, d'apporter rapidement des changements, de respecter de courts délais de livraison et de commercialiser rapidement de nouveaux produits et processus.
- Solutions pour les clients – les entreprises obtiendront des rendements élevés dans la mesure où elles sauront aligner leurs plans d'affaires et leurs stratégies manufacturières sur les besoins présents et prévus des clients. Les manufacturiers qui sauront offrir des solutions appropriées seront partie intégrante du succès de leurs clients.
- La différenciation des produits devra se faire par une spécialisation accrue, l'élaboration de services appropriés, la conception adaptée des produits et leur fonctionnalité ainsi que le développement de créneaux et de marchés pour les produits.
- La culture d'innovation s'étendra à toute l'entreprise, depuis le développement et la commercialisation de produits et services nouveaux ou améliorés, à l'adoption de technologies nouvelles ainsi que de processus nouveaux de production et d'affaires, sans oublier le développement de nouveaux débouchés et la mise en œuvre de nouveaux plans d'affaires.
- Approvisionnement global – c'est-à-dire l'aptitude à aller chercher partout dans le monde les meilleurs produits, les meilleures technologies, les meilleures compétences et l'expertise nécessaires pour répondre aux besoins de l'entreprise.
- Marketing global – c'est-à-dire tirer parti des possibilités d'affaires dans les marchés mondiaux.
- Amélioration continue – c'est-à-dire l'engagement d'appliquer des principes de fabrication sans gaspillage (élimination des activités superflues qui ne contribuent pas à la valeur recherchée par les clients), d'appliquer les principes de la qualité totale aux produits et aux processus ainsi que d'appliquer une politique de tolérance zéro vis-à-vis des défauts.
- Souplesse – c'est-à-dire la souplesse stratégique au regard des produits, des processus, des opérations et du service à la clientèle.
- Intégrité – c'est-à-dire une culture d'entreprise et des pratiques d'exploitation fondées sur la confiance, la fiabilité, la responsabilité, l'engagement communautaire, la santé et la sécurité de la main-d'œuvre ainsi que la conscience environnementale.
- Collaboration étroite inter-équipes en milieu de travail, le long des chaînes de valeur des fournisseurs et des clients ainsi qu'avec d'autres entreprises avec lesquelles des ressources, des compétences et des meilleures pratiques sont partagées.
- Compétitivité des coûts au regard du coût total de livraison de produits aux clients.
- Gestion responsable – bref l'imputabilité et l'exercice de contrôles au regard de tous les aspects des milieux de travail : santé et sécurité, activités de fabrication, opérations d'affaires, chaînes d'approvisionnement et réseaux d'entreprises.



Manufacturiers et
Exportateurs du
Canada

Canadian
Manufacturers &
Exporters

- Environnement durable – c'est-à-dire toute question touchant la consommation d'énergie, la gestion des ressources et la durée de vie des produits.
- L'engagement de viser la perfection en ce qui a trait à la qualité des produits, aux processus de production et aux systèmes d'affaires.



MANUFACTURIERS
ET EXPORTATEURS
DU CANADA
20/20
FAÇONNER
N Ô T R E
AVENIR

Compétences de la main-d'oeuvre

La main-d'œuvre canadienne doit être prête à répondre aux futurs besoins du secteur manufacturier.

Pour atteindre ce but :

- Les carrières dans le secteur manufacturier doivent être perçues par les jeunes comme des possibilités attrayantes;
- Les employés doivent posséder les compétences fondamentales nécessaires pour travailler dans un contexte exigeant, innovateur, très souple et d'envergure internationale et tirer parti de tout avantage pour améliorer leurs compétences;
- Les manufacturiers doivent pouvoir trouver des travailleurs possédant la gamme de compétences spécialisées dont ils ont besoin;
- Les programmes d'apprentissage doivent être revus de façon à répondre aux besoins changeants du secteur manufacturier au plan des compétences;
- Les manufacturiers devront investir dans le perfectionnement continu des compétences et aptitudes de leur main-d'œuvre ainsi que contribuer aux initiatives de collaboration en cette matière;

- Le système canadien d'immigration doit être utilisé plus efficacement à l'appui du développement économique, notamment en améliorant l'accès des manufacturiers à une main-d'œuvre qualifiée et expérimentée;
- Les Canadiens doivent avoir la possibilité de parfaire continuellement leurs connaissances et compétences; et,
- Les pratiques d'emploi doivent contribuer au recrutement et au maintien en poste d'employés qualifiés et expérimentés ainsi qu'au perfectionnement continu de leurs compétences.

Compétences actuelles et futures

Le succès des entreprises passe incontestablement par la compétence de la main-d'œuvre disponible au Canada. Parmi les manufacturiers qui ont participé à l'Enquête sur les enjeux de gestion de 2004 des MEC:

- 78 % des entreprises ont indiqué que la disponibilité de personnel qualifié constituait un facteur important de leur capacité d'innover;
- 42 % ont indiqué que les contraintes liées à la disponibilité de personnel qualifié et expérimenté revêtaient une importance stratégique qui modifiera fondamentalement leurs pratiques d'affaires au cours des cinq prochaines années; et,
- 38 % ont fait valoir que la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée constituait un facteur important dans le choix des lieux où exercer leurs activités d'affaires.

Les MEC entendent utiliser les repères ci-après pour mesurer dans quelle mesure leurs objectifs ont été atteints.

Repères	Situation	Objectif pour 2020
• Main-d'œuvre manufacturière de moins de 45 ans	64 % des employés	75 % des employés
• Niveaux de satisfaction à l'endroit des compétences de base des employés	66 % des manufacturiers ont participé à l'Enquête annuelle sur les enjeux de gestion des MEC	95 % des manufacturiers participent à l'Enquête annuelle sur les enjeux de gestion des MEC
• Aptitude à trouver des employés qualifiés	77 % des manufacturiers ont répondu à l'Enquête annuelle sur les enjeux de gestion des MEC	95 % des manufacturiers répondent à l'Enquête annuelle sur les enjeux de gestion des MEC
• Investissements dans des activités organisées ou informelles de perfectionnement des compétences	2,5 % de la masse salariale, selon l'Enquête annuelle sur les enjeux de gestion des MEC	5 % de la masse salariale, selon l'Enquête annuelle sur les enjeux de gestion des MEC
• Aptitude à conserver du personnel qualifié	80 % des manufacturiers ont répondu à l'Enquête annuelle sur les enjeux de gestion des MEC	95 % des manufacturiers répondent à l'Enquête annuelle sur les enjeux de gestion des MEC

Les compétences de la main-d'œuvre constitueront un facteur encore plus déterminant du succès concurrentiel des entreprises dans un contexte manufacturier d'envergure mondiale puisque le savoir et les capitaux d'investissement en constituent les principaux éléments d'actif et que la croissance des entreprises est dictée par l'acquisition, l'application, la protection et le financement continu de connaissances nouvelles.

Les manufacturiers trouvent difficile de préciser les besoins en compétences spécifiques de l'industrie – ou même des sous-secteurs de l'industrie – pour les cinq prochaines années, encore moins pour les dix à quinze prochaines années. Certains prédisent que la complexité inhérente à l'innovation exigera la mise en œuvre de processus de production et d'affaires axés sur des compétences uniques qui pareront la voie à des innovations « multidisciplinaires » ainsi qu'à la « polycompétence ». D'autres estiment nécessaire de définir les compétences spécialisées avec une précision de chirurgien. Ceci dit, tous conviennent de la complexité croissante des tâches et du rythme évolutif des technologies et des organisations, de sorte que les objectifs d'affaires associés aux compétences de base de la main-d'œuvre manufacturière canadienne en 2020 différeront notablement de ceux d'aujourd'hui.

Dans les faits, les manufacturiers continueront vraisemblablement d'avoir besoin de travailleurs possédant des compétences spécialisées et de travailleurs polycompétents. En règle générale, les futurs besoins en compétences qui ont été cernés par les manufacturiers sont les suivants :

- Un mélange de créativité en matière de résolution de problèmes, de savoir-faire technique, de compétences d'affaires et d'aptitudes à interagir avec des collègues et des clients;
- Un degré supérieur d'expertise technique et technologique du fait que les systèmes de production seront davantage automatisés et interreliés et que les milieux de travail reposeront davantage sur des technologies

évoluées, par exemple la nanotechnologie, la biotechnologie, la microélectronique et la robotique;

- La nécessité de continuer à faire appel à des métiers spécialisés assortis d'autres compétences techniques et d'affaires;
- Un recours accru à l'ingénierie de la fabrication et de la production, à la conception de produits et processus et à la recherche scientifique;
- Le recours à des compétences multilingues et multiculturelles répondant aux besoins d'expansion des entreprises à l'échelle globale;
- Le recours à des compétences en gestion dans les domaines des processus de fabrication, des chaînes d'approvisionnement, du développement de produits et de connaissances, du financement et des activités commerciales globales; et,
- L'aptitude à s'adapter facilement aux circonstances en constante évolution des milieux de travail. Le rythme de l'évolution technologique et la capacité future des entreprises à réagir rapidement à ce dernier exigeront de tous les employés qu'ils fassent non seulement preuve de souplesse d'adaptation aux changements dans leur travail mais qu'ils démontrent la volonté et l'aptitude à continuellement parfaire leurs connaissances et leurs compétences dans le contexte d'un plan d'apprentissage à long terme.

La gestion des ressources humaines deviendra une compétence fondamentale que devront maîtriser les entreprises manufacturières. Les gestionnaires des ressources humaines concentreront leurs efforts sur l'amélioration et l'innovation des entreprises à la faveur de programmes de perfectionnement et de rémunération des employés. Ces gestionnaires joueront également un rôle de premier plan dans la gestion des éléments d'actif, en veillant à recruter, à conserver, à déployer, à perfectionner et à gérer la main-d'œuvre d'entreprise ainsi qu'à investir dans le savoir de base de cette dernière.

Les manufacturiers reconnaissent également que les relations syndicales-patronales doivent se dérouler davantage sous le signe de la collaboration. Même une main-d'œuvre hautement qualifiée ne saura s'adapter aux demandes du marché global si les relations de travail demeurent fondées sur la perspective de processus routiniers de lignes d'assemblage où les décisions hiérarchiques entre le sommet et la base sont fondées sur la répétitivité des tâches. Les travailleurs manufacturiers de tous les niveaux devront participer davantage aux processus décisionnels, ce qui exigera une démarche plus transparente de rationalisation des responsabilités, des compétences et des rétributions à l'échelle des organisations.

Forces

Le Canada peut compter sur l'une des mains-d'œuvre industrielles qui comptent parmi les plus éduquées et qualifiées au monde.

La présence de bassins de compétences spécialisées et d'installations connexes de formation représente pour certaines entreprises une excellente raison d'investir au Canada et d'y étendre leur champ d'activité. Il existe au pays un certain nombre d'excellents établissements d'éducation et de formation – écoles secondaires, collèges et universités – où le personnel enseignant collabore avec l'industrie de manière à ce que les diplômés soient bien préparés à répondre aux exigences du secteur manufacturier d'aujourd'hui. Des conseils sectoriels coordonnent en outre les besoins en formation aux plans régional, provincial et national. De concert avec les établissements collégiaux, les organisations de formation, les conseils sectoriels et les gouvernements, les manufacturiers s'emploient à étayer les programmes d'apprentissage et à accroître la disponibilité de travailleurs qualifiés.

De plus, les manufacturiers canadiens ont pu compter sur les compétences et le sens de l'entrepreneuriat des nouveaux immigrants au pays. Nombre de manufacturiers investissent considérablement dans le perfectionnement et l'amélioration des compétences de leurs employés. Certains ont même mis au point des programmes spécialisés de perfectionnement des compétences, voire des instituts qui profitent à l'ensemble de la collectivité. De nombreuses entreprises ont instauré des améliorations importantes aux fins d'innover au chapitre de la compétence de leurs employés, de l'efficacité des milieux de travail, de la souplesse d'exécution et des niveaux de satisfaction de la clientèle, le tout par le biais de l'adoption de pratiques plus souples et plus concertées en milieu de travail.

Faiblesses

En règle générale, les manufacturiers reconnaissent qu'il existe un manque de communication, un manque de coordination, un manque de collaboration et un besoin d'accroître les investissements au chapitre de la préparation et du développement des capacités de la main-d'œuvre.

En ce qui a trait aux communications, les jeunes et leurs parents ne connaissent pas, bien souvent, les possibilités de carrière qui existent au sein du secteur manufacturier. D'autre part, il n'y a pas suffisamment d'écoles secondaires qui orientent les étudiants vers des plans d'éducation qui les prépareront à des carrières dans l'industrie manufacturière. Les collèges et les programmes d'apprentissage éprouvent des difficultés à attirer suffisamment d'étudiants dans les métiers, les techniques et les affaires. Certaines écoles secondaires de même que la plupart des collèges et des universités ont élaboré des programmes d'enseignement et de formation spécialisée qui sont conçus pour répondre aux exigences actuelles de l'industrie. Ceci dit, les manufacturiers ignorent bien souvent que



ces programmes existent ou encore que les établissements collgiaux, en particulier, sont en mesure d'adapter à leurs besoins les programmes de formation qu'ils offrent.

Les manufacturiers reconnaissent le besoin d'instaurer une plus grande coordination entre tous les paliers de gouvernement, les programmes d'éducation, d'apprentissage et de formation et l'industrie elle-même. Le financement consacré à la recherche par le gouvernement f dral ainsi que les programmes provinciaux de formation et d'apprentissage doivent servir plus efficacement à répondre aux besoins des activités de fabrication de pointe et de la gestion globale des entreprises. Les programmes multidisciplinaires qui combinent efficacement les volets conception, ingénierie et études de gestion sont plutôt rares au sein des universités canadiennes. Il est encore plus rare de trouver dans le réseau des établissements d'enseignement postsecondaire un programme réunissant les caractéristiques d'études académiques, de formation technique et d'expérience pratique du milieu des affaires. Les manufacturiers ont fait valoir le besoin d'accentuer les efforts du côté des établissements collgiaux et universitaires pour offrir des programmes communs de formation, pour coordonner ces programmes, pour élaborer des programmes coopératifs et pour reconnaître les titres correspondants de compétence. Ceci dit, les manufacturiers reconnaissent également qu'il existe un manque de coordination en ce qui a trait à la correspondance des programmes d'éducation et de perfectionnement avec les possibilités d'emploi, une situation qui est d'autant plus constatable au niveau communautaire, là où la main-d'œuvre réside et où les occasions d'emploi existent véritablement. Une meilleure coordination est également nécessaire aux fins d'offrir des programmes d'éducation et de formation adéquats aux Autochtones ainsi que d'intégrer ces derniers plus efficacement à la main-d'œuvre manufacturière.

On constate de plus un manque de coordination au chapitre du système canadien d'immigration. Les qualifications que l'on reconnaît aux immigrants ne tiennent pas d mment compte des compétences et de l'expérience particulièrement recherchées par les manufacturiers. Les processus d'approbation à l'immigration sont trop lents pour répondre aux besoins immédiats en compétences de l'industrie. En outre, du fait que les titres de formation et les compétences acquis à l'étranger, tout comme l'expérience de travail hors frontière ne sont pas tenus en compte au Canada, il est souvent très difficile d'intégrer des immigrants hautement qualifiés à la main-d'œuvre du pays.

Enfin, il existe un manque de coordination des dispositions réglementaires gouvernementales concernant la souplesse de la main-d'œuvre et les pratiques d'emploi. Cette réglementation restreint la mobilité des travailleurs qualifiés au Canada. Cette même réglementation et la législation connexe empêchent bien souvent les manufacturiers de bénéficier de la souplesse nécessaire pour réorganiser leurs lieux de travail, pour pratiquer des changements de façon rentable ainsi que pour protéger la santé et la sécurité de leurs employés. Cette réglementation empêche trop souvent les travailleurs de trouver un emploi localement ou ailleurs au Canada, sans compter que les impôts sur le revenu, combinés avec les coûts administratifs et de conformité de dispositions réglementaires du travail complexes et parfois contradictoires représentent pour certains manufacturiers un motif pour ne pas employer d'autres travailleurs ni leur fournir la formation requise.

Des efforts concertés s'imposent.  tablissements collgiaux, universités et programmes de formation sont autant d'avenues à la recherche constante de manufacturiers et d'autres chefs d'entreprises avec qui collaborer aux fins de définir les futurs besoins en compétences de la main-d'œuvre. Par ailleurs, les manufacturiers trouvent souvent difficile de collaborer avec les établissements d'enseignement en raison

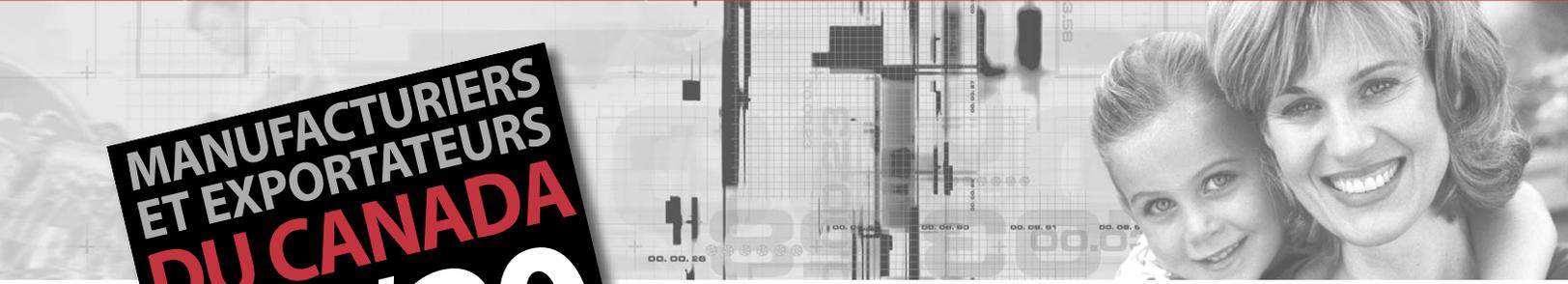


des contraintes de temps et de ressources qui se posent ou parce qu'ils ne perçoivent pas les avantages immédiats qu'ils pourraient retirer d'une telle collaboration pour répondre à leurs besoins d'affaires. Les manufacturiers ont besoin de travailleurs possédant une expérience concrète et les écoles de formation doivent pour leur part demeurer au fait des plus récentes techniques, technologies et pratiques d'affaires. Pourtant, il existe peu de mécanismes concrets d'échange ou de formation en commun au Canada entre l'industrie, les étudiants, les stagiaires et les éducateurs. Les possibilités pour les jeunes d'acquérir de l'expérience de travail dans le secteur manufacturier sont de moins en moins nombreuses, notamment en raison des exigences plus rigoureuses au plan des compétences spécialisées, mais aussi des contraintes plus sévères en matière de santé et de sécurité en milieu de travail. Selon plusieurs manufacturiers du pays, il est nécessaire d'en arriver à une plus grande collaboration de tous les intervenants précités, notamment aux fins de cerner les meilleures pratiques du domaine, de partager expertise et ressources de formation et, si possible, d'embaucher conjointement des travailleurs possédant des compétences spécialisées. De plus, les relations patronales-syndicales doivent témoigner d'une plus grande collaboration afin de permettre aux travailleurs d'acquérir l'autonomie et les responsabilités décisionnelles qu'exige un milieu de travail très souple.

Les manufacturiers reconnaissent le besoin d'accroître considérablement leurs investissements dans l'amélioration continue des compétences et des habiletés de leurs travailleurs. Les manufacturiers, les gouvernements et même les établissements d'éducation et de formation perçoivent trop souvent la formation technique comme un coût plutôt que comme un investissement.

Les chapitres suivants du présent rapport résument les visions, défis et recommandations d'intervention cernées dans le cadre de l'initiative *Fabrication 20/20* des MEC, et ce au regard de cinq volets d'importance cruciale pour ce qui est de la constitution de la main-d'œuvre manufacturière de l'avenir :

1. Secteur manufacturier : Image et carrières;
2. Exigences de base concernant la main-d'œuvre;
3. Création d'un bassin de compétences;
4. Immigration; et,
5. Pratiques d'emploi.



**MANUFACTURIERS
ET EXPORTATEURS
DU CANADA**
20/20
**FAÇONNER
N Ô T R E
A V E N I R**

Secteur manufacturier : Image et carrières

Entre 1997 et 2003, la main-d'œuvre manufacturière canadienne a enregistré une hausse de 288 000 travailleurs (soit 15 %). Toutefois, cette croissance de l'emploi ne s'est pas manifestée chez tous les groupes d'âge. Le nombre de travailleurs de 45 ans et moins s'est accru de 7 %, tandis que celui des travailleurs de plus de 45 ans a augmenté de 35 %.

Somme toute, 36 % de la main-d'œuvre manufacturière (823 000 travailleurs) est âgée de 45 ans ou plus. De ce groupe, 11 % des effectifs du secteur manufacturier (255 000 employés) ont 55 ans ou plus. Alors que la moyenne d'âge d'entrée en retraite se situe à 61 ans, c'est donc dire que la majorité de ces 255 000 travailleurs quitteront leur emploi d'ici 2010. Les manufacturiers estiment qu'ils devront remplacer 400 000 travailleurs d'ici 2020.



Ceci dit, les compétences escomptées des nouveaux entrants dans le marché de la main-d'œuvre manufacturière du Canada sont très différentes de celles que l'on exigeait des générations antérieures. Le niveau d'études reconnu chez la main-d'œuvre manufacturière est en hausse. En 2003, 47 % de tous les employés du secteur étaient titulaires d'un diplôme postsecondaire, d'un certificat ou d'un diplôme supérieur.

Entre 1997 et 2003, le nombre de titulaires d'un diplôme universitaire à l'emploi du secteur manufacturier du Canada a augmenté de 49 %, tandis que la hausse du nombre d'employés possédant un diplôme postsecondaire n'a été que de 21 %. Le nombre de travailleurs du secteur manufacturier exerçant leurs activités dans le domaine des sciences naturelles et appliquées a augmenté de 26 % au cours de cette même période. Plus de 86 % de tous ces travailleurs étaient titulaires d'un diplôme d'études postsecondaires.

Le nombre de travailleurs – qu'ils soient des ouvriers ou des préposés à l'exploitation de machines – a diminué de 7 % entre 1997 et 2003. Toutefois, 24 % de ces travailleurs avaient un diplôme d'études postsecondaires. De tous les travailleurs du secteur manufacturier de la tranche d'âge des 25 à 34 ans, 19 % ont un diplôme universitaire. Seulement 12 % de ceux-ci n'ont pas obtenu un diplôme d'études secondaires. Le nombre des travailleurs du secteur qui n'ont pas obtenu leur diplôme d'études secondaires a diminué de 11 % entre 1997 et 2003.

L'activité manufacturière au Canada sera de plus en plus tributaire de l'embauche de jeunes éduqués et hautement qualifiés.

D'ici 2020, 75 % de la main-d'œuvre manufacturière du Canada devrait être âgée de 45 ans ou moins.

Pour atteindre ce but, les carrières qu'offre le secteur manufacturier doivent motiver l'intérêt des jeunes travailleurs.

Notre vision

- Le secteur manufacturier est un domaine privilégié par les jeunes qui tentent d'entrer sur le marché du travail.
- Le secteur manufacturier est perçu comme un lieu « agréable » de travail.
- Les manufacturiers offrent des plans de carrière – non pas simplement des emplois – à leurs employés, en investissant continuellement dans le perfectionnement des connaissances et des compétences de la main-d'œuvre, le tout dans le contexte d'une démarche stratégique de gestion de leurs éléments d'actifs.
- Le secteur manufacturier est un domaine d'emploi à forte concentration de savoir et de technologie d'envergure globale qui offre des possibilités de carrière dans nombre de volets : affaires, recherche, conception, ingénierie, métiers et activités de production, information et autres technologies de pointe, logistique, services, finances, développement des affaires internationales, sans oublier les possibilités d'emplois de gestion les plus stimulantes qui soit.
- Les jeunes doivent en arriver à voir le secteur manufacturier comme une avenue de carrière dans la haute technologie.
- Le secteur manufacturier doit devenir un centre d'intérêt pour les entrepreneurs.
- Tous les Canadiens doivent en arriver à percevoir le secteur manufacturier comme une source de prospérité essentielle à leur bien-être économique et à leur niveau de vie.



- Les collectivités ainsi que le Canada dans son ensemble doivent en arriver à projeter l'image « du meilleur milieu où travailler et vivre ».
- Les entreprises, les groupes syndicaux, les institutions d'enseignement, les collectivités et les gouvernements doivent se concerter aux fins de satisfaire aux exigences d'une main-d'œuvre manufacturière moderne.

« Le secteur manufacturier doit acquérir la réputation d'être "un cheminement de carrière" et non pas simplement une "source d'emploi". »

« Au-delà de la rentabilité, de l'équité et de la sécurité d'emploi, les entreprises manufacturières devraient être perçues comme des choix souhaitables de carrière. »

Défis

- La perception que le public entretient vis-à-vis du secteur manufacturier est dépassée. Le secteur de la fabrication appar it toujours comme un milieu d'usines polluantes qui est rapidement en voie de disparaître au Canada.
- Le secteur manufacturier appar it comme un milieu polluant, dangereux, déclinant et dépressif.
- Les emplois dans le secteur sont perçus comme manuels, sans intérêt, dangereux, répétitifs, mal rémunérés et exigeant peu de compétences.
- Le secteur manufacturier n'est pas perçu comme un domaine à forte concentration de technologie et de savoir.
- Parents, enseignants et conseillers en orientation n'encouragent pas les jeunes à entreprendre une carrière dans le secteur manufacturier.
- En matière d'enseignement et d'aptitudes professionnelles nécessaires à une carrière dans le secteur manufacturier, les exigences ne sont pas communiquées de façon appropriée.

