

**DIAGNOSTIC  
SECTORIEL  
DE L'INDUSTRIE  
TEXTILE  
AU QUÉBEC  
2020**



AVRIL 2020

---

## ÉQUIPE DE RÉALISATION :



Isabelle Charron, responsable du mandat  
Sandrine Ducruc, analyste principale  
Marie-Ève Lamoureux, analyste  
Camille Payant, analyste

APOGÉE, réviseur linguistique

## Membres du comité de suivi du CSMO Textile :

Alain Charette, directeur général adjoint, Niedner

Julie Duhamel, directrice des ressources humaines, FilSpec

Claude St-Marseille, Vice-président administration, Union des employés et employées de service (UES) – section locale 800

Linda Cyrenne, directrice générale, CSMO Textile

Étienne Marquis, coordonnateur à la formation, CSMO Textile

Oriana Maldonado Carriazo, conseillère à l'intervention sectorielle, Commission des partenaires du marché du travail

**Collaboration** : TechniTextile Québec, le Groupe CTT et le *ministère de l'Économie et de l'Innovation*

© 2020 CSMO Textile. Tous droits réservés.

La reproduction en partie ou en totalité de ce document est assujettie à certaines conditions autorisées par le CSMO Textile.

ISBN : 978-2-9816937-3-0

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2020

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives du Canada, 2020

## PARTICIPATION FINANCIÈRE

*Le présent mandat a été réalisé grâce à la participation financière de la Commission des partenaires du marché du travail et du ministère de l'Économie et de l'Innovation.*



Nous remercions les entreprises et les représentants du secteur (travailleurs, experts et syndicats) qui ont été appelés à participer à l'une ou l'autre des étapes de consultation.

## TABLE DES MATIÈRES

1.	Mise en contexte et objectifs de l'étude .....	1
1.1	Méthodologie .....	2
1.1.1	Revue de la littérature .....	2
1.1.2	Consultation des intervenants et des employeurs .....	3
1.1.3	Enquête auprès des employeurs.....	3
1.1	Enquête auprès des travailleurs .....	4
2.	Évolution du secteur et du marché de l'emploi.....	6
2.1	Portrait économique du secteur et de sa main-d'œuvre.....	6
2.1.1	Profil des entreprises et des travailleurs .....	6
2.1.2	Commerce .....	10
2.2	Dossiers marquants des dernières années.....	15
3.	La formation .....	19
3.1	La formation initiale.....	19
3.2	La formation continue .....	20
4.	Défis et enjeux du secteur.....	27
4.1	Le point de vue des employeurs et des intervenants .....	27
4.1.1	Les grands changements survenus depuis cinq ans .....	27
4.1.2	La main-d'œuvre .....	28
4.1.3	La R et D et l'innovation .....	37
4.1.4	Productivité .....	40
4.1.5	Exportation.....	43
4.1.6	Perspectives et défis d'avenir .....	46
4.2	Le point de vue des travailleurs.....	47
5.	Conclusion et recommandations en lien avec la main-d'œuvre .....	60
	Annexe 1 Guide d'entrevue individuelle.....	62
	Annexe 2 Guide d'animation des groupes de discussion .....	65
1.	Mise en contexte et objectifs de la discussion .....	66
2.	Présentation des participants et question brise-glace .....	66
3.	Changements survenus depuis les cinq dernières années .....	66
4.	Recherche et développement et innovation .....	67
5.	Productivité et exportation .....	67
6.	Perspectives d'avenir .....	68
	Annexe 3 Questionnaire employeur et le profil des répondants « employeurs » .....	69

Annexe 4 Questionnaire travailleur et le profil des répondants « travailleurs » .....	82
Annexe 5 Besoin de main-d'œuvre : postes critiques SCIAN 313 et 314 .....	91

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 3.1 Les six grands volets de formation du CSMO Textile.....	20
Tableau 3.2 Durée de la formation idéale du point de vue des employeurs.....	26
Tableau 3.3 Format de la formation idéale du point de vue des employeurs.....	26
Tableau 4.1 Besoins en main-d'œuvre : postes critiques .....	33
Tableau 5.1 Profils des entreprises ayant répondu à l'enquête : Volet employeur .....	81
Tableau 5.2 Profils des travailleurs ayant répondu à l'enquête : Volet travailleur .....	90
Tableau 5.3 Besoins en main-d'œuvre : postes critiques : 313 .....	92
Tableau 5.4 Besoins en main-d'œuvre : postes critiques : 314 .....	92

## LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 Répartition des entreprises textiles dans le SCIAN, Québec .....	6
Figure 2.2 Répartition régionale des entreprises de textile.....	7
Figure 2.3 Ensemble des employés par secteur, moyenne sur 2 ans .....	8
Figure 2.4 Évolution du nombre d'employés par secteur, entre 2015-2016 et 2018-2019 .....	8
Figure 2.5 Proportion d'entreprises par tranches d'effectif dans les secteurs textiles, Québec, juin 2019 .....	9
Figure 2.6 Nombre d'employés occupant les principaux postes dans les secteurs à l'étude, Québec, 2018 .....	9
Figure 2.7 Heures hebdomadaires travaillées des salariés pour chacun des secteurs, Québec .....	10
Figure 2.8 Exportations québécoises par secteur (millions de dollars), 2011 à 2019 .....	11
Figure 2.9 Exportations canadiennes par secteur (millions de dollars), 2011 à 2019 .....	11
Figure 2.10 Importations, exportations et balance commerciale, Québec (millions de dollars) .....	13
Figure 2.11 Évolution de la part moyenne des importations (en valeurs) vers le Québec des 10 principaux pays importateurs dans les secteurs à l'étude (313, 314 et 315) .....	13
Figure 2.12 Productivité des usines de textiles et de produits textiles (\$/heure travaillée), 2011-2018 .....	14
Figure 2.13 Entreprises (%) ayant introduit un type d'innovation dans les secteurs d'usines textiles et de produits textiles entre 2015 et 2017 .....	15
Figure 3.1 Sujets de formation ciblés par les employeurs .....	25

Figure 4.1	Proportion des employés à la production âgés de 45 ans et plus .....	30
Figure 4.2	Moyens utilisés pour garder l'expertise des travailleurs qui quittent pour la retraite.....	31
Figure 4.3	Principaux défis cernés par les employeurs en matière de main-d'œuvre et de gestion des ressources humaines. ....	32
Figure 4.4	Part des entreprises qui embauchent à partir de bassins de travailleurs diversifiés .....	34
Figure 4.5	Part des employés selon les différents bassins de travailleurs.....	35
Figure 4.6	Augmentation du recours à ces travailleurs au cours des trois prochaines années.....	35
Figure 4.7	Actions mises en place pour fidéliser les employés.....	37
Figure 4.8	Investissements passés et futurs.....	42
Figure 4.9	Part moyenne de la production destinée aux différents marchés.....	46
Figure 4.10	Moyens utilisés pour repérer l'avis d'embauche du poste occupé .....	48
Figure 4.11	Éléments ayant motivé le choix de leur emploi.....	49
Figure 4.12	Satisfaction à l'égard de l'intégration .....	50
Figure 4.13	Satisfaction à l'égard de l'environnement de travail physique* .....	50
Figure 4.14	Satisfaction à l'égard des horaires de travail .....	51
Figure 4.15	Satisfaction à l'égard des relations de travail .....	52
Figure 4.16	Satisfaction à l'égard de la rémunération et des possibilités d'avancement : personnel cadre.....	53
Figure 4.17	Satisfaction à l'égard de la rémunération et des possibilités d'avancement : employés de production .....	53
Figure 4.18	Échelle salariale des employés à la production .....	54
Figure 4.19	Échelle salariale des employés cadres .....	54
Figure 4.20	Niveau de scolarité.....	55
Figure 4.21	Sujets d'intérêt pour suivre une formation : personnel cadre .....	56
Figure 4.22	Sujets d'intérêt pour suivre une formation : employés de production .....	57
Figure 4.23	Vision de l'avenir du personnel cadre : perspectives dans un et cinq ans .....	58
Figure 4.24	Vision de l'avenir des employés de production : perspectives dans un et cinq ans .....	59

## AVANT-PROPOS

La présente étude a été réalisée d'octobre 2019 à février 2020. Elle représente l'état de l'industrie textile québécoise à ce moment précis. Toutefois, une crise sanitaire d'envergure internationale a frappé le Québec de plein fouet à compter de la mi-mars 2020 : l'émergence de la maladie à coronavirus (COVID-19).

L'ensemble du secteur manufacturier a été touché, à l'exception de services essentiels tels que la transformation alimentaire. Une partie de l'industrie textile s'est aussi portée volontaire afin de produire du matériel de protection individuelle pour le réseau hospitalier (masques, draps, chemises et blouses, etc.).

Évidemment, la COVID-19 a eu des répercussions importantes sur la santé financière des entreprises du secteur textile, la disponibilité de la main-d'œuvre (spécialisée ou non), la formation et les projets d'innovation. Néanmoins, du point de vue des perceptions, ce qui était vrai avant la COVID-19 le demeurera tout autant une fois la crise passée. Les employés qui appréciaient leur milieu de travail risquent même d'y retourner avec plus d'enthousiasme.

Qui plus est, la tendance à l'achat local (Québec, Canada, Amérique du Nord) pourrait s'accélérer et consolider les avancées que le secteur textile québécois a réalisées au cours des dernières années. La crise de la COVID-19 ne devrait pas freiner le dynamisme des entrepreneurs à l'égard de leur capacité à innover, à concevoir de nouveaux produits et à se moderniser. L'injection massive de capitaux par les gouvernements, visant à soutenir l'économie, pourrait soutenir des projets dans cette optique.

Quant à la rareté de la main-d'œuvre, elle ne devrait pas s'estomper, malgré la hausse exceptionnelle du taux de chômage enregistrée en mars et en avril 2020. En effet, les départs à la retraite et la relève peu nombreuse (engendrée par un taux de natalité qui reste bas) devraient maintenir le phénomène bien vivant au cours des prochaines années.

Le CSMO Textile a déjà entrepris de documenter les répercussions de la crise sur les entreprises de son secteur. C'est d'ailleurs dans son mandat de bien connaître la réalité de l'industrie. D'autres publications permettront de mettre à jour la situation du secteur et de suivre son évolution post-COVID-19.

L'équipe du CSMO Textile

## 1. MISE EN CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

---

Le secteur du textile n'échappe pas au contexte généralisé de vieillissement de la population et de rareté de main-d'œuvre que connaît le Québec. En plus de la pénurie de main-d'œuvre, l'industrie fait face à un problème de recrutement. D'abord, le secteur demeure méconnu à certains égards comme perspective de carrière. Par ailleurs, il a subi, dans les années 2000, les contrecoups d'une image négative véhiculée par d'importantes mises à pied et la perception d'un secteur en déclin. Depuis 2013, la dynamique se stabilise, et le secteur connaît une croissance régulière de ses activités. Le Québec est maintenant l'hôte d'un noyau d'entreprises spécialisées dans des créneaux particuliers, dont les matériaux textiles techniques; l'innovation et la haute technologie sont donc maintenant bien présentes et contribuent à redorer l'image de l'industrie. Les gains en emplois dans les domaines innovants sont toutefois marginaux en comparaison des pertes que connaissent encore les activités traditionnelles. À cet effet, le secteur doit redoubler d'efforts pour assurer la fidélisation, le recrutement, la formation et la relève de travailleurs qui requièrent de plus en plus de compétences techniques<sup>1</sup>.

Le dernier diagnostic sectoriel révélait qu'une grande proportion d'entreprises de l'industrie textile employaient des immigrants, résidents du Québec, pour combler leurs besoins en travailleurs non spécialisés et la pénurie de main-d'œuvre. Une autre tendance qui s'accroît progressivement est le recrutement de candidats qualifiés en provenance de pays où l'industrie du textile est florissante. Cette solution n'est cependant pas nécessairement adaptée à toutes les entreprises et comporte son lot de défis.

Les départs à la retraite représentent une autre problématique majeure pour les entreprises, laquelle pourrait s'accroître dans les cinq prochaines années avec le vieillissement des travailleurs en poste. Trouver du personnel suffisamment expérimenté et qualifié semble demeurer un des principaux problèmes de recrutement auxquels sont confrontées les entreprises québécoises. À cela s'ajoute la difficulté à retenir les travailleurs nouvellement embauchés et à les aider à perfectionner leurs compétences, au besoin.

Le CSMO Textile fait périodiquement le point sur les enjeux et le profil de la main-d'œuvre du secteur. La présente étude actualise le portrait qui avait été réalisé en 2016. Cet exercice permet de constater l'évolution des défis et des besoins. Si la toile de fond demeure la même à plusieurs égards (p. ex. rareté de la main-d'œuvre, besoins de valorisation et de promotion du secteur textile), des éléments du contexte d'affaires des entreprises de textile ont évolué (concurrence internationale, mutation technologique, hausse du salaire minimum, virage vers les textiles techniques et à valeur ajoutée, attentes sociétales, etc.).

---

<sup>1</sup> <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/secteurs/textiles/grands-enjeux/>

## OBJECTIFS

L'objectif principal de l'étude était de mettre à jour le diagnostic sectoriel réalisé en 2016 et de faire ressortir les enjeux liés au développement de la main-d'œuvre du secteur, à l'innovation et à la R et D, à l'exportation et à la productivité. Voici les principaux objectifs :

- **Brosser un portrait du secteur à l'aide de statistiques actualisées portant sur :**
  - les entreprises, les travailleurs, les marchés et l'activité commerciale;
  - l'environnement d'affaires et la façon dont il donne lieu à des défis ou à des changements pour la main-d'œuvre (p. ex. virage technologique, recherche et développement, textiles techniques, contexte économique et développement durable).
- **Tracer le profil du marché du travail et de la main-d'œuvre :**
  - Emplois, principaux métiers et professions, besoins en personnel.
- **Répertorier les pratiques et outils de gestion des ressources humaines :**
  - Défis et difficultés de mise en œuvre.
- **Documenter la formation offerte (initiale et continue) et les besoins des employeurs :**
  - Constater les écarts et les possibilités de meilleures adéquations.
- **Reconnaître les secteurs porteurs de développement et de croissance.**

## STRUCTURE DU RAPPORT

À la suite de la présentation de la méthodologie sur laquelle a reposé la réalisation de l'étude, le chapitre suivant (chapitre 2) brosse succinctement le profil du secteur à l'aide des statistiques disponibles et rappelle les principaux dossiers ayant marqué l'actualité de l'industrie textile des dernières années et ayant des répercussions directes ou indirectes sur la main-d'œuvre dans le secteur. Le chapitre 3 présente l'information disponible sur les formations initiales et continues offertes dans le secteur. Le chapitre 4 présente les résultats des consultations (entrevues, groupes de discussion et enquêtes auprès des travailleurs, des employeurs et des intervenants) et permet ainsi de cerner les principaux défis et enjeux recensés sur les thèmes de la main-d'œuvre, de l'innovation, de la R et D et de la productivité. Le dernier chapitre résume les faits saillants et propose des pistes de recommandations.

### 1.1 MÉTHODOLOGIE

Une combinaison de revue de littérature, de recherche et d'analyse de données secondaires, d'entrevues, de groupes de discussion et d'enquêtes a permis d'atteindre les objectifs fixés.

#### 1.1.1 REVUE DE LA LITTÉRATURE

Une revue de la littérature et des statistiques disponibles a d'abord été réalisée pour tracer le portrait du secteur et de son évolution dans le contexte socioéconomique de la dernière décennie. Les séries de données et les publications de Statistique Canada, du MEI et des organisations spécialisées (p. ex. TechniTextile et Groupe CTT) ont été consultées, en plus de publications propres au secteur



telles que l'Étude sur les compétences du futur du CSMO Textile et les Perspectives de l'industrie québécoise des textiles de Desjardins.

### 1.1.2 CONSULTATION DES INTERVENANTS ET DES EMPLOYEURS

#### ENTREVUES INDIVIDUELLES AUPRÈS D'EXPERTS ET D'ENTREPRISES

Des entrevues en profondeur ont été réalisées auprès d'intervenants clés du milieu. Ces entretiens ont permis de préciser, de confirmer et de documenter les grands enjeux auxquels fait face le secteur textile en matière de main-d'œuvre (recrutement, mobilisation, formation et gestion des ressources humaines), de productivité, d'innovation et d'exportation.

Un guide d'entrevue préparé par le Groupe AGÉCO et approuvé par le comité de suivi de l'étude a été utilisé pour réaliser ces entrevues semi-dirigées (annexe 1). Le choix des personnes interviewées s'est fait en collaboration avec le CSMO Textile. Au total, une dizaine d'entrevues ont été menées auprès de divers intervenants (p. ex. créneau d'excellence, représentants syndicaux, conseillers en développement industriel et en affaires internationales et directeurs/directrices en ressources humaines d'entreprises textiles).

#### GROUPES DE DISCUSSION AUPRÈS D'EMPLOYEURS ET D'EXPERTS

En plus des entrevues individuelles, deux groupes de discussion composés de chefs d'entreprise et d'experts du secteur textile ont été mis sur pied. Cette étape de la collecte de données qualitatives visait à comprendre, au-delà des statistiques, les défis auxquels les entreprises font face et leurs répercussions sur la main-d'œuvre ainsi que les solutions à envisager pour favoriser l'essor de l'industrie. Les groupes de discussion ont permis de couvrir trois grandes thématiques, soit la productivité, l'innovation et la R et D et l'exportation.

Le recrutement des participants, la planification des groupes de discussion et le choix du lieu ont été réalisés par le CSMO Textile et TechniTextile. Chaque groupe a réuni une dizaine de participants dont les profils en matière de taille d'entreprise et de type de production étaient différents. L'animation a été assurée par un professionnel du Groupe AGÉCO à partir d'un guide ayant fait l'objet de discussions avec le client et approuvé par celui-ci (annexe 2).

### 1.1.3 ENQUÊTE AUPRÈS DES EMPLOYEURS

Les entreprises ciblées par l'étude ont été sondées dans le cadre d'une enquête en ligne. Le questionnaire, élaboré par Groupe AGÉCO et approuvé par le comité de suivi, visait à documenter l'adoption des pratiques de gestion des ressources humaines par les employeurs ou leur intérêt envers celles-ci (p. ex. recrutement, formation) de même que les enjeux et défis liés à leur développement.

À la suite d'un engagement de confidentialité, le CSMO Textile a fourni au Groupe AGÉCO une liste de personnes-ressources et de courriels d'entreprises. Cette liste comprenait des entreprises membres ou non membres, pour un total de 329 entreprises admissibles à l'étude. Pour qu'une entreprise soit admissible, celle-ci devait avoir deux employés et plus<sup>2</sup>. Les entreprises des codes

<sup>2</sup> Le CSMO Textile a fourni une liste initiale de 320 entreprises des codes SCIAN 313, 314 et 3151. De cette liste, neuf entreprises ont été ajoutées et ne faisaient pas partie des codes SCIAN 313, 314 et 315, mais elles avaient les mêmes enjeux de main-d'œuvre.

SCIAN 313, 314 et 3151 étaient principalement visées, bien que d'autres ont été sollicitées, par exemple celles du code SCIAN 3152 (confection de vêtements, mode). Ces dernières ont été isolées et traitées séparément compte tenu du caractère distinct de leur réalité. L'objectif était néanmoins de faire ressortir leurs besoins potentiellement communs avec les codes SCIAN 313, 314 et 3151.

Au total, 89 entreprises ont répondu au questionnaire. Toutefois, nous avons retenu pour l'analyse 73 répondants dont le questionnaire était complet. Le nombre de participants conduit à la prudence dans l'interprétation des résultats. Le profil des répondants est présenté à l'annexe 3. Ce profil des répondants est légèrement différent de celui de la liste complète du CSMO Textile à différents égards. Par rapport à la liste du CSMO Textile, les entreprises du code SCIAN 314 sont sous-représentées. Par ailleurs, en ce qui concerne le nombre d'employés, les grandes entreprises semblent surreprésentées dans l'échantillon. Dans l'échantillon, plus du quart des entreprises emploient plus de 100 employés, contre 7 % pour les données de Statistique Canada et les entreprises de la liste du CSMO Textile. Cependant, lorsque l'on compare le tout avec les données relatives à la répartition des entreprises de textile de Statistique Canada, la proportion de l'échantillon semble représentative de l'ensemble de l'industrie (cf. figure 2.1). Sur le plan de la répartition régionale, l'échantillon est également bien représentatif de la liste du CSMO Textile, avec les principaux pôles manufacturiers représentés (p. ex. Montréal et Montérégie). Malgré ces différences, et compte tenu de l'uniformité des réponses des répondants, les résultats obtenus donnent des indications et des observations fort utiles.