- Peu de possibilités de carrière semblent accessibles à l'extérieur des grands centres urbains.
- Les collèges trouvent difficiles d'intéresser des étudiants de niveau secondaire à leurs programmes de conception, d'innovation et de perfectionnement technique en fabrication, même si les diplômés de ces programmes arrivent à trouver des emplois hautement rémunérés.

Recommandations d'intervention

Les manufacturiers doivent améliorer leur image à la faveur de campagnes d'information, de marketing et d'éducation ainsi que par le biais d'une démarche plus dynamique au sein de leurs collectivités, le tout dans le but de mieux faire connaître l'importance du secteur manufacturier moderne et les contributions importantes de ce dernier à l'économie canadienne.

Les manufacturiers doivent collaborer plus étroitement avec **les écoles, les collèges et les universités** afin d'informer les jeunes et leurs parents à propos des possibilités de carrière dans le secteur manufacturier et des autres entreprises qui jouent un rôle essentiel dans le succès du secteur.

Les manufacturiers doivent inviter les parents et les étudiants à participer à des discussions à propos des possibilités de carrière et des besoins du secteur en matière d'emploi.

Les manufacturiers doivent intervenir plus rapidement dans le contexte des symposiums sur l'éducation et les possibilités de carrière. Ils doivent proposer des modèles plus concrets de rôle, des programmes de mentorat ainsi que des programmes d'emplois d'été, y compris les programmes de travail-études.



Une attention toute particulière devra être accordée au volet des emplois hautement rémunérés qu'offre le secteur manufacturier.

Les manufacturiers doivent démontrer que leur détermination à améliorer la productivité se traduiront par des emplois hautement rémunérés au Canada, et non pas par une diminution du nombre et du taux de rémunération des emplois. Ils doivent également veiller à promouvoir de façon dynamique les possibilités d'emploi au sein du secteur.

Les manufacturiers doivent renseigner le public au sujet des volets importants de leurs activités : réussites, gestion responsable, pratiques progressistes de recrutement et de maintien en poste du personnel. Les manufacturiers devront ensuite poursuivre leurs efforts sur cette lancée.

Les manufacturiers des municipalités de moindre envergure et des régions non urbaines devront mettre tout spécialement l'accent sur leurs réussites et leurs occasions d'emploi, tout comme sur les avantages de s'implanter dans ces collectivités locales.

Les manufacturiers ainsi que les administrations municipales et de développement économique doivent collaborer à promouvoir l'intérêt que présentent leurs collectivités aux yeux des personnes qui souhaitent y vivre et y travailler.

« Il importe de répandre les bonnes nouvelles à propos du secteur manufacturier, notamment auprès des écoles, des instances gouvernementales et des collectivités. »

« La productivité dans le comté de Huron est nettement supérieure à celle de Toronto ou de la Caroline du Nord, où nous comptons également des usines. »

« Comme nombre d'organisations fructueuses, nous avons mis l'accent sur trois choses : l'innovation, le rendement et la création de marques distinctives. Notre avantage concurrentiel repose essentiellement sur notre capital intellectuel. »



**MANUFACTURIERS
ET EXPORTATEURS
DU CANADA**
20/20
**FAÇONNER
N Ô T R E
A V E N I R**

Exigences de base concernant la main-d'œuvre

Il existe de nos jours des exigences de base que l'on exige de la main-d'œuvre manufacturière, dont celles ci-après.

- Aptitudes d'employabilité – discipline, fiabilité, ponctualité, intégrité, aptitudes interpersonnelles, éthique de travail et aptitude à exercer des responsabilités en regard de sa santé et de sa sécurité personnelles au travail et de celles des autres.
- Expérience d'affaires et technique concrète.
- Souplesse d'adaptation à des conditions changeantes et aptitude à assumer un certain nombre de rôles en milieu de travail.
- Aptitude à apprendre et à résoudre des problèmes de façon innovatrice et créative.
- Aptitude à communiquer efficacement dans la langue du milieu de travail.
- Capacité de travailler avec des collègues de cultures et de langues différentes.
- Aptitude à travailler en équipe.
- Aptitude à lire et à écrire des directives et autres communications exigeant un degré croissant de précision.

- Aptitudes à mener à bien la gestion de projets.
- Aptitudes à calculer et à utiliser des appareils informatiques.
- Capacité d'exercer des fonctions de gestion et de supervision des affaires.

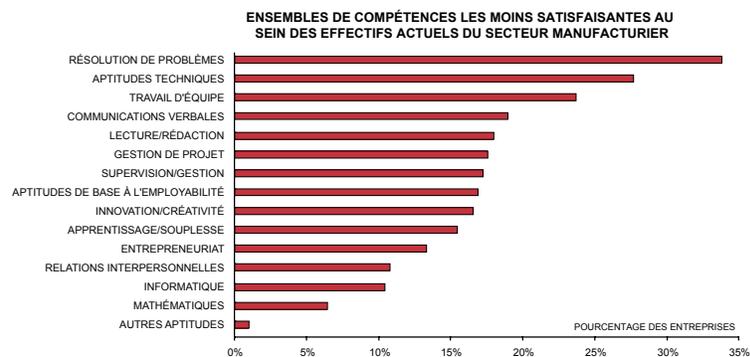
Toutes ces aptitudes revêteront d'autant plus d'importance dans le contexte des futurs besoins associés à la main-d'œuvre.

Selon l'Enquête 2004 sur les enjeux de gestion que les MEC ont menée, 23 % des manufacturiers ont fait valoir qu'ils éprouvaient des difficultés à recruter des employés du niveau d'entrée qui possédaient des aptitudes se prêtant à une formation plus poussée. (Voir tableaux 11, 12 et 13). Plus de 15 % des manufacturiers ont indiqué que les travailleurs qu'ils embauchent posaient des problèmes à différents égards : résolution de problèmes, aptitudes techniques, travail d'équipe, alphabétisation, supervision et gestion de projet, souplesse, créativité et aptitudes de base d'employabilité. (Les aptitudes à l'employabilité s'entendent de la capacité de se présenter à l'heure au travail de façon continue, d'un comportement personnel responsable, d'un souci de la santé et de la sécurité des autres ainsi que de la discipline nécessaire pour exécuter des tâches à la mesure du poste que chaque employé occupe).

Un résumé des résultats de l'enquête précitée concernant les domaines d'aptitudes de la main-d'œuvre où des améliorations s'imposent le plus se trouve aux tableaux 14, 15 et 16. En règle générale, peu de différences s'observent d'une province à l'autre au titre de l'évaluation par les manufacturiers des déficiences que l'on retrouve chez les travailleurs actuels. Toutefois, certains domaines spécifiques d'amélioration sont constatés : les aptitudes à la lecture et à la rédaction, en Ontario et en Colombie-Britannique; les aptitudes à la communication verbale, en C.-B. et au Québec; les aptitudes à l'apprentissage et à la souplesse de travail, en Saskatchewan et en Ontario; les aptitudes au travail d'équipe en C.-B.; les aptitudes à l'entrepreneuriat en Saskatchewan

et dans les provinces canadiennes de l'Atlantique; les aptitudes de base à l'employabilité dans les provinces de l'Ouest et celles de l'Atlantique; les aptitudes à la supervision et à la gestion en Colombie-Britannique et au Manitoba.

Certaines déficiences au plan des aptitudes varient selon l'importance des entreprises. En général, peu d'entreprises comptant dix employés et moins ou comptant plus de 500 employés ont fait valoir un besoin aussi urgent d'amélioration des aptitudes de base de leur personnel que les entreprises comptant de dix à 200 employés. Ceci dit, deux exceptions notables sont observées dans ce contexte. Par rapport aux entreprises de plus grande envergure, les compagnies de plus petite et de moyenne envergure ont fait ressortir que les aptitudes techniques de leurs employés devaient être améliorées. De plus, il appert que les déficiences au titre de la gestion de projet sont plus apparentes chez les employés des plus petites et des plus importantes entreprises que chez les compagnies de dix à 200 employés.



Les motifs invoqués par les manufacturiers pour rejeter des demandes d'emploi fournissent un autre moyen d'évaluer les aptitudes de base exigées par les industries manufacturières modernes. Selon l'Enquête sur les enjeux de gestion menée en 2004 par les MEC, environ 25 % des entreprises font valoir que le manque de débouchés représente l'une des trois principales explications du rejet des demandes d'emploi. Dans cette veine, 21 % des entreprises soutiennent que d'autres candidats aux postes

disponibles possèdent de meilleurs antécédents. (Voir tableaux 17, 18 et 19). Ceci dit, plus spécifiquement, les questions liées aux aptitudes revêtent également beaucoup d'importance. Plus de 30 % des manufacturiers qui ont participé à l'enquête susmentionnée au Canada ont indiqué que le rejet de demandes d'emploi était lié à une expérience insuffisante de travail, et 27 % d'entre eux ont invoqué dans ce contexte l'insuffisance des aptitudes de base à l'employabilité des postulants. Au nombre des autres raisons les plus courantes de rejet des demandes d'emploi, mentionnons l'absence d'aptitudes techniques ou de gestion spécifiques, de piètres références de la part d'employeurs antérieurs, l'inaptitude à travailler en équipe ainsi que de piètres aptitudes à communiquer verbalement.

Une proportion plus élevée de manufacturiers de l'Ouest et des provinces canadiennes de l'Atlantique ont indiqué que le manque d'expérience et de compétences de base posaient un problème. Les plus petites entreprises plutôt que celles de moyenne ou de grande envergure ont tendance à rejeter les demandes d'emploi en raison d'une expérience de travail inadéquate et d'un manque des aptitudes de base à l'employabilité des postulants. Les entreprises de moyenne et grande envergure, d'autre part, rejettent plus volontiers les demandes d'emploi en se fondant sur le manque de compétences techniques ou de gestion ou encore d'inaptitudes des postulants à travailler en équipe.

Les aptitudes de base à l'employabilité, l'expérience pratique, la souplesse, la pensée innovatrice et les aptitudes globales en affaires sont autant de compétences essentielles d'une main-d'œuvre manufacturière moderne – et toutes ces compétences ne pourront que gagner en importance dans l'avenir.

Au moins 95 % des entreprises ayant participé à l'Enquête annuelle des MEC sur les enjeux de gestion devraient se déclarer satisfaites des compétences de base de leurs employés.

Pour atteindre ce but, les employés doivent posséder les aptitudes de base nécessaires pour travailler dans un contexte responsable, innovateur, très souple et à ramifications internationales en plus de se montrer en mesure de saisir toute occasion d'améliorer leurs compétences au regard des domaines ci-après.

i. Aptitudes de base

Notre vision

- Les employés et les nouveaux entrants dans la main-d'œuvre possèdent la discipline, l'éthique de travail, l'intégrité, le pouvoir décisionnel, le sens des responsabilités et les aptitudes interpersonnelles nécessaires pour obtenir et conserver un emploi à long terme.
- Le Canada peut compter sur un système d'éducation de classe mondiale, de sorte que les diplômés possèdent toutes les aptitudes voulues en lecture, en rédaction, en mathématiques, en sciences et en résolution de problèmes.
- Les employés possèdent un ensemble de compétences créatives en matière de résolution de problèmes, de savoir-faire technique, d'aptitudes aux affaires et de capacité à interagir avec des collègues et des clients.

Défis

- Les manufacturiers éprouvent des difficultés à trouver et à conserver des employés possédant les aptitudes de base à l'employabilité.
- Les employés potentiels manquent trop souvent de connaissances en matière d'éthique de travail et de responsabilité personnelle pour

jouer un rôle concret dans un milieu de travail manufacturier moderne.

- Il peut être difficile de trouver des employés possédant des aptitudes fondamentales en matière de lecture, de rédaction, de mathématiques, de rationalisation et de prise de décisions.
- Les attitudes au travail nuisent trop souvent à l'amélioration de la productivité.
- La discipline des employés au Canada n'est pas à la mesure de la norme nord-américaine en la matière, encore moins des normes en vigueur en Europe, au Japon ou en Asie.
- La consommation de drogues constitue un défi de taille qu'il faudra relever afin d'obtenir un rendement fiable, responsable et productif de la part de la main-d'œuvre.

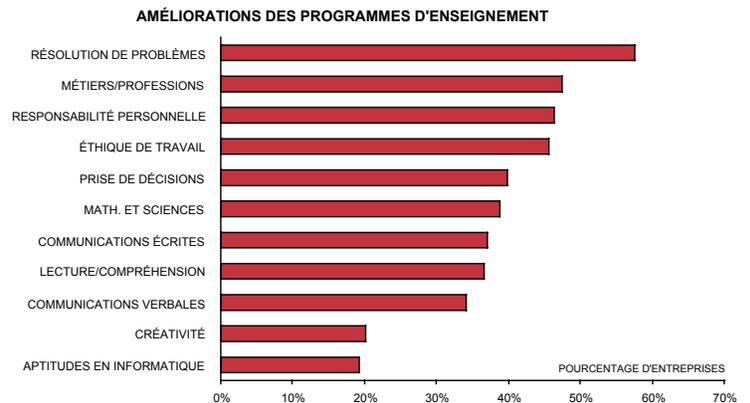
« Il est essentiel que les nouveaux entrants au sein de la main-d'œuvre satisfassent au moins à trois exigences : une attitude professionnelle, la volonté d'apprendre et la volonté de se présenter au travail à l'heure dite et de demeurer au travail pendant le temps convenu avec l'employeur. Ceci dit, il semble bien que le nombre de candidats respectant ces exigences sont trop peu nombreux. »

Recommandations d'intervention

Les manufacturiers et les éducateurs doivent mettre davantage l'accent sur les compétences générales et une meilleure éthique de travail de la part de la main-d'œuvre.

Les écoles primaires et secondaires, les universités, les collèges et les programmes de formation professionnelle doivent tous être axés sur les exigences d'employabilité de base et sur la formation en conséquence des étudiants.

Les écoles primaires et secondaires doivent mettre davantage l'accent sur les aptitudes liées à la résolution de problèmes, aux métiers et professions, à la responsabilité personnelle et à l'éthique de travail, à la prise de décisions, aux mathématiques et aux sciences, à l'alphabétisation, aux communications et à la créativité.



Près de 60 % des manufacturiers qui ont participé à l'Enquête de 2004 des MEC sur les enjeux de gestion ont indiqué que l'aptitude à résoudre des problèmes constituait un net secteur à améliorer au niveau des programmes d'enseignement des écoles primaires et secondaires. (Voir tableaux 23, 24 et 25) Plus de 40 % de ces répondants ont indiqué que la responsabilité personnelle ainsi que les aptitudes de base à l'employabilité et à la prise de décisions, y compris les compétences techniques et professionnelles, sont autant de domaines nécessitant des améliorations. Les entreprises de moyenne envergure ont manifesté les niveaux les plus élevés de mécontentement en regard des programmes actuels d'enseignement.

Les manufacturiers doivent viser à améliorer le maintien en poste et le rendement des employés en embauchant du personnel en fonction de leurs attitudes et de leurs aptitudes à la formation.

Les jeunes doivent être incités à poursuivre des **programmes de formation de base et spécialisés** jusqu'à l'âge d'au moins 18 ans.

Les manufacturiers, les écoles secondaires et primaires, les organisations communautaires ainsi que les parents doivent orienter les jeunes vers des activités contribuant à développer chez ces derniers le sens de la responsabilité personnelle et de la discipline.

« Les manufacturiers et les éducateurs doivent mettre l'accent sur l'importance de la pensée créatrice, de l'aptitude à lire des instructions, de la connaissance des mathématiques, de la capacité de rédiger des rapports, de l'adaptabilité au travail, de la capacité à fonctionner dans des circonstances difficiles, de l'aptitude à établir des réseaux d'information, à résoudre des problèmes, etc., etc. »

« Nombre des postulants d'emploi refusés par mon entreprise sont des gens qui ne possèdent pas les connaissances de base requises : éthique de travail, aptitude à communiquer, aptitude à penser et à résoudre des problèmes sans supervision directe. » Ces personnes ne s'inscrivent tout simplement pas dans le contexte moderne de l'industrie manufacturière. »

ii. Compétences d'affaires et expérience pratique

Notre vision

- Il existe au Canada un solide et dynamique esprit d'entreprise que favorise le système d'éducation.
- Les jeunes diplômés des écoles, des collèges et des universités du pays possèdent une certaine expérience pratique des affaires.
- Les diplômés comprennent bien les caractéristiques du secteur manufacturier.
- Les programmes d'enseignement et de soutien des entreprises proposent aux étudiants une formation et des conseils adéquats en ce qui a trait aux compétences de base en gestion.
- Les entreprises collaborent en veillant à partager leurs meilleures pratiques et à faciliter l'accès aux connaissances en gestion.
- Le partage des compétences dans les domaines des affaires, des techniques et de la gestion favorise la création d'une main-d'œuvre innovatrice, efficace et axée sur la clientèle.
- Les manufacturiers canadiens possèdent des compétences en gestion de calibre mondial dans les domaines de procédés de fabrication, des chaînes d'approvisionnement, du développement des produits et du savoir, du financement et des affaires globales.
- Les chefs de file du secteur des affaires reconnaissent que l'innovation est un processus qui peut être géré avec succès.

Défis

- Les travailleurs plus âgés songent à prendre prochainement leur retraite, ce qui engendrera un vide aux plans des connaissances et de l'expérience de travail.
- Les diplômés des programmes de formation acquièrent des compétences institutionnelles et techniques, mais il leur manque toujours l'expérience pratique ou le savoir-faire pour assurer le succès des opérations d'une entreprise.
- Les responsabilités potentielles associées au recrutement de jeunes restreignent l'embauche de ces derniers pour doter des postes en milieu de travail manufacturier.
- On constate au niveau postsecondaire un manque de formation en gestion manufacturière, notamment au regard des points suivants : pensée stratégique, compréhension du milieu manufacturier, entrepreneuriat, finances, gestion technique et opérationnelle ainsi que gestion de l'innovation.
- Les aptitudes des cadres intermédiaires et les compétences en supervision doivent être améliorées.



- Les entreprises de moindre envergure se heurtent fréquemment à un manque de compétences de base en gestion des affaires, plus particulièrement aux plans des communications, du marketing, de la planification d'entreprise, de la gestion des risques, de la prise de décisions, des ressources humaines, des compétences en finances, de l'amélioration de la productivité et des diverses applications d'affaires.
- Les services-conseils offerts aux petites entreprises sont souvent de nature trop générale ou trop institutionnelle pour aider ces dernières à résoudre des problèmes d'affaires concrets.
- Les entreprises de moindre envergure ne savent trop comment procéder pour obtenir l'aide d'experts en gestion et en leadership.
- Les entreprises situées à l'extérieur des grands centres urbains trouvent difficile de recruter du personnel professionnel ou des experts de l'extérieur pour obtenir les services de soutien de base en gestion dont elles ont besoin.
- Le nombre de programmes de mentorat, de stages et de modèles de rôles est insuffisant.
- Nombre de plus petites entreprises dirigées par leurs propriétaires exploitants ne possèdent ni les connaissances ni la capacité de planifier adéquatement leur relève.
- Les entreprises de moindre envergure font valoir qu'elles éprouvent des difficultés à former des employés pour assumer des responsabilités de gestion.

« Les jeunes acquièrent certes un savoir utile, mais pas nécessairement le savoir-faire voulu. »

« Il est difficile, à l'interne, d'amener des employés à acquérir des compétences en gestion. »

Recommandations d'intervention

Les manufacturiers doivent collaborer avec **les écoles secondaires, les collèges et les universités** en vue d'améliorer le niveau d'expérience pratique des étudiants dans le contexte moderne du secteur manufacturier. Une meilleure expérience pratique des enseignants et des étudiants s'avère indispensable dans les programmes de génie, d'éducation technique et d'affaires.

Les collèges et les universités doivent élargir la portée de leurs programmes d'enseignement coopératif et de stages et les **manufacturiers** doivent collaborer avec les établissements d'enseignement aux fins de permettre aux stagiaires d'acquérir l'expérience et le savoir escomptés de tout nouvel employé.

Les écoles secondaires, les collèges et les universités doivent élargir la portée de leurs programmes de formation en entrepreneuriat et en compétences de base en gestion. Ces compétences devraient être acquises dans le cadre des programmes de formation professionnelle, de formation technique et de génie.

Les collèges et les universités doivent élargir et étoffer la portée de leurs programmes touchant la gestion des opérations manufacturières et de l'innovation.

Les programmes de soutien des affaires qu'offrent **les prestataires de services de gestion et financiers, les gouvernements ainsi que les associations d'affaires** doivent aider les propriétaires de petites entreprises à obtenir des conseils de base en gestion, de préférence à la faveur de services individualisés. Ces services-conseils doivent contribuer de façon utile à la résolution de problèmes d'affaires concrets.

Les associations d'affaires doivent aider les manufacturiers de moindre envergure, en particulier dans les secteurs éloignés des grands centres urbains, à partager leurs meilleures



pratiques ainsi qu'à mettre en commun leurs ressources aux fins d'acquérir une expertise de base utile en gestion.

Les associations d'affaires et professionnelles doivent également se concerter pour élargir les réseaux de PDG et les consortiums de partage des meilleures pratiques de l'industrie.

iii. Souplesse

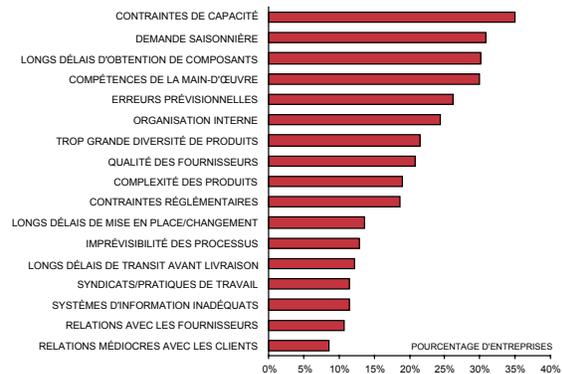
Notre vision

- La souplesse représente une compétence de base au sein de l'industrie manufacturière canadienne.
- La force de l'industrie est fonction de la souplesse et de la créativité de sa main-d'œuvre, soit l'ouverture d'esprit nécessaire pour trouver de nouvelles façons de faire les choses.
- La main-d'œuvre manufacturière canadienne accepte le changement en faisant preuve de souplesse et d'adaptation.
- Les employés peuvent s'adapter facilement aux rôles en constante évolution dans un milieu de travail qui l'est tout autant.
- La culture de la main-d'œuvre encourage la productivité et la souplesse en milieu de travail.
- Les employés du secteur manufacturier possèdent toute une gamme d'aptitudes et de compétences; les compétences plus spécialisées sont obtenues par voie contractuelle.
- Les syndicats et le patronat collaborent à la création de milieux de travail plus souples.

Défis

- Selon l'Enquête des MEC de 2004 sur les enjeux de gestion, 30 % des manufacturiers estiment que les attitudes, les compétences et l'expérience de leurs employés constituent autant de contraintes à l'amélioration de la souplesse des entreprises.

DÉFIS LIÉS À L'AMÉLIORATION DE LA SOUPLASSE



- Les relations de travail n'ont pas été à la mesure des besoins changeants de l'industrie manufacturière. De l'avis de nombre de cadres supérieurs de l'industrie, les syndicats cherchent trop à asseoir leur commandement et leur contrôle tandis que les travailleurs affichent une mentalité inflexible.
- Dans certaines entreprises, on ne peut recruter des travailleurs qualifiés en raison de l'existence de listes prioritaires dressées par les syndicats. Pour 12 % des entreprises qui ont participé à l'enquête précitée, l'inflexibilité des syndicats constitue une contrainte à l'amélioration de la souplesse opérationnelle.
- Les travailleurs ont fréquemment tendance à mettre davantage l'accent sur l'emploi de procédés que sur les résultats escomptés. Ces travailleurs doivent démontrer une plus grande faculté d'adaptation et se concentrer sur les résultats, le tout du point de vue des clients.
- Certains manufacturiers ne savent pas trop quelles mesures de diversification ils devraient adopter en regard du bassin de compétences traditionnelles de leur entreprise sans pour autant compromettre le bien-fondé de leurs exigences en personnel.
- La culture de la main-d'œuvre est individualiste, contrairement à la culture de collaboration que l'on retrouve en Asie. Il importe d'instaurer un esprit de collaboration au sein de la main-d'œuvre.
- De nombreux gestionnaires ne sont pas prêts au changement et s'acquittent souvent de façon médiocre de leurs tâches de préparer les autres travailleurs au changement.

Recommandations d'intervention

Les manufacturiers et les enseignants doivent mettre l'accent sur la souplesse dans le contexte des exigences des programmes de formation qu'ils offrent. Les programmes de formation d'affaires, de formation technique et autres devraient prévoir l'enseignement de techniques de travail en équipe, de prise de décisions fondées sur un certain nombre de variables ainsi que de gestion du changement.

Les manufacturiers doivent offrir des programmes adéquats de formation polyvalente des employés de manière à favoriser la prise de décisions rapide en matière d'affectation du personnel, décisions à la mesure des exigences d'un milieu de travail souple.

Les manufacturiers et les syndicats doivent instaurer des mécanismes de collaboration plus efficaces à l'appui du perfectionnement des compétences des employés et de l'adaptabilité de ces derniers aux exigences d'un milieu de travail changeant.

Les gouvernements doivent s'assurer que le droit du travail fournisse aux employeurs la souplesse voulue pour se doter des compétences et aptitudes nécessaires à leur réussite en affaires.

iv. Créativité et résolution innovatrice des problèmes

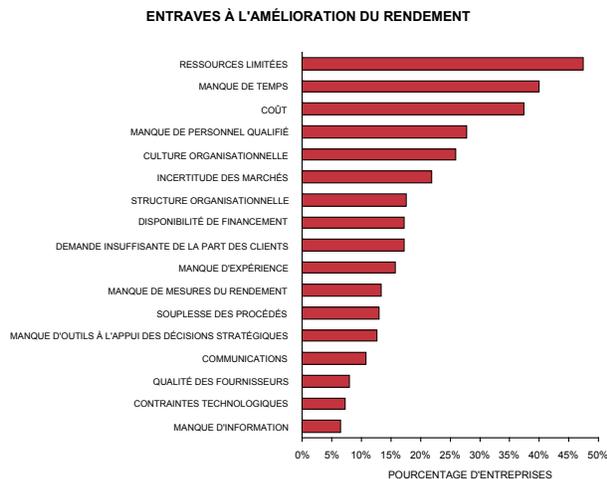
Notre vision

- Les Canadiens peuvent compter sur un environnement d'affaires qui les incitera davantage à prendre les risques nécessaires et à remporter des succès.
- La force de l'industrie est fondée sur la créativité, c'est-à-dire l'ouverture d'esprit nécessaire pour faire les choses autrement.
- Les employés possèdent les compétences de base et techniques qui leur permettront d'élaborer des solutions innovatrices.
- Les entreprises ont instauré des mécanismes favorisant l'élaboration et la mise en œuvre efficaces de solutions innovatrices.
- Les manufacturiers peuvent faire appel à la créativité de leurs employés, lesquels pourront prendre des décisions, même aux niveaux hiérarchiques les plus bas.

Défis

- Les Canadiens ont pu jouir d'une riche économie axée sur la mise en valeur des ressources. Récemment, la dépréciation du dollar canadien a contribué à faciliter dans une certaine mesure les activités d'affaires, mais aussi à modifier nos attitudes vis-à-vis de l'innovation.
- Les Canadiens ont tendance à sous-estimer leurs succès en affaires.
- Les programmes collégiaux et universitaires de formation en génie et en affaires, de formation technique ou d'enseignement dans d'autres domaines pertinents à l'activité manufacturière mettent bien peu l'accent sur la gestion de l'innovation.
- Le système canadien d'éducation ne prépare pas suffisamment les jeunes à répondre aux exigences de la main-d'œuvre manufacturière dans les domaines de l'entrepreneuriat, de la résolution créative de problèmes et de la prise de décisions, y compris les compétences analytiques connexes.
- Les personnes possédant des compétences spécialisées ou exerçant des responsabilités uniques ont tendance à restreindre leur champ de compétence à la seule résolution de problèmes. Conséquemment, il arrive fréquemment que l'on ignore ou que l'on écarte d'autres points de vue et solutions nouvelles dans l'analyse des problèmes des entreprises.
- Les rôles et les méthodes d'exploitation standards qui se sont profondément implantés dans la culture des compagnies manufacturières ne sont plus aujourd'hui appropriés à des entreprises en voie de connaître des changements sans précédent. Des entreprises qui ont participé à l'Enquête des MEC de 2004

sur les enjeux de gestion, 26 % ont indiqué que la culture de l'organisation constituait une entrave à l'amélioration du rendement des affaires.



- Les employés ont tendance à mettre l'accent sur l'emploi des procédés plutôt que sur les résultats qui en sont escomptés. Toute personne exerçant des activités dans le secteur manufacturier ou œuvrant au sein des réseaux d'affaires connexes ne devrait en définitive poursuivre qu'un seul but : répondre aux besoins des clients.
- On dénombre au sein de la plupart des entreprises trop d'activités qui relèvent du gaspillage, activités qui ne contribuent nullement à l'ajout de valeur ou à répondre aux besoins des clients.
- Les manufacturiers sont souvent incapables d'adopter des mesures d'amélioration du rendement en raison de la compréhension inadéquate et du manque d'engagement de la part des gestionnaires et des autres travailleurs.
- Les entreprises sont fréquemment incapables de gérer un processus d'innovation d'une façon qui permettrait à leurs employés de transposer efficacement des idées en produits ou procédés ayant une valeur commerciale concrète.
- Les solutions innovatrices et les meilleures pratiques ne sont pas communiquées de façon adéquate au sein des entreprises ou entre celles-ci.

« Notre culture de travail semble anéantir la créativité chez les employés de longue date plutôt que de l'encourager. »

« Bien souvent les gens ne comprennent pas la nécessité de faire davantage preuve d'innovation et de productivité lorsque l'entreprise fonctionne à plein rendement et que les commandes des clients continuent d'affluer. »

Recommandations d'intervention

Les manufacturiers doivent mieux communiquer avec leurs employés et veiller à souligner les réalisations innovatrices de ces derniers.

Les enseignants doivent mettre l'accent sur l'acquisition par leurs étudiants de compétences dans les domaines de la capacité d'analyse, de l'entrepreneuriat et de la prise de décisions créative. Les étudiants doivent acquérir un ensemble de compétences spécialisées et d'aptitudes multidisciplinaires.

Les collègues et les universités doivent intégrer à leurs programmes d'enseignement en génie, en affaires et en formation technique – y compris la formation dans des métiers – des études en amélioration des activités manufacturières ainsi qu'en gestion de l'innovation.

Les manufacturiers doivent mettre en valeur des aptitudes à l'innovation et à la résolution créative de problèmes de leurs employés et ce, en veillant efficacement à gérer les changements, à organiser des équipes de travail interfonctionnelles, à encourager l'échange d'idées innovatrices et à ce que les processus d'affaires se traduisent par la mise en œuvre efficace des nouvelles idées ainsi recueillies.



Les manufacturiers doivent enseigner à leurs employés et à leurs partenaires d'affaires externes les méthodes les plus à jour de fabrication sans gaspillage, le tout de façon à orienter toutes ces personnes vers l'objectif d'en arriver à des résultats précis pour les clients.

Les manufacturiers doivent instaurer un programme approfondi de formation de leurs employés au regard des méthodes d'amélioration du rendement.

Les manufacturiers doivent s'employer à mieux partager leurs meilleures pratiques et solutions en ce qui a trait à la gestion de l'innovation, aux pratiques de gestion des ressources humaines et au partage d'activités de formation.

« Notre avenir dépend de la créativité et de l'innovation, mais nos organisations d'affaires et nos systèmes d'éducation font trop souvent fi de l'importance de l'innovation et du changement. »

v. Compétences d'affaires de portée globale

Notre vision

- Les travailleurs, les gestionnaires d'entreprises, les responsables de l'éducation et les fonctionnaires se doivent de prendre des décisions dans une perspective globale.
- Les compétences d'affaires de portée globale – y compris les compétences en commerce, en finances, en droit, en gestion, en langues et en matière culturelle – sont perçues comme des compétences de base par les manufacturiers du Canada.
- Les compétences d'affaires de portée globale doivent être enseignées dans le cadre des programmes techniques, de génie et d'affaires de tous les collèges et universités du Canada.
- Les entreprises se doivent de contribuer efficacement à l'intégration et à la mise en valeur des possibilités de collaboration associées à la population multiculturelle du Canada.
- Les compétences linguistiques et culturelles de la main-d'œuvre doivent donner aux entreprises canadiennes un avantage concurrentiel sur les marchés internationaux.
- La main-d'œuvre multiculturelle du Canada doit fournir aux entreprises un éclairage unique sur les autres marchés et cultures d'affaires ainsi que sur les contacts à établir pour en arriver au développement de marchés globaux.

Défis

- Les perspectives d'affaires tendent à limiter l'importance des défis et des possibilités associés aux circonstances locales, nationales ou nord-américaines des marchés.
- Les jeunes inscrits aux programmes d'enseignement en génie et en affaires ou à des programmes de formation technique ne sont pas informés des connaissances ou des compétences nécessaires pour mener des affaires dans d'autres langues ou cultures.
- Le nombre de personnes possédant un mélange utile de compétences techniques, d'affaires, linguistiques et culturelles est insuffisant.
- Les plus petites entreprises canadiennes ont tendance à s'en remettre à des cabinets de consultants, à des services d'affaires ou à des délégués commerciaux pour satisfaire à leurs exigences en compétences d'affaires de portée globale – plutôt que de se doter de leurs propres ressources pour répondre à ces besoins.
- Les plus petites entreprises ne savent pas comment recourir à des ressources d'experts ou à des programmes de formation en matière de développement de marchés d'affaires internationaux.

Recommandations d'intervention

Les manufacturiers, les enseignants et les parents doivent encourager les jeunes à parfaire et à diversifier leurs compétences en langues étrangères et leurs connaissances des autres pays et cultures.

Les manufacturiers doivent faire davantage au chapitre du partage de leurs meilleures pratiques et expériences touchant les marchés étrangers.

Les associations d'affaires, les entreprises et les services financiers de même que les programmes de soutien des affaires mis sur pied par les gouvernements doivent témoigner d'une collaboration plus étroite avec les collègues et le Forum pour la formation en commerce international (FITT). Ces efforts doivent contribuer à mieux renseigner tous les membres ici visés sur les programmes de perfectionnement en compétences d'affaires de portée globale.

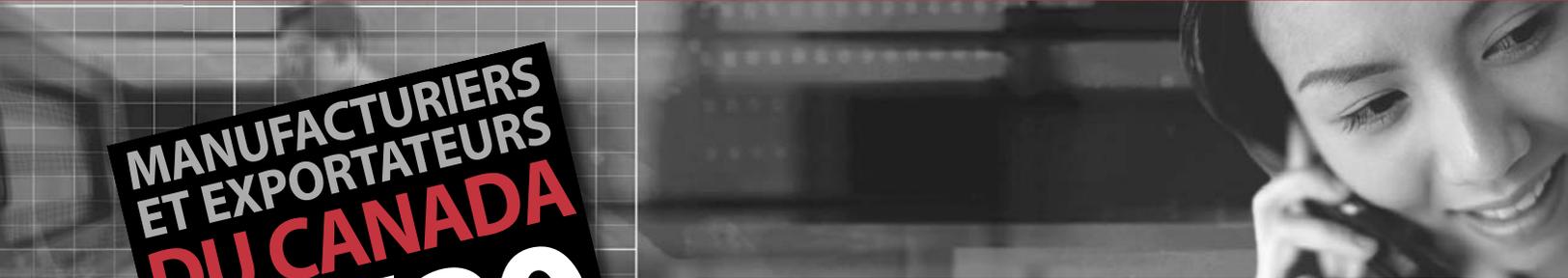
Les collègues et les universités doivent inscrire les compétences d'affaires de portée globale à leurs programmes d'enseignement des affaires et de génie ainsi qu'à leurs programmes de formation technique.

Les manufacturiers, les collègues, les universités et autres responsables de programmes de formation doivent collaborer à l'intégration plus efficace des nouveaux immigrants à des postes où les compétences et l'expérience de ces derniers peuvent favoriser la percée d'entreprises canadiennes sur les marchés internationaux.



**Manufacturiers et
Exportateurs du
Canada**

**Canadian
Manufacturers &
Exporters**



MANUFACTURIERS
ET EXPORTATEURS
DU CANADA
20/20
FAÇONNER
N Ô T R E
A V E N I R

Création d'un bassin de compétences

Le succès des entreprises est tributaire de leurs employés. Les manufacturiers canadiens ne sauront soutenir la concurrence que si les compétences de leurs employés le leur permettent. En 2020, la main-d'œuvre manufacturière du Canada devra dépasser toutes les attentes à plusieurs points de vue : savoir, compétences, expérience et souplesse. Ceci dit, ces mêmes compétences revêtent toute leur importance aujourd'hui même.

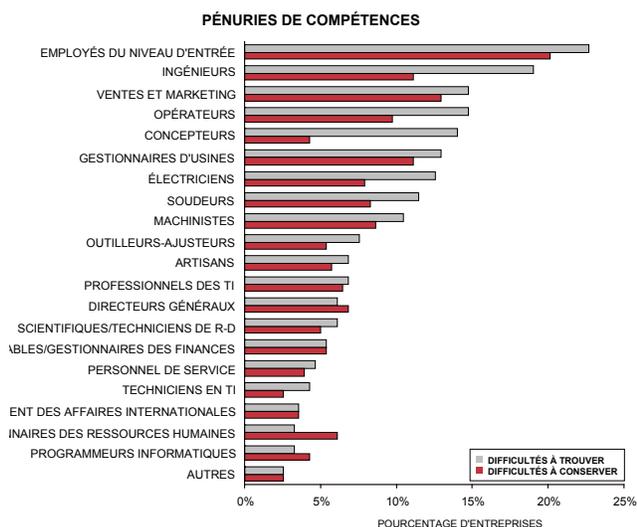
Parmi les manufacturiers qui ont participé à l'Enquête sur les enjeux de gestion de 2004 des MEC,

- 78 % des entreprises ont indiqué que la disponibilité de personnel qualifié constituait un facteur important de leur capacité d'innover;
- 42 % ont indiqué que la disponibilité de personnel qualifié et expérimenté revêtait une importance stratégique qui modifiera

fondamentalement leurs pratiques d'affaires au cours des cinq prochaines années; et,

- 38 % ont fait valoir que la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée constituait un facteur important dans le choix des lieux où exercer leurs activités d'affaires.

Ceci dit, 46 % des entreprises ont indiqué qu'elles éprouvaient des difficultés à trouver des travailleurs possédant les compétences et l'expérience spécifiques requises. (Voir tableaux 11, 12 et 13.)



Près d'un quart des manufacturiers canadiens soutiennent éprouver des difficultés à trouver des employés du niveau d'entrée possédant les compétences et l'expérience requises. Plus de 10 % des manufacturiers connaissent des difficultés à combler leurs postes d'ingénieurs, d'agents des ventes et du marketing, d'opérateurs, de concepteurs, de gestionnaires d'usines, d'électriciens, de soudeurs et de machinistes.

Les pénuries de compétences sont moins prononcées en Ontario que dans les autres provinces. La situation contraire s'observe dans l'Ouest du Canada ainsi que dans les provinces de l'Atlantique. De façon générale, on observe des pénuries, dans toutes les catégories de travailleurs qualifiés, dans les régions éloignées des principaux centres urbains du pays.

La taille des entreprises est également un facteur directement lié aux pénuries de compétences, selon les entreprises manufacturières qui ont participé à l'enquête. Ce constat témoigne en partie de la nature des emplois que peuvent offrir les entreprises de moindre envergure par rapport aux grandes compagnies. Il témoigne également du fait que la demande en main-d'œuvre est proportionnellement plus élevée dans les entreprises de grande envergure. Ainsi, les pénuries de travailleurs qualifiés du niveau d'entrée sont plus prononcées au sein des plus petites entreprises. Les compagnies comptant moins de dix employés ont généralement moins de difficulté à recruter du personnel du fait qu'elles offrent un moins grand nombre de possibilités d'emploi. Les pénuries de personnel spécialisé en génie, en conception, en gestion, en technologies de l'information et autres technologies évoluées, en recherche et développement et en développement des affaires internationales sont plus prononcées au sein des entreprises de moyenne et grande envergure. Les pénuries de personnel qualifié et expérimenté dans les métiers – machinistes, outilleurs-ajusteurs, artisans, soudeurs et électriciens – ne varient qu'assez peu entre les entreprises de plus de dix employés.

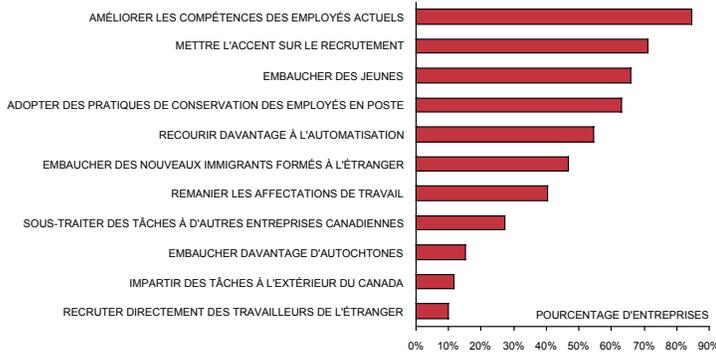
Les pénuries de compétences nuisent au rendement des entreprises. Ainsi,

- 28 % des entreprises répondantes ont indiqué que le manque de personnel qualifié constituait une entrave à l'amélioration du rendement;
- 26 % ont indiqué que le manque de personnel qualifié restreignait leur aptitude à offrir de nouveaux produits sur le marché, et
- 11 % ont fait valoir que le manque d'expertise nuisait à leur gestion efficace de leurs chaînes d'approvisionnement.

Concrètement, l'ampleur du problème est inversement proportionnelle à la taille des entreprises.



STRATÉGIES POUR RÉPONDRE AUX FUTURS BESOINS EN MAIN-D'OEUVRE



L'Enquête des MEC de 2004 sur les enjeux de gestion a révélé que les manufacturiers s'efforcent d'adopter un certain nombre de mesures pour répondre à leurs besoins actuels et futurs en main-d'oeuvre. (Voir tableaux 26, 27 et 28) La plupart d'entre eux proc deront par voie de mise à niveau des compétences de leurs employés actuels tout en accordant une priorité plus élevée au recrutement, en misant sur les avantages sociaux pour conserver en poste du personnel qualifié et en faisant appel à de nouveaux bassins de travailleurs qualifiés, dont les femmes, les Premiers Nations et les nouveaux immigrants au Canada. Les manufacturiers de l'Ouest du Canada (  l'exception de l'Alberta où un moins grand nombre d'entreprises ont indiqué qu'elles avaient mis en place des stratégies de recrutement) ainsi que les manufacturiers des provinces de l'Atlantique auront vraisemblablement davantage recours à de nouvelles sources de recrutement de main-d'oeuvre qualifiée. Assez peu d'entreprises ont indiqué qu'elles confieraient en impartition différentes tâches à l'extérieur du Canada en raison des pénuries de compétences qu'elles éprouvent.

Pour les manufacturiers, le succès des entreprises est tributaire de leur capacité à trouver, à conserver ou à parfaire l'ensemble de compétences spécifiques dont elles ont besoin.

D'ici 2020, le nombre des entreprises qui éprouveront des difficultés à trouver des employés qualifiés devrait passer à moins de 5 % des entreprises ayant participé à l'Enquête annuelle des MEC sur les enjeux de gestion.

Pour atteindre ce but :

i. Des stratégies de formation de la main-d'oeuvre devront être adoptées aux fins de répondre aux futurs besoins des milieux d'affaires.

Notre vision

- La main-d'oeuvre devra être considérée comme un élément d'actif dont les connaissances et les compétences justifieront des programmes de perfectionnement, d'amélioration et d'investissement.
- La gestion des ressources humaines devra s'inscrire comme une priorité stratégique des entreprises.
- Les conseils sectoriels, les entreprises, les syndicats, les établissements d'enseignement et les organismes offrant des programmes de perfectionnement des compétences devront être en mesure de définir les futurs besoins en main-d'oeuvre à la lumière des prévisions démographiques et des exigences de planification des entreprises.
- Nos systèmes d'éducation et d'immigration devront permettre la création d'un bassin de travailleurs possédant un vaste bagage de connaissances, de qualifications et de compétences techniques.
- Les entreprises et les établissements d'enseignement devront collaborer à la planification et à l'élaboration des programmes nécessaires d'éducation et de formation spécialisée.

- Les entreprises devront avoir accès aux meilleures sources mondiales de travailleurs possédant les connaissances et les compétences qu'elles recherchent.
- Les manufacturiers devront investir dans le perfectionnement de connaissances spécifiques de leurs employés.
- Les manufacturiers devront collaborer au partage des compétences et des ressources humaines limitées.

Défis

- Les manufacturiers devront prochainement composer avec le départ en retraite de nombreux travailleurs compétents et expérimentés. La prochaine cohorte d'employés de niveau supérieur sera beaucoup moins nombreuse. Les entreprises n'auront dès lors d'autres choix que de recruter de nouveaux talents. Ceci dit, les compétences perdues en raison de ces départs ne seront pas facilement remplaçables, sans compter que le personnel qui sera recruté ne possédera pas bien souvent l'expérience escomptée.
- Les compétences que l'on retrouve présentement ou que l'on inculque à la main-d'œuvre ne correspondent pas aux exigences d'emploi actuelles. Un pourcentage élevé de manufacturiers ont indiqué qu'ils éprouveraient des difficultés à trouver du personnel possédant les compétences requises, même si parallèlement le taux de chômage demeure relativement élevé.
- Les manufacturiers du Canada jugent que nombre des solutions d'éducation et de formation qui leur sont proposées sont assez peu utiles pour ce qui est de répondre à leurs besoins particuliers en compétences. (Voir tableaux 20, 21 et 22) D'après les résultats de l'Enquête des MEC de 2004 sur les enjeux de gestion, la formation interne, les programmes d'enseignement collégiaux et les programmes d'apprentissage sont les seuls types d'éducation et de formation jugés satisfaisants, efficaces ou très efficaces dans l'optique de la préparation des travailleurs à acquérir des compétences exigées par 50 % ou plus des manufacturiers du pays. Les entreprises estiment que l'immigration et l'apprentissage en ligne ne permettent pas de répondre aussi efficacement à leurs besoins en compétences.

En règle générale, on constate peu d'écart d'une province à l'autre dans la façon dont les manufacturiers évaluent les programmes d'éducation et de formation. Les deux provinces qui s'écartent le plus de la norme à ce titre sont le Manitoba et le Québec, où les manufacturiers ont une assez faible opinion des programmes d'apprentissage ainsi que des programmes de formation internes et externes. Les niveaux de satisfaction à cet égard ont tendance à être directement proportionnels à la taille des entreprises.

- Les budgets de formation professionnelle comptent parmi les premiers éléments dans lesquels les entreprises pratiquent des coupures lorsqu'elles éprouvent des problèmes de liquidités.
- Des efforts soutenus sont consentis aux fins de satisfaire les exigences actuelles en matière de compétences. Il est toutefois beaucoup plus difficile d'évaluer les futurs besoins du marché du travail en cette matière.
- Le rythme rapide d'évolution des technologies et des processus d'affaires signifie par ailleurs que le bassin existant des compétences pourrait devenir rapidement redondant tandis qu'il y aura carence en compétences nouvelles.
- Les pénuries de compétences diffèrent selon toutes les régions du pays ou toutes les industries du secteur manufacturier.
- Les manufacturiers des zones rurales du Canada, en particulier en Saskatchewan, au Manitoba et dans les provinces de l'Atlantique, trouvent difficile de recruter et de conserver des travailleurs qualifiés. Ils jugent que les travailleurs formés localement ont tendance à quitter leur région d'origine pour tenter de trouver ailleurs des emplois plus attrayants.

- C'est d'abord à l'échelon local qu'il faut s'attaquer aux pénuries de compétences. Un certain nombre de collectivités et de conseils sectoriels connaissent du succès dans ce domaine. Toutefois, une majorité de collectivités ne disposent d'aucune approche stratégique pour répondre aux besoins en compétences de leurs entreprises locales. Les stratégies nationales ou provinciales de développement des compétences ne sauraient être fructueuses si elles ne se traduisent pas par des résultats concrets au sein des entreprises locales et les collectivités.
- Les entreprises de moindre envergure ne disposent pas des ressources voulues pour évaluer leurs futurs besoins ou encore mettre en œuvre des activités de planification à long terme en matière de ressources humaines. Nombre de ces entreprises trouvent difficile de répondre à leurs propres besoins en formation.
- La spécialisation des processus de production et d'affaires au sein d'entreprises et de sous-secteurs spécifiques de l'industrie manufacturière ajoute à la difficulté d'instaurer une stratégie générale de développement des compétences.

Recommandations d'intervention

Les manufacturiers doivent collaborer plus efficacement avec **les syndicats, les enseignants, les établissements offrant des programmes de formation, les conseils sectoriels et les associations professionnelles** dans le but de cerner, d'évaluer et de communiquer leurs futurs besoins en main-d'œuvre.

Les programmes d'éducation et de formation professionnelle dans les domaines des affaires, du génie et des disciplines techniques doivent avoir pour but de répondre plus efficacement aux besoins du secteur des affaires.

Les manufacturiers et d'autres entreprises, de concert avec **les syndicats, les institutions d'enseignement, les organismes locaux de développement économique et les conseils**

sectoriels doivent coordonner leurs stratégies locales de développement des compétences.

Les gouvernements fédéral et provinciaux doivent veiller à ce que leurs stratégies et programmes de formation professionnelle donnent des résultats à l'échelle locale.

Les entreprises, les enseignants et les organismes offrant des programmes de formation doivent uniformiser leurs stratégies de développement des compétences à la lumière des besoins particuliers des collectivités, des secteurs industriels et des types d'entreprises.

Les collèges et les organismes offrant des programmes de formation doivent instaurer des synergies plus étroites qui leur permettront de réaliser de plus grandes économies d'échelle et d'offrir localement aux collectivités un accès à un réseau pancanadien de ressources de formation.

Les manufacturiers, les collèges et les universités doivent collaborer plus efficacement à la mise en place de programmes d'éducation et de développement des compétences à la mesure des besoins du marché du travail.

Les associations d'affaires, les collèges et les universités doivent faire connaître plus efficacement leurs ressources en formation aux manufacturiers et aux autres entreprises.

Les manufacturiers doivent élaborer leurs propres stratégies de gestion des ressources humaines, stratégies axées sur l'évaluation des futurs besoins en main-d'œuvre, sur l'accès aux ressources sous-utilisées de travailleurs, sur le recrutement et le maintien en poste de travailleurs qualifiés, sur l'amélioration des compétences de leurs employés ainsi que sur la détermination et la mise en œuvre de solutions pour répondre aux besoins internes en compétences (automatisation ou obtention par voie contractuelle de compétences présentes au sein d'autres entreprises, par exemple).