#### ÉCHANTILLONNAGE EMPLOYEURS

Au 31 mars 2020, le CSMO Textile dessert, selon sa base de données, **384 entreprises** directement liées à son industrie, totalisant **10 380 emplois** et répertoriées ainsi dans le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) :

- Usines de textiles (SCIAN 313)
- Usines de produits textiles (SCIAN 314)
- Usines de tricotage de vêtements (SCIAN 3151)

Ce nombre exclut plus d'une trentaine d'entreprises d'autres SCIAN, dont le 3152 (usines de fabrication de vêtements), qui ne sont pas desservies par un comité sectoriel et qui ont des besoins similaires au secteur textile.

Dans le cadre du Diagnostic sectoriel 2020, 329 entreprises ont été ciblées.

### 1.1 ENQUÊTE AUPRÈS DES TRAVAILLEURS

Une enquête Web et papier a également été réalisée auprès de travailleurs du domaine textile. Un questionnaire a été élaboré par le Groupe AGÉCO, en collaboration avec le comité de suivi du CSMO Textile. Il s'agissait d'un premier exercice de consultation dans le secteur, le principal défi étant la capacité à communiquer avec les travailleurs sans liste. La collaboration des employeurs a été précieuse à cet égard. Plusieurs ont accepté de transmettre le questionnaire (en ligne ou papier) à leurs employés. Le personnel cadre et les employés de production étaient admissibles.

Pour favoriser la participation, le lien entre le travailleur et son employeur a été maintenu confidentiel. C'est pourquoi il n'est pas possible de chiffrer le nombre exact d'entreprises

participantes ni de connaître les sous-secteurs d'activités. Trente-deux entreprises des codes SCIAN 313, 314 et 3151 ayant plus de 30 employés étaient ciblées. Cependant, comme la collaboration des employeurs était requise pour diffuser le sondage (en ligne ou par la poste), nous savons qu'une dizaine d'entreprises qui ont accepté de participer. Par ailleurs, les employés de production représentés dans l'échantillon occupent des postes variés : couturière, technicien de contrôle qualité, superviseur, responsable santé et sécurité, opérateur, mécanicien, assemblage, technicien R et D, maintenance, impression, manœuvre, levage.

Au total, 115 travailleurs ont rempli le questionnaire Web et 88 ont rempli le questionnaire papier. L'enquête a permis de documenter les conditions de travail, les besoins en formation et le degré de satisfaction de **203 employés** (cadres et employés de production), ce qui représente 2 % des travailleurs du domaine.

Les graphiques et tableaux à l'annexe 4 montrent le profil et les caractéristiques des répondants à l'enquête. Le nombre de participants, et surtout l'impossibilité de procéder à une comparaison avec la population totale, conduit à la prudence dans l'interprétation des résultats. Par exemple, ce profil montre une surreprésentation des travailleurs syndiqués (48 % des répondants), sachant que selon la liste du CSMO Textile, 7% des entreprises sont syndiquées couvrant dans les faits le quart des employés du secteur. Notons qu'il s'agit d'un premier exercice de consultation des travailleurs du secteur. Malgré le petit nombre relatif de répondants, les résultats obtenus donnent des indications et des observations très utiles en raison de l'uniformité des réponses.

## 2. ÉVOLUTION DU SECTEUR ET DU MARCHÉ DE L'EMPLOI

Ce chapitre présente brièvement l'industrie textile et son marché de l'emploi en fonction des statistiques disponibles.

### 2.1 PORTRAIT ÉCONOMIQUE DU SECTEUR ET DE SA MAIN-D'ŒUVRE

Selon Statistique Canada, le Québec compte quelque 321 entreprises textiles, soit 8 % de moins qu'en 2015. L'industrie du textile couvre trois principaux types d'entreprises manufacturières :

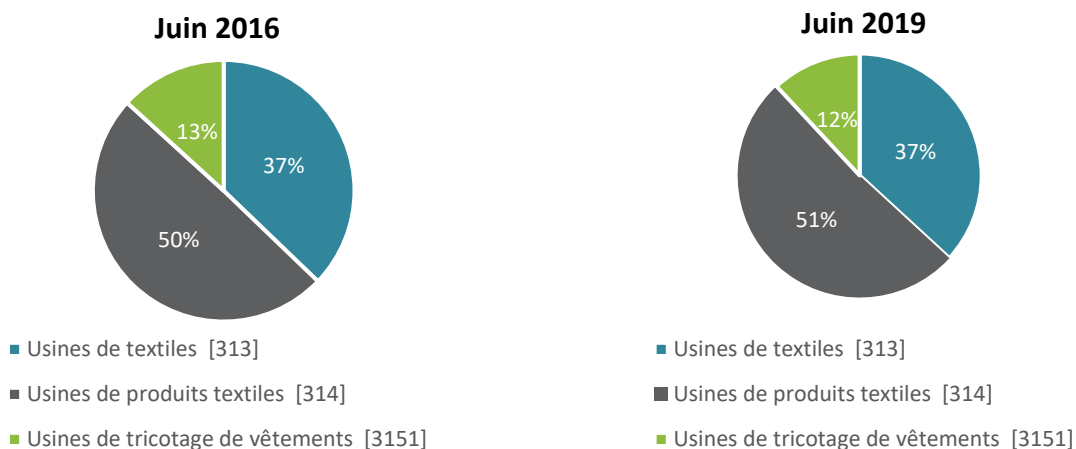
- Usine textile (fabricants de fibres, de fil, de tissus, de finissage de textiles) – SCIAN 313
- Usine de produits textiles (tapis, rideaux, linge de maison, sacs, auvents, autres produits textiles) – SCIAN 314
- Usine de tricotage de vêtements (bas et chaussettes) – SCIAN 3151

#### 2.1.1 PROFIL DES ENTREPRISES ET DES TRAVAILLEURS

##### RÉPARTITION ET NOMBRE D'ENTREPRISES PAR SOUS-SECTEUR

La moitié des entreprises dans le secteur textile sont des usines de **produits textiles** (cf. Figure 2.1). Plus du tiers sont des usines de **textiles**, et le reste (12 %) des usines de **tricotage de vêtements**.

Figure 2.1  
Répartition des entreprises textiles dans le SCIAN, Québec



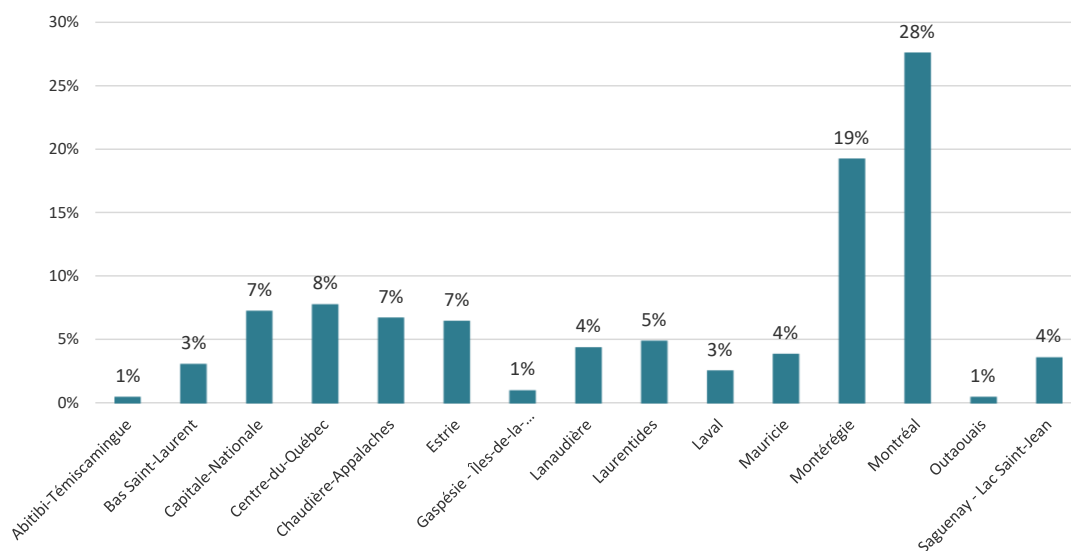
Source : Statistique Canada. Tableau 33-10-0215-01 Nombre d'entreprises canadiennes, juin 2019

Statistique Canada. Tableau 33-10-0040-01 Nombre d'entreprises canadiennes, avec employés, juin 2016

- La répartition des entreprises par secteur a peu évolué entre 2016 et 2019. Seulement un point de pourcentage de moins est attribué au secteur des usines de **tricotage de vêtement** au profit des usines de **produits textiles**.
- Sur le plan de la répartition régionale, les données du CSMO Textile indiquent que Montréal (28 %) et Moncton (19 %) sont les principaux pôles manufacturiers du

textile. Il existe également une présence notable du secteur dans diverses autres régions; le Centre-du-Québec, Chaudière-Appalaches et la Capitale-Nationale regroupent chacune sur leur territoire entre 7 à 8% des entreprises (c.f. Figure 2.2).

Figure 2.2  
Répartition régionale des entreprises de textile



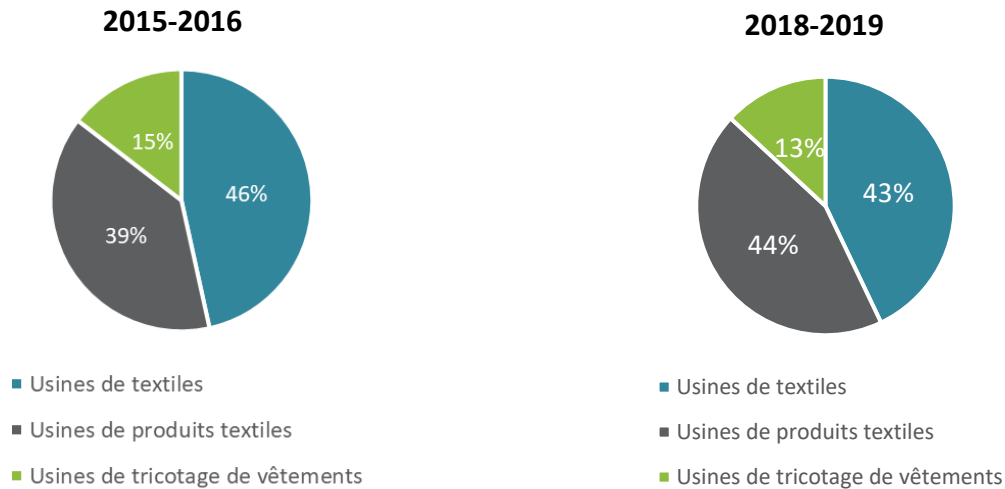
Source : base de données du CSMO-Textile, 2020

#### NOMBRE DE TRAVAILLEURS ET TAILLE DES ENTREPRISES

La répartition du nombre de travailleurs entre les secteurs est similaire à celle du nombre d'entreprises (cf. Figure 2.3). Toutefois, la part d'employés travaillant dans les usines de **produits textiles** est moins importante (44 %) que pour les entreprises (51 %), au profit des usines de **textiles**.

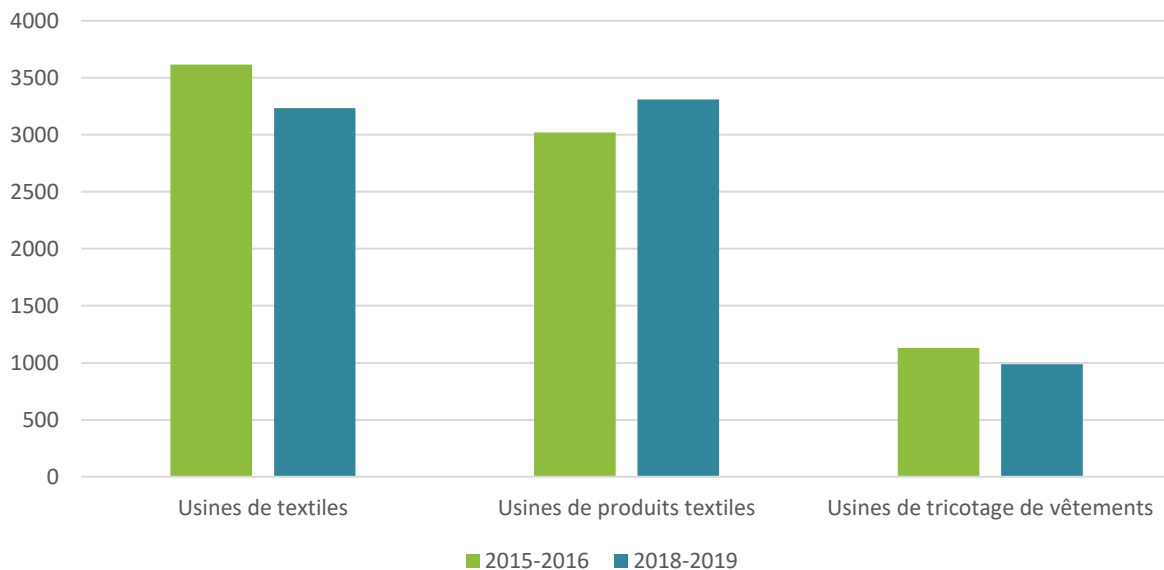
- Dans le secteur du textile, dans cette même période, les secteurs des usines de **textiles** et du **tricotage de vêtements** ont perdu respectivement 11 % et 13 % d'employés en nombre absolu, alors que le secteur des usines de **produits textiles** en a gagné 10 % (cf. Figure 2.4).
- En comparaison, le nombre d'employés dans le grand secteur manufacturier est demeuré relativement stable entre 2015-2016 et 2018-2019, passant de 490 875 à 492 833, ce qui constitue une augmentation de moins de 1 %.

Figure 2.3  
Ensemble des employés par secteur, moyenne sur 2 ans



Source : 2019 : Statistique Canada. Tableau 14-10-0201-01 Emploi selon l'industrie, données mensuelles non désaisonnalisées

Figure 2.4  
Évolution du nombre d'employés par secteur, entre 2015-2016 et 2018-2019



Source : Statistique Canada. Tableau 14-10-0201-01 Emploi selon l'industrie, données mensuelles non désaisonnalisées

Globalement, la grande majorité des entreprises de l'industrie ont moins de 20 employés, alors que la proportion d'entreprises engageant plus de 200 employés est inférieure à 10 %, et ce, pour tous les secteurs à l'étude (cf. Figure 2.5). À ce titre, la proportion d'entreprises par tranche d'effectif dans le secteur textile est très similaire au grand secteur de la fabrication (manufacturier).

**Figure 2.5**  
**Proportion d'entreprises par tranches d'effectif dans les secteurs textiles, Québec, juin 2019**

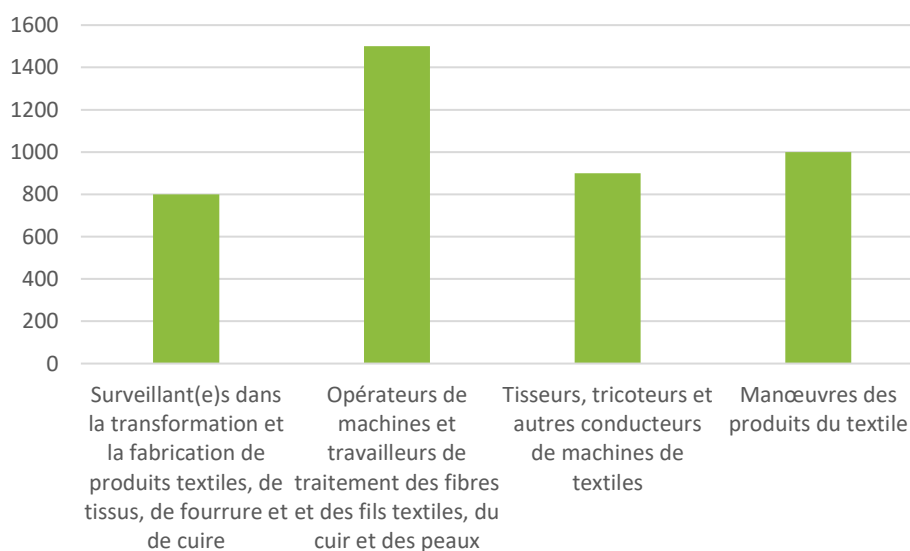


Source : Tableau 33-10-0214-01 Nombre d'entreprises canadiennes, avec employés, juin 2019

### TYPE DE TRAVAILLEURS

La Figure 2.6 indique le nombre d'employés dans les professions principales des secteurs à l'étude. Les postes d'opérateurs de machines et de travailleurs de traitement des fibres comptent le plus d'employés (1 500). À l'échelle du Québec, on dénombre environ 1 000 manœuvres occupant un poste dans les secteurs à l'étude, de même que 900 tisseurs et tricoteurs et 800 surveillants.

**Figure 2.6**  
**Nombre d'employés occupant les principaux postes dans les secteurs à l'étude, Québec, 2018**



Source : IMT en ligne

Note : L'année 2018 correspondait aux données présentement disponibles.

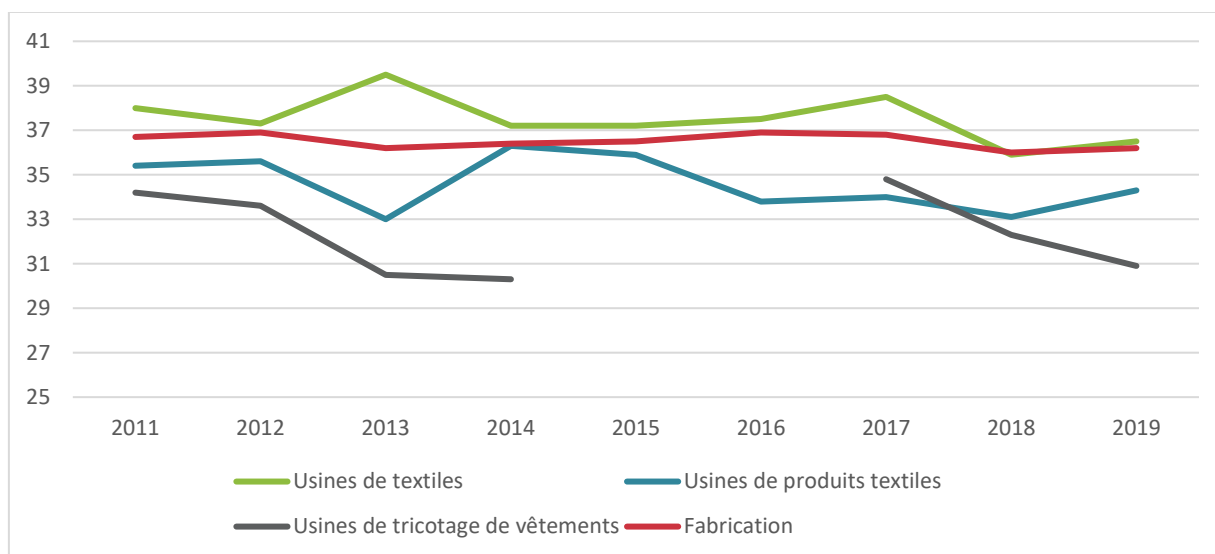
### HORAIRES DE TRAVAIL

Depuis 2011, malgré des soubresauts d'une année à l'autre, les statistiques indiquent que le nombre d'heures travaillées par semaine par les employés du secteur a légèrement diminué sur l'ensemble

de la période, soit 1,5 heure (usines de **textiles**), 1,1 heure (**produits textiles**) et 3,13 heures en moins (**tricotage de vêtements** – données toutefois manquantes pour la période) (cf. Figure 2.7).

On note que les employés des usines de **produits textiles** et de **tricotage de vêtements** travaillent généralement moins d'heures par semaine que ceux œuvrant dans le grand secteur de la fabrication. La situation est l'inverse pour les employés des usines de **textiles**. Par ailleurs, selon la base de données du CSMO Textile, 93 % des emplois seraient à temps plein. La balance des emplois saisonniers (7 %) se trouve essentiellement dans le sous-secteur des auvents.