Les manufacturiers doivent se donner des stratégies de planification de la relève qui tiennent compte des futurs besoins en dotation. Ces stratégies devront être établies à la lumière des changements démographiques et des plans d'entreprises en plus de prévoir une approche stratégique de remplacement des employés et de recrutement de nouveaux travailleurs.

Les manufacturiers doivent élaborer et mettre en œuvre des stratégies de transfert des connaissances. Dans cette perspective, mentionnons que les programmes de mentorat, de formation réciproque, de partage d'emplois et de jumelage ainsi que l'utilisation d'outils technologiques comme l'intranet et les didacticiels peuvent favoriser l'échange systématique de connaissances et de compétences, y compris de la « mémoire d'entreprise ».

Les manufacturiers de moindre envergure doivent collaborer au partage de ressources de formation et de planification du personnel, de meilleures pratiques et d'outils utiles d'évaluation – voire même, si possible, de personnel qualifié. **Les gouvernements** doivent trouver les moyens d'appuyer cette démarche.

Les autres entreprises et les **fournisseurs** des manufacturiers doivent évaluer les besoins changeants en compétences de leurs clients afin de cerner de nouvelles possibilités d'affaires.

À l'extérieur des grands centres urbains, **les collectivités et les entreprises locales** doivent collaborer à l'élaboration de stratégies de recrutement et de maintien en poste de travailleurs qualifiés.

ii. Le système d'éducation du Canada doit transmettre aux diplômés les connaissances et les compétences dont ils auront besoin dans le futur marché du travail.

Notre vision

- Le système d'éducation répond efficacement aux besoins en compétences générales et spécifiques des manufacturiers et des entreprises globales.
- L'innovation devient un élément crucial des programmes d'enseignement au Canada.
- Les programmes canadiens d'éducation et de formation rivalisent avec ceux du monde entier au plan du contenu et des ressources et ils sont à l'avant-garde des besoins de l'industrie manufacturière.
- Les programmes d'éducation et de formation combinent les compétences pratiques et théoriques.
- L'éducation favorise l'apprentissage interdisciplinaire.
- Les enseignants et les étudiants sont au fait des besoins de l'industrie manufacturière et du milieu des affaires.
- Les jeunes ont la possibilité d'amorcer un cheminement de carrière en suivant une formation technique et dans le domaine des métiers.
- Les manufacturiers et les entreprises sont généralement au courant des programmes d'éducation et de formation professionnelle qu'offrent les collèges et les universités du Canada.
- Les résidents du Canada ont accès aux programmes locaux d'éducation et de développement des compétences pertinents aux besoins des entreprises de leurs collectivités.

- Les programmes d'éducation et de formation professionnelle sont adaptés aux besoins des entreprises et sont facilement accessibles aux travailleurs.
- Les diplômes d'études et les titres de compétences sont facilement reconnus au sein du système d'éducation tout entier.
- Les manufacturiers, les écoles, les collèges et les universités collaborent à la détermination des futurs besoins en compétences et aux façons d'y répondre.
- Les volets des programmes d'éducation des écoles primaires et secondaires du Canada où des améliorations s'imposent le plus s'entendent notamment des éléments suivants : résolution de problèmes, métiers et formation professionnelle, responsabilité personnelle et aptitudes de base à l'employabilité.
- Les diplômes des écoles primaires et secondaires sont très souvent perçus comme des dossiers de présence, sans plus, plutôt que comme des attestations de réussite.

Défis

- Les manufacturiers estiment que le système d'éducation du Canada n'est pas très efficace lorsqu'il s'agit de répondre aux besoins actuels en compétences de l'industrie. Dans le contexte de l'Enquête des MEC de 2004 sur les enjeux de gestion, 47 % des répondants ont fait valoir que les collèges communautaires et les instituts de technologie leur apparaissaient efficaces ou très efficaces pour ce qui est de répondre à leurs besoins. Le taux de satisfaction est par ailleurs passé à 44 % dans le cas des programmes universitaires de premier cycle, à 28 % dans le cas des programmes universitaires de second cycle et à seulement 27 % dans le cas des écoles secondaires.
- Les écoles primaires canadiennes semblent accuser un retard par rapport à celles d'autres pays en ce qui a trait à l'apprentissage de la lecture, de l'écriture, des mathématiques et des sciences.
- Les écoles secondaires n'enseignent pas efficacement à la main-d'œuvre les aptitudes de base à l'employabilité, y compris la discipline et la responsabilité des travailleurs en matière de santé et de sécurité.
- Les écoles secondaires du pays n'offrent pas suffisamment de possibilités aux jeunes de s'inscrire à des programmes de formation technique dans le domaine des métiers. De fait, ces programmes ont été abolis par nombre de systèmes scolaires.
- Les collèges et les universités décernent des diplômes à des étudiants ayant acquis des connaissances spécialisées mais n'ayant pas une connaissance suffisamment étendue des compétences en affaires.
- Au Canada, on ne trouve pas suffisamment de programmes d'éducation dans certains domaines cruciaux pour l'industrie, à savoir : la gestion des opérations manufacturières, la fabrication sans gaspillage et les autres méthodes connexes d'amélioration continue des activités, l'ingénierie de la fabrication, la conception des produits et le développement des affaires à l'échelle globale.
- Les programmes de formation en génie et dans les métiers sont sous-financés en comparaison des programmes de formation générale ou axés sur la recherche.
- Les programmes et les équipements de formation sont souvent désuets et coûteux à mettre à niveau.
- Le système d'éducation est jugé efficace pour ce qui est de la formation de « penseurs », mais moins efficace en ce qui a trait à la formation de gens capables de faire concrètement des choses. Les enseignants et les étudiants doivent acquérir une meilleure expérience pratique et une meilleure compréhension du fonctionnement de l'industrie manufacturière moderne. Toutefois, en raison des règlements sur la sécurité, il est très difficile d'offrir dans ce contexte aux étudiants des stages de formation en entreprise.



- Les manufacturiers et les enseignants ne collaborent pas très efficacement à la détermination des aptitudes à l'innovation et des compétences en affaires qu'il conviendrait d'intégrer aux programmes d'éducation.
- Les manufacturiers ne sont pas au courant bien souvent des programmes d'éducation et de formation qu'offrent les collèges et les universités du Canada.
- Le nombre trop restreint de programmes de perfectionnement offerts par les collèges et les universités dans les régions rurales du pays ajoute à la difficulté des entreprises de recruter ou de conserver en poste des travailleurs qualifiés.
- La durée et la structure des programmes d'éducation et de formation offerts par les collèges et les universités font souvent en sorte qu'il est difficile pour les manufacturiers ou les travailleurs qui souhaitent s'inscrire à ces programmes de perfectionnement de trouver le temps ou les ressources d'investir dans une telle formation générale à long terme.
- L'absence de reconnaissance mutuelle des titres de compétences décernés par les universités et les établissements de formation professionnelle du Canada restreint la mobilité des travailleurs qualifiés de même que leurs possibilités d'éducation et de formation.
- Il importe que les collèges et les universités proposent davantage de programmes d'éducation et de formation plus adaptés aux besoins, programmes mettant l'accent sur des sujets spécifiques et s'échelonnant sur une courte période de temps.

Recommandations d'intervention

Les manufacturiers doivent collaborer plus étroitement avec **les collèges ainsi que les écoles de génie et de commerce** aux fins de cerner leurs futurs besoins en compétences et bien faire comprendre à la population que l'industrie recherche dorénavant des travailleurs qui possèdent bien davantage que des aptitudes manuelles, en l'occurrence des travailleurs

possédant les compétences techniques et à forte concentration de savoir qui sont associées à l'automatisation.

Les écoles primaires et secondaires doivent respecter les normes mondialement reconnues d'enseignement de la lecture, de l'écriture, des mathématiques et des sciences.

Les écoles primaires et secondaires doivent accorder davantage d'importance aux domaines de la résolution de problèmes, de l'autodiscipline et des autres aptitudes de base à l'employabilité.

Les écoles secondaires doivent offrir davantage de possibilités d'apprentissage aux étudiants inscrits à des programmes de formation dans les métiers et à d'autres programmes d'études liés au secteur manufacturier.

Les titres de compétences doivent être décernés à la lumière des réalisations des étudiants.

Les manufacturiers et les associations d'affaires doivent collaborer plus activement avec **les collèges et les universités** à la conception de programmes d'éducation et de formation pertinents à leurs besoins.

Les collèges et les universités doivent élaborer un programme d'enseignement interdisciplinaire intégré combinant les compétences techniques et d'affaires.

Les programmes d'études **des collèges et des universités** doivent comporter davantage de cours sur la gestion des activités manufacturières et l'ingénierie de la fabrication, la mondialisation du commerce, la conception de produits, l'automatisation industrielle, la gestion de l'innovation et les méthodes d'amélioration continue.

Les collèges et les universités doivent élaborer davantage de programmes d'éducation et de formation adaptés, d'accès plus facile et offerts en temps opportun aux manufacturiers et aux



travailleurs. L'une des avenues qui s'offrent dans ce contexte est la mise au point de modules de formation plus intensive et de plus courte durée axés sur l'examen de problèmes d'affaires concrets.

Les manufacturiers, les collèges et les universités doivent recourir aux nouvelles technologies permettant de participer en ligne à des activités de formation et de partager leurs expériences.

Les collèges et les universités doivent offrir en milieu rural davantage de possibilités pour les travailleurs et les entreprises de s'inscrire à leurs programmes.

Les collèges et les universités doivent intégrer plus efficacement les systèmes de délivrance des titres de compétences.

Les associations d'affaires, les centres d'excellence et les institutions d'enseignement doivent s'efforcer de mieux faire connaître leurs ressources en éducation et en formation professionnelle auprès des entreprises et des Canadiens en général. Un répertoire national des programmes de formation professionnelle précisant les modalités d'inscription et le contenu de ces derniers devrait être mis au point.

Les conseils d'octroi de subventions de recherche et les centres d'excellence doivent accorder à la formation de personnel qualifié et à la volonté de collaborer de l'industrie une priorité plus élevée dans leur évaluation du financement de la recherche appliquée.

Les manufacturiers doivent collaborer plus efficacement avec **les institutions universitaires** afin de définir et d'appuyer des programmes de recherche intéressant directement l'industrie.

Les manufacturiers et les institutions d'enseignement doivent instaurer un mécanisme de collaboration qui permettra de veiller à ce que les enseignants demeurent à jour

au plan des connaissances, des compétences et de l'expérience pratique et que les écoles, les collèges et les universités aient accès aux technologies les plus récentes qui sont utilisées dans les installations manufacturières.

Les manufacturiers et les institutions d'enseignement doivent s'employer à offrir davantage de possibilités de formation pratique en entreprise, formation qui serait donnée par des praticiens. **Le gouvernement fédéral** peut aider à la concrétisation de cette recommandation en offrant des encouragements fiscaux à l'appui du don ou de l'utilisation d'équipements à des fins de formation.

« Les enseignants doivent modifier leur opinion à propos des besoins de l'industrie manufacturière moderne. »

« Il faut d sinstitutionnaliser l' ducation. La transmission de connaissances appliquées donne de meilleurs résultats lorsque cette tâche est confiée à ceux qui œuvrent dans des circonstances réelles et non pas dans des salles de classe. »

« Il importe que nous brisions toutes les structures traditionnelles de fonctionnement. Les idées les plus innovatrices sont issues des efforts que nous consentons pour comprendre les choses autrement que d'un point de vue traditionnel. »

« Les idées qui ne peuvent être appliquées au sein d'une entreprise ne sont au mieux que de belles théories. »

iii. L'accent doit être mis sur les programmes coopératifs de formation et d'apprentissage ainsi que sur l'amélioration des compétences des employés actuels.

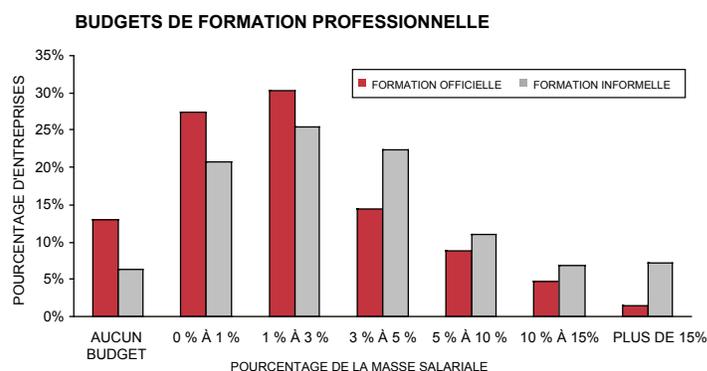
Notre vision

- La présence d'une main-d'œuvre technique de calibre mondial incite les manufacturiers à investir au Canada.
- Les entreprises sont fières des compétences de leurs employés.
- Les manufacturiers sont disposés à investir autant d'argent dans la formation des employés pour qu'ils acquièrent des compétences essentielles qu'ils le feraient pour assurer la productivité de leurs immobilisations.
- Les programmes de formation et d'éducation permettent aux diplômés d'acquérir des connaissances théoriques et techniques de même que de l'expérience pratique.
- Une stratégie intégrée est instaurée à l'échelle du pays en matière de formation technique et dans les métiers, stratégie englobant les programmes coopératifs de formation et d'apprentissage ainsi que la formation à l'interne.
- Des initiatives de collaboration avec l'industrie sont mises de l'avant afin d'offrir des programmes communs de formation.

Défis

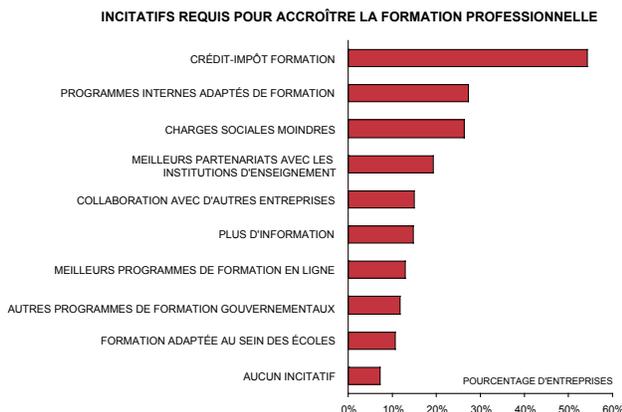
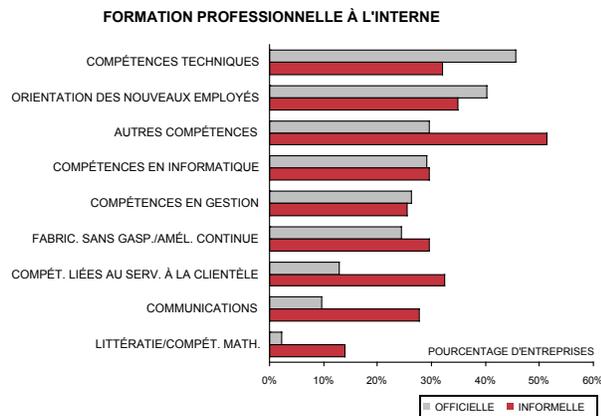
- Les manufacturiers canadiens investissent une proportion assez faible de leur masse salariale dans des programmes officiels de formation, soit environ le cinquième des sommes investies par l'industrie manufacturière japonaise et les trois quarts de celles investies aux États-Unis. Toutefois, un pourcentage plus élevé d'entreprises investissent dans la formation informelle de leurs employés.

- Selon l'Enquête des MEC de 2004 sur les enjeux de gestion, 40 % des manufacturiers canadiens investissent moins de 1 % de leur masse salariale dans des programmes officiels de formation, tandis que 27 % d'entre eux investissent moins de 1 % de leur masse salariale dans des programmes informels de formation. Par comparaison avec les manufacturiers, 29 % des entreprises de l'ensemble du pays ont investi plus de 3 % de leur masse salariale dans des programmes officiels de formation tandis que 47 % d'entre elles ont investi des sommes comparables de leur masse salariale dans des programmes informels de formation. Les budgets de formation augmentent à la mesure de l'expansion des entreprises. (Voir tableaux 2, 3 et 4)



- Moins de la moitié des manufacturiers ayant participé à l'enquête précitée ont investi dans la formation officielle ou informelle de leurs employés dans des domaines cruciaux pour leur entreprise, notamment l'amélioration des compétences techniques, l'amélioration continue ou même l'orientation des nouveaux employés. Ceci dit, la formation offerte par les entreprises est encore une fois tributaire de la taille de ces dernières au plan de leurs ventes annuelles, mais aussi du nombre de leurs employés. Les entreprises de moyenne envergure (50 à 200 millions de ventes annuelles et 50 à 200 employés) investissent dans une plus grande diversité de programmes de formation de leurs employés

– vraisemblablement parce que ces entreprises sont également appelées à connaître une croissance plus rapide. (Voir tableaux 5, 6 et 7.)



- Les participants à l'enquête ont préconisé différentes mesures qui pourraient les inciter à accroître leurs propres investissements dans la formation professionnelle de leurs employés. Ces incitatifs témoignent néanmoins de certaines contraintes associées aux programmes de formation interne : coûts élevés, manque d'expertise à l'interne, nature générale des programmes externes de formation et besoins de former des partenariats plus solides avec les écoles et les collègues.
- Les coûts de formation sont à la hausse du fait que les technologies et les méthodes d'exploitation des entreprises ne cessent de gagner en complexité.

- Nombre d'entreprises plus petites ne sont pas disposées à affecter du personnel ou des ressources au soutien de la formation à l'interne, de programmes d'apprentissage ou encore de programmes coopératifs.
- Des besoins accrus en compétences spécialisées obligent les entreprises plus petites, en particulier, à embaucher des professionnels ou des consultants plutôt qu'à offrir la formation voulue à leurs propres employés.
- Tout comme dans le cas du secteur manufacturier, les programmes d'apprentissage et de formation dans les métiers et d'apprentissage sont perçus comme des cheminements qui ne conduisent qu'à des emplois manuels, peu intéressants et peu rémunérateurs.
- Le manque de formation dans les métiers que l'on constate dans les écoles secondaires signifie que l'industrie doit assumer la responsabilité de répondre aux besoins accrus en formation de base.
- Les programmes d'apprentissage posent des problèmes du point de vue de leur structure. La réglementation de ces programmes est désuète. De leur côté, les gouvernements se désintéressent de la question. Les entreprises de plus grande envergure assurent elles-mêmes la formation de leurs employés, mais non pas aux termes des dispositions réglementaires provinciales en la matière.
- Les coûts élevés de formation associés aux technologies manufacturières évoluées font ressortir que les personnes possédant les compétences dans le domaine ici visé sont extrêmement difficiles à trouver, que ce soit au sein de l'industrie ou parmi les diplômés du système d'éducation.
- Les manufacturiers de certaines provinces (p. ex., l'Ontario) ont dû envoyer des gens dans d'autres provinces pour les inscrire à des programmes de formation et d'apprentissage, le tout parce que les programmes locaux avaient été abolis.



- Trop souvent, les entreprises voient les programmes de formation interne et d'apprentissage comme une dépense plutôt que comme un investissement.
 - Nombre de manufacturiers n'ont pas recours aux programmes de formation, d'apprentissage et coopératifs qui sont à leur disposition. Nombreux sont ceux qui ne connaissent pas l'existence de ces programmes ou la façon de s'y inscrire.
 - Il est difficile pour les petites entreprises d'apporter leur soutien à des programmes de formation et d'apprentissage, tout particulièrement lorsqu'un travailleur décide de ne pas rester en poste.
 - Les programmes de formation dans les métiers et d'apprentissage adaptés en fonction d'un milieu syndical ne répondent pas aux besoins de nombre de manufacturiers dont les effectifs ne sont pas syndiqués.
 - Il est difficile pour une entreprise éprouvant des contraintes de liquidités d'affecter les ressources à la supervision adéquate de stagiaires et d'étudiants inscrits à des programmes coopératifs.
 - Les manufacturiers hésitent à investir dans des programmes d'apprentissage par crainte que les apprentis, après avoir acquis un niveau élevé de compétences et leurs diplômes, ne quittent l'entreprise dans l'espoir de trouver un emploi plus satisfaisant. Ce problème est particulièrement répandu au sein des entreprises plus petites ainsi que dans les régions situées à l'extérieur des grands centres urbains du pays.
 - Bien des gens préfèrent après un certain temps mettre un terme à leur participation à des programmes d'apprentissage. Le taux de défection est élevé. Dans certaines provinces, les programmes de formation sont offerts dans des collèges qui sont éloignés par rapport aux entreprises où les apprentis travaillent. En outre, certains programmes d'apprentissage ne permettent pas d'acquérir les compétences que recherchent les manufacturiers.
 - De nombreux programmes de formation et d'apprentissage semblent prometteurs au départ, mais s'avèrent finalement de véritables fardeaux au plan des formalités administratives et des innombrables dispositions réglementaires.
- « Il existe un manque de détermination pour ce qui est d'assurer la formation professionnelle de nos propres travailleurs – incluant la patience de pratiquer le désapprentissage qui s'impose. »*
- « Lorsque des employés qualifiés quittent, il est rare qu'ils reviennent. »*
- « Les Canadiens escomptent que la formation professionnelle offerte dans les universités sera financée par les instances publiques. Lorsqu'il s'agit des programmes d'apprentissage et de formation dans les métiers et d'apprentissage, c'est l'industrie qui doit financer ceux-ci. »*
- ### **Recommandations d'intervention**
- Les manufacturiers** doivent investir davantage dans le perfectionnement des compétences de leur main-d'œuvre.
- Les manufacturiers** doivent collaborer avec **les organisations de travailleurs, les conseils sectoriels, les collèges ainsi que les établissements offrant des programmes d'apprentissage et de formation dans les métiers** afin d'éliminer les images négatives associées aux métiers et aux autres emplois techniques.
- Les manufacturiers**, de concert avec **les collèges et les établissements offrant des programmes d'apprentissage** doivent trouver des moyens de collaborer aux fins de réduire les coûts de formation et le risque de perdre du personnel qualifié, de partager leurs meilleures

pratiques de formation et de mettre en commun leurs ressources dans le cadre de programmes de formation.

Les collègues, les associations d'affaires et professionnelles ainsi que les établissements offrant des programmes d'apprentissage et de formation doivent élaborer des programmes de formation modulaires et mieux adaptés qui pourront être offerts aux manufacturiers en temps opportun.

Les établissements offrant des programmes d'apprentissage, de formation dans les métiers et de formation professionnelle au Canada doivent définir une approche multidisciplinaire et plus intégrée de formation ainsi que de reconnaissance mutuelle des titres de compétences.

Le programme **Compétences Canada** doit être amélioré.

Les programmes de formation dans les métiers doivent être adaptés en fonction d'un milieu de travail non syndiqué.

Les programmes d'apprentissage doivent être structurés de façon à encourager les travailleurs à demeurer en poste ou encore à réduire le risque qu'ils ne quittent leur emploi. Cette constatation touche tout particulièrement les plus petites entreprises.

Les manufacturiers, les collègues et les universités doivent collaborer à l'élaboration de programmes plus coopératifs et de plus longue durée afin d'accroître l'expérience pratique acquise par les étudiants en milieu de travail.

Les gouvernements provinciaux doivent mettre à jour la réglementation sur les programmes d'apprentissage et en élargir la portée.

Les gouvernements doivent dans le domaine de la formation dans les métiers offrir aux travailleurs et aux entreprises de meilleurs

incitatifs financiers. La formation dans les métiers devrait être traitée au même niveau que les programmes de formation professionnelle en ce qui a trait à l'engagement de fonds publics. Les manufacturiers demandent à pouvoir profiter d'un crédit-impôt formation et d'une réduction des charges sociales du fait que ces deux encouragements fiscaux favoriseraient un investissement accru dans la formation à l'interne.

« Les futures salles de classe se trouveront dans les usines. »

L'Enquête des MEC de 2004 sur les enjeux de gestion fournit certains renseignements à propos des provinces et des entreprises où l'instauration de mécanismes d'encouragement fiscal à la formation donnerait les résultats les plus efficaces du point de vue des manufacturiers. (Voir tableaux 8, 9 et 10) Une forte majorité d'entreprises jugent important de pouvoir bénéficier de certains encouragements de manière à accroître les budgets de formation interne. Au Québec, 20 % des entreprises signalent par ailleurs l'inutilité d'offrir d'autres incitatifs, une position qui témoigne de l'existence de l'imposition d'une taxe sur la formation professionnelle et les programmes connexes dans cette province.

Les crédits d'impôt consentis pour la formation demeurent le type d'incitatif que préfèrent les manufacturiers. Ce genre de mécanisme semble recueillir davantage la faveur des provinces de l'Ouest et de l'Ontario que du Québec et des provinces de l'Atlantique. L'appui à l'instauration de crédits d'impôt à la formation n'est pas fonction de la taille des entreprises.

D'autres encouragements seraient également appliqués plus efficacement dans certaines régions ou selon la taille des entreprises. Les efforts visant à renforcer la collaboration entre l'industrie et les institutions d'enseignement ou encore à offrir une formation adaptée dans les écoles ou dans les entreprises sont autant de

démarches à l'endroit desquelles les provinces de l'Ouest sont légèrement plus favorables. Il en est de même des diminutions des charges sociales des entreprises.

Ce sont les plus petites entreprises de moins de 50 employés qui croient le plus en l'efficacité des réductions des charges sociales. Exclusion faite des crédits d'impôt, ce sont les entreprises de plus grande envergure qui estiment que les autres types d'incitatifs sont plus efficaces. Les programmes adaptés de formation à l'interne sont fortement prisés par les manufacturiers de moyenne et plus grande envergure. Ce sont également ces derniers qui croient le plus dans les efforts visant à instaurer une plus grande collaboration entre l'industrie et les institutions d'enseignement ou à accentuer les efforts de formation en collaboration entre les manufacturiers eux-mêmes. Enfin, il appert que les initiatives d'information sur les programmes de formation ou d'amélioration des installations de formation en ligne donneraient vraisemblablement les meilleurs résultats auprès des compagnies de plus grande taille que des petites entreprises.

iv. Les entreprises doivent se doter de stratégies d'accès à de nouvelles sources de travailleurs possédant les compétences dont elles ont besoin.

Notre vision

- Les manufacturiers ont accès à un bassin de main-d'œuvre comptant davantage de femmes, d'Autochtones et d'immigrants.
- Les manufacturiers se dotent par voie contractuelle des compétences spécialisées dont ils ont besoin.
- Les manufacturiers peuvent facilement puiser dans une banque de talents constituée de retraités et de consultants possédant les connaissances et les compétences spécialisées ainsi que l'expérience voulues.

- Les collectivités canadiennes peuvent compter sur des services d'éducation et de santé, des infrastructures et une qualité de vie qui les aideront à attirer et à conserver en poste du personnel qualifié.

Défis

- Il existe au Canada un bassin inutilisé de ressources en main-d'œuvre que les manufacturiers pourraient éventuellement exploiter pour répondre à leurs futurs besoins en travailleurs.
- Les manufacturiers s'inquiètent des aptitudes à l'employabilité de la communauté autochtone. Au sein de la main-d'œuvre autochtone, la formation professionnelle et l'expérience de travail appropriées constituent autant de lacunes. Par ailleurs, les programmes de formation des travailleurs autochtones exigent un niveau de prévisibilité quant aux futurs emplois à combler et aux exigences connexes en compétences, renseignements que de nombreux manufacturiers, particulièrement ceux de moindre envergure, ne peuvent fournir à l'heure actuelle.
- La structure de travail au sein de nombre d'entreprises manufacturières – quarts de travail, heures de travail et autres exigences organisationnelles – ajoute à la difficulté de recruter des femmes et des travailleurs des Premières nations.
- Nombre de collectivités situées à l'extérieur des grands centres urbains ne disposent pas des services de santé et d'éducation ainsi que des autres infrastructures nécessaires pour recruter et conserver en poste des travailleurs hautement qualifiés.



Recommandations d'intervention

Les manufacturiers et les associations d'affaires doivent communiquer et collaborer plus étroitement avec **les organisations de formation professionnelle des Autochtones**.

Les manufacturiers, les associations d'affaires, les collectivités des Premières nations et les organisations autochtones, de concert avec **les gouvernements fédéral et provinciaux ainsi que les administrations locales** doivent mettre au point une stratégie intégrée et des initiatives locales plus concrètes en vue de motiver une plus grande participation au sein de la main-d'œuvre autochtone, de manière à pouvoir recruter les travailleurs autochtones possédant les compétences et l'expérience appropriées aux postes qu'offre l'industrie manufacturière moderne, le tout dans le but également de veiller à ce que les emplois soient ouverts aux travailleurs autochtones qualifiés.

Les associations d'affaires et professionnelles doivent mettre au point des solutions aux fins d'offrir davantage de possibilités d'emplois aux femmes, aux travailleurs autochtones et aux immigrants ainsi que de favoriser leur embauche dans des rôles non traditionnels, par exemple des postes techniques ou de gestion intermédiaire.

Les manufacturiers doivent analyser leur structure de travail dans le but d'attirer davantage de femmes et de travailleurs autochtones.

Les manufacturiers doivent puiser dans le bassin de ressources que constituent les personnes plus âgées – anciens praticiens maintenant à leur compte ou à la retraite – afin de profiter des compétences et de l'expérience spécialisées de ces derniers. **Les associations d'affaires** peuvent aider à établir des contacts en cette matière.

Les entreprises, les administrations municipales et les organismes de développement économique doivent collaborer à l'élaboration d'une stratégie intégrée visant à améliorer les services et les infrastructures des municipalités, le tout de façon à y attirer de nouvelles entreprises et à y créer de nouveaux emplois. Elles doivent mettre l'accent sur les facteurs de qualité de vie dans les collectivités, sans perdre de vue les besoins liés au développement des entreprises et des industries.

Les manufacturiers doivent participer plus activement aux activités de planification des collectivités.

Les gouvernements provinciaux doivent élaborer des politiques et des programmes efficaces à l'appui des initiatives de développement communautaire, en particulier dans les régions situées à l'extérieur des grands centres urbains.

Les manufacturiers doivent déborder du marché local de l'emploi pour se tourner vers d'autres régions du pays ou d'autres pays afin de trouver et de recruter des travailleurs possédant les aptitudes et compétences qu'ils recherchent.



**Manufacturiers et
Exportateurs du
Canada**

**Canadian
Manufacturers &
Exporters**



**MANUFACTURIERS
ET EXPORTATEURS
DU CANADA**
20/20
**FAÇONNER
NÔTRE
AVENIR**

Immigration

Entre 1997 et 2001, 978 000 immigrants sont entrés au Canada et se sont joints à la main-d'œuvre du pays. Collectivement, ces immigrants ont compté pour 70 % de la croissance totale de la main-d'œuvre pour la décennie. D'ici 2010, les immigrants récents compteront pour la totalité de la croissance de la main-d'œuvre canadienne.

Les manufacturiers canadiens sont déjà tributaires de l'immigration pour recruter et conserver en poste des employés. Au cours de la dernière décennie, les immigrants récents ont compté pour 166 % de la croissance nette de la main-d'œuvre du secteur manufacturier.

Un peu plus de 27 % de la main-d'œuvre manufacturière du pays est constituée par les immigrants, dont près de 10 % d'immigrants récents (arrivés au Canada au cours des dix dernières années). Certaines industries, dont celles du vêtement, de l'informatique et des produits électroniques de même que de l'ameublement, sont encore plus tributaires que d'autres de l'immigration. (Les immigrants représentent plus de la moitié de la main-d'œuvre de l'industrie du vêtement et près de 20 % de ces derniers sont des immigrants récents.)



Au nombre des immigrants récents qui travaillent dans le secteur manufacturier, 26 % sont titulaires d'un diplôme universitaire et 24 % d'un diplôme collégial ou d'une école de métiers. En guise de comparaison, soulignons que seulement 9 % des travailleurs du secteur manufacturier qui sont nés au Canada sont titulaires d'un diplôme universitaire et que 35 % de ceux-ci possèdent d'autres titres de compétence de niveau postsecondaire.

Les manufacturiers continuent de s'en remettre aux immigrants hautement qualifiés et expérimentés pour répondre à leurs besoins en main-d'œuvre.

Le régime d'immigration au Canada doit être utilisé plus efficacement afin de contribuer au développement économique et d'améliorer l'accès des manufacturiers à des travailleurs qualifiés et expérimentés.

Notre vision

- Le Canada doit adopter une stratégie cohérente et coordonnée d'utilisation du régime d'immigration de manière à faire de celui-ci un outil pour promouvoir la prospérité, recruter activement les travailleurs les plus qualifiés et les plus ambitieux du monde en les invitant à se joindre à l'industrie pour construire un meilleur avenir.
- Le régime d'immigration devra permettre l'entrée rapide au pays des travailleurs possédant les compétences et l'expérience que recherchent les entreprises manufacturières modernes.
- Les conditions d'immigration au Canada doivent mettre l'accent sur l'expérience pratique, les aptitudes et les compétences des requérants.
- Le gouvernement fédéral devra participer de façon dynamique au recrutement des immigrants qui se joindront à la main-d'œuvre manufacturière.
- Toutes les provinces devront avoir instauré des programmes de recrutement d'immigrants possédant les compétences pertinentes au secteur manufacturier.
- Les processus d'approbation prévus par le régime d'immigration devront favoriser l'entrée rapide d'immigrants possédant des compétences appropriées au secteur manufacturier ainsi que des personnes visitant le Canada aux termes d'un visa d'affaires.
- Les aptitudes, les compétences et l'expérience des immigrants devront être largement reconnues au Canada, de manière à favoriser l'intégration rapide de ces derniers à la main-d'œuvre manufacturière, à des postes à la mesure de leurs capacités.

Défis

- La plupart des entreprises ne connaissent pas les dispositions de la Loi sur l'immigration concernant la présentation des candidatures de travailleurs qualifiés et leur entrée au pays.
- Les règles générales d'entrée au Canada des immigrants diffèrent des besoins en compétence des manufacturiers, tout particulièrement dans le cas des gens de métier qualifiés et expérimentés qui bien souvent ne possèdent aucun titre officiel d'études académiques.
- Les processus d'approbation des nouvelles demandes d'immigration ainsi que des demandes de visas pour les personnes voyageant au Canada par affaire sont trop longs et complexes.
- Les retards de traitement des demandes d'entrée au Canada signifient que l'industrie perd la possibilité de recruter des travailleurs qualifiés au profit d'autres pays comme l'Australie et les États-Unis, où les procédures en question sont généralement simplifiées.

- Les nouveaux immigrants ne possèdent bien souvent pas les aptitudes linguistiques et culturelles qui leur permettraient de s'intégrer rapidement à la main-d'œuvre canadienne.
- Les compétences et l'expérience de travail des immigrants sont souvent difficiles à évaluer et leur intégration à la main-d'œuvre s'en trouve retardée, voire empêchée par la nécessité d'obtenir la reconnaissance professionnelle de leurs titres de compétences ainsi que des références d'emploi.
- Les collectivités situées à l'extérieur des grands centres urbains du Canada trouvent difficile de recruter et de conserver en poste des travailleurs immigrants.
- Il est difficile de comparer les compétences des nouveaux immigrants aux besoins réels des entreprises. On accorde peu d'attention, dans le contexte du processus de sélection des immigrants, à la corrélation des compétences de ces derniers et des exigences d'emploi.
- Bien que nombre de mécanismes soient en place pour aider les immigrants à mieux s'intégrer à la main-d'œuvre, nombre de ces derniers ignorent l'existence de ces mécanismes, d'autant que certains entretiennent des réserves à l'endroit du régime d'immigration, surtout lorsqu'il est question de barrières linguistiques.

Recommandations d'intervention

Les manufacturiers doivent continuer de se tourner vers les immigrants récents – qualifiés ou non – pour répondre à leurs besoins en main-d'œuvre.

Immigration Canada doit veiller à ce que les critères d'admissibilité des immigrants encouragent l'entrée de gens de métier qualifiés et de titulaires de diplômes d'études académiques et de titres de compétences professionnelles.

Les manufacturiers doivent collaborer avec **Immigration Canada** afin de tirer un meilleur parti des dispositions d'entrée au pays des immigrants qualifiés à qui des offres d'emplois ont été faites.

Immigration Canada doit porter une attention particulière aux immigrants possédant les compétences techniques et professionnelles que recherchent les manufacturiers canadiens. De leur côté, **les manufacturiers et les gouvernements provinciaux** doivent veiller à ce que les données recueillies à propos des besoins en compétences et des pénuries de main-d'œuvre soient communiquées de façon plus efficace et plus efficace aux agents d'immigration.

Le Programme des candidats des provinces doit être simplifié.

Immigration Canada doit accélérer les procédures d'entrée des immigrants qualifiés sélectionnés par les manufacturiers pour fins d'embauche ainsi que les procédures visant les voyageurs demandant un visa d'affaires pour fins de visite au Canada. Dans le premier cas, une période maximale de trois mois est recommandée pour le traitement des demandes. Dans le second cas, une période maximale d'un mois est recommandée pour le traitement des demandes de visas lorsqu'une lettre de référence d'une entreprise canadienne est également fournie.

Immigration Canada doit communiquer plus efficacement aux immigrants entrant au pays les exigences d'emploi.

Immigration Canada doit permettre aux immigrants de recourir à un processus de reconnaissance des titres de compétences tandis qu'ils attendent l'autorisation d'être admis au Canada.



Immigration Canada doit veiller à ce que les procédures de sélection et d'autorisation d'entrée des immigrants se comparent à celles appliquées par d'autres administrations qui voient dans l'embauche d'immigrants qualifiés un outil important de croissance et de prospérité économique.

Les manufacturiers doivent investir dans la mise en œuvre des programmes de formation nécessaires pour que les immigrants récents respectent les normes d'employabilité de l'industrie moderne. Ils devront également collaborer étroitement avec les collègues et d'autres établissements offrant une formation linguistique et culturelle aux immigrants, de manière à garantir le respect desdites normes.

Les manufacturiers doivent collaborer avec les collègues et les responsables d'autres programmes qui offrent une formation linguistique et culturelle aux immigrants.

Les manufacturiers, les collègues, les universités, les syndicats, les organisations de métiers et les associations professionnelles doivent instaurer un système favorisant une meilleure reconnaissance des antécédents d'études, des compétences, des titres professionnels et de l'expérience des immigrants récents.

Les collègues, les universités, les syndicats ainsi que les organisations de métiers et les associations professionnelles doivent offrir des programmes qui permettront aux immigrants récents d'améliorer aisément leurs compétences et respecter les normes de l'industrie canadienne sans pour autant devoir se soumettre à une double formation ou encore à des cours de formation inutiles. On devrait recourir de façon plus généralisée aux examens d'exemption et à la formation de transition.

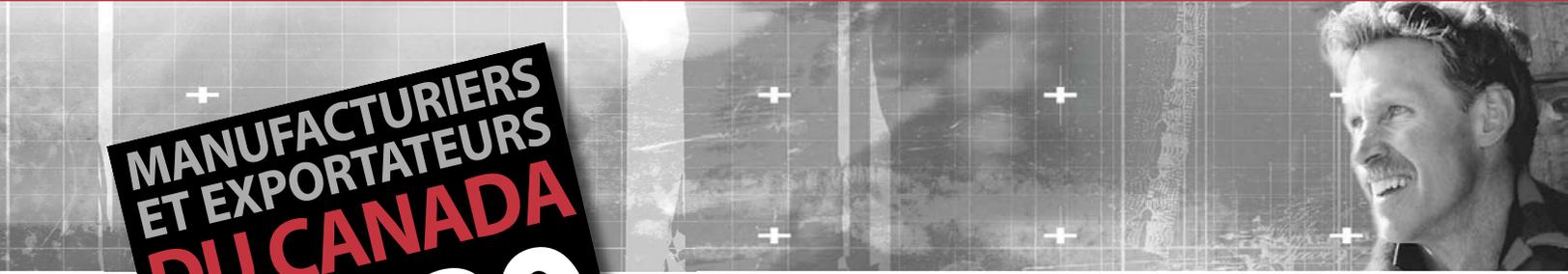
Les manufacturiers doivent être prêts à investir davantage dans la mise à niveau des compétences des immigrants récents.

Les associations d'affaires et les gouvernements fédéral et provinciaux doivent communiquer plus efficacement aux employeurs les mesures qu'ils peuvent prendre pour accéder au bassin des immigrants qualifiés, par exemple les crédits d'impôt consentis aux employeurs dans le cadre du programme d'extension des services de main-d'œuvre ou encore le recours à des offres d'emplois ciblées.

« Le Canada devrait voir les compétences et la qualité de la main-d'œuvre d'immigrants comme un élément d'actif méritant une attention toute particulière, investissements et améliorations continues à l'appui, le tout à titre de priorité économique. »

« Le secteur manufacturier canadien a bénéficié de longue date de l'entrée d'immigrants possédant des compétences, des antécédents professionnels et des qualités d'entrepreneur qui leur ont permis de créer certaines des entreprises les plus prospères au pays. »

« Nous devons aujourd'hui soutenir la concurrence du monde entier pour ce qui est du recrutement de personnes possédant les compétences et les connaissances dont nous avons besoin. Il importe donc de nous assurer que le régime d'immigration au Canada est à la hauteur de nos attentes. »



MANUFACTURIERS
ET EXPORTATEURS
DU CANADA
20/20
FAÇONNER
N Ô T R E
AVENIR

Pratiques d'emploi

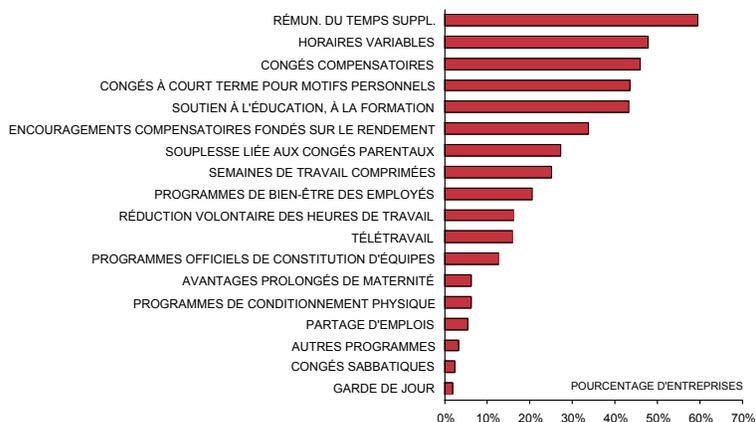
L'aptitude des manufacturiers canadiens à répondre à leurs futurs besoins en main-d'œuvre ne sera pas uniquement tributaire de la disponibilité de personnel qualifié sur le marché du travail. Les entreprises devront aussi veiller à instaurer des normes de travail, s'assurer de leur respect, et recourir à des pratiques d'emploi qui sauront attirer et conserver en poste les travailleurs dont elles ont besoin.

Un milieu de travail propre, sain et sûr constitue un élément indispensable du succès de toute entreprise. Cette exigence doit constituer une priorité pour les manufacturiers, non seulement dans le but de se conformer à la réglementation du travail, mais aussi parce qu'elle constitue le fondement d'une entreprise productive et bien administrée en même temps qu'une condition essentielle au recrutement et au maintien en poste d'employés.



Les manufacturiers s'emploient déjà à instaurer de nouvelles pratiques d'emploi et de fonctionnement en milieu de travail afin d'encourager le recrutement et le maintien en poste de travailleurs qualifiés et expérimentés. Plus de 60 % des manufacturiers canadiens qui ont participé à l'Enquête des MEC de 2004 sur les enjeux de gestion ont indiqué que l'application de pratiques en milieu de travail en vue de recruter et de conserver des employés revêtaient une grande importance dans leurs stratégies destinées à répondre à leurs futurs besoins en main-d'œuvre. (Voir tableaux 29, 30 et 31)

MESURES D'ENCOURAGEMENT EN MILIEU DE TRAVAIL



Au nombre des encouragements les plus courants que les manufacturiers peuvent utiliser à cet égard, mentionnons la rémunération du temps supplémentaire, les horaires variables, la rémunération en temps des heures supplémentaires, les congés de courte durée pour raisons personnelles, le soutien à l'éducation et à la formation des travailleurs, la rémunération au rendement, la souplesse concernant les congés de soins des enfants, la compression des heures de la semaine de travail et les programmes de conditionnement physique des employés.

L'utilisation d'incitatifs en milieu de travail est une pratique qui ne varie guère entre les provinces. Toutefois, la taille des entreprises peut parfois faire une différence. Les entreprises de moindre envergure, par exemple, ont tendance à offrir

davantage des horaires de travail variables. Les entreprises de moyenne envergure ont plutôt tendance à offrir une rémunération en argent ou en temps des heures supplémentaires. Enfin, les entreprises de grande envergure peuvent plus facilement se tourner vers d'autres mesures d'encouragement, par exemple les programmes de mieux-être et de mise en condition physique des employés, les avantages liés à la garde de jour des enfants et à la prolongation des congés de maternité, au soutien à l'éducation et à la formation des employés ainsi qu'aux mesures de rémunération au rendement.

Les pratiques de travail attrayantes revêteront d'autant plus d'importance à l'avenir que la concurrence pour le recrutement de travailleurs qualifiés s'accroîtra.

D'ici 2020, le nombre d'entreprises éprouvant des difficultés à conserver en poste des employés qualifiés devrait passer à moins de 5 %, selon l'Enquête annuelle des MEC sur les enjeux de gestion.

De manière à atteindre ce but, les manufacturiers devront adopter une approche stratégique de gestion des ressources humaines, de façon que leurs pratiques d'emploi encouragent le recrutement et le maintien en poste d'employés qualifiés et expérimentés, de même que l'amélioration continue des compétences des employés.

Notre vision

- Tous les manufacturiers s'efforceront d'éliminer les accidents en milieu de travail ainsi que les pertes de jours d'emploi en raison de problèmes de santé et de sécurité au travail.
- Tous les manufacturiers imposeront avec diligence des normes de formation, de gestion et de qualité afin d'assurer un milieu de travail sain, sécuritaire et convivial.
- Les normes environnementales, de santé et de sécurité sont rigoureuses, mais les coûts de conformité réglementaire seront relativement peu élevés en conséquence de la simplification, de la rationalisation et de l'harmonisation des exigences visées.
- Les normes environnementales, d'emploi, de santé et de sécurité seront harmonisées à l'échelle de l'Amérique du Nord et de la communauté internationale.
- La gestion des ressources humaines deviendra un élément critique des stratégies de croissance des entreprises.
- Les entreprises auront recours à des pratiques d'emploi et de recrutement de main-d'œuvre offrant des avantages uniques qui sauront attirer et conserver en poste le personnel qualifié et expérimenté.

Défis

- Les taux élevés d'imposition du revenu des particuliers ajoutent à la difficulté de soutenir la concurrence d'autres administrations dans la recherche de personnel qualifié et expérimenté, particulièrement la concurrence des États-Unis.
- Il est difficile de soutenir la concurrence des manufacturiers outre-mer qui n'ont pas à faire face à des coûts élevés de main-d'œuvre ni même aux normes rigoureuses de santé, de sécurité et d'environnement qui sont imposées aux entreprises canadiennes.
- Il demeure un certain nombre de questions importantes d'emploi touchant toutes les entreprises et ayant trait au vieillissement de la main-d'œuvre, en l'occurrence : les régimes de pension, les coûts des services de santé, l'absentéisme, les coûts de remplacement, les coûts supplémentaires de formation, la disponibilité de travailleurs, le prix de la nouvelle main-d'œuvre et l'acclimatation à de nouveaux travailleurs de mentalités différentes.
- Les cotisations d'employés – p. ex. la cotisation sur la santé de l'Ontario – deviennent rapidement des éléments de négociation des contrats de travail et des conditions d'emploi.
- Les périodes d'attente plus longues dans le cadre du système canadien des soins de santé et les changements touchant les traitements couverts par les fonds publics contribuent à accroître le temps et les coûts des entreprises au chapitre de la réintégration au travail des employés blessés ou malades.
- Les plus petites entreprises manquent d'information en ce qui a trait aux normes, aux pratiques et aux meilleures pratiques d'emploi.
- Quelles que soient les pratiques d'emploi de chaque entreprise, les collectivités rurales manquent trop souvent d'infrastructures (routes, soins de santé, éducation, autres services municipaux) pour attirer et conserver en poste du personnel qualifié. Ce problème est largement répandu à l'extérieur des grands centres urbains et a été mentionné en ce qui a trait au territoire continental de la Colombie-Britannique ainsi que de l'île de Vancouver, tout comme en Saskatchewan, dans les secteurs ruraux du Manitoba, dans le Nord de l'Ontario et du Québec ainsi qu'à l'échelle des provinces de l'Atlantique.
- Les collectivités situées à l'extérieur des grands centres urbains se plaignent également du manque de réseaux entre les collectivités – immigrants, établissements professionnels ou établissements d'études académiques – ce qui ajoute à leur difficulté d'attirer et de conserver en poste du personnel qualifié.
- Les manufacturiers devront adopter des pratiques très innovatrices en milieu de travail ainsi que des pratiques d'emploi qui sauront intéresser les jeunes possédant



les compétences et l'expérience requises. Les échelles salariales augmenteront vraisemblablement de façon très marquée au cours des cinq ou dix prochaines années. En outre, des coûts importants devront être absorbés au regard de tous les aspects de la gestion des ressources humaines. Les manufacturiers de plus petite et de moyenne envergure seront vraisemblablement les plus touchés par ce fardeau financier.

Recommandations d'intervention

Les gouvernements provinciaux devront améliorer l'efficacité de l'administration de leurs programmes d'assurance-sécurité en milieu de travail.

Les gouvernements fédéral et provinciaux doivent veiller à ce que les mécanismes de financement des soins de santé au Canada ne contribuent pas à augmenter directement les coûts de main-d'œuvre des employeurs.

Le Programme d'assurance-emploi du Canada doit être révisé de façon à en faire un fonds autonome dont les cotisations ne serviront qu'à financer les avantages de ce dernier.

Les gouvernements fédéral et provinciaux doivent veiller à ce que les réglementations de la santé, de la sécurité et de la protection environnementale des milieux de travail soient administrées efficacement en exigeant des entreprises qu'elles versent les plus faibles contributions possibles. Les exigences de conformité doivent être simplifiées, rationalisées et harmonisées entre les administrations canadiennes.

Le gouvernement fédéral doit encourager l'amélioration continue et la mise en œuvre efficace de normes d'emploi au sein des créneaux naissants de l'économie, le tout à la mesure des exigences imposées ailleurs au Canada.

Les manufacturiers et les organisations de main-d'œuvre doivent entretenir des relations plus étroites de façon à s'assurer que les pratiques imposées en milieu de travail favorisent la souplesse et les incitatifs qui permettront d'améliorer la productivité ainsi que de recruter et de conserver en poste des travailleurs qualifiés.

Les manufacturiers doivent élaborer une stratégie de gestion des ressources humaines touchant les compétences de base. De leur côté, les gestionnaires des ressources humaines doivent mettre l'accent sur l'amélioration des activités opérationnelles et l'innovation, le tout par le biais du perfectionnement et de la rétribution des employés. Les manufacturiers doivent considérer leurs interventions comme un travail de gestion d'éléments d'actif : recruter, conserver, déployer, perfectionner, gérer et investir dans le savoir de leurs effectifs.

Les manufacturiers doivent mettre l'accent sur les besoins des employés en instaurant des plans de carrière de trois à cinq ans de durée, plans cernant les buts, les possibilités d'avancement, les compétences, les aptitudes et l'expérience des employés.