Figure 2.7  
Heures hebdomadaires travaillées des salariés pour chacun des secteurs, Québec



Statistique Canada. Tableau 14-10-0255-01 Heures hebdomadaires moyennes des salariés rémunérés à l'heure, selon l'industrie, données mensuelles non désaisonnalisées

Remarque : Ne comprend pas les heures supplémentaires; leur inclusion ne change pas le portrait global.

## 2.1.2 COMMERCE

### EXPORTATIONS

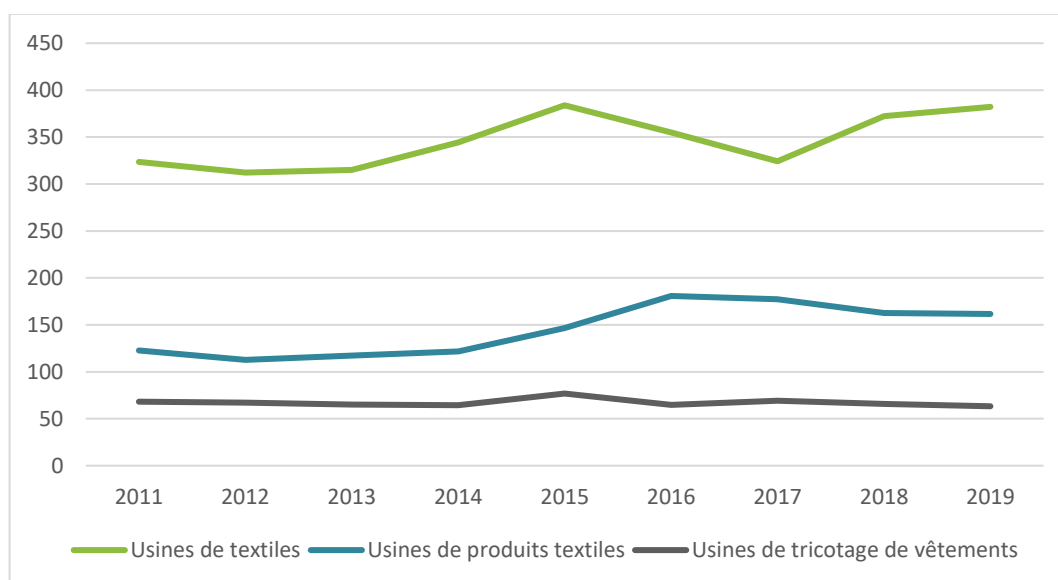
- Les exportations québécoises (cf. Figure 2.8) de textiles sont restées plutôt stables pour les **usines de tricotage de vêtements**, représentant en moyenne 68 millions de dollars annuellement. Toutefois, à l'échelle canadienne, les exportations ont augmenté de 30 % pour la même période dans le sous-secteur (cf. Figure 2.9).
- Pour ce qui est des usines de **produits textiles**, les exportations québécoises et canadiennes ont connu une baisse en 2011 pour ensuite connaître une hausse entre 2014 et 2016, où un pic a été atteint avant que les exportations diminuent à nouveau. Ainsi, entre 2011 et 2018, les exportations québécoises dans ce secteur ont augmenté de 32 % (cf. Figure 2.8), et les exportations canadiennes de 8 % (cf. Figure 2.9).
- Au Québec et à l'échelle canadienne, la valeur des exportations des **usines de textiles** a quant à elle connu une augmentation en dents de scie avec un pic en 2015 suivi d'un creux en 2017.



Le secteur a ensuite connu une augmentation nette de 18 % au Québec entre 2011 et 2019 (cf. Figure 2.8) et de 36 % à l'échelle canadienne sur la même période (cf. Figure 2.9).

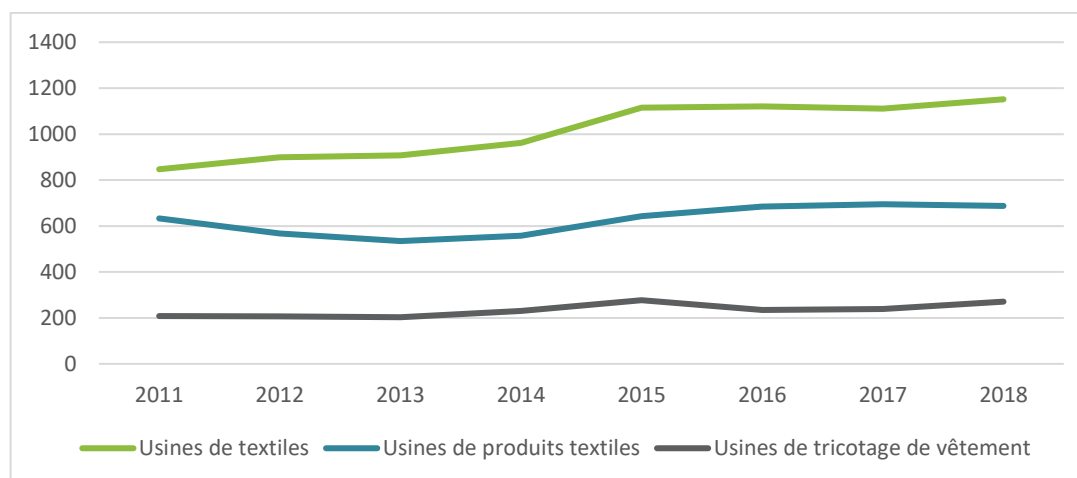
À cette époque, l'incertitude politique aux États-Unis liée à l'investiture du parti Républicain, et surtout la menace de ne pas renouveler l'ALENA (cf. section 2.2), a pu freiner les exportations textiles. En septembre 2017, l'industrie textile du Québec s'est d'ailleurs réunie afin de partager ses inquiétudes à l'égard du dossier de renégociation de cette entente de libre-échange canado-américain.

**Figure 2.8**  
**Exportations québécoises par secteur (millions de dollars), 2011 à 2019**



Source : Statistique Canada, Commerce international des marchandises.

**Figure 2.9**  
**Exportations canadiennes par secteur (millions de dollars), 2011 à 2019**



Source : Données sur le commerce en direct (site consulté le 15 octobre 2019)

## BALANCE COMMERCIALE

La Figure 2.10 présente la valeur des importations et des exportations québécoises de 2011 à 2018 ainsi que la balance commerciale résultante. De manière générale, la balance commerciale du secteur est déficitaire. Selon les cinq dernières années, la progression des importations est toujours plus forte (5,6 %<sup>3</sup>) que la progression des exportations (3 %)<sup>4</sup>. Cet écart s'explique en partie par le fait que les entreprises textiles du Québec importent la quasi-totalité de leurs intrants, n'étant pas en mesure de concurrencer les pays à faible coût de production.

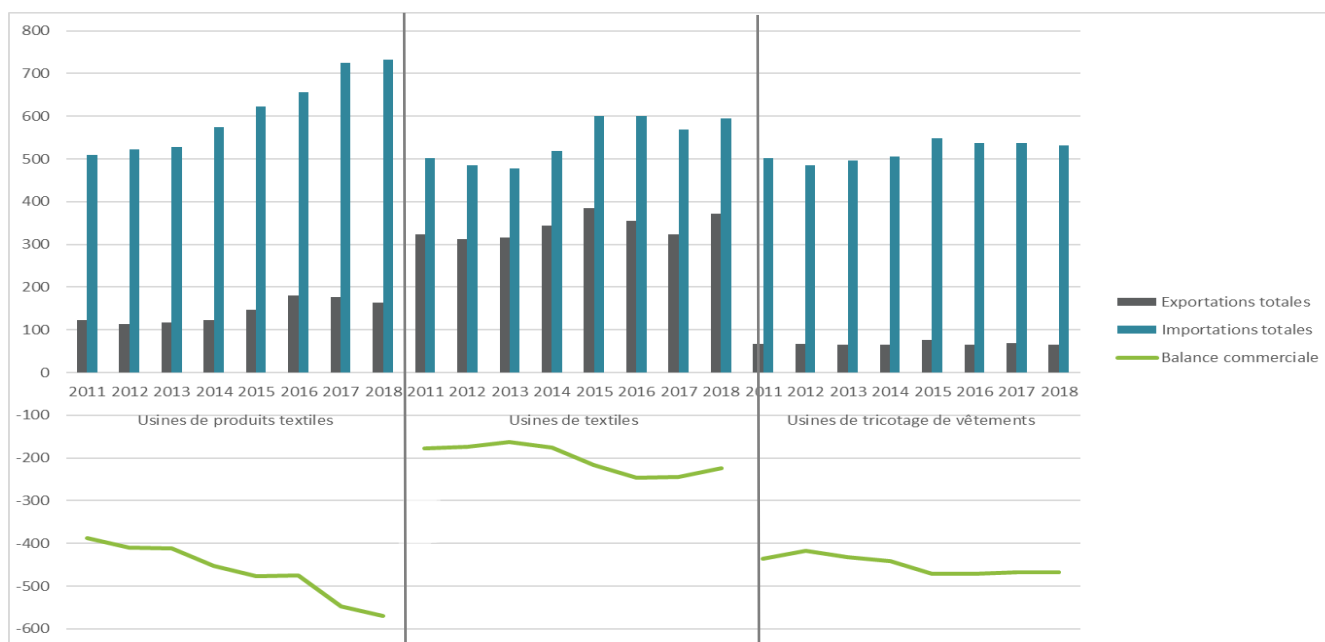
- Dans le cas des **usines de produits textiles**, les importations ont connu une augmentation entre 2011 et 2018 (44 %) atteignant plus de 725 M\$, alors que les exportations sont restées stables, accusant même une baisse en 2012 puis en 2017, pour se terminer à un peu plus de 150 M\$. Ceci se traduit par une balance commerciale négative et en diminution.
- Pour ce qui est des **usines de textiles**, les importations nettes ont augmenté (19 %) pendant toute la période pour atteindre 600 M\$, bien qu'elles aient connu un creux en 2017. La tendance pour les exportations ressemble à celle des usines de produits textiles, mais avec des valeurs beaucoup plus importantes, soit près de 375 M\$ en 2018. La balance commerciale est donc aussi négative, mais à un niveau inférieur.
- Pour ce qui est des usines de **tricotage de vêtements**, les exportations sont restées stables, soit autour de 50 M\$. Les importations affichent aussi une stabilité relative pendant toute la période (+6 %), représentant plus de 525 M \$ en 2018. La balance commerciale est donc aussi relativement stable, mais déficitaire.
- La Figure 2.11 indique la provenance des principales importations, en valeur, vers le Québec. On remarque qu'entre 2015 et 2019, la Chine et les États-Unis restent les deux principaux pays qui approvisionnent le Québec dans le secteur du textile. La part chinoise a toutefois diminué, passant de 57 % à 52 %, au profit d'une diversification relative. Ainsi, en 5 ans, l'Inde est passée de la 5<sup>ième</sup> à la 3<sup>ième</sup> position, se hissant devant le Bangladesh et l'Italie. De plus, en 2019, l'Allemagne fait son apparition dans le palmarès au détriment du Cambodge.

---

<sup>3</sup> Taux de croissance annuelle moyen (TCMA) entre 2013 et 2018

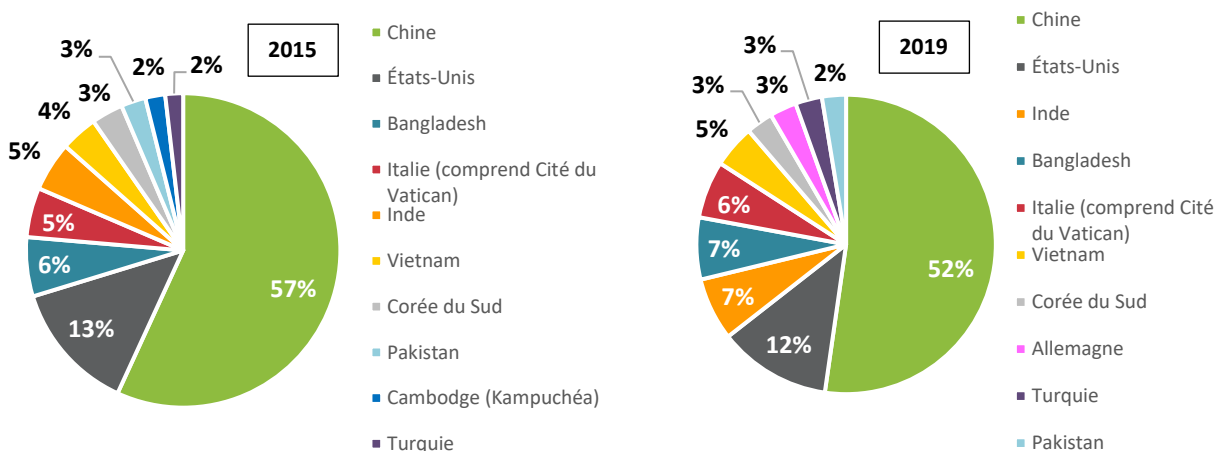
<sup>4</sup> Statistique Canada, données sur le commerce direct

Figure 2.10  
Importations, exportations et balance commerciale, Québec (millions de dollars)



Source : Données sur le commerce en direct (site consulté le 15 octobre 2019)

Figure 2.11  
Évolution de la part moyenne des importations (en valeurs) vers le Québec des 10 principaux pays importateurs dans les secteurs à l'étude (313, 314 et 315)



Source : Données sur le commerce en direct (site consulté le 30 avril 2020)

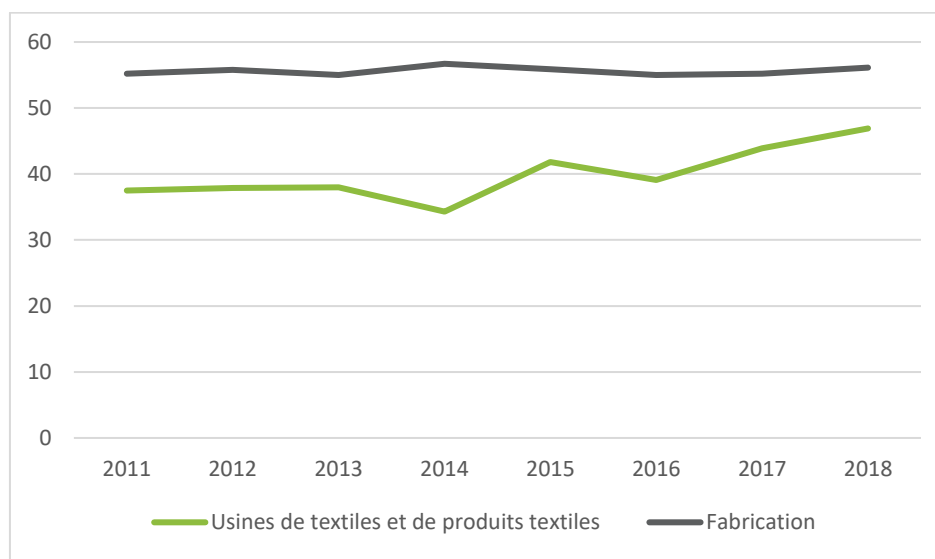
## PRODUCTIVITÉ ET INNOVATION

La Figure 2.12 montre l'évolution positive de la productivité des usines de textiles et de produits textiles (données non disponibles pour le tricotage de vêtements) pour la période entre 2011 et 2018. Cette augmentation est de l'ordre de 25 %. Deux creux ont été observés pendant la période à l'étude, soit en 2014 et en 2016. Différents facteurs peuvent agir sur la productivité : le degré d'automatisation et la fiabilité des équipements, la valorisation de la capacité de production, la

spécialisation et le nombre de produits fabriqués. Il est possible de penser que l'un ou l'autre de ces facteurs ou une combinaison de ceux-ci aient influencé la productivité de certaines entreprises.

- Dans le secteur de la fabrication, la productivité est restée stable entre 2011 et 2018, et légèrement supérieure au secteur du textile, soit 55,60 \$/heure travaillée par rapport à 48\$/heure dans le textile.

Figure 2.12  
Productivité des usines de textiles et de produits textiles (\$/heure travaillée), 2011-2018

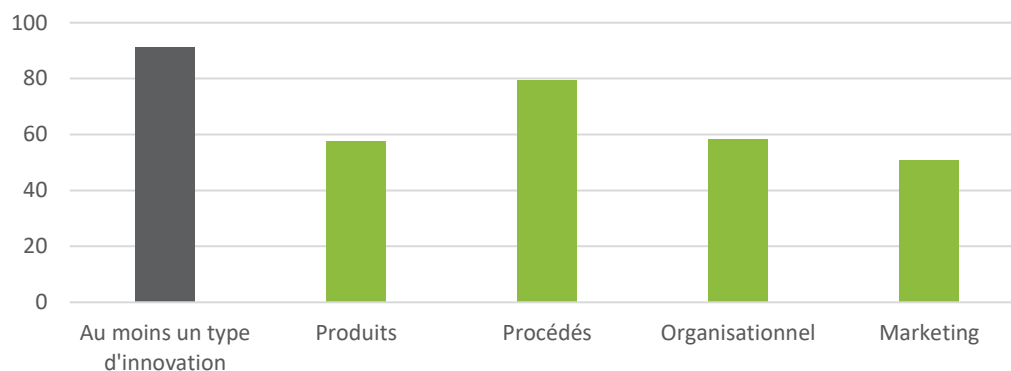


Source : Statistique Canada. Tableau 36-10-0480-01 Productivité du travail et mesures connexes par industrie du secteur des entreprises et par activité non commerciale, conformes aux comptes des industries

Des statistiques permettent également d'évaluer l'intensité de l'innovation dans un secteur (cf. Figure 2.13). La grande majorité (90 %) des usines œuvrant dans les secteurs des textiles et des produits textiles ont au moins introduit un type d'innovation dans leur entreprise.

- 79 % ont innové sur le plan de leurs procédés, ce qui en fait le type d'innovation le plus populaire.
- Dans des proportions identiques (58 %), des entreprises ont innové sur le plan de leurs produits ou ont introduit une innovation organisationnelle, et près de 51 % des entreprises ont fait preuve d'innovation en matière de marketing

**Figure 2.13**  
**Entreprises (%) ayant introduit un type d'innovation dans les secteurs d'usines textiles et de produits textiles entre 2015 et 2017**



Source : Statistique Canada, Enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprise, 2017.

## 2.2 DOSSIERS MARQUANTS DES DERNIÈRES ANNÉES<sup>5</sup>

La présente section vise à présenter de manière succincte quelques faits saillants qui ont marqué l'environnement d'affaires récent de l'industrie textile, en mettant en évidence, lorsque cela est pertinent, les répercussions sur la main-d'œuvre.

### TRAVAILLEURS ÉTRANGERS TEMPORAIRES

Le dossier de la main-d'œuvre étrangère a grandement évolué au cours des cinq dernières années, que ce soit relativement à l'assouplissement réglementaire ou à l'adoption d'une vision plus structurée de leur venue et de leur insertion sur le marché du travail.

Malgré ces avancées, les entreprises du secteur textile ont un accès limité aux travailleurs pouvant être recrutés à l'international. Cela s'explique par le fait que la majorité des postes à pourvoir demandent peu de qualification, et par conséquent, ne sont pas acceptés dans la Liste des professions admissibles au traitement simplifié dans le cadre du Programme des travailleurs étrangers temporaires (TÉT). La bonification de cette liste permettrait aux employeurs du domaine textile d'accéder plus facilement à un plus grand nombre de TÉT, par l'exemption de certaines démarches administratives, et d'offrir des emplois pour une période de plus de 12 mois.

### ENTENTES COMMERCIALES ET OUVERTURE DES MARCHÉS

Le Canada a récemment signé des Accords sur le commerce et les investissements avec d'autres pays ou régions économiques, comme l'Accord économique et commercial global entre le Canada et l'Union européenne (AECG) et l'Accord de partenariat transpacifique global et progressiste (PTPGP). Ces récents accords offrent des avantages commerciaux aux entreprises exportatrices du Canada et leur ouvrent la porte à plusieurs possibilités de diversification des marchés.

<sup>5</sup> Les paragraphes qui suivent ne tiennent pas compte de la crise exceptionnelle de la COVID-19 en cours depuis mars 2020.

L'Accord Canada–États-Unis–Mexique (ACEUM), également désigné sous le nom de nouvel Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), a été signé le 30 novembre 2018. Le processus de ratification de l'accord est en cours depuis janvier 2020.



Dans le secteur des textiles et des vêtements, la renégociation de l'ALENA a permis de moderniser les règles d'origine tout en conservant les avantages et les gains acquis lors de la négociation précédente, comme la possibilité d'exporter plus facilement grâce aux niveaux de préférence tarifaire. Bien que peu de changements majeurs aient été apportés au nouvel accord, les entreprises exportatrices auront tout de même besoin d'accompagnement pour se mettre à jour sur le plan réglementaire.

En général, l'ouverture des marchés et la présence de plusieurs nouveaux pays concurrents avec des coûts de production très bas, en provenance de l'Afrique et de l'Asie, seraient venues fragiliser certains pays, notamment le Mexique, qui pourrait perdre sa position comme principal fournisseur du marché américain. Localement, il est difficile de concurrencer avec ces pays. Les entreprises québécoises sont contraintes d'importer en grande majorité leurs intrants pour rester concurrentielles, ce qui explique en partie les hautes valeurs d'importation dans le secteur et la balance commerciale fortement négative (c.f. Figure 2.10).

#### DOLLAR CANADIEN ET TAUX DE CHANGE<sup>6</sup>

Depuis les dernières années, la valeur du dollar canadien a diminué considérablement par rapport au dollar américain. D'un niveau de parité avec le dollar américain en 2012, la devise canadienne a par la suite perdu de la valeur. Malgré des creux périodiques, elle se maintient entre 75 et 80 cents US. Le taux de change est actuellement avantageux pour les entreprises textiles exportatrices qui sont plus concurrentielles sur le marché américain, principal marché d'exportation. Bien que la faible valeur actuelle de la monnaie canadienne soit un atout pour les entreprises manufacturières exportatrices, les industriels en textile doivent faire preuve d'un optimisme prudent en misant sur l'innovation et l'amélioration de leur productivité pour garantir leur croissance à long terme. Les statistiques démontrent que les exportations ont effectivement connu une tendance globale à la hausse ces dernières années, mais sans démontrer des gains importants (cf. Figure 2.8).

#### HAUSSE DU SALAIRE MINIMUM

Le 1<sup>er</sup> mai 2020, le salaire minimum sera haussé à 13,10 \$ de l'heure (+0,60 \$). Cette hausse représente une augmentation de 4,8 % par rapport au taux de 2019, et une augmentation de 21,8 % par rapport au taux de 2016. À ce propos, l'enquête réalisée auprès des travailleurs dans le cadre de la présente étude montre une relative insatisfaction de ces derniers par rapport à leur salaire (section 4.2, 35 % des employés en production sondés se disent très insatisfaits ou insatisfaits de leur salaire). Aussi, près du tiers des répondants gagnent de 12,50 \$ à 15,99 \$ de l'heure. Avec une hausse du salaire minimum, il est possible de penser que cette fourchette de salaire suivra également une tendance à la hausse.

---

<sup>6</sup> Comme mentionné dans l'avant-propos, l'épidémie de COVID-19 qui sévit au début de l'année 2020 à l'échelle planétaire menace la croissance économique mondiale. Une récession s'annonce dans plusieurs pays en 2020. Or, qui dit récession dit aussi baisse de la demande pour un pays producteur de matières premières (pétrole, minerais, bois) comme le Canada. Ce phénomène exceptionnel a porté temporairement le dollar canadien sous la barre des 70 cents. Il semble s'être stabilisé entre 70 et 72 cents US, ce qui n'est pas nécessairement une mauvaise nouvelle pour les entreprises manufacturières exportatrices.

## ATTENTES DES CONSOMMATEURS ET TENDANCE DU MARCHÉ

Depuis les dix dernières années, les attentes des consommateurs-citoyens évoluent et prennent la forme de critères d'achat, qui concernent notamment la protection de l'environnement et la provenance locale, qui s'ajoutent à celui du prix. La plus récente édition (2019) du Baromètre de la consommation responsable témoigne de ces attentes croissantes des consommateurs québécois à l'égard de l'adoption de pratiques responsables par les entreprises dont elles achètent les produits<sup>7</sup>. Bien que la majorité des produits textiles québécois ne soient pas destinés à la vente directe aux consommateurs, le comportement de ces derniers a des répercussions sur l'ensemble de l'industrie.

Depuis quelques années, des entreprises de l'ensemble de la chaîne de valeur s'activent en matière de développement durable. De nouveaux processus industriels à base de fibres écologiques et de produits chimiques sains pour l'environnement seraient privilégiés par une part croissante de fabricants. Les acheteurs sont aussi plus nombreux à exiger des produits à faible empreinte environnementale, faits à partir d'intrants moins polluants et à l'aide de pratiques de revalorisation et de réutilisation des textiles. Pour répondre à ces nouvelles demandes du marché, les entreprises sont amenées à continuellement innover en matière de développement durable. Quelques-unes font attester le rendement environnemental de leurs produits (p. ex. Déclaration environnementale de produit –[DEP]<sup>8</sup>) ou obtiennent des certifications environnementales (p. ex. Bluesign) pour être en mesure de qualifier leurs produits sur des marchés à valeur ajoutée.

### LE SECTEUR DE LA MODE PREND AUSSI LE VIRAGE VERT

Selon les experts consultés, le secteur de la mode vestimentaire est aussi témoin de cette montée en puissance des préoccupations socioéconomiques liées aux conditions de production des vêtements. Cette prise de conscience est alimentée par plusieurs facteurs externes, comme la pression médiatique de plus en plus forte et les nouvelles tendances de consommation. Les comportements d'achat évoluent tranquillement vers le « moins, mais mieux ». Ce nouveau contexte pousse les entreprises à prendre des engagements en matière de responsabilité sociale. Parmi ceux-ci, le rapatriement des chaînes de production à l'échelle locale serait envisagé. Cependant, la pénurie de main-d'œuvre qui sévit actuellement au Québec refroidit les ardeurs des entreprises qui caresseraient cette idée.

## LES SECTEURS PORTEURS DU TEXTILE

Avec les avancées technologiques et le nouveau savoir-faire de l'industrie, les textiles concurrencent de plus en plus d'autres matériaux traditionnels comme les métaux, le bois et les plastiques. Ils sont maintenant utilisés dans de nombreux secteurs d'application. Les principaux marchés porteurs de développement sont ceux de la protection individuelle, de la sécurité et de la défense, du transport, de la construction, de l'environnement et de la santé.

<sup>7</sup> Observatoire de la consommation responsable. Édition 2019. [https://ocresponsable.com/wp-content/uploads/2019/11/BCR\\_2019-1.pdf](https://ocresponsable.com/wp-content/uploads/2019/11/BCR_2019-1.pdf).

<sup>8</sup> Une déclaration environnementale de produit (DEP) est un document fournissant les principales informations environnementales sur un produit ou un service, quantifiées à l'aide d'une analyse du cycle de vie (ACV) menée sur des bases scientifiques.

Selon un rapport publié par Hexa research<sup>9</sup>, le marché mondial de l'équipement de protection individuelle devrait connaître une croissance importante dans les prochaines années pour atteindre 55,6 milliards de dollars américains d'ici 2028. Une plus grande sensibilisation aux enjeux de santé et de sécurité dans les pays émergents expliquerait en partie cette croissance.

Les textiles médicaux sont également en plein essor alors que ce marché devrait atteindre 14,5 milliards de dollars américains d'ici 2022, comparativement à 11 milliards de dollars américains en 2017<sup>10</sup>. Les produits textiles à base de fils techniques innovants sont utilisés, entre autres, pour la production d'orthèses, d'implants et de sutures non implantables et chirurgicales. Ils sont particulièrement reconnus pour leurs propriétés antimicrobiennes, leur résistance à l'abrasion et le contrôle de l'humidité.

Les géotextiles présentent un fort potentiel de croissance sur le marché mondial. Ils sont en forte demande dans le domaine de la construction, du transport et du génie civil. Leurs principales applications comprennent la stabilisation et le renforcement du sol et le contrôle de l'érosion. D'ici 2027, ce marché devrait être évalué à 7 milliards de dollars, comparativement à 4 milliards de dollars en 2016<sup>11</sup>.

Le marché des matériaux composites à base de fibres est aussi en pleine effervescence. Selon le rapport Grand View Research, le marché devrait atteindre 282,97 milliards de dollars américains d'ici 2025, soit un taux de croissance annuel moyen de 10,7 % entre 2017 et 2025<sup>12</sup>. Le secteur de l'automobile domine ce segment de marché, notamment avec l'utilisation des fibres de carbone. Comme ces dernières sont plus légères, elles représentent une solution économique, car elles permettent de réduire considérablement la consommation de carburant tout en étant recyclables. Les matériaux composites sont aussi mis à profit dans la construction de bâtiments durables, car ils contribuent à accroître l'efficacité énergétique des nouvelles constructions.

Enfin, les textiles intelligents et les nanofibres viennent élargir les domaines d'application des textiles à bien d'autres secteurs et ouvrent la porte à de nouvelles applications de haute technologie.

Orienté vers la production de textiles techniques et à valeur ajoutée, le secteur québécois est bien positionné pour répondre à ces marchés en croissance. Les nouveaux matériaux spécialisés et champs d'application obligeront les entreprises et leurs travailleurs à acquérir de nouvelles compétences et à investir en R et D et innovation pour conquérir ces nouveaux marchés stratégiques.

---

<sup>9</sup> Rapport sur le marché de l'équipement de protection individuelle, 2018 : <https://www.hexaresearch.com/press-release/global-personal-protective-equipment-ppe-market>

<sup>10</sup> Rapport sur le marché des textiles biomédicaux, 2018 : <https://www.researchandmarkets.com/research/b2xkx3/biomedical?w=5>

<sup>11</sup> Analyse et revue des applications des textiles techniques, 2020 : <https://www.futuremarketinsights.com/reports/technical-textiles-market>

<sup>12</sup> Analyse du marché des composites et des fibres de polymères renforcés, 2017 : <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/fiber-reinforced-polymer-frp-composites-market>



### 3. LA FORMATION

Malgré l'absence de formation initiale menant directement à un métier ou à une profession dans l'industrie textile, plus d'une trentaine d'établissements d'enseignement secondaire, collégial et universitaire offrent des programmes qui peuvent former des travailleurs dans le domaine du textile. Les différents intervenants et organismes œuvrant dans le secteur offrent également des cours qui s'inscrivent dans une démarche de formation continue. Cette section aborde la formation initiale de manière générale et fait le bilan des activités de formation continue.

#### 3.1 LA FORMATION INITIALE

Outre les formations relatives à l'industrie de la mode vestimentaire, le secteur textile ne compte plus de formation initiale en spécialisation technique depuis 2008. Le Cégep de Saint-Hyacinthe était le dernier établissement du réseau scolaire à offrir le DEC. Après 62 ans d'existence, le programme n'est plus offert, faute d'inscriptions<sup>13</sup>.

Malgré l'absence de formation initiale dans le réseau scolaire québécois, plusieurs parcours peuvent mener à une profession dans le secteur<sup>14</sup>. Des entreprises s'intéressent aux diplômés de ces programmes connexes pour pourvoir leurs postes ouverts. À titre d'exemple, les finissants des DEC en informatique, en génie chimique, en génie mécanique, en techniques de laboratoire et en techniques de transformation des matériaux composites possèdent certaines des compétences recherchées et démontrent souvent des aptitudes et des qualités qui en font des candidats intéressants. Une formation complémentaire en emploi permet d'acquérir les compétences techniques nécessaires à l'exercice d'un métier dans le domaine du textile.

#### DONNER LE GOÛT D'UNE CARRIÈRE DANS L'INDUSTRIE TEXTILE

L'absence de formation technique spécialisée oblige le secteur textile à redoubler d'efforts pour faire la promotion de ses professions et de ses métiers auprès de la relève et des chercheurs d'emploi. Pour combler ce manque, le CSMO Textile déploie une panoplie de solutions pour rejoindre autrement les jeunes en milieu scolaire et les intéresser au textile. Par exemple, dix fiches sur les métiers en demande dans l'industrie ont été produites<sup>15</sup>. Cet outil permet d'en savoir plus sur la description du poste, les responsabilités, les aptitudes et qualités, les conditions de travail et les formations connexes offertes. Le CSMO remet aussi des bourses à des étudiants inscrits aux programmes de construction textile et d'impression textile du Centre des textiles contemporains de Montréal et du Centre design et impression textile, tous deux rattachés au Cégep du Vieux Montréal.

<sup>13</sup> La commission scolaire de Beauce-Etchemin affiche toujours, sur le site d'inforouteFPT, un DEP en production textile (opération). Malgré une tentative pour adapter le programme à des opérateurs d'équipement de production, aucune cohorte n'a vu le jour depuis 2008.

<sup>14</sup> Il est possible de consulter l'index des formations répertoriées sur le site du CSMO Textile : <https://206512-624773-raikfcquaxqncofqfm.stackpathdns.com/wp-content/uploads/2018/09/CSMO-Index-Split-Final-WEB.pdf>

<sup>15</sup> Les 10 fiches sur des métiers en demande du CSMO Textile : <https://www.csmotextile.qc.ca/faire-carriere-dans-lindustrie/metiers/>

## 3.2 LA FORMATION CONTINUE

La formation continue couvre un vaste choix d'activités et de cours offerts tant aux travailleurs avec ou sans expérience. Depuis cinq ans, l'offre de formation continue s'est grandement enrichie, répondant à des besoins exprimés dans le diagnostic sectoriel de 2016. En 2020, la formation continue offerte par le CSMO Textile aux travailleurs en emploi est divisée en six volets selon le type de clientèle visée :

**Tableau 3.1**  
**Les six grands volets de formation du CSMO Textile**

<p><b>VOLET 1 : PROGRAMME DE SPÉCIALISATION TECHNIQUE EN TEXTILE</b></p> <p>Pallie l'absence de formation technique en textile depuis 2017</p> <p>Destiné aux personnes en emploi</p> <p>5 modules 240 heures totales</p> <p>Alternance en classe et à distance</p>	<p><b>VOLET 2 : FORMATIONS EN RESSOURCES HUMAINES ET EN VENTES</b></p> <p>Pour outiller les entreprises dans la gestion de leurs ressources humaines</p> <p>Destiné aux gestionnaires d'entreprise</p> <p>Formule déjeuner-conférence ou demi-journée</p> <p>Cours en classe et/ou en ligne</p>
<p><b>VOLET 3 : FORMATIONS DE COMPAGNONS ET DE SUPERVISEURS</b></p> <p>Vise le transfert des connaissances et la mobilité interne des travailleurs</p> <p>Destiné aux chefs d'équipe, aux superviseurs et aux formateurs internes</p> <p>2 jours</p> <p>En classe</p>	<p><b>VOLET 4 : FORMATION D'OPÉRATEURS ET OPÉRATRICES DE MACHINES À COUDRE INDUSTRIELLES</b></p> <p>Développer des compétences en couture industrielle</p> <p>Destiné aux personnes éloignées du marché du travail et sans expérience</p> <p>450 heures</p> <p>Alternance en classe et stages en entreprise</p>
<p><b>VOLET 5 FRANCISATION ET COMPÉTENCES DE BASE</b></p> <p>Améliorer les compétences des travailleurs (p. ex. lecture, écriture, calcul, communication, etc.)</p> <p>Employés de production et employés cadres</p> <p>120 heures/entreprise</p> <p>En entreprise</p>	<p><b>VOLET 6 FORMATION EN MAINTENANCE INDUSTRIELLE</b></p> <p>Améliorer les compétences du personnel travaillant déjà en maintenance</p> <p>Employés en maintenance et ceux qui aspirent à occuper ce poste à court ou moyen terme</p> <p>Nombre d'heures de formation selon les besoins et les compétences visées</p> <p>En classe</p>

Le Tableau 3.1 survole les différents volets couverts par le programme de formation du CSMO Textile. Dans le premier volet, le **programme de spécialisation technique en textile** est offert aux personnes à l'emploi d'une entreprise textile et provenant d'un autre domaine (p. ex. chimiste, électromécanicien, ingénieur) qui désirent développer leurs connaissances techniques. Lancé en 2017, ce programme vise à pallier l'absence de formation académique technique dans le domaine du textile<sup>16</sup>. D'ailleurs, sans formation initiale disponible, les entreprises doivent, dans certains cas, se tourner vers l'étranger pour faire former leurs employés spécialisés. La formule d'une formation intensive d'une semaine offerte aux États-Unis présente alors un intérêt pour ces entreprises.

Le CSMO Textile étudie actuellement la possibilité d'une formule intensive ou semi-intensive afin de former plus rapidement de la nouvelle main-d'œuvre au Québec. En date d'aujourd'hui, deux cohortes ont gradué, soit celle lancée en février 2017 et terminée en décembre 2018 et celle lancée en octobre 2017 et terminée en avril 2019. Les cohortes 3 et 4 sont en cours. Le CSMO Textile travaille également à la mise en ligne d'une formation de base sur une plateforme Web.

Le deuxième volet couvre les **formations en ressources humaines** et en ventes. En collaboration avec neuf autres CSMO, le CSMO Textile propose aux gestionnaires d'entreprise et au personnel des ressources humaines deux séries de quatre conférences prenant la forme de déjeuners-conférences présentés dans quatre régions différentes. Les ateliers couvrent des thématiques liées à des enjeux importants, comme le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre. En complément, le CSMO Textile offre également des formations d'une demi-journée sur le travail d'équipe, la gestion du changement, le leadership, etc.

Le troisième volet comprend la **formation de compagnons et de superviseurs**. Celui-ci vise le transfert des compétences et des connaissances ainsi que la mobilité interne des travailleurs. Il est destiné principalement aux employés qui agissent, entre autres, à titre de compagnons dans les programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT, décrits ci-dessous), mais aussi aux chefs d'équipe et aux superviseurs. Cette formation est fort appréciée (taux global de satisfaction de plus de 90 %), et ses effets dépassent largement les objectifs visés au départ, car elle permet non seulement de transférer plus efficacement les connaissances en entreprise, mais a aussi des répercussions tangibles sur l'engagement du personnel. Et l'engagement est un des leviers permettant d'augmenter la rétention et la fidélisation de la main-d'œuvre.

Il existe également un programme court pour les superviseurs qui s'étend sur six mois à raison d'un module par mois. Cette formation, offerte depuis 2014, a permis de former quatre groupes d'une douzaine de superviseurs provenant de différentes entreprises du Québec.

Le quatrième volet de formation du CSMO Textile comprend la formation pour **opérateurs et opératrices de machines à coudre industrielles** (programme OMCI). Cette formation vise des personnes éloignées du marché du travail et sans expérience. Depuis trois ans, 111 couturières ont été formées. Elles travaillent principalement dans le domaine des auvents et de la confection de produits textiles. Pour faciliter l'intégration de ces travailleurs en entreprise et améliorer leur taux de

---

<sup>16</sup> Cette formation mène à une attestation de réussite qui est contre-signée par le Cégep de Saint-Hyacinthe et la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin.

réention, le CSMO a développé une formation d'une journée pour outiller les superviseurs à bien les accueillir.

Le cinquième volet répond aux constats tirés du rapport sur les compétences du futur (voir encart ci-dessous). En effet, le CSMO Textile a récemment mis en place, avec d'autres comités sectoriels de main-d'œuvre, une stratégie d'amélioration des **compétences de base et de francisation**. Un programme de francisation est notamment en cours d'implantation. Au terme de ce projet multisectoriel (2021), 70 travailleurs issus de deux secteurs devraient avoir reçu une formation et être mieux outillés pour faire face au virage technologique.

Compte tenu de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, des futurs départs à la retraite, de la baisse du nombre d'étudiants finissants dans les programmes académiques en maintenance industrielle au cours des cinq dernières années et du fait que certaines personnes déjà en emploi aient besoin d'acquérir de nouvelles connaissances, il était primordial pour les entreprises de miser sur le développement des compétences du personnel travaillant en maintenance industrielle.