Les associations d'affaires doivent faciliter le partage des meilleures pratiques d'emploi en instaurant de meilleures sources de communication et d'information en ligne, des réseaux de contacts, des groupes d'intérêt spécial de manufacturiers et des prix et autres moyens de reconnaissance de l'excellence.



MANUFACTURIERS
ET EXPORTATEURS
DU CANADA
20/20
FAÇONNER
N Ô T R E
AVENIR

Résumé des recommandations

La vision générale définie par les manufacturiers du Canada repose sur de nombreux changements. Globalement, cette vision représente un défi de taille. Toutefois, elle est indispensable au maintien et au raffermissement de la capacité créatrice de richesse de l'économie canadienne, de la vitalité des collectivités du pays et du niveau de vie de tous les Canadiens.

De fait, les manufacturiers ont fait plus que définir une vision. Ils ont mis l'accent sur le besoin de définir une approche cohérente et intégrée de gestion du changement. Les futurs défis que présentera le marché global exigeront de nouvelles stratégies et de nouvelles façons de faire les choses. Les manufacturiers ont indiqué qu'il était nécessaire de cesser de cogiter pour passer aux actes. Ils ont défini l'urgence de la situation, d'autant qu'ils doivent soutenir la concurrence et que les changements envisagés transformeront l'économie canadienne au cours des prochains dix à quinze ans.

Les manufacturiers comprennent que les gouvernements de tous les paliers ont un rôle vital à jouer dans la détermination de l'avenir du pays, mais en revanche force est d'admettre que tous les secteurs de la société doivent faire leur part. C'est pourquoi les MEC ont pris l'initiative de définir des rôles et des buts futurs ainsi que d'établir des repères de progrès au regard des facteurs critiques du succès des entreprises. Leurs recommandations au regard des compétences de la main-d'œuvre exigeront l'appui de tous les Canadiens – parce que nous contribuons tous à l'avenir de l'industrie manufacturière de ce pays.

Collaborer à l'atteinte de nos buts

Notre but est de veiller à ce que la main-d'œuvre du Canada soit prête à répondre aux futurs besoins de l'industrie manufacturière. De manière à atteindre cet objectif, les manufacturiers et les autres intervenants du pays doivent définir dans quelle mesure ils peuvent apporter des changements, mettre l'accent clairement sur les priorités d'action, et alors mettre en œuvre des solutions de façon concertée, afin d'atteindre les buts visés.

Pour garantir leur avenir, **les manufacturiers du Canada doivent :**

- prendre l'initiative de projeter une image moderne de leur industrie et des carrières que les jeunes peuvent compter y trouver;
- élaborer des stratégies de main-d'œuvre qui leur permettront de définir et de gérer leurs futurs besoins en compétences, plus efficacement;
- collaborer plus étroitement avec les écoles secondaires, les collèges, les universités et les établissements offrant des programmes d'apprentissage et de formation

professionnelle afin de définir leurs futurs besoins en apprentissage et d'offrir aux étudiants et aux enseignants des possibilités d'acquérir une expérience pratique en milieu de travail ainsi qu'un accès aux technologies du jour;

- accroître leurs investissements dans l'amélioration des compétences et des aptitudes de leurs employés;
- renforcer leur capacité à intégrer au sein de leurs effectifs des Autochtones et des immigrants;
- élaborer des stratégies plus dynamiques de recrutement et de maintien en poste des travailleurs;
- renforcer les relations de collaboration entre le patronat et les syndicats;
- trouver des possibilités de partager les meilleures pratiques et les ressources de façon à créer un accès commun à des programmes de formation et d'expertise spécialisée; et,
- mettre en place les systèmes de formation, de régie et de gestion nécessaires à la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs.

Les travailleurs et les groupes syndicaux doivent :

- participer avec les manufacturiers à la définition des défis et des possibilités de la mondialisation ainsi qu'aux façons de s'y adapter;
- aider à gérer les changements et à améliorer les méthodes d'exécution;
- mettre en œuvre des solutions innovatrices en milieu de travail; et,
- améliorer continuellement leurs aptitudes et compétences.

Les associations d'affaires et professionnelles doivent :

- renforcer l'opinion publique concernant les activités manufacturières au sein de leur champ d'intérêt;
- élaborer des systèmes de reconnaissance mutuelle et d'équivalence des diplômes d'études académiques ainsi que des titres de compétence et d'expérience de travail;
- faciliter la collaboration, au plan local, entre les manufacturiers, les écoles secondaires, les collèges, les universités et les autres établissements offrant des programmes de formation; et,
- faciliter la création de consortiums manufacturiers dans le but de mettre en commun les meilleures pratiques et, si possible, de partager un bassin d'experts et de ressources de formation.

Les conseils sectoriels doivent :

- faciliter les efforts des manufacturiers et des représentants d'autres entreprises, des organisations de main-d'œuvre, des enseignants et responsables de programmes de formation professionnelle, des dirigeants communautaires compris, pour définir l'avenir ainsi que les besoins actuels en compétences de l'industrie canadienne;
- mieux définir les compétences générales, ainsi que les compétences spécifiques, que recherchent les manufacturiers et les entreprises d'envergure globale; et,
- mettre davantage l'accent sur les besoins actuels et futurs en compétences ainsi que sur les possibilités d'emploi des collectivités locales.

Les écoles primaires et secondaires doivent :

- mieux informer les étudiants concernant les compétences de base à l'employabilité : littératie, aptitude à calculer, résolution de problèmes, pensée créatrice et habileté de communication;

- fournir aux étudiants et aux parents une orientation éclairée à propos des possibilités de carrière dans le secteur manufacturier; et,
- enrichir leurs programmes d'éducation technique et de formation dans les métiers.

Les collèges doivent :

- élaborer des programmes de formation et des mécanismes de prestation mieux adaptés aux exigences des manufacturiers;
- élaborer plus de programmes multidisciplinaires combinant les études académiques, les compétences techniques et l'expérience pratique;
- faciliter l'accès des manufacturiers de moindre envergure et des entreprises situées en région éloignée aux programmes d'éducation et de formation;
- mettre au point davantage de programmes d'éducation et de formation professionnelle à l'intention des futurs techniciens, technologues et experts dans les domaines suivants : gestion des activités manufacturières de pointe, automatisation de l'industrie, conception et ingénierie des produits et des procédés, gestion des chaînes d'approvisionnement, amélioration continue, innovation, commerce et gestion globale des affaires;
- collaborer avec les écoles primaires et secondaires à définir les programmes d'études conduisant aux carrières dans l'industrie manufacturière;
- communiquer plus efficacement leurs ressources aux manufacturiers et autres entreprises ainsi qu'aux parents et aux étudiants; et,
- élaborer un système plus transparent de reconnaissance et d'évaluation des titres de compétence des autres collèges, universités et programmes de formation, y compris la reconnaissance des titres de compétence octroyés par des institutions étrangères ou encore touchant l'expérience de travail.

Les programmes d'apprentissage doivent :

- être mis à niveau afin de témoigner des besoins actuels et futurs en compétences de l'industrie manufacturière moderne;
- être plus adaptables aux exigences des milieux manufacturiers très souples; et,
- améliorer l'accessibilité des stagiaires et des manufacturiers du pays à cette ressource.

Les universités doivent :

- élargir leurs programmes d'enseignement de manière à inclure davantage de disciplines dans les domaines suivants : fabrication et ingénierie des procédés, logistique, chaînes d'approvisionnement, gestion des activités manufacturières, innovation et gestion des produits ainsi que gestion des affaires globales;
- élaborer plus de programmes multidisciplinaires combinant les études académiques, les compétences techniques et l'expérience pratique;
- élaborer des programmes plus intégrés avec les collèges et des programmes coopératifs avec les entreprises;
- se donner comme objectif d'instaurer des programmes de recherche en éducation, en développement des compétences et en préparation de personnel qualifié; et,
- améliorer continuellement l'expertise des enseignants et les technologies utilisées à des fins pédagogiques.

Les centres d'excellence et les conseils d'octroi de subventions de recherche doivent :

- réserver davantage de fonds publics à la recherche empirique sur les véritables questions liées à la croissance des milieux manufacturiers et d'affaires, au soutien des projets de recherches en collaboration avec l'industrie et aux initiatives axées sur la recherche en enseignement et le perfectionnement des compétences.

Les collectivités et les organisations locales de développement économique doivent :

- faciliter la collaboration entre le secteur industriel local, les groupes de main-d'œuvre, les écoles, les collèges, les universités, les établissements offrant des programmes de formation et les conseils sectoriels, le tout dans le but de cerner les besoins actuels et futurs en compétences et d'y répondre; et,
- promouvoir l'image de leurs collectivités respectives, l'importance de l'industrie manufacturière et d'autres secteurs d'affaires clés en plus de collaborer avec les milieux d'affaires ainsi que les administrations municipales et les gouvernements fédéral et provinciaux à la mise en place d'une infrastructure physique et sociale de qualité supérieure qui saura contribuer au recrutement et au maintien en poste du personnel qualifié.

Les gouvernements provinciaux doivent :

- veiller à ce que le système de financement des établissements primaires, secondaires, collégiaux et universitaires permette à ceux-ci de répondre aux demandes actuelles et futures des manufacturiers;
- offrir un soutien accru aux fins d'étendre les programmes postsecondaires d'éducation et de formation aux collectivités situées à l'extérieur des grands centres urbains;
- mettre à jour la réglementation des programmes d'apprentissage, de manière que ceux-ci répondent aux besoins des manufacturiers;
- jouer un rôle plus prépondérant dans le recrutement d'immigrants qualifiés pour le compte de l'industrie manufacturière;
- offrir de meilleurs encouragements aux employés pour qu'ils améliorent leurs compétences et mènent à terme leurs programmes d'apprentissage;

- faciliter la collaboration et le réseautage entre les manufacturiers, les écoles, les collèges, les universités et les établissements offrant des programmes de formation d'intérêt local;
- veiller à ce que la législation et la réglementation connexes concernant les pratiques d'emploi et de travail fournissent aux manufacturiers la souplesse voulue pour réorganiser leurs lieux de travail, gérer les changements de façon efficiente, tout en protégeant la santé et la sécurité des travailleurs;
- veiller à ce que les systèmes d'assurance visant la sécurité en milieu de travail reposent sur les principes de la fabrication sans gaspillage, sur des coûts administratifs et de conformité minimaux et sur le principe de la rétribution des bons dossiers de sécurité; et,
- veiller à ce que la législation et la réglementation connexes concernant les pratiques de travail et d'emploi facilitent la tâche des travailleurs de trouver de l'emploi localement ou ailleurs au Canada.
- aider au développement d'un réseau national de communications entre les manufacturiers, les écoles, les collèges, les universités et les établissements offrant des programmes de formation de manière à encourager une meilleure coordination des ressources d'éducation et de formation professionnelle, d'une part, et à accroître les possibilités d'emploi, d'autre part;
- faciliter la collaboration entre l'industrie et les établissements offrant des programmes de formation professionnelle aux Autochtones et aux immigrants;
- élaborer une stratégie d'utilisation du régime d'immigration du Canada de manière que celui-ci serve à la promotion de la prospérité du Canada en même temps que d'un outil dynamique de recrutement des travailleurs les plus qualifiés et les plus ambitieux du monde pour que ceux-ci apportent leur contribution à l'amélioration de l'avenir du Canada; et,
- veiller à ce que la législation et la réglementation connexes concernant les pratiques de travail et d'emploi fournissent aux manufacturiers la souplesse voulue pour réorganiser leurs milieux de travail, pour gérer les changements de façon efficiente et pour protéger la santé et la sécurité des travailleurs.

Le gouvernement fédéral doit :

- réaménager son programme d'assurance-emploi de façon à réduire les taux de cotisation des manufacturiers et à ramener ceux-ci à la seule mesure des besoins de financement durables dudit programme;
- offrir davantage d'encouragements aux employés pour qu'ils améliorent leurs compétences et mènent à terme leurs programmes d'apprentissage;
- mettre l'accent sur l'aptitude des conseils sectoriels à cerner les futurs besoins en compétences dans tous les secteurs de l'industrie manufacturière canadienne, en particulier au niveau des collectivités;
- faciliter la collaboration et le réseautage entre les manufacturiers, les écoles, les collèges, les universités et les établissements offrant des programmes de formation d'intérêt local;

Passer à l'action

Les Manufacturiers et exportateurs du Canada miseront sur les résultats de l'initiative *Fabrication 20/20* pour transposer en mesures concrètes les recommandations des manufacturiers et autres intervenants.

Les MEC joueront un rôle prépondérant aux fins de rallier les personnes qui pourront concrètement intervenir aux niveaux local, provincial ou national en vue d'apporter des solutions aux questions soulevées par les manufacturiers du pays. De plus, les MEC mesureront annuellement les progrès accomplis dans ce contexte en regard des repères de succès cernés dans le présent rapport.

Les MEC entendent donner suite aux recommandations touchant la main-d'œuvre manufacturière, recommandations issues des discussions pancanadiennes sur l'avenir de l'industrie, et ce par les moyens ci-après :

- En aidant à coordonner les efforts des manufacturiers, des écoles locales, des collèges, des universités, des services d'affaires et financiers, des organisations syndicales, des agences de développement économique et des administrations municipales du Canada, le tout dans le but de trouver des solutions aux problèmes décrits par les entreprises industrielles locales;
- En prenant l'initiative de sensibiliser le public non seulement à propos de la contribution de l'industrie manufacturière à la qualité de vie des Canadiens, mais encore aux possibilités de carrière qui s'offrent aux jeunes au sein de cette même industrie;
- En participant aux initiatives visant à améliorer les communications, la coordination et la collaboration entre les manufacturiers, les écoles secondaires, les collèges, les instituts de technologie, les écoles commerciales et de génie et les organisations de formation du pays;
- En étant partenaires de l'Initiative sur la participation des Autochtones au marché du travail (IPAMT) afin d'encourager l'entrée des Autochtones au sein de la main-d'œuvre manufacturière du Canada;
- En participant avec les collèges communautaires et les instituts de technologie du Canada au lancement d'un programme d'agrément en gestion avancée des opérations manufacturières;
- En facilitant la formation à l'échelon local de consortiums qui permettront aux manufacturiers de partager leurs meilleures pratiques et de mettre en commun leurs ressources à des fins de formation en commun ou d'accès en commun à des ressources expertes;
- En améliorant les programmes de formation qu'elle offre aux manufacturiers dans plusieurs domaines : fabrication sans gaspillage, méthodes d'amélioration continue, logistique, chaînes d'approvisionnement et gestion globale des affaires; et,
- En défendant efficacement les intérêts des manufacturiers auprès des administrations locales ainsi que des gouvernements fédéral et provinciaux.



Tableaux de l'Enquête de 2004 sur les enjeux de gestion

Tableau 1 : Profil des répondants de l'enquête 2004 sur les enjeux de gestion	82	Tableau 18 : Motifs de rejet des demandes d'emploi, par ventes annuelles	102
Tableau 2 : Budgets de formation professionnelle, par province	83	Tableau 19 : Motifs de rejet des demandes d'emploi, par nombre d'employés	103
Tableau 3 : Budgets de formation professionnelle, par ventes annuelles	84	Tableau 20 : Niveau de satisfaction à l'endroit des programmes d'éducation et de formation pour ce qui est de répondre aux besoins en compétences, par province	104
Tableau 4 : Budgets de formation professionnelle, par nombre d'employés	85	Tableau 21 : Niveau de satisfaction à l'endroit des programmes d'éducation et de formation pour ce qui est de répondre aux besoins en compétences, par ventes annuelles	105
Tableau 5 : Formation professionnelle en entreprise, par province	86	Tableau 22 : Niveau de satisfaction à l'endroit des programmes d'éducation et de formation pour ce qui est de répondre aux besoins en compétences, par nombre d'employés	106
Tableau 6 : Formation professionnelle en entreprise, selon les ventes annuelles	87	Tableau 23 : Aptitudes à améliorer dans le cadre des programmes d'enseignement des écoles primaires et secondaires, par province	107
Tableau 7 : Formation professionnelle en entreprise, par nombre d'employés	88	Tableau 24 : Aptitudes à améliorer dans le cadre des programmes d'enseignement des écoles primaires et secondaires, par ventes annuelles	108
Tableau 8 : Recommandations concernant l'accroissement de la formation professionnelle en entreprise, par province	89	Tableau 25 : Aptitudes à améliorer dans le cadre des programmes d'enseignement des écoles primaires et secondaires, par nombre d'employés	109
Tableau 9 : Recommandations concernant l'accentuation de la formation professionnelle en entreprise, par ventes annuelles	90	Tableau 26 : Stratégies d'entreprise pour répondre aux futurs besoins en main-d'oeuvre, par province	110
Tableau 10 : Recommandations concernant l'augmentation de la formation professionnelle en entreprise, par nombre d'employés	91	Tableau 27 : Stratégies d'entreprise pour répondre aux futurs besoins en main-d'oeuvre, par ventes annuelles	111
Tableau 11 : Pénuries de compétences, par province	92	Tableau 28 : Stratégies d'entreprise pour répondre aux futurs besoins en main-d'oeuvre, par nombre d'employés	112
Tableau 12 : Pénuries de compétences, par ventes annuelles	94	Tableau 29 : Programmes en place dans les milieux de travail, par province	113
Tableau 13 : Pénuries de compétences, par nombre d'employés	96	Tableau 30 : Programmes en place dans les milieux de travail, par ventes annuelles	114
Tableau 14 : Compétences à améliorer, par province	98	Tableau 31 : Programmes en place dans les milieux de travail, par nombre d'employés	115
Tableau 15 : Compétences à améliorer, par ventes annuelles	99		
Tableau 16 : Compétences à améliorer, par nombre d'employés	100		
Tableau 17 : Motifs de rejet des demandes d'emploi, par province	101		



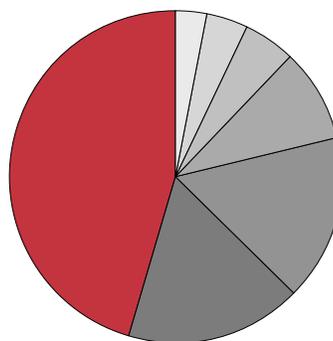
TABLEAU 1 : PROFIL DES RÉPONDANTS DE L'ENQUÊTE 2004 SUR LES ENJEUX DE GESTION

(Pourcentage d'entreprises répondantes)

Pourcentage de répondants (Total = 834)

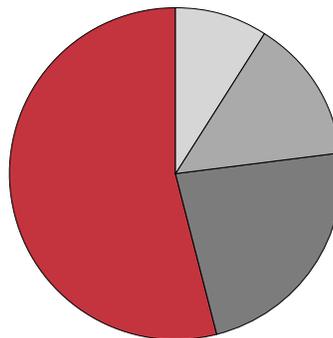
Par province :

	Colombie-Britannique	9 %
	Alberta	17 %
	Saskatchewan	4 %
	Manitoba	5 %
	Ontario	45 %
	Québec	16 %
	Provinces de l'Atlantique (ATL.)	3 %



Par revenus annuels :

	Moins de 10 M	54 %
	10 à 50 M	23 %
	50 à 200 M	14 %
	Plus de 200 M	9 %



Par nombre d'employés :

	1 à 10	21 %
	11 à 50	30 %
	51 à 201	27 %
	201 à 500	12 %
	Plus de 500	10 %

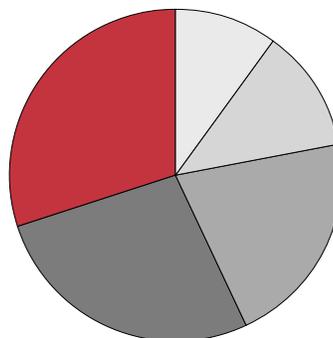


TABLEAU 2 : BUDGETS DE FORMATION PROFESSIONNELLE, PAR PROVINCE
 (Pourcentage de la masse salariale)

POURCENTAGE DE LA MASSE SALARIALE	FORMATION	CANADA	BC	AB	SK	MB	ON	QC	ATL.
0 %	Officielle	13 %	16 %	8 %	17 %	19 %	11 %	10 %	22 %
	Informelle	6 %	8 %	3 %	2 %	10 %	4 %	12 %	2 %
Jusqu'à 1 %	Officielle	27 %	24 %	46 %	27 %	23 %	29 %	24 %	32 %
	Informelle	21 %	20 %	32 %	15 %	25 %	20 %	20 %	24 %
1 % à 3 %	Officielle	30 %	36 %	21 %	36 %	31 %	26 %	34 %	29 %
	Informelle	26 %	22 %	30 %	31 %	25 %	24 %	26 %	30 %
3 % à 5 %	Officielle	14	16 %	15 %	9 %	12 %	13 %	15 %	11 %
	Informelle	22 %	30 %	24 %	19 %	17 %	23 %	19 %	20 %
5 % à 10 %	Officielle	9 %	5 %	3 %	2 %	8 %	13 %	10 %	4 %
	Informelle	11 %	8 %	3 %	11 %	10 %	13 %	9 %	14 %
10 % à 15 %	Officielle	5 %	3 %	3 %	9 %	7 %	7 %	5 %	2 %
	Informelle	7 %	6 %	5 %	4 %	8 %	7 %	7 %	6 %
Plus de 15 %	Officielle	1 %	0 %	5 %	0 %	0 %	3 %	1 %	0 %
	Informelle	7 %	6 %	3 %	18 %	5 %	8 %	7 %	4 %



TABLEAU 3 : **BUDGETS DE FORMATION PROFESSIONNELLE,**
PAR VENTES ANNUELLES (Pourcentage de la masse salariale)

POURCENTAGE DE LA MASSE SALARIALE	FORMATION	CANADA	MOINS DE 10 M	10 À 50 M	50 À 200 M	PLUS DE 200 M
0 %	Officielle	13 %	25 %	8 %	5 %	0 %
	Informelle	6 %	7 %	6 %	5 %	5 %
Jusqu'à 1 %	Officielle	27 %	29 %	31 %	24 %	18 %
	Informelle	21 %	25 %	19 %	19 %	15 %
1 % à 3 %	Officielle	30 %	27 %	31 %	32 %	35 %
	Informelle	26 %	28 %	27 %	21 %	20 %
3 % à 5 %	Officielle	14 %	8 %	20 %	15 %	20 %
	Informelle	22 %	20 %	23 %	24 %	25 %
5 % à 10 %	Officielle	9 %	7 %	8 %	12 %	15 %
	Informelle	11 %	9 %	12 %	14 %	15 %
10 % à 15 %	Officielle	5 %	3 %	5 %	9 %	10 %
	Informelle	7 %	6 %	7 %	9 %	10 %
Plus de 15 %	Officielle	1 %	1 %	0 %	3 %	2 %
	Informelle	7 %	5 %	8 %	8 %	10 %

**TABLEAU 4 : BUDGETS DE FORMATION PROFESSIONNELLE,
 PAR NOMBRE D'EMPLOYÉS** (Pourcentage de la masse salariale)

POURCENTAGE DE LA MASSE SALARIALE	FORMATION	CANADA	1 À 10	11 À 50	51 À 200	201 À 500	PLUS DE 500
0 %	Officielle	13 %	29 %	7 %	7 %	6 %	0 %
	Informelle	6 %	12 %	4 %	4 %	3 %	0 %
Jusqu'à 1 %	Officielle	27 %	33 %	26 %	29 %	29 %	14 %
	Informelle	21 %	26 %	19 %	20 %	16 %	14 %
1 % à 3 %	Officielle	30 %	25 %	31 %	32 %	20 %	45 %
	Informelle	26 %	28 %	29 %	25 %	21 %	15 %
3 % à 5 %	Officielle	14 %	6 %	23 %	12 %	18 %	20 %
	Informelle	22 %	19 %	20 %	24 %	25 %	27 %
5 % à 10 %	Officielle	9 %	5 %	9 %	12 %	13 %	14 %
	Informelle	11 %	9 %	12 %	11 %	15 %	20 %
10 % à 15 %	Officielle	5 %	2 %	5 %	6 %	9 %	8 %
	Informelle	7 %	3 %	7 %	8 %	10 %	16 %
Plus de 15 %	Officielle	1 %	0 %	0 %	2 %	3 %	1 %
	Informelle	7 %	3 %	5 %	8 %	10 %	9 %

TABLEAU 5 : FORMATION PROFESSIONNELLE EN ENTREPRISE, PAR PROVINCE
(Pourcentage d'entreprises)

	FORMATION	CANADA	BC	AB	SK	MB	ON	QC	ATL.
Orientation des nouveaux employés	Officielle	43 %	41 %	47 %	45 %	47 %	43 %	36 %	33 %
	Informelle	37 %	41 %	43 %	46 %	53 %	35 %	20 %	63 %
Compétences techniques	Officielle	46 %	52 %	52 %	54 %	35 %	43 %	49 %	50 %
	Informelle	35 %	34 %	45 %	31 %	29 %	36 %	22 %	67 %
Fabrication sans gaspillage/amélioration continue	Officielle	26 %	17 %	29 %	23 %	24 %	27 %	23 %	28 %
	Informelle	29 %	35 %	38 %	15 %	17 %	31 %	19 %	17 %
Compétences en service à la clientèle	Officielle	13 %	10 %	16 %	8 %	12 %	13 %	13 %	17 %
	Informelle	36 %	38 %	50 %	31 %	41 %	33 %	22 %	50 %
Compétences en gestion	Officielle	29 %	34 %	41 %	38 %	43 %	24 %	20 %	33 %
	Informelle	29 %	31 %	34 %	31 %	29 %	29 %	18 %	28 %
Compétences en informatique	Officielle	28 %	24 %	26 %	23 %	11 %	34 %	27 %	13 %
	Informelle	32 %	31 %	40 %	46 %	42 %	27 %	22 %	38 %
Littératie/mathématiques	Officielle	2 %	<1 %	4 %	<1 %	<1 %	3 %	2 %	<1 %
	Informelle	15 %	28 %	16 %	15 %	12 %	15 %	9 %	6 %
Travail d'équipe / communications	Officielle	11 %	14 %	16 %	15 %	11 %	8 %	13 %	7 %
	Informelle	29 %	24 %	31 %	46 %	24 %	30 %	23 %	26 %
Autres aptitudes	Officielle	9 %	3 %	12 %	8 %	12 %	9 %	4 %	17 %
	Informelle	5 %	7 %	5 %	4 %	6 %	5 %	4 %	8 %