#### UNE DÉMARCHE RÉCENTE D'IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES DU FUTUR

En juin 2019, le CSMO publiait une étude ciblant les compétences nécessaires dont le travailleur de demain aura besoin pour accomplir ses tâches efficacement, dans un contexte où l'environnement de travail est appelé à se transformer<sup>17</sup>. Les principaux constats qui ressortent de l'étude montrent que les habiletés relationnelles (« *soft skills* ») et les compétences techniques préoccupent les gestionnaires. Certaines compétences fondamentales, comme la littératie et la numératie, doivent rapidement être améliorées. Le rapport montre que peu d'entreprises utilisent une matrice des compétences comme outil de gestion des ressources humaines, et rares sont celles qui ont une fine connaissance des compétences actuelles de leur main-d'œuvre.

Les résultats de l'étude ont fourni cinq grandes pistes de développement pour le CSMO Textile :

1. Connaître les intentions de développement des entreprises en matière de virage technologique.
2. Mettre en place une formation sur la méthodologie de résolution de problèmes.
3. Mettre en place une formation de type atelier pour sensibiliser les gestionnaires aux enjeux du virage technologique (industrie 4.0, littératie et numératie).
4. Outiller les gestionnaires des ressources humaines pour concevoir des profils de compétences (par poste de travail).
5. Outiller les gestionnaires des ressources humaines pour concevoir une matrice de compétences (vue d'ensemble des compétences du personnel).

Conscient de tous ces facteurs, le CSMO Textile a décidé de s'associer avec le CSMO Caoutchouc et six autres comités sectoriels. En collaboration avec la commission scolaire des Sommets et le Cégep de Sherbrooke, le CSMO Caoutchouc a mis sur pied **un programme de formation sur mesure en maintenance industrielle**. Le contenu a été élaboré à partir du DEP en mécanique industrielle et de

<sup>17</sup> Rapport d'étude sur les compétences du futur intitulé : De quoi sera fait « l'employé modèle » de 2021

l'AEC en maintenance industrielle. Plus précisément, ce projet de formation vise à améliorer les compétences du personnel travaillant en maintenance industrielle. Cette formation est également utilisée comme un outil pour favoriser les promotions à l'interne, la rétention du personnel et la planification de la relève.

### PROGRAMMES D'APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL (PAMT)

Le programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) vise à former des employés par la formule du compagnonnage. Il s'agit d'utiliser l'expérience d'un des membres du personnel ou de la direction pour assurer la formation et l'encadrement des apprentis.

Le PAMT repose sur une norme professionnelle. L'apprentissage est structuré autour d'un guide de l'apprenti regroupant les compétences essentielles et complémentaires qui doivent être maîtrisées par l'employé pour l'obtention du certificat de qualification professionnelle. Le programme comprend aussi un guide du compagnon, qui oriente le formateur sur l'évaluation des compétences et la progression de l'apprentissage. Le PAMT permet également à l'employeur de bénéficier d'un crédit d'impôt remboursable pour un nombre d'heures de formation du compagnon et de l'apprenti.

Dans le domaine du textile, cinq PAMT sont offerts :

1. Opérateur de métier à filer
2. Opérateur de métier à tisser
3. Opérateur de machines de préparation de fibres textiles et de filés
4. Compagnon (multisectoriel)
  - Ce PAMT est réservé aux compagnons pour les métiers couverts par les PAMT. Pour le moment, l'industrie du textile n'a reçu aucune demande de certification.
5. Maintenance industrielle (multisectoriel)
  - Ce dernier ne concerne que partiellement les employeurs du domaine textile, alors que seulement trois compétences touchent leur secteur particulier. C'est pourquoi la formation mène à l'obtention d'une série d'attestations sans toutefois munir le travailleur d'une certification.

Pour les PAMT du secteur textile, 79 ententes ont été signées, dont 26 ont mené à l'obtention de certificats, entre 2016 et 2019.

- À l'exception du PAMT-Métier à filer qui est en légère croissance, le nombre d'ententes signées est décroissant pour les deux autres PAMT (2 et 3). Malgré les efforts de promotion du CSMO Textile, peu d'entreprises (moins de 10) sont admissibles à ce programme de qualification de la main-d'œuvre.
- Au total, une quarantaine d'entreprises sont admissibles aux trois PAMT dédiés au textile. La grande diversification du secteur restreint l'usage de ces programmes, qui répondent peu aux besoins des entreprises. De plus, les entreprises admissibles qui n'ont pas recours aux PAMT déploient souvent des plans de formation internes jugés très efficaces pour leur production.

- Le faible taux d’inscriptions indique aussi que les PAMT ne semblent pas toujours adaptés à la réalité quotidienne des entreprises. Afin de développer des compétences plus pointues chez les membres de leur main-d’œuvre, certaines entreprises utilisent des guides d’apprentissage de PAMT provenant d’autres secteurs, comme c’est le cas pour le PAMT-Couturier de meuble de l’industrie des portes et fenêtres. Cependant, comme ce PAMT n’est pas directement lié au textile, les entreprises ne peuvent habituellement pas signer d’ententes officielles qui permettraient aux employés d’accéder à une certification et aux entreprises d’avoir accès aux crédits d’impôt.

### RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES DE LA MAIN-D’ŒUVRE (RCMO)

Ce programme de qualification volontaire de la main-d’œuvre permet aux travailleurs qui ont de l’expérience dans un métier du textile faisant l’objet d’une norme professionnelle et qui jugent détenir les compétences requises de faire reconnaître celles-ci par le CSMO Textile; cela pourrait être le cas pour les opérateurs de métier à filer<sup>18</sup>. Une fois inscrits, ces travailleurs doivent faire une évaluation théorique et une évaluation pratique en compagnie d’un expert-évaluateur nommé par l’entreprise. À la fin de l’exercice, la personne inscrite obtient un certificat de qualification professionnelle (CQP) ou des attestations de compétences, selon les résultats obtenus.

Depuis la création des outils de RCMO pour le métier à filer, très peu de candidats se sont montrés intéressés, et ce, malgré une campagne de promotion réalisée par le CSMO Textile en 2013 et des suivis constants depuis. La difficulté de trouver des experts-évaluateurs disponibles et à l’aise d’évaluer leurs pairs expliquerait aussi le faible taux de participation à ce programme.

### DES EMPLOYEURS PROACTIFS EN FORMATION CONTINUE

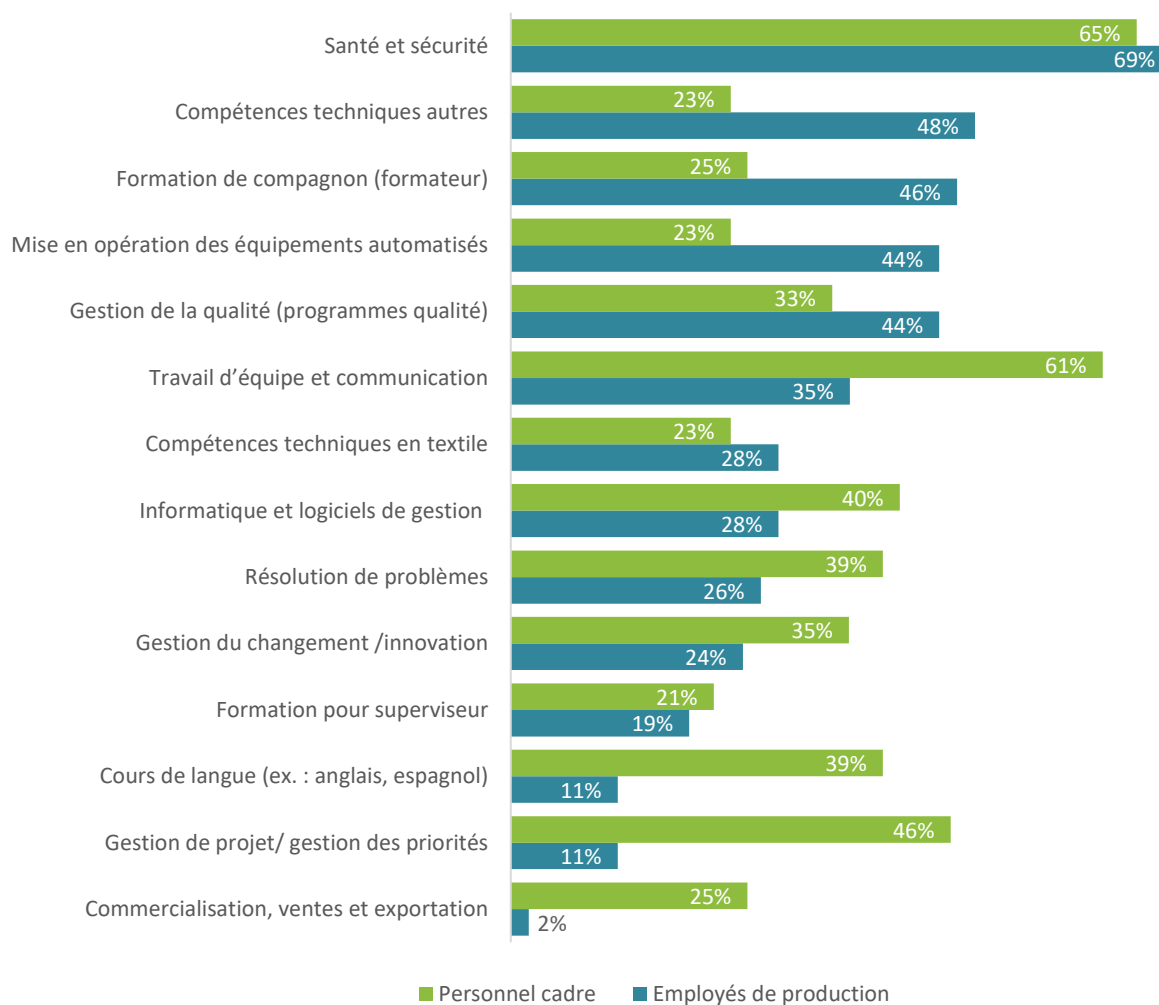
Les données de l’enquête réalisée pour la présente étude révèlent que 74 % et 78 % des employeurs prévoient offrir des formations à leurs employés de production à leur personnel cadre, respectivement, au cours des douze prochains mois. La Figure 3.1 présente les différents sujets de formation ciblés par ces employeurs.

La **santé et sécurité** ressort très souvent pour les deux types de travailleurs. Ce résultat n’est pas étonnant, puisque ce thème est souvent le point de départ des entreprises qui souhaitent mettre en place des processus d’amélioration continue. Un environnement de travail sécuritaire est aussi un élément d’attractivité pour de futurs candidats. Du côté des opérateurs, la **formation de compagnon** est populaire. Cette popularité rassure, comme c’est le moyen privilégié des entreprises pour le transfert de connaissances internes (cf. section 4.1.2); les employeurs doivent donc habiliter leurs travailleurs à le faire. Les données du sondage montrent que les sujets de formation prévus pour les cadres sont davantage liés aux **relations humaines, aux communications et au leadership**.

---

<sup>18</sup> Par exemple, pour le métier à filer, les cinq compétences évaluées sont : alimenter les métiers, patrouiller, faire les levées si applicables, réparer les cassures et faire les entretiens planifiés.

Figure 3.1  
Sujets de formation ciblés par les employeurs



Source : Groupe AGÉCO, Enquête Web : volet employeur, 2020.

Les employeurs étaient aussi questionnés sur le format et la durée de formation idéals.

- La formation en bloc de 3 à 4 heures est privilégiée par la majorité des répondants (70 %).
- En ce qui concerne le format, la formation **en usine avec formateur** interne ou externe domine les préférences (86 %).
- Ce résultat correspond également aux constats d'une récente étude (portrait 360<sup>19</sup>) portant sur les aspirations de la main-d'œuvre qui montraient la préférence des travailleurs pour le développement de compétence en entreprises plutôt qu'au moyen de formations

<sup>19</sup> Tiré du portrait 360 sur les aspirations de la main-d'œuvre, 2020. <https://www.cpmt.gouv.qc.ca/publications/pdf/Portrait-360-aspirations-main-d-oeuvre.pdf>

uniquement virtuelles<sup>20</sup>. En ce qui concerne la formation d'opérateurs et d'opératrices de machine à coudre, quelques entreprises aimeraient voir augmenter la durée de supervision en entreprise à une journée complète.

**Tableau 3.2**  
**Durée de la formation idéale du point de vue des employeurs**

<b>Durée idéale</b>	<b>%</b>
Formation en bloc de 3 à 4 heures	70 %
Formation d'une journée (6 heures à la fois)	26 %
Formation de deux journées ou plus et non successives (2 x 3 heures à la fois)	19 %
Formation de deux journées successives (2 x 3 heures à la fois)	3 %

Note : Le total est plus grand que 100 %, puisque plusieurs réponses étaient possibles.

Source : Groupe AGÉCO, Enquête Web : volet employeur, 2020.

**Tableau 3.3**  
**Format de la formation idéale du point de vue des employeurs**

<b>Format idéal</b>	<b>%</b>
En usine, avec un formateur interne ou externe	86 %
Avec l'aide d'un coach ou d'un mentor	27 %
À distance par visioconférence/webinaire	19 %
Par une formation en ligne	14 %
Formation par un établissement scolaire	11 %

Note : Le total est plus grand que 100 %, puisque plusieurs réponses étaient possibles.

Source : Groupe AGÉCO, Enquête Web : volet employeur, 2020.

<sup>20</sup> Tiré du portrait 360 sur les aspirations de la main-d'œuvre, 2020. <https://www.cpmt.gouv.qc.ca/publications/pdf/Portrait-360-aspirations-main-d-oeuvre.pdf>



## 4. DÉFIS ET ENJEUX DU SECTEUR

---

Le prochain chapitre porte sur les principaux défis et enjeux du secteur. Il présente respectivement le point de vue de chefs d'entreprises, d'experts du textile et des travailleurs sur l'évolution du contexte d'affaires des entreprises et les nouveaux défis et besoins. Rappelons que le point de vue des chefs d'entreprise a été obtenu au moyen de groupes de discussion et d'un sondage Web, tandis que le point de vue des travailleurs a été obtenu au moyen d'un sondage Web et postal.

### 4.1 LE POINT DE VUE DES EMPLOYEURS ET DES INTERVENANTS

De manière générale, les entreprises du secteur textile du Québec se démarqueraient favorablement de la concurrence, notamment en raison de leur capacité à livrer rapidement des petits lots d'un vaste éventail de produits et de leur service à la clientèle personnalisé. Elles ont ainsi pu développer une offre de produits nichée à valeur ajoutée dans un environnement d'affaires concurrentiel. D'ailleurs, les mots utilisés spontanément par les chefs d'entreprise et les experts pour qualifier l'industrie textile québécoise reflètent bien cette réalité : *flexible, polyvalente, résiliente, rapide, passionnée, innovante et créative*. Le secteur est cependant confronté à des défis de taille, particulièrement en ce qui concerne la disponibilité de la main-d'œuvre. La section suivante apporte un éclairage sur les principaux enjeux vécus par les entreprises du secteur textile et les occasions à saisir pour favoriser l'essor de l'industrie.

#### 4.1.1 LES GRANDS CHANGEMENTS SURVENUS DEPUIS CINQ ANS

Depuis le dernier diagnostic sectoriel, réalisé en 2016, les employeurs et experts de l'industrie consultés dans la présente étude observent de nombreux changements qui, dans la majorité des cas, sont venus amplifier les difficultés liées à la main-d'œuvre :

- D'abord, **la rareté de la main-d'œuvre qualifiée s'est intensifiée**, favorisant des difficultés accrues de recrutement. Certaines professions sont davantage touchées par cette pénurie, notamment, celles des opérateurs de machines à coudre industrielles, des manœuvres, des tisseurs, des tricoteurs et d'autres opérateurs de machines textiles.
- **Les travailleurs locaux sont de plus en plus difficiles à recruter**. Les entreprises sont toujours plus nombreuses à vouloir se tourner vers l'embauche de travailleurs étrangers. Des stratégies de recrutement à l'international sont mises en place pour combler les besoins de main-d'œuvre. Malgré ces mesures, les entreprises font face à une embûche majeure pour accéder à ce type de main-d'œuvre, car elles doivent respecter un quota de recrutement à l'étranger représentant 10 % du nombre total des employés.
- **La concurrence avec les autres secteurs d'emploi est vive**. Le taux de roulement des employés s'est accentué, et la rétention des travailleurs est un défi de taille pour les entreprises.
- **Les nombreux départs à la retraite, jumelés à la difficulté de pourvoir les postes qualifiés, effritent progressivement les compétences internes**. Bien que des entreprises aient mis en place des protocoles de gestion des savoirs et des mécanismes de transfert des connaissances, elles peuvent déployer de nombreuses autres mesures. Elles reconnaissent pourtant l'urgence de mettre en place de telles pratiques afin de maintenir un niveau élevé de compétences au sein de l'équipe de travail.

- **L'ouverture des marchés et la forte concurrence étrangère** obligent les entreprises à déployer des efforts considérables pour atteindre un niveau de concurrence élevé. Pour augmenter la rentabilité de leur établissement, les entreprises sont nombreuses à considérer l'acquisition d'équipement de production qui permet l'automatisation et la numérisation de certaines opérations. Toutefois, la modernisation des entreprises s'accompagne d'une redéfinition des postes à pourvoir, qui demande souvent un niveau de qualification plus pointu, comme la capacité de procéder à des analyses croisées de données (p. ex. postes de mécanicien, d'électromécanicien, de directeur de la production, etc.).
- **Le maintien d'une cohabitation harmonieuse entre les différents bassins de travailleurs**, appartenant soit à une génération ou à une culture différente, est une préoccupation grandissante pour les gestionnaires. Les entreprises ont observé une intensification des enjeux intergénérationnels et interculturels dans leur établissement au courant des dernières années. Un décalage entre la perception du travail et les valeurs portées par les individus serait souvent à l'origine des conflits. La gestion de ces types de tension entre les employés est vitale afin de maintenir un climat de travail sain et attrayant pour tous.
  - À ce titre, l'enquête réalisée auprès des travailleurs dans le cadre de la présente étude démontre que ces derniers ont une opinion favorable de la façon dont leur employeur intervient dans l'intégration des communautés de travailleurs, ce qui est encourageant (cf. Figure 4.15).

#### 4.1.2 LA MAIN-D'ŒUVRE

La pénurie de main-d'œuvre qui sévit actuellement au Québec et dans le reste du Canada n'épargne pas le secteur textile. Pour les entreprises rencontrées, les répercussions se font ressentir à plusieurs égards. Voici certaines des difficultés qu'elles éprouvent :

- Des difficultés de recrutement et des défis de rétention de la main-d'œuvre.
- Des pressions pour améliorer les conditions de travail et les salaires.
- Des besoins de main-d'œuvre étrangère grandissants.
- Des projets de développement au ralenti, voire en suspens.
- Des candidats pour occuper des postes spécialisés et hautement qualifiés qui se font rares.

Pour combler leurs besoins en main-d'œuvre, les entreprises sont d'avis que des efforts supplémentaires doivent être faits pour valoriser la diversité des métiers et des professions du textile. Bien que le CSMO Textile réalise de nombreuses activités à cet effet, il reste encore beaucoup à faire pour démystifier et mieux faire connaître les possibilités de carrière offertes. D'autant plus qu'il semble y avoir une méconnaissance et une perception plutôt négative des emplois dans le secteur. Les entreprises ont unanimement émis le souhait de voir l'image du secteur rajeunir en mettant l'accent sur le côté plus technologique de la profession. Des efforts individuels devront aussi être déployés par les entreprises pour revoir l'image du secteur qu'elles projettent.

### RECRECUTER À L'ÉTRANGER

Pour répondre à une partie des besoins en main-d'œuvre qualifiée et francophone, le CSMO Textile entretient depuis quelques années des liens avec la Colombie, la France et bientôt la Tunisie pour recruter des travailleurs de ces pays. Une mission de recrutement, avec les entreprises québécoises du secteur, est prévue en 2020-2021 en Tunisie, en collaboration avec TechniTextile, la Société de développement économique de Drummondville (SDED) et le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). D'ailleurs, pour de nombreuses entreprises interrogées, le succès de cette stratégie de recrutement passe par la présence sur place des employeurs.

Par ailleurs, depuis le lancement de son nouveau site Internet en octobre 2018, le CSMO Textile observe une hausse de sa fréquentation par des travailleurs étrangers. Voici la proportion des visiteurs selon le pays de référence (du 1<sup>er</sup> octobre 2018 au 4 mars 2020) :

- Canada : 61,7 %
- États-Unis : 8,3 %
- France : 7,1 %
- Tunisie : 5,3 %
- Maroc : 4,7 %
- Algérie : 2,2 %
- Cameroun : 1,2 %
- Autres : 9,5 %

Les entreprises du secteur qui affichent des offres d'emploi sur leur site ont donc reçu des candidatures de l'extérieur du pays. Par conséquent, le formulaire d'inscription des candidatures a été modifié en octobre 2019 afin de tenir compte de cette réalité. Ainsi, du 21 octobre 2019 au 5 mars 2020, il y a eu 1 591 candidatures aux postes affichés, et 478 d'entre elles (30 %) provenaient de non-résidents canadiens ou de personne disposant d'un permis de travail valide au Canada. Notons que rien n'empêche une entreprise d'entreprendre des démarches d'immigration si elle juge qu'un candidat ou une candidate a les compétences recherchées.

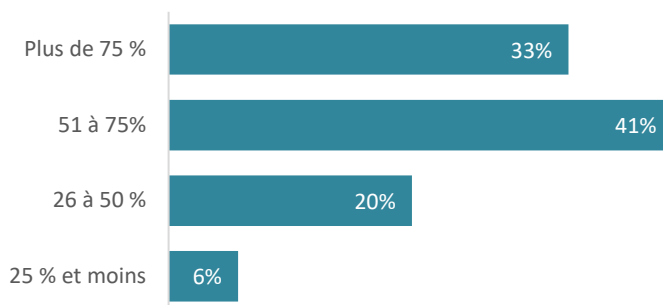
Du côté de la formation, le développement de la main-d'œuvre est un autre défi de taille. L'absence de formation initiale crée un certain écart entre les besoins immédiats d'expertise dans l'entreprise et le niveau de connaissance et de compétence de la main-d'œuvre disponible et prête à travailler. La formation continue permet de combler cet écart dans une certaine mesure. Par conséquent, il est primordial que des efforts soient constamment déployés pour garantir une bonne adéquation entre l'offre de formation continue et les besoins changeants des industriels. Les trois PAMT offerts dans le domaine du textile pourraient devoir être actualisés pour mieux répondre aux besoins d'aujourd'hui. Des nouvelles formules de formations plus courtes, flexibles et offertes en entreprise (p. ex. coaching ou accompagnement par un expert) semblent être des avenues porteuses pour le secteur. Les résultats de l'enquête auprès des employeurs en témoignent aussi (cf. Tableau 3.2 et Tableau 3.3)

### VAGUE DE DÉPARTS À LA RETRAITE

Comme mentionné plus haut, les départs à la retraite se sont intensifiés dans les dernières années. Et d'autres vagues sont à venir. Les données de l'enquête révèlent que 70 % des employeurs ayant

répondu au sondage Web estiment que plus de la moitié de leurs employés sont âgés de 45 ans et plus.

Figure 4.1  
Proportion des employés à la production âgés de 45 ans et plus



Source : Groupe AGÉCO, Enquête Web : volet employeur, 2020.

D'autres sources statistiques<sup>21</sup> permettent de mettre en relief ce profil d'âge du secteur textile avec d'autres secteurs manufacturiers, et pour certains postes. A titre d'exemple :

- Pour les postes d'opérateurs en particulier, le secteur de production de textiles, vêtements et produits en cuir (SCIAN 313, 314, 315 et 316)<sup>22</sup> compte **77 %** de ses travailleurs dans la strate des plus de 45 ans.
- Dans le secteur de **fabrication d'aliments, boissons et tabac**, la proportion de travailleurs occupant des postes d'opérateurs, et âgée de plus de 45 ans, compte pour **46 %**;
- Et la proportion est de respectivement **50 % et 54 %** dans le secteur de la production de produits en **plastique et caoutchouc** et celui de la **production de papier**<sup>23</sup>.

Tous postes confondus (employés de production et cadre), le secteur de la **fabrication de textile, vêtements et produits en cuir** compte pour 65 % de travailleurs de plus de 45 ans, alors que cette proportion est de 45 % pour l'ensemble des secteurs d'activité (incluant les secteurs de la fabrication)<sup>24</sup>. Le profil d'âge apparaît donc plus vieillissant dans le secteur textile.

Pour limiter les risques d'effritement des compétences internes avec le départ à la retraite de travailleurs, les entreprises instaurent des outils et des processus de gestion de transfert du savoir-faire. Selon les données de l'enquête Web, la majorité des employeurs utilisent le compagnonnage (formateur interne) (73 %) et la documentation disponible dans l'entreprise (59 %) pour garder l'expertise de leurs travailleurs qui quittent, alors que seulement 11 % misent sur de la formation externe. De manière rassurante, les résultats montrent que très peu d'entreprises (11 %) n'ont mis aucun moyen en place. En consultation, elles ont toutes montré un vif intérêt à obtenir du soutien pour implanter des outils et des processus plus officiels qui faciliteraient le transfert entre employés expérimentés et employés de la relève et qui permettraient de maintenir un niveau de compétence élevé dans l'entreprise.

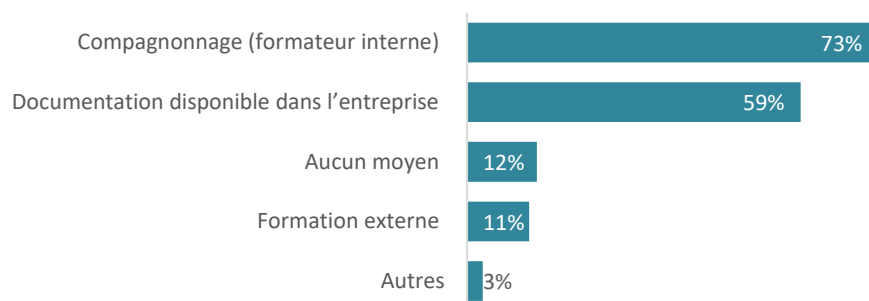
<sup>21</sup> IMT en ligne

<sup>22</sup> Ces données statistiques ne permettaient pas de retirer le SCIAN 316.

<sup>23</sup> IMT en ligne. Note : les secteurs mentionnés ont été choisis à titre d'exemple

<sup>24</sup> Ibid

**Figure 4.2**  
**Moyens utilisés pour garder l'expertise des travailleurs qui quittent pour la retraite**



Remarque : Autres : Prime de rétention pour travailleur expérimenté, retraite progressive, réembauche d'employés retraités à temps partiel.

Source : Groupe AGÉCO, Enquête Web : volet employeur, 2020.

À ce titre, le CSMO Textile dispose d'un guide de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre pour aider à structurer le transfert d'expertise en entreprise, en particulier pour une cinquantaine de postes stratégiques. Tous ces outils sont disponibles sur demande et certains se trouvent sur des sites Web. La méconnaissance de ces outils par les employeurs du secteur est manifeste. Toutefois, avec la proportion grandissante d'employés (cadres et de production) âgés de 45 ans et plus (65 %) <sup>25</sup>, les entreprises devraient y consacrer plus de temps.

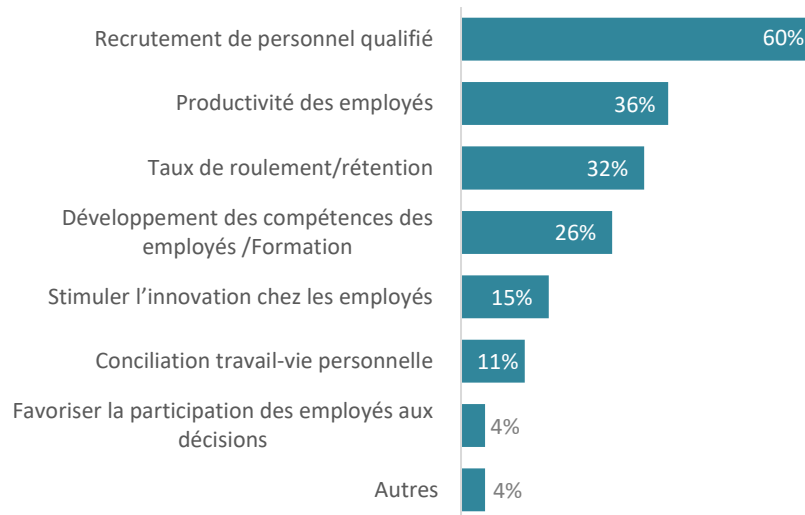
### ENJEUX DE RECRUTEMENT, RÉTENTION

Parmi les défis auxquels devront faire face les entreprises d'ici trois ans, le recrutement du personnel qualifié préoccupe 60 % des employeurs interrogés dans la présente étude. Ce même enjeu avait aussi été cerné par la majorité des entreprises lors du dernier diagnostic <sup>26</sup>. La productivité arrive en deuxième rang avec 36 % d'entreprises concernées. Ce résultat est très différent de celui obtenu lors de l'étude de 2016, où seulement 1 % des entreprises interrogées à ce moment s'en préoccupaient. Enfin, dans une moindre mesure, 32 % des entreprises sont préoccupées par le taux de roulement, une donnée semblable à celle obtenue il y a trois ans. Les mots *recrutement*, *formation* et *rétention* prennent tout leur sens.

<sup>25</sup> Source : Groupe AGÉCO, Enquête Web : volet travailleur, 2020.

<sup>26</sup> Les données du dernier diagnostic produit en 2016 doivent être comparées avec prudence avec celles de la présente étude, puisque la méthodologie d'enquête et le profil des répondants ne sont pas les mêmes.

**Figure 4.3**  
**Principaux défis cernés par les employeurs en matière de main-d'œuvre**  
**et de gestion des ressources humaines.**



Remarque : Autres : Départ à la retraite, équité, discipline, rigueur.

Remarque : Plusieurs choix de réponses par répondant

Source : Groupe AGÉCO, Enquête Web : volet employeur, 2020.

Les employeurs ont été appelés à se prononcer sur les postes jugés critiques pour lesquels ils ont un besoin d'embauche plus important (cf. Tableau 4.1). Les postes suivants ont été ciblés<sup>27</sup> :

- Les postes d'opérateurs, de tisseurs, de tricoteurs et d'autres opérateurs de machines textiles, d'opérateurs de machines à coudre industrielles et de manœuvres des produits du textile ont été ciblés<sup>28</sup>.
- Plusieurs autres postes ont été ciblés par les entreprises, mais moins de 10 d'entre elles ont des besoins de main-d'œuvre pour ces postes, comme ceux d'installateurs d'auvents et de manutentionnaires. On y retrouve aussi des postes d'employés cadres, comme des directeurs de production, des représentants et des superviseurs.

<sup>27</sup> Les données ont été extrapolées à partir des répondants des codes SCIAN 313, 314 et 315 (excluant 3152). Par ailleurs, les postes critiques sont légèrement différents d'un secteur à l'autre (cf. annexe 5). Il est important de rappeler qu'en raison du petit nombre de répondants ayant identifié les postes critiques, l'analyse porte à prudence, mais nous permet tout de même de tirer des constats sur les besoins d'embauche et l'ampleur de ceux-ci. Par ailleurs pour des raisons méthodologiques, nous n'avons présenté que les postes pour lesquels il y avait suffisamment de répondants (10 et plus).

<sup>28</sup> Ne comprend pas le code SCIAN 3152 : Fabrication de vêtements coupés-cousus

**Tableau 4.1**  
**Besoins en main-d'œuvre : postes critiques**

	Opérateur de machines à coudre industrielles	Opérateur	Manœuvre des produits du textile	Tisseur, tricoteur et autres opérateurs de machines textiles	Tailleur	Mécanicien industriel
Entreprises ayant un besoin d'embauche pour ces postes	53 %	32 %	24 %	19,7 %	18 %	17 %
Augmentation de la demande pour ces postes d'ici trois ans	31 %	7,6 %	24 %	16,5 %	28 %	-10 %
Moyenne de travailleurs par entreprise	12,4	38,	16,0	18,7	2,4	5,3
Moyenne de départs à la retraite par entreprise d'ici trois ans	3,9	2,8	2,0	1,2	0,4	0,4

Remarque : Pour les codes SCIAN 313, 314 et 3151 (ne comprend pas le code SCIAN 3152). Pour des raisons de fiabilité méthodologique, seuls les postes pour lesquels il y avait suffisamment de répondants (10 et plus) sont présentés. Pour la grande majorité des autres postes, trois entreprises ou moins ont ciblé ces postes comme ayant des besoins d'embauche (par code SCIAN).

Source : Groupe AGÉCO, Enquête Web : volet employeur, 2020.

- Plus de la moitié des entreprises interrogées ont des besoins d'embauche pour le poste d'opérateur de machines à coudre industrielles (53 %), une situation particulièrement criante dans le secteur du SCIAN 314.
  - Les entreprises ayant ciblé ces postes embauchent en moyenne 12,4 opérateurs de machines à coudre industrielles. Les besoins en main-d'œuvre pour ces entreprises devraient augmenter en moyenne de 31 % d'ici trois ans.
  - Plusieurs départs à la retraite sont prévus pour ces entreprises d'ici 2022; la moyenne est de près de 3,9 départs à la retraite pour les entreprises ayant ciblé des besoins d'embauche pour ce poste.
- 20 % des entreprises interrogées ont des besoins d'embauche pour les postes de tisseur, de tricoteur et d'autres opérateurs de machines textiles; il s'agit ici davantage d'entreprises du SCIAN 313.
  - Les entreprises ayant ciblé ces postes embauchent en moyenne 18,7 tisseurs, tricoteurs et autres opérateurs de machines textiles. Les besoins en main-d'œuvre pour ces entreprises devraient augmenter en moyenne de 17 % d'ici trois ans.
- Près du tiers des entreprises interrogées ont des besoins d'embauche pour le poste d'opérateur (32 %).
  - Les entreprises ayant ciblé ces postes embauchent en moyenne 38,1 opérateurs. Les besoins en main-d'œuvre pour ces entreprises devraient augmenter en moyenne de 8 % d'ici trois ans.
- Près du quart des entreprises interrogées ont des besoins d'embauche pour le poste de manœuvre des produits du textile (24 %).

- Les entreprises ayant ciblé ces postes embauchent en moyenne 16 manœuvres des produits du textile. Les besoins de main-d'œuvre pour ces entreprises devraient augmenter en moyenne de 24 % d'ici trois ans.

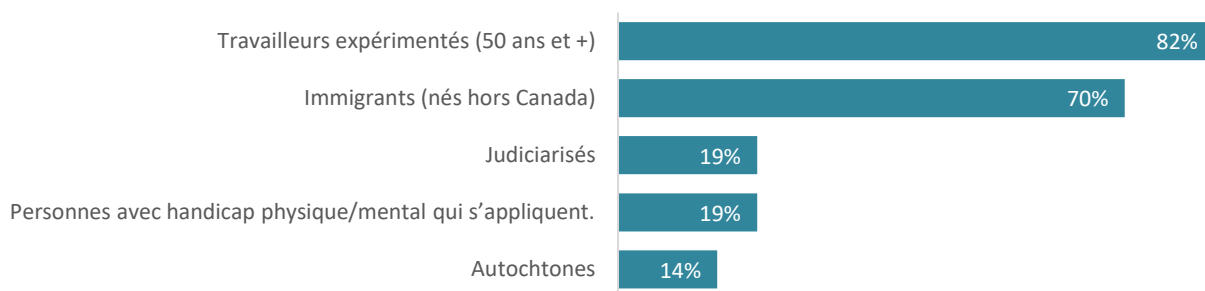
#### LES PRATIQUES DE RH ET LES OUTILS DE GRH

Un des principaux constats tirés des consultations en matière de pratiques de RH est l'absence de processus de planification des besoins en main-d'œuvre dans les entreprises. Avec les départs à la retraite constatés ci-dessus, le besoin de planification est encore plus grand. Sans quantification ni planification, les gestionnaires ont plus de difficulté à structurer et à affecter efficacement leurs ressources actuelles et à planifier leurs besoins futurs en matière de nombre de travailleurs et de compétences recherchées. De plus, en se dotant d'une vision à long terme, les entreprises pourraient plus facilement libérer leurs employés pour de la formation sans que leur productivité soit touchée.

Du côté du recrutement, les principaux enjeux ciblés par les répondants du sondage sont le manque de candidats en général (72 %), le manque de candidats ayant les compétences exigées liées au textile (58 %) et la rémunération pas assez concurrentielle (25 %). À ce titre, les employeurs sont au courant de leur capacité d'attraction, et cela fait écho à l'insatisfaction exprimée par une part importante des travailleurs à l'égard de leur salaire (cf. Figure 4.16 et Figure 4.17). Pour contrer les difficultés de recrutement, certaines entreprises se penchent vers des bassins de travailleurs diversifiés.

Certains bassins de travailleurs sont déjà présents de manière importante, voire dominante : 70 % des entreprises interrogées embauchent de la main-d'œuvre immigrante, et 82 % des travailleurs expérimentés (âgés de 50 ans et plus).

Figure 4.4  
Part des entreprises qui embauchent à partir de bassins de travailleurs diversifiés



Source : Groupe AGÉCO, Enquête Web : volet employeur, 2020.

- Pour près de 40 % des entreprises qui embauchent de la **main-d'œuvre immigrante**, ce bassin représente plus de 20 % de la part totale de leurs travailleurs (cf. Figure 4.5).
- Pour plus de 70 % des entreprises qui embauchent de la **main-d'œuvre expérimentée**, ce bassin représente plus de 20 % de la part totale de leurs travailleurs (cf. Figure 4.5).



- D'un autre côté, les entreprises demeurent encore relativement peu nombreuses à se tourner vers certains groupes de travailleurs :
  - Pour la grande majorité des entreprises embauchant de la main-d'œuvre judiciaire, autochtone et des personnes ayant un handicap physique ou mental, cette proportion de la part totale de leurs travailleurs représente moins de 5 % de leur main-d'œuvre totale.

Figure 4.5  
Part des employés selon les différents bassins de travailleurs

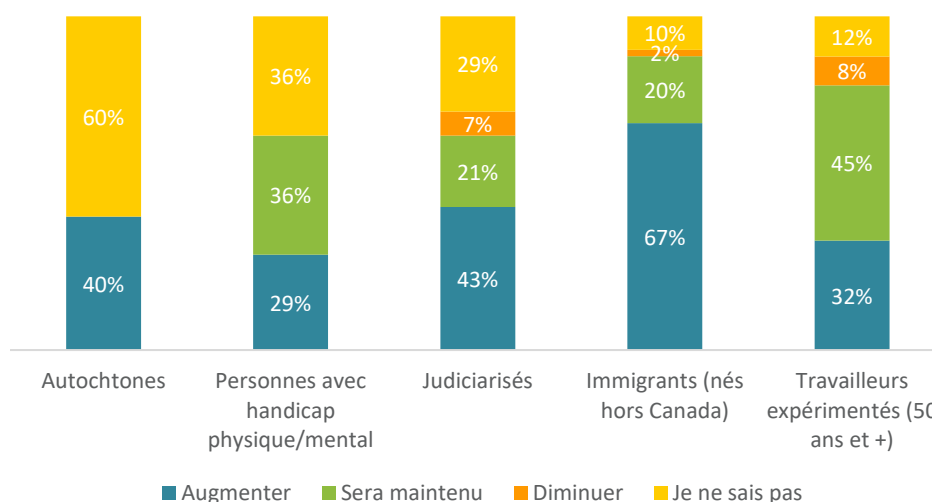
Bassin de travailleurs	Autochtones	Personnes avec handicap physique/mental	Judiciarisés	Immigrants (nés hors Canada)	Travailleurs expérimentés (50 ans et +)
Part des employés					
Moins de 5 %	100%	93%	85%	38%	2%
5 à 10 %		7%		18%	14%
11 à 20 %			8%	6%	12%
21 à 30 %			8%	14%	12%
Plus de 30 %				24%	61%

Source : Groupe AGÉCO, Enquête Web : volet employeur, 2020.

Pour les trois prochaines années, les entreprises interrogées embauchant de la main-d'œuvre diversifiée prévoient que leur recours à ces travailleurs augmentera.

- Par exemple, 32 % des entreprises qui embauchent des travailleurs expérimentés hausseront ce type de travailleurs dans leurs futures embauches. La proportion d'employeurs qui estiment avoir recours en plus grand nombre à de la main-d'œuvre immigrante est encore plus forte (67 %).