**TABEAU 6 : FORMATION PROFESSIONNELLE EN ENTREPRISE,
 SELON LES VENTES ANNUELLES** (Pourcentage d'entreprises)

	FORMATION	CANADA	MOINS DE 10 M	10 À 50 M	50 À 200 M	PLUS DE 200 M
Orientation des nouveaux employés	Officielle	43 %	26 %	53 %	64 %	56 %
	Informelle	37 %	41 %	34 %	26 %	26 %
Compétences techniques	Officielle	46 %	33 %	62 %	64 %	48 %
	Informelle	35 %	38 %	25 %	33 %	22 %
Fabrication sans gaspillage/amélioration continue	Officielle	26 %	14 %	31 %	49 %	33 %
	Informelle	29 %	32 %	28 %	34 %	26 %
Compétences en service à la clientèle	Officielle	13 %	11 %	16 %	8 %	22 %
	Informelle	36 %	30 %	35 %	47 %	33 %
Compétences en gestion	Officielle	29 %	17 %	31 %	46 %	37 %
	Informelle	29 %	23 %	31 %	33 %	27 %
Compétences en informatique	Officielle	28 %	27 %	32 %	39 %	19 %
	Informelle	32 %	26 %	31 %	41 %	37 %
Littératie/ mathématiques	Officielle	2 %	2 %	<1 %	7 %	3 %
	Informelle	15 %	14 %	9 %	18 %	25 %
Travail d'équipe / communications	Officielle	11 %	7 %	10 %	21 %	7 %
	Informelle	29 %	30 %	21 %	26 %	37 %
Autres aptitudes	Officielle	9 %	5 %	9 %	15 %	11 %
	Informelle	5 %	4 %	4 %	5 %	6 %

**TABLEAU 7 : FORMATION PROFESSIONNELLE EN ENTREPRISE,
PAR NOMBRE D'EMPLOYÉS** (Pourcentage d'entreprises)

	FORMATION	CANADA	1 À 10	11 À 50	51 À 200	201 À 500	PLUS DE 500
Orientation des nouveaux employés	Officielle	43 %	7 %	37 %	57 %	53 %	56 %
	Informelle	37 %	38 %	44 %	30 %	32 %	21 %
Compétences techniques	Officielle	46 %	21 %	41 %	60 %	56 %	55 %
	Informelle	35 %	39 %	33 %	34 %	24 %	24 %
Fabrication sans gaspillage/amélioration continue	Officielle	26 %	5 %	20 %	30 %	41 %	45 %
	Informelle	29 %	25 %	32 %	36 %	23 %	24 %
Compétences en service à la clientèle	Officielle	13 %	7 %	10 %	18 %	12 %	17 %
	Informelle	36 %	24 %	37 %	34 %	41 %	28 %
Compétences en gestion	Officielle	29 %	13 %	19 %	29 %	47 %	45 %
	Informelle	29 %	11 %	33 %	32 %	26 %	21 %
Compétences en informatique	Officielle	28 %	26 %	27 %	35 %	29 %	24 %
	Informelle	32 %	16 %	32 %	30 %	38 %	38 %
Littératie/ mathématiques	Officielle	2 %	1 %	2 %	1 %	<1 %	10 %
	Informelle	15 %	13 %	11 %	16 %	15 %	24 %
Travail d'équipe / communications	Officielle	11 %	1 %	10 %	12 %	14 %	17 %
	Informelle	29 %	26 %	27 %	27 %	36 %	38 %
Autres aptitudes	Officielle	9 %	3 %	8 %	9 %	15 %	21 %
	Informelle	5 %	3 %	6 %	3 %	14 %	7 %

TABLEAU 8 : RECOMMANDATIONS CONCERNANT L'ACCROISSEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE EN ENTREPRISE, PAR PROVINCE
 (Pourcentage d'entreprises)

	CANADA	BC	AB	SK	MB	ON	QC	ATL.
Charges sociales moindres	26 %	34 %	35 %	31 %	29 %	26 %	16 %	30 %
Crédits-impôt formation	54 %	55 %	58 %	46 %	47 %	61 %	35 %	42 %
Partenariats avec le système d'éducation	19 %	28 %	24 %	8 %	24 %	19 %	16 %	17 %
Programmes adaptés de formation dans les écoles	11 %	21 %	31 %	8 %	6 %	7 %	18 %	12 %
Recherche d'information sur la formation	15 %	3 %	13 %	15 %	12 %	17 %	13 %	23 %
Autres programmes gouvernementaux de formation	12 %	17 %	11 %	15 %	18 %	11 %	9 %	14 %
Partage des ressources/meilleures pratiques	15 %	14 %	9 %	15 %	18 %	17 %	9 %	16 %
Programmes adaptés de formation à l'interne	27 %	31 %	31 %	46 %	29 %	28 %	23 %	57 %
Ajout/amélioration des programmes de formation en ligne	13 %	14 %	6 %	15 %	12 %	14 %	9 %	14 %
Aucune mesure incitative	7 %	3 %	9 %	8 %	2 %	3 %	20 %	2 %
Autres	3 %	3 %	2 %	<1 %	6 %	2 %	<1 %	<1 %



TABLEAU 9 : RECOMMANDATIONS CONCERNANT L'ACCENTUATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE EN ENTREPRISE, PAR VENTES ANNUELLES
(Pourcentage d'entreprises)

	CANADA	MOINS DE 10 M	10 À 50 M	50 À 200 M	PLUS DE 200 M
Charges sociales moindres	26 %	30 %	26 %	18 %	18 %
Crédits-impôt formation	54 %	52 %	60 %	54 %	52 %
Partenariats avec le système d'éducation	19 %	13 %	26 %	28 %	30 %
Programmes adaptés de formation dans les écoles	11 %	7 %	18 %	10 %	15 %
Recherche d'information sur la formation	15 %	13 %	18 %	15 %	11 %
Autres programmes gouvernementaux de formation	12 %	8 %	16 %	10 %	22 %
Partage des ressources/ meilleures pratiques	15 %	10 %	24 %	18 %	15 %
Programmes adaptés de formation à l'interne	27 %	21 %	26 %	28 %	48 %
Ajout/amélioration des programmes de formation en ligne	13 %	10 %	13 %	18 %	19 %
Aucune mesure incitative	7 %	8 %	9 %	5 %	4 %
Autres	3 %	4 %	<1 %	3 %	<1 %

TABLEAU 10 : RECOMMANDATIONS CONCERNANT L'AUGMENTATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE EN ENTREPRISE, PAR NOMBRE D'EMPLOYÉS
 (Pourcentage d'entreprises)

	CANADA	1 À 10	11 À 50	51 À 200	201 À 500	PLUS DE 500
Charges sociales moindres	26 %	30 %	33 %	25 %	12 %	21 %
Crédits-impôt formation	54 %	52 %	53 %	57 %	50 %	52 %
Partenariats avec le système d'éducation	19 %	7 %	19 %	27 %	29 %	21 %
Programmes adaptés de formation dans les écoles	11 %	5 %	6 %	18 %	15 %	10 %
Recherche d'information sur la formation	15 %	8 %	21 %	13 %	12 %	14 %
Autres programmes gouvernementaux de formation	12 %	5 %	8 %	19 %	9 %	17 %
Partage des ressources/meilleures pratiques	15 %	5 %	15 %	21 %	18 %	14 %
Programmes adaptés de formation à l'interne	27 %	13 %	22 %	31 %	32 %	41 %
Ajout/amélioration des programmes de formation en ligne	13 %	8 %	10 %	17 %	9 %	21 %
Aucune mesure incitative	7 %	10 %	5 %	9 %	9 %	3 %
Autres	3 %	9 %	<1 %	<1 %	3 %	<1 %



TABLEAU 11 : PÉNURIES DE COMPÉTENCES, PAR PROVINCE

(Pourcentage d'entreprises éprouvant des difficultés à recruter (Recrut.) ou à conserver en poste (Cons. p.) du personnel qualifié)

	DIFFICULTÉ	CANADA	BC	AB	SK	MB	ON	QC	ATL.
Niveau d'entrée en production	Recrut.	23 %	21 %	27 %	43 %	24 %	17 %	22 %	30 %
	Cons. p.	20 %	31 %	42 %	38 %	22 %	13 %	13 %	29 %
Gestionnaires d'usine	Recrut.	13 %	17 %	13 %	23 %	18 %	10 %	18 %	12 %
	Cons. p.	11 %	14 %	11 %	15 %	24 %	8 %	9 %	15 %
Opérateurs d'équipements	Recrut.	15 %	7 %	20 %	17 %	12 %	12 %	7 %	18 %
	Cons. p.	10 %	10 %	17 %	15 %	22 %	6 %	14 %	<1 %
Ingénieurs	Recrut.	19 %	34 %	18 %	8 %	6 %	19 %	16 %	33 %
	Cons. p.	11 %	10 %	13 %	16 %	17 %	11 %	8 %	29 %
Concepteurs	Recrut.	14 %	21 %	16 %	<1 %	<1 %	8 %	20 %	16 %
	Cons. p.	4 %	7 %	10 %	8 %	12 %	4 %	4 %	<1 %
Scientifiques/techniciens de R-D	Recrut.	6 %	7 %	7 %	7 %	17 %	4 %	4 %	8 %
	Cons. p.	5 %	3 %	6 %	<1 %	6 %	4 %	5 %	15 %
Ventes-marketing	Recrut.	15 %	14 %	20 %	15 %	18 %	17 %	12 %	13 %
	Cons. p.	13 %	7 %	11 %	24 %	24 %	13 %	17 %	14 %
Développement des marchés internationaux	Recrut.	4 %	6 %	4 %	8 %	6 %	2 %	4 %	7 %
	Cons. p.	4 %	3 %	7 %	16 %	12 %	3 %	5 %	14 %
Directeurs généraux	Recrut.	6 %	13 %	9 %	23 %	12 %	5 %	4 %	6 %
	Cons. p.	7 %	3 %	2 %	8 %	14 %	5 %	6 %	8 %
Professionnels/techniciens des TI	Recrut.	7 %	14 %	4 %	21 %	18 %	8 %	4 %	3 %
	Cons. p.	6 %	4 %	2 %	7 %	22 %	6 %	9 %	1 %
Programmeurs informatiques	Recrut.	3 %	7 %	4 %	7 %	10 %	2 %	4 %	<1 %
	Cons. p.	4 %	10 %	2 %	1 %	<1 %	4 %	11 %	<1 %
Usineurs	Recrut.	10 %	17 %	15 %	8 %	12 %	10 %	10 %	8 %
	Cons. p.	9 %	1 %	4 %	2 %	10 %	8 %	11 %	12 %

	DIFFICULTÉ	CANADA	BC	AB	SK	MB	ON	QC	ATL.
Techniciens	Recrut.	4 %	6 %	9 %	8 %	18 %	3 %	4 %	<1 %
	Cons. p.	3 %	3 %	1 %	1 %	2 %	3 %	6 %	2 %
Outils-ajusteurs	Recrut.	8 %	7 %	7 %	7 %	12 %	10 %	6 %	<1 %
	Cons. p.	5 %	1 %	2 %	<1 %	12 %	8 %	2 %	<1 %
Artisans	Recrut.	7 %	10 %	16 %	8 %	12 %	4 %	13 %	3 %
	Cons. p.	6 %	2 %	16 %	<1 %	6 %	5 %	8 %	<1 %
Soudeurs	Recrut.	12 %	17 %	18 %	16 %	17 %	8 %	12 %	10 %
	Cons. p.	8 %	8 %	16 %	7 %	10 %	6 %	4 %	10 %
Électriciens	Recrut.	13 %	21 %	7 %	15 %	6 %	13 %	11 %	14 %
	Cons. p.	8 %	10 %	6 %	4 %	6 %	11 %	5 %	8 %
Comptables/ gestionnaires financiers	Recrut.	5 %	10 %	6 %	6 %	12 %	3 %	4 %	2 %
	Cons. p.	5 %	6 %	4 %	8 %	18 %	4 %	7 %	3 %
Service à la clientèle	Recrut.	5 %	13 %	9 %	7 %	6 %	2 %	5 %	4 %
	Cons. p.	4 %	7 %	2 %	8 %	12 %	3 %	6 %	4 %
Gestionnaires des ress. hum.	Recrut.	3 %	<1 %	2 %	<1 %	5 %	3 %	2 %	8 %
	Cons. p.	6 %	11 %	6 %	15 %	24 %	6 %	4 %	10 %
Autres compétences	Recrut.	3 %	<1 %	7 %	<1 %	<1 %	3 %	4 %	8 %
	Cons. p.	3 %	<1 %	7 %	<1 %	<1 %	3 %	2 %	12 %

TABLEAU 12 : PÉNURIES DE COMPÉTENCES, PAR VENTES ANNUELLES

(Pourcentage d'entreprises éprouvant des difficultés à recruter (Recrut.) ou à conserver en poste (Cons. p.) du personnel qualifié)

	DIFFICULTÉ	CANADA	MOINS DE 10 M	10 À 50 M	50 À 200 M	PLUS DE 200 M
Niveau d'entrée en production	Recrut.	23 %	25 %	26 %	10 %	22 %
	Cons. p.	20 %	24 %	24 %	16 %	11 %
Gestionnaires d'usines	Recrut.	13 %	12 %	19 %	21 %	20 %
	Cons. p.	11 %	7 %	19 %	8 %	14 %
Opérateurs d'équipements	Recrut.	15 %	10 %	19 %	8 %	13 %
	Cons. p.	10 %	11 %	9 %	8 %	13 %
Ingénieurs	Recrut.	19 %	14 %	24 %	26 %	22 %
	Cons. p.	11 %	7 %	16 %	13 %	22 %
Concepteurs	Recrut.	14 %	11 %	15 %	10 %	20 %
	Cons. p.	4 %	3 %	6 %	4 %	8 %
Scientifiques/ techniciens de R-D	Recrut.	6 %	6 %	6 %	3 %	11 %
	Cons. p.	5 %	4 %	3 %	2 %	22 %
Ventes-marketing	Recrut.	15 %	16 %	21 %	12 %	14 %
	Cons. p.	13 %	12 %	16 %	13 %	13 %
Développement des marchés internationaux	Recrut.	4 %	3 %	3 %	5 %	7 %
	Cons. p.	4 %	3 %	3 %	5 %	11 %
Directeurs généraux	Recrut.	6 %	5 %	7 %	5 %	11 %
	Cons. p.	7 %	4 %	9 %	5 %	19 %
Professionnels/ techniciens des TI	Recrut.	7 %	4 %	7 %	8 %	19 %
	Cons. p.	6 %	3 %	2 %	14 %	22 %
Programmeurs informatiques	Recrut.	3 %	1 %	4 %	3 %	11 %
	Cons. p.	4 %	3 %	4 %	2 %	20 %
Usineurs	Recrut.	10 %	10 %	10 %	10 %	12 %
	Cons. p.	9 %	7 %	9 %	10 %	15 %
Techniciens	Recrut.	4 %	3 %	6 %	1 %	15 %
	Cons. p.	3 %	2 %	<1 %	5 %	15 %
Outils-ajusteurs	Recrut.	8 %	7 %	7 %	8 %	11 %
	Cons. p.	5 %	5 %	2 %	8 %	15 %
Artisans	Recrut.	7 %	7 %	4 %	7 %	14 %
	Cons. p.	6 %	5 %	3 %	7 %	19 %

	DIFFICULTÉ	CANADA	MOINS DE 10 M	10 À 50 M	50 À 200 M	PLUS DE 200 M
Soudeurs	Recrut.	12 %	13 %	13 %	10 %	11 %
	Cons. p.	8 %	6 %	15 %	6 %	11 %
Électriciens	Recrut.	13 %	12 %	10 %	15 %	15 %
	Cons. p.	8 %	5 %	6 %	18 %	15 %
Comptables/ gestionnaires financiers	Recrut.	5 %	5 %	4 %	5 %	11 %
	Cons. p.	5 %	3 %	4 %	8 %	19 %
Service à la clientèle	Recrut.	5 %	4 %	6 %	5 %	7 %
	Cons. p.	4 %	2 %	6 %	4 %	15 %
Gestionnaires des ress. hum.	Recrut.	3 %	3 %	3 %	3 %	7 %
	Cons. p.	6 %	1 %	1 %	21 %	22 %
Autres aptitudes	Recrut.	3 %	2 %	3 %	3 %	4 %
	Cons. p.	3 %	3 %	2 %	4 %	7 %



TABLEAU 13 : PÉNURIES DE COMPÉTENCES, PAR NOMBRE D'EMPLOYÉS
(Pourcentage d'entreprises éprouvant des difficultés à recruter (Recrut.) ou à conserver en poste (Cons. p.) du personnel qualifié)

	DIFFICULTÉ	CANADA	1 À 10	11 À 50	51 À 200	201 À 500	PLUS DE 500
Niveau d'entrée en production	Recrut.	23 %	24 %	25 %	25 %	18 %	21 %
	Cons. p.	20 %	18 %	28 %	27 %	18 %	10 %
Gestionnaires d'usines	Recrut.	13 %	2 %	19 %	18 %	17 %	27 %
	Cons. p.	11 %	5 %	9 %	16 %	12 %	15 %
Opérateurs d'équipements	Recrut.	15 %	7 %	13 %	16 %	11 %	16 %
	Cons. p.	10 %	8 %	12 %	10 %	15 %	17 %
Ingénieurs	Recrut.	19 %	8 %	17 %	23 %	21 %	34 %
	Cons. p.	11 %	5 %	8 %	17 %	18 %	17 %
Concepteurs	Recrut.	14 %	3 %	15 %	16 %	10 %	16 %
	Cons. p.	4 %	2 %	4 %	8 %	4 %	10 %
Scientifiques/ techniciens de R-D	Recrut.	6 %	3 %	7 %	6 %	6 %	10 %
	Cons. p.	5 %	5 %	2 %	4 %	7 %	17 %
Ventes-marketing	Recrut.	15 %	16 %	16 %	19 %	12 %	10 %
	Cons. p.	13 %	3 %	18 %	16 %	15 %	17 %
Développement des marchés internationaux	Recrut.	4 %	3 %	3 %	3 %	3 %	7 %
	Cons. p.	4 %	<1 %	4 %	5 %	6 %	9 %
Directeurs généraux	Recrut.	6 %	3 %	7 %	9 %	5 %	10 %
	Cons. p.	7 %	2 %	6 %	9 %	5 %	20 %
Professionnels/ techniciens des TI	Recrut.	7 %	5 %	3 %	10 %	9 %	14 %
	Cons. p.	6 %	2 %	3 %	5 %	12 %	18 %
Programmeurs informatiques	Recrut.	3 %	<1 %	1 %	5 %	4 %	9 %
	Cons. p.	4 %	2 %	5 %	4 %	1 %	18 %
Usineurs	Recrut.	10 %	7 %	12 %	10 %	12 %	10 %
	Cons. p.	9 %	5 %	9 %	10 %	15 %	11 %

	DIFFICULTÉ	CANADA	1 À 10	11 À 50	51 À 200	201 À 500	PLUS DE 500
Techniciens	Recrut.	4 %	2 %	4 %	7 %	3 %	13 %
	Cons. p.	3 %	2 %	2 %	1 %	5 %	14 %
Outils-ajusteurs	Recrut.	8 %	<1 %	10 %	10 %	6 %	14 %
	Cons. p.	5 %	1 %	3 %	4 %	9 %	14 %
Artisans	Recrut.	7 %	7 %	6 %	6 %	7 %	14 %
	Cons. p.	6 %	6 %	4 %	4 %	9 %	20 %
Soudeurs	Recrut.	12 %	5 %	18 %	13 %	9 %	10 %
	Cons. p.	8 %	5 %	6 %	10 %	7 %	13 %
Électriciens	Recrut.	13 %	8 %	15 %	12 %	15 %	17 %
	Cons. p.	8 %	5 %	4 %	6 %	10 %	18 %
Comptables/ gestionnaires financiers	Recrut.	5 %	2 %	8 %	5 %	6 %	10 %
	Cons. p.	5 %	3 %	3 %	4 %	10 %	17 %
Service à la clientèle	Recrut.	5 %	1 %	6 %	5 %	6 %	7 %
	Cons. p.	4 %	1 %	3 %	6 %	4 %	7 %
Gestionnaires des ress. hum.	Recrut.	3 %	2 %	4 %	5 %	3 %	3 %
	Cons. p.	6 %	<1 %	2 %	3 %	26 %	14 %
Autres aptitudes	Recrut.	3 %	5 %	<1 %	3 %	3 %	3 %
	Cons. p.	3 %	3 %	2 %	1 %	5 %	7 %

TABLEAU 14 : COMPÉTENCES À AMÉLIORER, PAR PROVINCE
(Pourcentage d'entreprises ayant indiqué des carences de compétences chez leurs employés)

	CANADA	BC	AB	SK	MB	ON	QC	ATL.
Compétences techniques	28 %	31 %	31 %	23 %	36 %	27 %	31 %	29 %
Lecture/rédaction	18 %	24 %	9 %	8 %	6 %	22 %	9 %	29 %
Mathématiques	6 %	7 %	6 %	1 %	6 %	5 %	7 %	14 %
Communications verbales	19 %	21 %	13 %	15 %	18 %	17 %	22 %	29 %
Résolution de problèmes	34 %	34 %	33 %	46 %	24 %	31 %	38 %	35 %
Apprentissage/souplesse	15 %	7 %	7 %	23 %	1 %	19 %	7 %	14 %
Travail d'équipe	24 %	34 %	16 %	23 %	24 %	24 %	22 %	25 %
Entreprenariat	13 %	10 %	15 %	23 %	18 %	13 %	11 %	29 %
Informatique	10 %	7 %	11 %	10 %	18 %	11 %	7 %	9 %
Relations interpersonnelles	11 %	10 %	12 %	31 %	24 %	10 %	11 %	8 %
Conditions d'employabilité de base	17 %	24 %	29 %	23 %	24 %	15 %	9 %	27 %
Innovation/créativité	17 %	17 %	13 %	23 %	12 %	13 %	18 %	29 %
Gestion de projet	18 %	21 %	13 %	15 %	12 %	20 %	16 %	24 %
Supervision/gestion	17 %	21 %	6 %	15 %	36 %	13 %	9 %	19 %
Autres aptitudes	1 %	<1 %	<1 %	<1 %	<1 %	<1 %	2 %	1 %

TABLEAU 15 : COMPÉTENCES À AMÉLIORER, PAR VENTES ANNUELLES
 (Pourcentage d'entreprises ayant indiqué des carences de compétences chez leurs employés)

	CANADA	MOINS DE 10 M	10 À 50 M	50 À 200 M	PLUS DE 200 M
Compétences techniques	28 %	28 %	37 %	24 %	11 %
Lecture/rédaction	18 %	15 %	28 %	21 %	7 %
Mathématiques	6 %	6 %	6 %	8 %	7 %
Communications verbales	19 %	17 %	28 %	10 %	26 %
Résolution de problèmes	34 %	30 %	44 %	44 %	19 %
Apprentissage/souplesse	15 %	15 %	21 %	15 %	11 %
Travail d'équipe	24 %	17 %	34 %	31 %	20 %
Entreprenariat	13 %	14 %	18 %	13 %	7 %
Informatique	10 %	11 %	7 %	8 %	15 %
Relations interpersonnelles	11 %	7 %	13 %	18 %	15 %
Conditions d'employabilité de base	17 %	18 %	13 %	21 %	11 %
Innovation/ créativité	17 %	10 %	37 %	15 %	11 %
Gestion de projet	18 %	15 %	22 %	18 %	30 %
Supervision/gestion	17 %	17 %	24 %	15 %	15 %
Autres aptitudes	1 %	2 %	<1 %	<1 %	<1 %

TABLEAU 16 : COMPÉTENCES À AMÉLIORER, PAR NOMBRE D'EMPLOYÉS
(Pourcentage d'entreprises ayant indiqué des carences de compétences chez leurs employés)

	CANADA	1 À 10	11 À 50	51 À 200	201 À 500	PLUS DE 500
Compétences techniques	28 %	23 %	29 %	36 %	18 %	17 %
Lecture/rédaction	18 %	8 %	22 %	25 %	12 %	14 %
Mathématiques	6 %	6 %	7 %	5 %	6 %	8 %
Communications verbales	19 %	10 %	23 %	23 %	12 %	24 %
Résolution de problèmes	34 %	30 %	30 %	42 %	35 %	34 %
Apprentissage/souplesse	15 %	10 %	20 %	18 %	15 %	10 %
Travail d'équipe	24 %	10 %	26 %	30 %	24 %	31 %
Entreprenariat	13 %	16 %	13 %	17 %	9 %	10 %
Informatique	10 %	7 %	13 %	10 %	9 %	10 %
Relations interpersonnelles	11 %	5 %	9 %	13 %	15 %	14 %
Conditions d'employabilité de base	17 %	12 %	23 %	13 %	15 %	17 %
Innovation/créativité	17 %	3 %	19 %	30 %	21 %	12 %
Gestion de projet	18 %	20 %	14 %	14 %	29 %	28 %
Supervision/gestion	17 %	10 %	21 %	23 %	21 %	7 %
Autres aptitudes	1 %	<1 %	2 %	<1 %	<1 %	<1 %