Figure 4.6  
Augmentation du recours à ces travailleurs au cours des trois prochaines années



Source : Groupe AGÉCO, Enquête Web : volet employeur, 2020.

Selon les entreprises interrogées, la cohabitation entre les différents bassins d'employés se passe bien, les travailleurs moins conventionnels sont bien acceptés et intégrés dans l'entreprise et il n'y a pas de phénomène d'isolement ni de clans entre les différents bassins de travailleurs. C'est aussi l'écho obtenu des travailleurs (cf. Figure 4.15). En revanche, peu d'activités de francisation semblent offertes aux travailleurs immigrants, ce qui accélérerait leur intégration au sein de l'entreprise.

#### LES ENTREPRISES DE FABRICATION DE VÊTEMENTS COUPÉS-COUSUS : DIFFÉRENTES, MAIS AVEC DES BESOINS COMMUNS

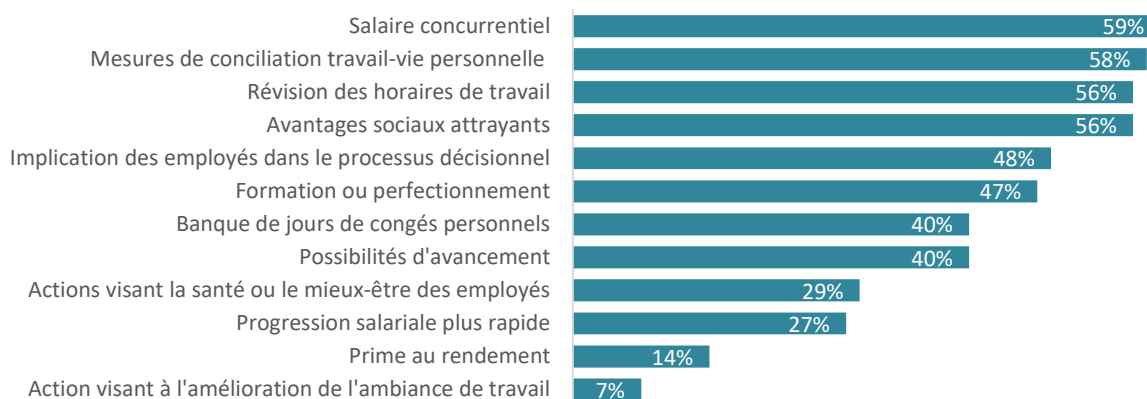
Quelques entreprises de fabrications de vêtements coupés-cousus (SCIAN 3152) ont été sondées lors de l'enquête Web. Les résultats montrent que malgré leurs différences avec les secteurs industriels du textile, ces entreprises ont des enjeux et des défis communs en matière de main-d'œuvre. Comme plusieurs entreprises des codes SCIAN 313, 314 et 3151, les employeurs ont un besoin criant d'opérateurs de machines à coudre industrielles et sont les principaux employeurs pour ce poste. Les entreprises sondées prévoient une hausse de plus de 15 % de la demande de main-d'œuvre pour ce poste. Les entreprises de fabrication de vêtements coupés-cousus semblent avoir un plus grand recours aux bassins de travailleurs diversifiés. Des entreprises ont indiqué que plus de 30 % de leurs employés étaient des travailleurs expérimentés. Pour d'autres employeurs du SCIAN 3152, une même proportion (30 %) des employés sont des travailleurs immigrants.

En ce qui a trait aux outils de recrutement privilégiés par les entreprises, ils varient beaucoup selon les moyens mis à leur disposition.

- Les stratégies traditionnelles sont toujours dominantes, soit la tenue de kiosques dans des salons de l'emploi, la publicité papier et virtuelle, les affichages sur les sites Internet et les plateformes de recrutement.
- De plus en plus d'entreprises s'intéressent aux médias sociaux pour l'embauche de candidat, mais n'ont pas nécessairement les compétences internes essentielles pour se mettre en valeur et se démarquer comme employeurs. Des formations en marketing et de l'accompagnement par des professionnels sont des pistes de solutions envisagées.
- De manière plus anecdotique, des entreprises mettent en place des programmes de recommandation, où un employé est récompensé monétairement lorsqu'un candidat qu'il a recommandé est embauché et toujours en poste une fois la période de probation terminée. Du côté des travailleurs, selon les résultats du sondage effectué dans le cadre de cette étude (Figure 4.10), c'est le fait de connaître quelqu'un qui travaille dans une entreprise du domaine du textile qui constitue le moyen d'embauche le plus populaire.

Pour fidéliser les employés, les employeurs interrogés mettent en place plusieurs mesures. L'offre de salaire concurrentiel, les mesures de conciliation travail-vie personnelle (y compris des horaires plus flexibles) et la bonification d'avantages sociaux ont toutes été adoptées comme stratégies par plus de 50 % des employeurs interrogés. La Figure 4.7 présente les différentes actions mises en place par les employeurs.

Figure 4.7  
Actions mises en place pour fidéliser les employés



Source : Groupe AGÉCO, Enquête Web : volet employeur, 2020.

#### SYSTÈME DE PARTAGE DE LA MAIN-D'ŒUVRE POUR GARDER SES EMPLOYÉS

Certaines entreprises réfléchissent actuellement à des solutions innovantes pour répondre au défi de la main-d'œuvre. L'idée de mettre en place un outil de partage de la main-d'œuvre retient particulièrement l'attention. En effet, un système de ce genre permettrait à des employés de prolonger leurs périodes de travail sans rompre leur lien d'emploi initial lors d'une baisse de production. Il donnerait aussi aux entreprises accès à un bassin de travailleurs occupant déjà un emploi à temps partiel. Ce type d'initiative demande toutefois une certaine ouverture d'esprit des gestionnaires en place et un niveau élevé de collaboration entre les entreprises.

Des initiatives semblables existent dans le secteur de l'agriculture. Elles prennent la forme de coopératives d'utilisation de main-d'œuvre (CUMO) et de Services de remplacement.

Pour bâtir l'esprit d'équipe et le sentiment d'appartenance des employés, les gestionnaires proposent aussi des mesures telles que des activités d'équipe, des 5 à 7, des attentions particulières lors des anniversaires ou des Fêtes, etc. Moins d'un tiers des entreprises ont mis en place des actions visant la santé ou le mieux-être des employés (29 %). D'ailleurs, en moyenne, les employés accordent une note de 7,3 sur 10 à la gestion de la santé et sécurité par leur entreprise.

#### 4.1.3 LA R ET D ET L'INNOVATION

Le diagnostic de 2016 indiquait des investissements en recherche et développement à la baisse pour l'industrie du textile<sup>29</sup>. Les entreprises semblent maintenant y accorder davantage d'intérêt, et les projets d'innovation se multiplient à l'interne. Certaines vont même jusqu'à dire qu'elles n'ont « *jamais fait autant de projets de R et D* ». Outre un dynamisme plus important des entrepreneurs,

<sup>29</sup> Le dernier diagnostic montrait qu'entre 2011 et 2015, le taux de variation des dépenses de recherche et développement a chuté de 13 % pour le secteur de la fabrication au Canada et de 31 % pour l'industrie du textile en particulier.

cet écart pourrait s'expliquer par un décalage entre la définition gouvernementale plus restrictive de la R et D/Innovation et celle des entreprises. Ainsi, des projets ne seraient peut-être pas toujours officiellement comptabilisés dans les études de Statistique Canada. En effet, pour les chefs d'entreprises et experts consultés, la recherche et développement va au-delà de la création d'un nouveau produit ou procédé. Elle est surtout perçue comme un moyen de se « *réinventer* », de « *s'adapter aux réalités changeantes de l'environnement d'affaires* », de « *trouver de nouveaux débouchés* » ou « *d'améliorer des produits existants* ».

Les données de l'enquête Web auprès des employeurs font aussi écho à cette réalité alors qu'au cours des trois dernières années, plus de la moitié des répondants ont participé à des projets de R et D et ont fait l'acquisition de nouveaux logiciels ou de technologie numérique.

Bien que les consultations montrent un foisonnement des projets d'innovation, force est de constater que peu d'entreprises se dotent de processus de gestion de l'innovation dans leur établissement. Encore plus rares sont celles qui ont la capacité financière d'embaucher un spécialiste en développement de projets innovants. La réalisation de projets de recherche et développement s'accompagne aussi de nombreux obstacles liés à l'accès aux appuis financiers. Les programmes gouvernementaux, en particulier le Programme d'encouragements fiscaux pour la Recherche scientifique et développement expérimental (RS&DE), ont fait l'objet de certaines critiques lors des consultations. Les entreprises ont notamment constaté :

- Une complexité croissante des critères d'admissibilité et des formulaires de demande et de reddition de comptes qui découragent les entreprises.
- Un décalage entre le niveau élevé d'innovation requis par les programmes gouvernementaux et les besoins d'innovation dans les entreprises.
- Un décalage entre le vocabulaire de R et D utilisé et compris par les entreprises et celui des gestionnaires de programmes.

Depuis quelques années, l'offre des programmes de financement s'est élargie et propose des soutiens particuliers à chaque étape de développement d'un projet de R et D. Cette diversification des types de programmes semble avoir apporté de la confusion auprès des entreprises, qui ont le sentiment que le processus s'est complexifié. Pour toutes ces raisons, plusieurs entreprises se disent « refroidies » à l'idée de participer aux programmes gouvernementaux mis à leur disposition. Elles sont donc nombreuses à autofinancer, à la hauteur de leur capacité, leurs activités de R et D. Conscientes que cette solution de rechange limite le développement de l'innovation, les entreprises ont partagé des pistes de solution visant à mieux harmoniser les programmes de financement avec les besoins et réalités des entreprises, y compris les suivantes :

- Mener une étude pour documenter les besoins en R et D des entreprises et former les auditeurs sur ces besoins.
- Organiser des rencontres entre représentants ministériels et entreprises.
- Démystifier le processus de demande de crédits d'impôt R et D au moyen d'un guide destiné aux entreprises.
- Rebâtir les ponts entre les laboratoires de recherche universitaires et l'industrie.
- Faire la promotion des ressources offertes pour soutenir les entreprises dans leurs projets de R et D.

Afin de rester concurrentielles et de répondre aux besoins changeants de leurs clients, les entreprises ont ciblé plusieurs thèmes sur lesquels devra porter l'innovation dans les années à venir :

- **Innover dans la gestion des ressources humaines et les processus organisationnels**
  - Pour repenser la manière de faire participer les employés et les représentants syndicaux au processus décisionnel de l'organisation (leadership partagé co-construction).
  - Pour être plus attrayant sur le plan des conditions de travail et salariales.
  - Pour communiquer efficacement dans l'entreprise.
  - Pour placer l'humain au cœur des entreprises et valoriser son travail, malgré l'automatisation croissante des opérations : « *On robotise la structure, mais il faut renchérir sur le volet humain* ».
  - Pour développer le côté plus « agile » des entreprises afin qu'elles s'adaptent rapidement aux changements dans leur environnement d'affaires.
- **Innover en matière d'environnement et d'écoresponsabilité**
  - Pour développer des méthodes de recyclage des produits et améliorer la gestion en fin de vie des sous-produits générés par l'industrie (une exigence croissante de la part des clients et dans toute la chaîne de valeur).
  - Pour diminuer l'empreinte environnementale des entreprises.
  - Pour adapter les normes environnementales à toute la chaîne de valeur de l'industrie et d'un pays à l'autre.



À ce sujet, les données de l'enquête auprès des employeurs révèlent qu'au cours des trois dernières années, **près du tiers** des entreprises ont modifié une partie de leurs procédés pour améliorer leur empreinte environnementale, et **la même proportion** compte en faire tout autant au cours des trois prochaines années (cf. Figure 4.8). Plus précisément, 36 % des répondants utilisent des matières plus respectueuses de l'environnement, 63 % ont mis en place des programmes de réduction, de recyclage ou de valorisation de leurs rebuts et 37 % ont réduit leur consommation d'énergie.

- **Innover dans les stratégies de commercialisation en ligne et de marketing**
  - Pour mieux positionner la valeur ajoutée qu'offrent les entreprises d'ici face à la concurrence.
  - Pour améliorer la visibilité des entreprises et mettre en valeur la diversité des produits offerts.
  - Pour développer des plateformes de service à la clientèle en ligne très simples et intuitives (s'inspirer du modèle d'Amazon).
  - Pour développer des catalogues de produits et de commandes en ligne qui simplifient le geste d'achat des consommateurs. « *Les jeunes ne veulent plus voir des représentants à n'en plus finir. Ils veulent voir les produits et pouvoir les commander sur le Web* ».
  - Pour intéresser les jeunes par des sites Web et des médias sociaux attrayants.

#### DES OUTILS POUR FAIRE RAYONNER LE SECTEUR TEXTILE

Le site Web du CSMO Textile s'adresse à la fois aux entreprises, aux partenaires de l'industrie et au grand public. On y trouve un portrait d'ensemble du secteur textile québécois et de ses enjeux grâce à des actualités, à une veille médiatique et à des bulletins d'information. Les carrières et les emplois offerts y sont affichés, tout comme les formations et les services offerts par le CSMO Textile. Différentes études, des sondages et plusieurs outils en gestion des ressources humaines y sont aussi accessibles par une bibliothèque virtuelle, tandis qu'un bottin permet de faire des recherches d'entreprises par mot-clé, par catégorie ou par région. [www.csmotextile.qc.ca](http://www.csmotextile.qc.ca)

#### Les nouveautés :

- **L'outil de gestion des offres d'emplois et des candidatures pour le secteur textile** permet aux entreprises de faciliter leur processus de recrutement et de bénéficier d'une visibilité accrue de leurs postes à pourvoir. [www.csmotextile.qc.ca](http://www.csmotextile.qc.ca)
- **Le portail de TechniTextile** est un moteur de recherche de fournisseurs qui fabriquent des textiles ou intègrent le textile à leurs produits. La plateforme permet aux industriels de bénéficier d'une visibilité accrue et soutenue auprès d'acheteurs institutionnels, commerciaux et industriels. [www.Technitextile.ca](http://www.Technitextile.ca)
- **La campagne de valorisation de l'achat local « Bien d'ici »**, lancée par TechniTextile, favorise la promotion des produits textiles fabriqués au Québec auprès de différents acheteurs et le rayonnement du secteur textile technique auprès du grand public québécois.

- **Innover dans la chaîne de production**
  - Pour automatiser les opérations.
  - Pour améliorer l'efficacité des opérations (p. ex. changement de lots).
- **Innover dans les applications du textile**
  - Pour développer des produits de niche.
  - Pour se réinventer dans de nouveaux secteurs et domaines.
  - Pour accéder à de nouveaux marchés porteurs ou développer des marchés existants, notamment celui des produits recyclés et des vêtements connectés.

#### 4.1.4 PRODUCTIVITÉ

Plusieurs des entreprises consultées ont admis accuser un certain retard sur le plan de leur productivité (deuxième défi ciblé dans l'enquête). Elles indiquent avoir de la difficulté à percevoir, de manière tangible, les gains potentiels et le retour sur l'investissement à la suite de l'acquisition d'un nouvel équipement ou de nouvelles technologies. Elles sont peu nombreuses à mettre en place des mesures pour examiner les différentes facettes de la croissance de leur productivité.

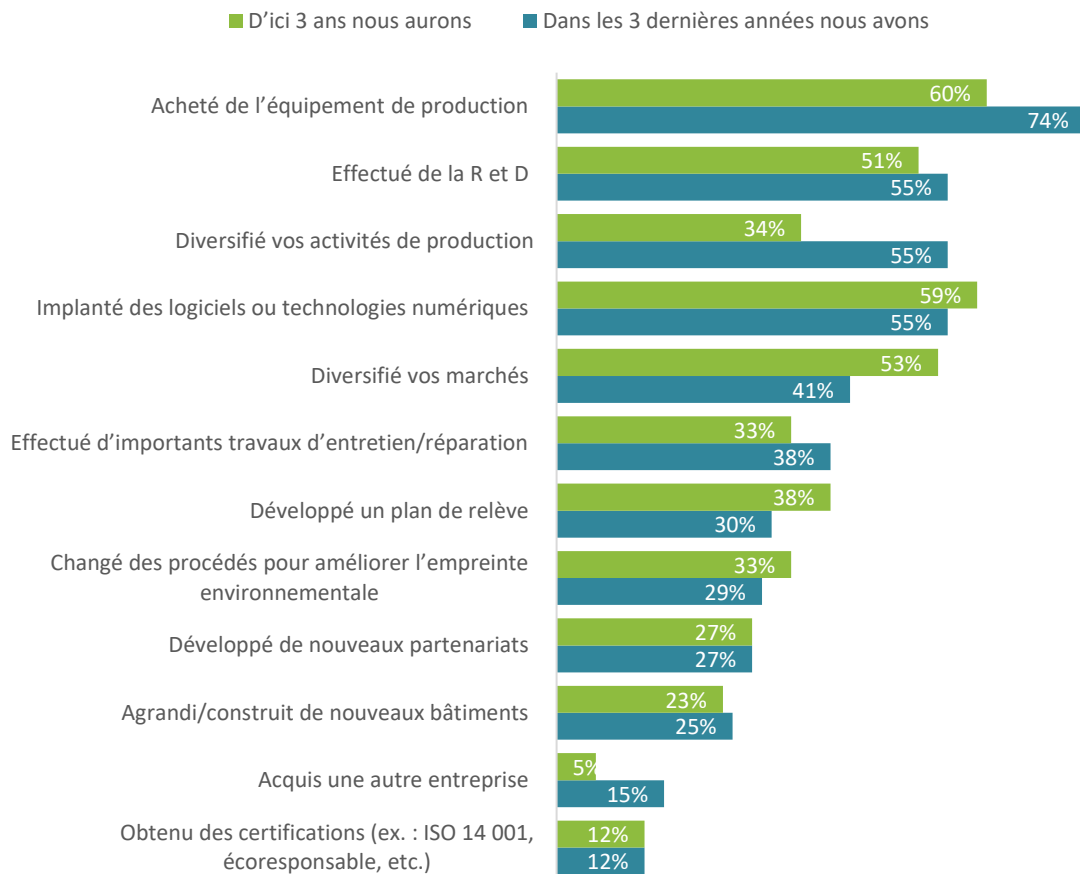
Les groupes de discussion ont permis de déterminer les facteurs nuisant à la croissance de la productivité dans les entreprises :

- **Facteurs liés aux relations de travail**
  - Les difficultés majeures d'acquisition et de rétention de talent pour opérer et réparer l'équipement hautement technologique et numérisé.
  - La communication déficiente des objectifs de rendement fixés entre dirigeants, cadres et employés.
  - La perception de réticence aux changements, provenant souvent des employés d'expérience.
  - L'absence d'une culture d'innovation dans l'entreprise
- **Facteurs liés aux infrastructures et aux processus**
  - L'infrastructure et l'équipement vieillissant.
  - L'absence de processus et de procédures logistiques numérisés.
  - L'absence de processus d'amélioration de la productivité officiels (p ex. mesure de la productivité, analyse des coûts de revient, stratégie de produits, analyse des processus de travail, etc.).
  - La gestion de plusieurs petits lots de produits, reconnue comme un élément de différenciation de l'industrie québécoise, complique l'automatisation des opérations et l'atteinte d'économies d'échelle.

De manière générale, les répondants du sondage Web s'accordent en moyenne une note de 5,9 sur 10 pour leur degré de modernisation. Ils se sont également prononcés sur les types d'investissement effectués au cours des trois dernières années et ceux planifiés pour l'avenir. La Figure 4.8 présente ces différents investissements.

Plus de 60 % des employeurs prévoient acheter de l'équipement de production. Plus de la moitié des répondants prévoient effectuer de la R et D ou implanter des logiciels ou des technologies numériques.

Figure 4.8  
Investissements passés et futurs



Source : Groupe AGÉCO, Enquête Web : volet employeur, 2020.