TABLEAU 17 : MOTIFS DE REJET DES DEMANDES D'EMPLOI, PAR PROVINCE
(Pourcentage d'entreprises)

	CANADA	BC	AB	SK	MB	ON	QC	ATL.
Aptitudes inadéquates à la communication verbale	16 %	17 %	9 %	16 %	12 %	22 %	4 %	16 %
Aptitudes inadéquates à la lecture/rédaction	12 %	14 %	5 %	11 %	6 %	17 %	4 %	14 %
Aptitudes inadéquates en mathématiques	6 %	3 %	2 %	1 %	18 %	6 %	7 %	6 %
Aptitudes inadéquates en informatique/ techniques	11 %	10 %	9 %	8 %	6 %	13 %	9 %	12 %
Aptitudes inadéquates en résolution de problèmes	13 %	14 %	14 %	8 %	18 %	12 %	7 %	15 %
Inaptitude au travail d'équipe	20 %	17 %	29 %	15 %	18 %	15 %	31 %	14 %
Compétences de base inadéquates à l'employabilité	27 %	34 %	41 %	31 %	41 %	15 %	22 %	42 %
Expérience de travail insuffisante	31 %	34 %	40 %	31 %	12 %	28 %	31 %	29 %
Piètres références d'employeurs antérieurs	20 %	41 %	22 %	28 %	24 %	15 %	20 %	14 %
Problèmes de statut d'immigration	1 %	<1 %	2 %	<1 %	2 %	1 %	<1 %	<1 %
Aucun emploi disponible	24 %	24 %	19 %	46 %	18 %	25 %	24 %	71 %
Absence de diplôme ou de formation professionnelle	9 %	7 %	9 %	8 %	6 %	8 %	7 %	14 %
D'autres candidats sont mieux qualifiés	21 %	24 %	26 %	23 %	29 %	19 %	20 %	43 %
Manque d'expérience technique/ de gestion	16 %	17 %	17 %	8 %	29 %	15 %	13 %	14 %



TABLEAU 18 : **MOTIFS DE REJET DES DEMANDES D'EMPLOI,**
PAR VENTES ANNUELLES (Pourcentage d'entreprises)

	CANADA	MOINS DE 10 M	10 À 50 M	50 À 200 M	PLUS DE 200 M
Aptitudes inadéquates à la communication verbale	16 %	13 %	21 %	18 %	19 %
Aptitudes inadéquates à la lecture/rédaction	12 %	9 %	15 %	17 %	7 %
Aptitudes inadéquates en mathématiques	6 %	4 %	3 %	18 %	7 %
Aptitudes inadéquates en informatique/ techniques	11 %	10 %	9 %	10 %	19 %
Aptitudes inadéquates en résolution de problèmes	13 %	16 %	10 %	9 %	7 %
Inaptitude au travail d'équipe	20 %	17 %	21 %	28 %	19 %
Compétences de base inadéquates à l'employabilité	27 %	28 %	29 %	23 %	19 %
Expérience de travail insuffisante	31 %	34 %	32 %	26 %	22 %
Piètres références d'employeurs antérieurs	20 %	19 %	19 %	25 %	11 %
Problèmes de statut d'immigration	1 %	1 %	2 %	<1 %	<1 %
Aucun emploi disponible	24 %	28 %	24 %	21 %	11 %
Absence de diplôme ou de formation professionnelle	9 %	8 %	9 %	8 %	11 %
D'autres candidats sont mieux qualifiés	21 %	13 %	34 %	33 %	15 %
Manque d'expérience technique/ de gestion	16 %	14 %	19 %	13 %	26 %

**TABLEAU 19 : MOTIFS DE REJET DES DEMANDES D'EMPLOI,
 PAR NOMBRE D'EMPLOYÉS** (Pourcentage d'entreprises)

	CANADA	1 À 10	11 À 50	51 À 200	201 À 500	PLUS DE 500
Aptitudes inadéquates à la communication verbale	16 %	11 %	13 %	21 %	24 %	10 %
Aptitudes inadéquates à la lecture/rédaction	12 %	7 %	8 %	18 %	12 %	14 %
Aptitudes inadéquates en mathématiques	6 %	7 %	1 %	5 %	15 %	10 %
Aptitudes inadéquates en informatique	11 %	10 %	12 %	9 %	6 %	17 %
Aptitudes inadéquates en résolution de problèmes	13 %	16 %	13 %	13 %	9 %	10 %
Inaptitude au travail d'équipe	20 %	11 %	22 %	22 %	21 %	21 %
Compétences de base inadéquates à l'employabilité	27 %	20 %	36 %	23 %	35 %	8 %
Expérience de travail insuffisante	31 %	34 %	28 %	39 %	18 %	24 %
Piètres références d'employeurs antérieurs	20 %	15 %	22 %	22 %	15 %	17 %
Problèmes de statut d'immigration	1 %	2 %	<1 %	2 %	<1 %	<1 %
Aucun emploi disponible	24 %	31 %	28 %	23 %	9 %	18 %
Absence de diplôme/ de formation professionnelle	9 %	<1 %	9 %	16 %	9 %	4 %
D'autres candidats sont mieux qualifiés	21 %	7 %	20 %	27 %	29 %	24 %
Manque d'expérience technique/ de gestion	16 %	17 %	12 %	18 %	24 %	14 %



TABLEAU 20 : NIVEAU DE SATISFACTION À L'ENDROIT DES PROGRAMMES D'ÉDUCATION ET DE FORMATION POUR CE QUI EST DE RÉPONDRE AUX BESOINS EN COMPÉTENCES, PAR PROVINCE

(Pourcentage d'entreprises ayant accordé une note satisfaisante, efficace ou très efficace)

	CANADA	BC	AB	SK	MB	ON	QC	ATL.
Écoles secondaires	47 %	48 %	50 %	69 %	47 %	44 %	49 %	59 %
Collèges	61 %	61 %	57 %	62 %	71 %	63 %	60 %	71 %
Programmes universitaires de 1 ^{er} cycle	50 %	52 %	50 %	46 %	65 %	45 %	56 %	69 %
Programmes universitaires de 2 ^e cycle	32 %	31 %	33 %	46 %	35 %	31 %	33 %	57 %
Programmes d'apprentissage	51 %	55 %	60 %	62 %	41 %	55 %	40 %	52 %
Programmes de formation externe	46 %	55 %	52 %	54 %	47 %	48 %	40 %	72 %
Service d'immigration	10 %	4 %	16 %	8 %	6 %	8 %	11 %	10 %
Apprentissage en ligne	18 %	24 %	29 %	23 %	12 %	15 %	20 %	29 %
Programmes de formation professionnelle	42 %	45 %	45 %	62 %	41 %	40 %	41 %	71 %
Programmes collaboratifs de formation	22 %	24 %	28 %	31 %	18 %	21 %	22 %	29 %
Formation à l'interne	65 %	66 %	72 %	69 %	59 %	69 %	53 %	71 %

TABLEAU 21 : NIVEAU DE SATISFACTION À L'ENDROIT DES PROGRAMMES D'ÉDUCATION ET DE FORMATION POUR CE QUI EST DE RÉPONDRE AUX BESOINS EN COMPÉTENCES, PAR VENTES ANNUELLES
 (Pourcentage d'entreprises ayant accordé une note satisfaisante, efficace ou très efficace)

	CANADA	MOINS DE 10 M	10 À 50 M	50 À 200 M	PLUS DE 200 M
Écoles secondaires	47 %	41 %	54 %	62 %	41 %
Collèges	61 %	54 %	63 %	78 %	67 %
Programmes universitaires de 1 ^{er} cycle	50 %	40 %	66 %	69 %	67 %
Programmes universitaires de 2 ^e cycle	32 %	21 %	28 %	54 %	67 %
Programmes d'apprentissage	51 %	41 %	59 %	67 %	59 %
Programmes de formation externe	46 %	36 %	53 %	59 %	67 %
Service d'immigration	10 %	11 %	9 %	10 %	7 %
Apprentissage en ligne	18 %	17 %	16 %	18 %	33 %
Programmes de formation professionnelle	42 %	33 %	49 %	54 %	63 %
Programmes collaboratifs de formation	22 %	20 %	19 %	28 %	30 %
Formation à l'interne	65 %	60 %	63 %	79 %	74 %



TABLEAU 22 : NIVEAU DE SATISFACTION À L'ENDROIT DES PROGRAMMES D'ÉDUCATION ET DE FORMATION POUR CE QUI EST DE RÉPONDRE AUX BESOINS EN COMPÉTENCES, PAR NOMBRE D'EMPLOYÉS

(Pourcentage d'entreprises ayant accordé une note satisfaisante, efficace ou très efficace)

	CANADA	1 À 10	11 À 50	51 À 200	201 À 500	PLUS DE 500
Écoles secondaires	47 %	31 %	40 %	62 %	56 %	45 %
Collèges	61 %	43 %	57 %	66 %	74 %	78 %
Programmes universitaires de 1 ^{er} cycle	50 %	33 %	41 %	58 %	65 %	69 %
Programmes universitaires de 2 ^e cycle	32 %	23 %	21 %	29 %	44 %	72 %
Programmes d'apprentissage	51 %	38 %	38 %	61 %	56 %	72 %
Programmes de formation externe	46 %	30 %	40 %	53 %	53 %	69 %
Service d'immigration	10 %	13 %	10 %	6 %	12 %	7 %
Apprentissage en ligne	18 %	16 %	17 %	17 %	18 %	28 %
Programmes de formation professionnelle	42 %	23 %	35 %	51 %	53 %	66 %
Programmes collaboratifs de formation	22 %	20 %	21 %	19 %	21 %	34 %
Formation à l'interne	65 %	41 %	69 %	70 %	65 %	83 %

TABLEAU 23 : APTITUDES À AMÉLIORER DANS LE CADRE DES PROGRAMMES D'ENSEIGNEMENT DES ÉCOLES PRIMAIRES ET SECONDAIRES, PAR PROVINCE
 (Pourcentage d'entreprises)

	CANADA	BC	AB	SK	MB	ON	QC	ATL.
Mathématiques et sciences	39 %	40 %	36 %	23 %	35 %	41 %	22 %	39 %
Lecture/ compréhension	36 %	28 %	40 %	31 %	29 %	35 %	33 %	39 %
Communications écrites	36 %	34 %	34 %	31 %	41 %	38 %	27 %	37 %
Communications verbales	34 %	38 %	43 %	23 %	29 %	32 %	38 %	37 %
Résolution de problèmes	58 %	62 %	53 %	69 %	53 %	61 %	56 %	60 %
Prise de décisions	40 %	38 %	40 %	54 %	53 %	41 %	47 %	45 %
Informatique/ technologie	26 %	21 %	28 %	38 %	41 %	30 %	22 %	20 %
Métiers et compétences professionnelles	47 %	51 %	54 %	35 %	38 %	40 %	47 %	49 %
Aptitudes de base à l'employabilité	46 %	48 %	53 %	62 %	59 %	36 %	40 %	52 %
Responsabilité personnelle	47 %	45 %	57 %	62 %	59 %	43 %	49 %	54 %
Créativité	20 %	24 %	14 %	15 %	24 %	22 %	22 %	23 %
Autres aptitudes	3 %	<1 %	2 %	<1 %	<1 %	6 %	2 %	<1 %



TABLEAU 24 : APTITUDES À AMÉLIORER DANS LE CADRE DES PROGRAMMES D'ENSEIGNEMENT DES ÉCOLES PRIMAIRES ET SECONDAIRES, PAR VENTES ANNUELLES (Pourcentage d'entreprises)

	CANADA	MOINS DE 10 M	10 À 50 M	50 À 200 M	PLUS DE 200 M
Mathématiques et sciences	39 %	36 %	40 %	49 %	33 %
Lecture/ compréhension	36 %	38 %	38 %	38 %	22 %
Communications écrites	36 %	33 %	41 %	49 %	26 %
Communications verbales	34 %	31 %	41 %	31 %	37 %
Résolution de problèmes	58 %	51 %	63 %	77 %	52 %
Prise de décisions	40 %	32 %	46 %	54 %	44 %
Informatique/ technologie	26 %	24 %	32 %	23 %	30 %
Métiers et compétences professionnelles	47 %	43 %	54 %	51 %	42 %
Aptitudes de base à l'employabilité	46 %	46 %	49 %	44 %	41 %
Responsabilité personnelle	47 %	46 %	57 %	36 %	37 %
Créativité	20 %	17 %	29 %	10 %	22 %
Autres aptitudes	3 %	4 %	1 %	3 %	<1 %

TABLEAU 25 : APTITUDES À AMÉLIORER DANS LE CADRE DES PROGRAMMES D'ENSEIGNEMENT DES ÉCOLES PRIMAIRES ET SECONDAIRES, PAR NOMBRE D'EMPLOYÉS (Pourcentage d'entreprises)

	CANADA	1 À 10	11 À 50	51 À 200	201 À 500	PLUS DE 500
Mathématiques et sciences	39 %	31 %	38 %	38 %	47 %	41 %
Lecture/ compréhension	36 %	34 %	38 %	39 %	38 %	21 %
Communications écrites	36 %	28 %	36 %	43 %	47 %	21 %
Communications verbales	34 %	28 %	33 %	40 %	35 %	28 %
Résolution de problèmes	58 %	52 %	51 %	64 %	59 %	62 %
Prise de décisions	40 %	33 %	33 %	42 %	50 %	52 %
Informatique/ technologie	26 %	26 %	21 %	31 %	26 %	24 %
Métiers et compétences professionnelles	47 %	38 %	42 %	59 %	49 %	37 %
Aptitudes de base à l'employabilité	46 %	39 %	49 %	52 %	38 %	34 %
Responsabilité personnelle	47 %	46 %	49 %	51 %	32 %	41 %
Créativité	20 %	16 %	17 %	27 %	15 %	17 %
Autres aptitudes	3 %	5 %	3 %	1 %	<1 %	3 %



TABLEAU 26 : **STRATÉGIES D'ENTREPRISE POUR RÉPONDRE AUX FUTURS BESOINS EN MAIN-D'OEUVRE, PAR PROVINCE**
(Pourcentage d'entreprises)

	CANADA	BC	AB	SK	MB	ON	QC	ATL.
Embaucher des jeunes	57 %	72 %	40 %	69 %	71 %	48 %	62 %	71 %
Embaucher des immigrants récents	41 %	41 %	27 %	46 %	47 %	47 %	36 %	43 %
Recruter des Autochtones	13 %	21 %	3 %	31 %	47 %	8 %	18 %	21 %
Recruter des travailleurs de l'étranger	8 %	17 %	2 %	23 %	6 %	9 %	5 %	14 %
Améliorer les compétences des travailleurs actuels	73 %	79 %	56 %	77 %	76 %	74 %	78 %	86 %
Recours à l'automatisation	46 %	48 %	24 %	46 %	53 %	56 %	38 %	76 %
Redistribution des tâches	33 %	24 %	11 %	31 %	35 %	36 %	39 %	42 %
Accent accru sur le recrutement de travailleurs qualifiés	58 %	66 %	38 %	38 %	53 %	61 %	60 %	62 %
Pratiques d'encouragement au maintien en poste	53 %	62 %	49 %	46 %	53 %	52 %	56 %	52 %
Impartition de tâches à d'autres entreprises	23 %	34 %	4 %	46 %	12 %	22 %	16 %	14 %
Impartition de tâches à l'extérieur du Canada	10 %	7 %	1 %	8 %	2 %	14 %	11 %	14 %

TABLEAU 27 : STRATÉGIES D'ENTREPRISE POUR RÉPONDRE AUX FUTURS BESOINS EN MAIN-D'OEUVRE, PAR VENTES ANNUELLES
 (Pourcentage d'entreprises)

	CANADA	MOINS DE 10 M	10 À 50 M	50 À 200 M	PLUS DE 200 M
Embaucher des jeunes	57 %	56 %	57 %	64 %	48 %
Embaucher des immigrants récents	41 %	41 %	38 %	49 %	37 %
Recruter des Autochtones	13 %	9 %	12 %	18 %	26 %
Recruter des travailleurs de l'étranger	8 %	9 %	6 %	13 %	4 %
Améliorer les compétences des travailleurs actuels	73 %	70 %	78 %	79 %	70 %
Recours à l'automatisation	46 %	43 %	40 %	72 %	44 %
Redistribution des tâches	33 %	24 %	40 %	51 %	37 %
Accent accru sur le recrutement de travailleurs qualifiés	58 %	52 %	68 %	69 %	63 %
Pratiques d'encouragement au maintien en poste	53 %	52 %	54 %	51 %	59 %
Impartition de tâches à d'autres entreprises	23 %	24 %	25 %	25 %	15 %
Impartition de tâches à l'extérieur du Canada	10 %	8 %	18 %	8 %	7 %



TABLEAU 28 : **STRATÉGIES D'ENTREPRISE POUR RÉPONDRE AUX FUTURS BESOINS EN MAIN-D'OEUVRE, PAR NOMBRE D'EMPLOYÉS**
(Pourcentage d'entreprises)

	CANADA	1 À 10	11 À 50	51 À 200	201 À 500	PLUS DE 500
Embaucher des jeunes	57 %	46 %	62 %	57 %	56 %	59 %
Embaucher des immigrants récents	41 %	26 %	43 %	47 %	44 %	41 %
Recruter des Autochtones	13 %	3 %	14 %	12 %	24 %	17 %
Recruter des travailleurs de l'étranger	8 %	5 %	10 %	5 %	12 %	10 %
Améliorer les compétences des travailleurs actuels	73 %	64 %	71 %	81 %	71 %	76 %
Recours à l'automatisation	46 %	38 %	44 %	47 %	62 %	45 %
Redistribution des tâches	33 %	10 %	34 %	42 %	38 %	45 %
Accent accru sur le recrutement de travailleurs qualifiés	58 %	38 %	55 %	74 %	59 %	62 %
Pratiques d'encouragement au maintien en poste	53 %	36 %	57 %	53 %	59 %	59 %
Impartition de tâches à d'autres entreprises	23 %	26 %	19 %	27 %	21 %	21 %
Impartition de tâches à l'extérieur du Canada	10 %	8 %	7 %	18 %	6 %	7 %

**TABLEAU 29 : PROGRAMMES EN PLACE DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL,
PAR PROVINCE** (Pourcentage d'entreprises)

	CANADA	BC	AB	SK	MB	ON	QC	ATL.
Horaires variables	48 %	48 %	47 %	62 %	47 %	49 %	42 %	50 %
Semaine de travail comprimée	26 %	24 %	21 %	23 %	12 %	29 %	21 %	25 %
Télétravail	16 %	28 %	8 %	38 %	24 %	22 %	13 %	12 %
Souplesse pour les questions liées aux enfants	28 %	28 %	22 %	23 %	35 %	28 %	29 %	24 %
Congé de courte durée pour raisons personnelles	44 %	45 %	60 %	38 %	29 %	45 %	42 %	46 %
Rémunération du temps supplémentaire	60 %	66 %	73 %	62 %	76 %	59 %	52 %	65 %
Rémunération en temps du temps supp.	47 %	55 %	62 %	38 %	71 %	48 %	38 %	52 %
Réduction volontaire de l'horaire de travail	16 %	7 %	14 %	23 %	18 %	18 %	16 %	16 %
Bien-être des employés	20 %	21 %	21 %	23 %	35 %	16 %	22 %	19 %
Constitution d'équipes de travail	12 %	7 %	11 %	23 %	18 %	15 %	9 %	10 %
Incidatifs de rémunération	34 %	38 %	47 %	31 %	18 %	31 %	40 %	33 %
Soutien à la formation/ l'éducation	44 %	48 %	64 %	38 %	35 %	44 %	42 %	49 %
Garderie	2 %	7 %	1 %	1 %	3 %	2 %	4 %	1 %
Congés sabbatiques	2 %	3 %	1 %	3 %	3 %	2 %	2 %	1 %
Partage d'emplois	5 %	3 %	9 %	5 %	2 %	5 %	6 %	2 %
Prestations prolongées de maternité	6 %	10 %	10 %	10 %	6 %	9 %	2 %	4 %
Programmes de condition physique	6 %	14 %	2 %	5 %	4 %	9 %	4 %	4 %
Autres	1 %	<1 %	2 %	<1 %	<1 %	2 %	<1 %	<1 %

**TABLEAU 30 : PROGRAMMES EN PLACE DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL,
PAR VENTES ANNUELLES** (Pourcentage d'entreprises)

	CANADA	MOINS DE 10 M	10 À 50 M	50 À 200 M	PLUS DE 200 M
Horaires variables	48 %	59 %	31 %	36 %	34 %
Semaine de travail comprimée	26 %	28 %	24 %	28 %	15 %
Télétravail	16 %	17 %	12 %	15 %	15 %
Souplesse pour les questions liées aux enfants	28 %	30 %	22 %	31 %	22 %
Congé de courte pour raisons personnelles	44 %	45 %	40 %	56 %	33 %
Rémunération du temps supplémentaire	60 %	52 %	75 %	72 %	44 %
Rémunération en temps du temps supp.	47 %	41 %	51 %	62 %	44 %
Réduction volontaire de l'horaire de travail	16 %	18 %	9 %	21 %	15 %
Bien-être des employés	20 %	11 %	22 %	38 %	41 %
Constitution d'équipes de travail	12 %	7 %	12 %	31 %	19 %
Incitatifs de rémunération	34 %	34 %	32 %	33 %	44 %
Soutien à la formation/ l'éducation	44 %	35 %	49 %	67 %	48 %
Garderie	2 %	1 %	1 %	3 %	11 %
Congés sabbatiques	2 %	2 %	1 %	3 %	7 %
Partage d'emplois	5 %	5 %	3 %	8 %	7 %
Prestations prolongées de maternité	6 %	4 %	3 %	13 %	15 %
Programmes de condition physique	6 %	3 %	6 %	13 %	19 %
Autres	1 %	2 %	1 %	<1 %	<1 %

**TABLEAU 31 : PROGRAMMES EN PLACE DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL,
 PAR NOMBRE D'EMPLOYÉS** (Pourcentage d'entreprises)

	CANADA	1 À 10	11 À 50	51 À 200	201 À 500	PLUS DE 500
Horaires variables	48 %	67 %	47 %	39 %	35 %	34 %
Semaine de travail comprimée	26 %	23 %	24 %	30 %	26 %	21 %
Télétravail	16 %	28 %	12 %	10 %	18 %	10 %
Souplesse pour les questions liées aux enfants	28 %	26 %	30 %	27 %	24 %	24 %
Congé de courte durée pour raisons personnelles	44 %	30 %	50 %	48 %	44 %	41 %
Rémunération du temps supplémentaire	60 %	30 %	60 %	79 %	65 %	55 %
Rémunération en temps du temps supp.	47 %	26 %	44 %	56 %	71 %	38 %
Réduction volontaire de l'horaire de travail	16 %	13 %	19 %	12 %	24 %	14 %
Bien-être des employés	20 %	3 %	15 %	22 %	41 %	41 %
Constitution d'équipes de travail	12 %	2 %	12 %	9 %	26 %	28 %
Incidatifs de rémunération	34 %	26 %	29 %	42 %	41 %	34 %
Soutien à la formation/ l'éducation	44 %	20 %	43 %	52 %	59 %	52 %
Garderie	2 %	<1 %	1 %	1 %	3 %	7 %
Congés sabbatiques	2 %	2 %	2 %	1 %	6 %	4 %
Partage d'emplois	5 %	5 %	6 %	3 %	6 %	10 %
Prestations prolongées de maternité	6 %	<1 %	6 %	5 %	9 %	17 %
Programmes de condition physique	6 %	2 %	6 %	6 %	3 %	21 %
Autres	1 %	2 %	1 %	3 %	<1 %	<1 %



Annexe

Lieux des réunions organisées avec les manufacturiers dans le cadre de l'initiative *Fabrication 20/20* :

Colombie-Britannique

Kelowna (2)
Vancouver (2)
Victoria
Terrace

Alberta

Calgary
Edmonton
Lethbridge
Red Deer

Saskatchewan

Regina
Saskatoon

Manitoba

Brandon
Gimli
Winnipeg (4)
Winkler

Nouveau-Brunswick

Fredericton
Miramichi

Île-du-Prince-Édouard

Charlottetown

Nouvelle-Écosse

Labrador
Amherst
Halifax
Yarmouth

Ontario

Barrie
Brockville
Cambridge
Clinton
Fort Erie
Hamilton (2)
Kitchener
London
Markham
Mississauga (3)
Northern Ontario
Oakville
Orangeville
Ottawa
Owen Sound
Peterborough
Seaforth
Toronto (4)
Windsor
Whitby

Québec

Alma
Chicoutimi
Drummondville
Laurier-Station
Montréal (2)
Québec
Rouyn
Sherbrooke
Trois-Rivières
Victoriaville

Terre-Neuve et Labrador

Cornerbrook
St. John's

Lieux des tables rondes organisées dans le cadre de l'initiative *Fabrication 20/20* :

Colombie-Britannique

Kelowna
Vancouver
Victoria

Alberta

Calgary
Edmonton

Saskatchewan

Regina
Saskatoon

Manitoba

Winnipeg

Nouveau-Brunswick

Fredericton

Nouvelle-Écosse

Halifax

Terre-Neuve et Labrador

St. John's

Ontario

Barrie
Brampton
Hamilton
Kingston
Kitchener
London
Markham
Oakville
Oshawa
Peterborough
St. Catharines
Sudbury
Toronto
Windsor

Québec

Alma
Chicoutimi
Drummondville
Laurier-Station
Montréal
Québec
Rouyn
Sherbrooke
Trois-Rivières
Victoriaville