Bien que les défis soient nombreux, les entreprises et experts consultés proposent des actions concrètes pour améliorer leur productivité, renforcer leur positionnement concurrentiel et accroître leur rentabilité globale. Plusieurs pistes de solution concrètes ont été proposées en groupe de discussion, y compris les suivantes :

- **Mesurer et comparer la productivité**
  - Pour cibler les points d'amélioration en continu.
  - Pour uniformiser les opérations et donner des repères ou des références.
  - Pour réaliser des analyses de coûts de revient par produit.
  - Pour doter les entreprises d'outils et d'indicateurs de mesure en temps réel.
- **Investir dans la formation des employés en entreprise**
  - Pour mobiliser les employés et leur offrir un parcours de développement professionnel.
  - Pour assurer le transfert de connaissances et maintenir un haut niveau de compétence à l'interne.
  - Pour amener les travailleurs à réaliser une plus grande diversité de tâches.



- **Améliorer la gestion des ressources humaines et la communication à l'interne**
  - Pour désamorcer la résistance au changement en faisant participer le personnel à la prise de décision et aux projets d'amélioration continue, par exemple avant l'introduction d'une nouvelle technologie ou machinerie.
  - Pour concevoir des projets rassembleurs et mobilisateurs.
  - Pour mieux outiller les comités de gestion à déterminer les priorités de l'organisation.
  - Pour améliorer les relations employés-employeurs.
- **Externaliser la compétence**
  - Pour bénéficier d'un regard critique (expert-conseil) externe à l'entreprise.
  - Pour s'inspirer de ce qui fonctionne bien dans d'autres secteurs industriels.
- **Investir dans les nouvelles technologies (automatisation)**
  - Pour réduire les coûts de main-d'œuvre et être moins dépendant du capital humain.
- **Déployer une chaîne de valeur**
  - Pour améliorer la gestion et la logistique d'approvisionnement des matières premières en établissant des partenariats avec les fournisseurs.
  - Pour raccourcir la chaîne de valeur et privilégier un accès direct au client.
- **Développer une culture d'innovation ouverte**
  - Pour s'associer et collaborer davantage en mode partenariat avec les concurrents d'ici et d'ailleurs (échange d'expertise, tournées régionales, regroupement des intrants).

#### LES FOIRES TECHNOLOGIQUES INTERNATIONALES

En 2019, une délégation d'entreprises, de partenaires et d'experts québécois ont pris part à la veille technologique internationale lors de la foire ITMA qui s'est tenue à Barcelone. Cet événement a été organisé conjointement par TechniTextile, le Groupe CTT, le CSMO Textile et la Grappe mmode.

D'autres missions de veille sont prévues à moyen terme. Elles se tiendront respectivement à l'exposition internationale Techtextil North America (TTNA) d'Atlanta et à la foire Heimtextile à Frankfurt, en Allemagne, pour ne nommer que celles-là.

Par leur participation toujours plus importante à ces événements, les entreprises affirment leur volonté de travailler en partenariat avec des joueurs qui sortent de leur écosystème d'affaires traditionnel.

#### 4.1.5 EXPORTATION

Comme constaté, la balance commerciale du secteur du textile est régulièrement déficitaire (cf. section 2.1). Les entreprises actives sur les marchés d'exportation se différencient principalement par leur capacité à mettre en marché des produits spécialisés destinés à des usages précis. Ce positionnement, axé sur la production de biens à valeur ajoutée, est parfois perçu comme un désavantage par certaines entreprises qui tentent de percer les marchés étrangers. En effet, en étant orientées vers la production de petits lots, ces dernières ne seraient pas toujours en mesure de livrer bataille aux faibles coûts de production de la concurrence. *« Notre flexibilité est devenue un désavantage parce qu'on ne rivalise plus avec les coûts de production ».*

Lors des consultations, les avis étaient partagés quant à la stratégie à adopter pour se positionner sur les marchés extérieurs. Certains proposent une intégration et une spécialisation des entreprises pour produire à plus grand volume et diminuer les coûts de production. À l’opposé, d’autres croient plutôt que l’industrie doit continuer à miser sur le développement de produits novateurs et nichés et apprendre à mieux vendre cette plus-value plutôt que de chercher à réaliser des économies d’échelles. Les deux approches peuvent aussi être perçues comme étant complémentaires en attirant certaines entreprises vers l’une ou l’autre : marché de masse et concurrence en matière de bas prix, marché de niche à valeur ajoutée. Dans les deux cas, les entreprises peuvent être accompagnées, différemment, dans leurs relations commerciales à l’étranger.

Bien que la majorité des entreprises rencontrées fassent déjà des affaires à l’étranger, en particulier sur les marchés canadien et américain, elles doivent toujours composer avec plusieurs difficultés, comme :

- La complexité des exigences des marchés (p. ex. règles douanières, nouveaux accords, équivalence des normes, logistique de transport, etc.) et les frais connexes.
- Les barrières culturelles (valeurs, langue et manières de décider) représentent une difficulté majeure pour un entrepreneur qui négocie avec un partenaire étranger.
- Le manque d’expertise interne pour développer les nouveaux marchés et connaître les changements apportés aux nouveaux accords commerciaux (p. ex. ACEUM)
- La difficulté de respecter les prix demandés par les nouveaux clients, car la capacité de production des entreprises québécoises est plus petite et donc moins propice aux économies d’échelle.

#### DES MESURES DE SOUTIEN NÉCESSAIRES

Pour les aider à être plus actives sur les marchés étrangers ou à percer ces derniers, les entreprises ciblent des mesures qui pourraient les soutenir, comme les suivantes :

- Soutien financier et service-conseil pour établir des réseaux de contacts et développer une nouvelle clientèle.
- Soutien en marketing Web et en communication pour développer une image de marque et bien positionner la valeur ajoutée des produits à l’étranger en tenant compte de la culture et des coutumes locales (p. ex. concevoir des sites Web accrocheurs qui augmentent la visibilité de l’entreprise à l’étranger).
- Formation sur les thèmes suivants : stratégies pour repérer les marchés potentiels, écueils à éviter, environnement réglementaire et bureaucratique, barrières culturelles, propriété intellectuelle, stratégie d’entrée sur le marché, etc.
- Accompagnement par un spécialiste du secteur textile pour démystifier les changements apportés aux nouveaux accords commerciaux (p. ex. Accord Canada–États-Unis–Mexique) et réglementation de l’exportation.
- Aide pour recruter des représentants ou des partenaires à l’étranger pour assurer la courroie de transmission et favoriser le transfert de compétences et de technologies.

Pour préparer les entreprises à exporter ou à consolider et à diversifier leurs marchés hors Québec, le ministère de l’Économie et de l’Innovation (MEI) met à leur disposition le programme Exportation. Selon les experts interrogés, une grande part des demandes de financement soumises visent la participation à des missions de foires commerciales, mais très peu concernent l’embauche d’un spécialiste en développement de marchés. Les entreprises semblent miser davantage sur des activités

avec des retombées directes pour leur établissement et semblent être moins enclines à investir temps et argent dans l'accompagnement professionnel pour accroître leurs connaissances en développement de marchés étrangers.

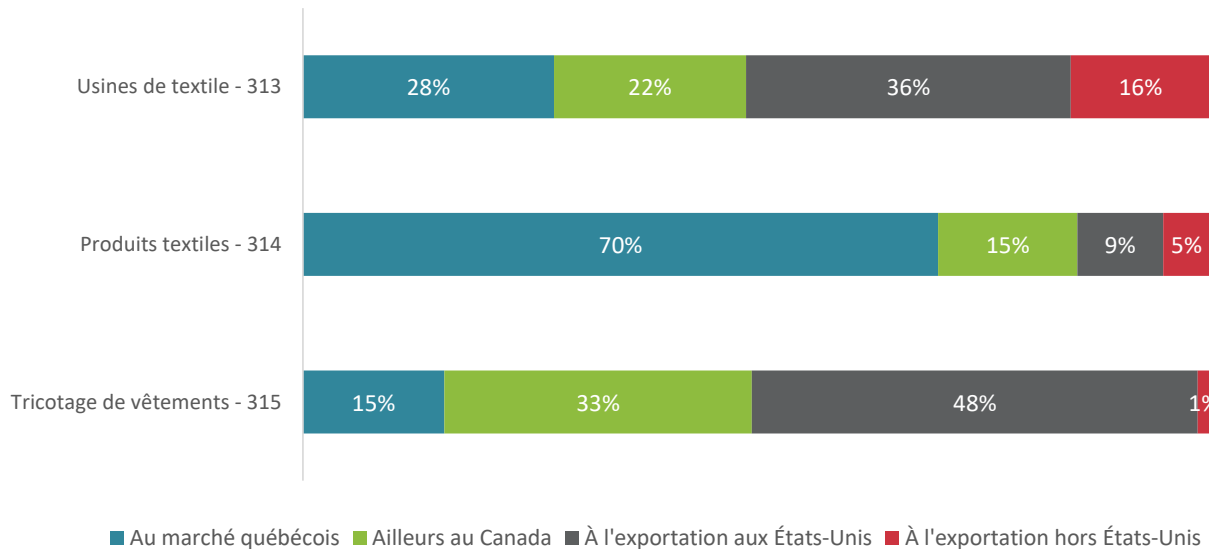
#### DES MARCHÉS PORTEURS ET UNE CERTAINE DIVERSIFICATION POSSIBLE

Enfin, les participants se sont prononcés sur les marchés étrangers représentant un potentiel. Plusieurs voyaient positivement la diversification des marchés afin d'être moins dépendants des États-Unis, tandis que, pour certains, le marché prioritaire à cibler est celui de notre voisin du sud, partenaire commercial plus naturel, où des entreprises québécoises ne sont pas encore présentes. Des occasions pourraient aussi se présenter prochainement avec le Mexique, mais la complexité actuelle des règles douanières nécessiterait d'avoir un partenaire sur place pour assurer le flux des marchandises. Du côté de l'Europe, bien que des incitatifs gouvernementaux soient disponibles pour accompagner les joueurs québécois, le retard technologique de ceux-ci face aux entreprises européennes les désavantagerait d'emblée. Les entreprises du Québec iraient plutôt en Europe pour faire de la veille technologique. Enfin, le Brésil, qui englobe la moitié de la population de l'Amérique latine, représente un débouché intéressant pour le textile, mais le régime brésilien est perçu comme très protectionniste à cause des tarifs douaniers très élevés, ce qui décourage les entreprises à faire affaire en Amérique du Sud.

L'enquête auprès des employeurs a révélé qu'en moyenne 55 % de la production des répondants est destinée au marché québécois, 18 % ailleurs au Canada, 21 % à l'exportation aux États-Unis et 7 % hors États-Unis, avec des importances relatives par sous-secteur (c.f Figure 4.9).

- Ainsi, le marché québécois est dominant pour le secteur des produits textiles (70%) alors que près de 50 % de la production des usines de tricotage est destiné aux États-Unis.
- L'expertise développée dans le tricotage de vêtements sportifs (dont les chandails de hockey) stimule la signature de contrats avec des ligues de sport professionnel et amateur, souvent aux États-Unis.

**Figure 4.9**  
**Part moyenne de la production destinée aux différents marchés**



Source : Groupe AGÉCO, Enquête Web : volet employeur, 2020

#### 4.1.6 PERSPECTIVES ET DÉFIS D'AVENIR<sup>30</sup>

##### MAIN-D'ŒUVRE

De manière très forte et consensuelle, les employeurs et intervenants entrevoient une intensification de la pénurie de main-d'œuvre. Le thème de la main-d'œuvre est de loin le plus grand défi ciblé par les entreprises : « *celles qui tireront leur épingle du jeu sont celles qui seront les plus créatives pour gérer leur perte de connaissances et leur perte de main-d'œuvre* ». L'intensification du recrutement de travailleurs immigrants et de travailleurs étrangers temporaires pour combler le besoin de main-d'œuvre en production est à prévoir. L'industrie devra aussi user d'imagination pour rejoindre les jeunes et les intéresser aux métiers et aux professions du secteur, alors que la formation initiale en textile est absente du réseau scolaire. Pour contrer les effets de cette rareté croissante de la main-d'œuvre, les chefs d'entreprises sont tous conscients qu'ils devront déployer des efforts supplémentaires en matière de gestion des ressources humaines et innover dans la manière de gérer le personnel et les processus organisationnels.

À court terme, les entreprises textiles consultées envisagent la création de postes plus spécialisés qui seront pourvus, entre autres, par des professionnels du domaine informatique et du génie électrique et mécanique. Elles devront être créatives pour offrir des conditions de travail intéressantes pour attirer et fidéliser ces employés qualifiés. Les postes critiques risquent de plus en plus d'être pourvus par des travailleurs recrutés à l'étranger dans des pays comme la Tunisie, la France et autres.

<sup>30</sup> Rappelons que les consultations se sont déroulées avant le déclenchement de la crise de la COVID-19.

## INNOVATION ET PRODUCTIVITÉ

L'ouverture des marchés pousse les entreprises à devoir continuellement innover pour rester concurrentielles. Dans ce contexte mondialisé, plusieurs des industriels interrogés prévoient accroître leur utilisation des nouvelles technologies et moderniser leurs procédés. Alors que jusqu'ici, l'automatisation de la production en petits lots était ardue, l'arrivée d'un nouvel équipement performant et convenant à ce modèle d'affaires devrait faciliter le virage technologique.

## DU « SUR MESURE » ET DE L'AGILITÉ

La demande pour des produits textiles nichés est croissante. L'industrie québécoise est perçue comme étant bien positionnée pour tirer parti de cette occasion et continuer d'offrir une gamme de produits à valeur ajoutée et un service à la clientèle personnalisé. Pour maintenir leur place de choix sur ce type de marché, elles devront mettre les bouchées doubles pour rester concurrentielles. Elles devront également investir en marketing et en communication pour développer leur marque de commerce et améliorer leur visibilité sur les scènes nationales et internationales. Les médias sociaux sont d'ailleurs des outils à mieux exploiter selon les entreprises consultées.

Enfin, les participants ont ciblé certains secteurs de développement porteurs pour les années à venir. Par exemple, dans les domaines du transport, de la sécurité, de la défense et du sport, l'utilisation des textiles intelligents est en pleine effervescence. Ils permettent, entre autres, de prédire la fatigue humaine et ainsi d'accroître la sécurité d'un athlète professionnel, d'un conducteur ou d'un militaire en service. Les participants voient aussi des collaborations possibles et naturelles avec le secteur de la mode. L'approvisionnement local en textiles permettrait aux entreprises de cette industrie de répondre, en partie, aux exigences sociales et environnementales croissantes de leurs clients.

Pour les experts consultés, le développement de nouveaux marchés devrait passer par une meilleure connaissance globale des enjeux et des défis vécus par les autres secteurs industriels. Ce point de départ permettrait aux entreprises textiles de mieux cibler comment leurs produits pourraient répondre aux besoins d'autres industries.

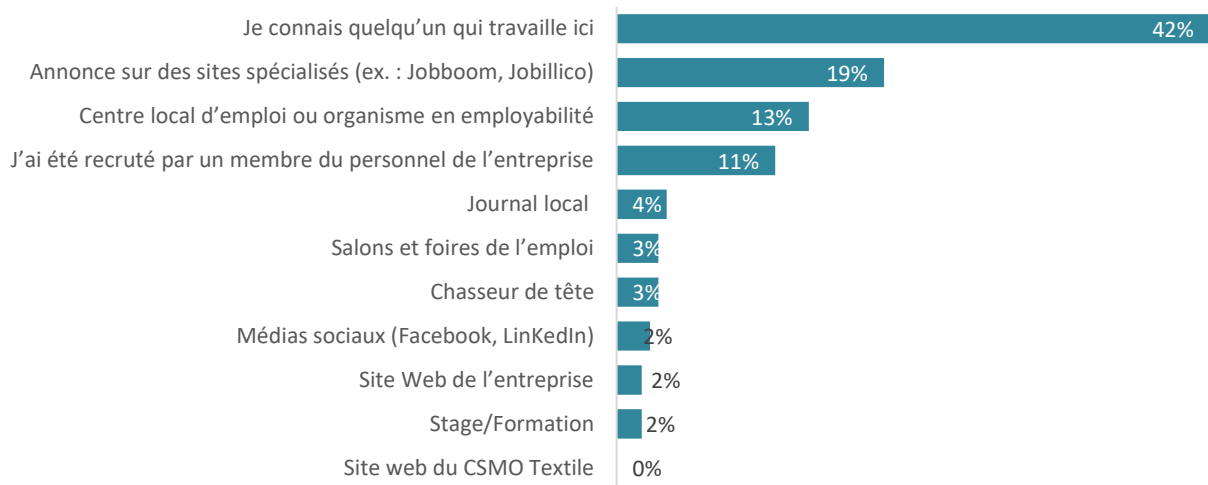
## 4.2 LE POINT DE VUE DES TRAVAILLEURS

La présente section porte sur les travailleurs du milieu du textile. Rappelons qu'une enquête a été menée auprès d'eux afin de connaître leur profil, leur motivation et leur satisfaction à l'égard de leurs conditions de travail en général. L'enquête s'est intéressée autant au personnel cadre qu'aux employés à la production. Lorsque cela est pertinent, les différences de réponses entre ces deux groupes de travailleurs sont soulignées. Au total, 203 travailleurs ont répondu au sondage (cf. section 1.1).

### CHOIX DU TRAVAIL ET MOTIVATION

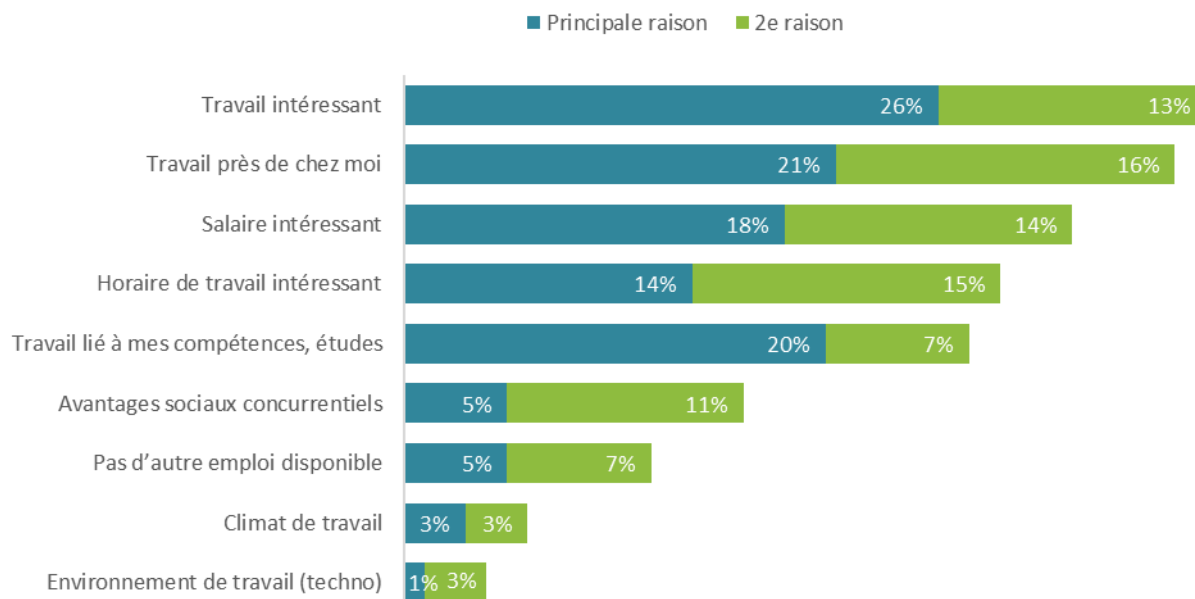
Les travailleurs ont été interrogés sur les moyens utilisés pour trouver leur emploi actuel et sur leur motivation à se tourner vers le secteur du textile.

**Figure 4.10**  
**Moyens utilisés pour repérer l'avis d'embauche du poste occupé**



- Un peu plus de 40 % des répondants ont trouvé ce travail parce qu'ils connaissaient quelqu'un dans l'entreprise. Les annonces sur des sites spécialisés (p. ex. Jobboom, Jobillico) arrivent au deuxième rang, mais loin derrière (19 %).
- Environ 10 % des employés ont été recrutés par un membre du personnel. Bien que cela constitue une proportion relativement marginale, cette façon de faire pourrait être croissante dans la mesure où les employeurs seraient de plus en plus nombreux à recourir à cette stratégie pour les soutenir dans la recherche de candidats, octroyant une prime à l'employé ayant recruté un nouveau collègue.
- Le personnel cadre utilise davantage les annonces sur les sites spécialisés (26 %) que les employés de production (15 %). Les chasseurs de têtes sont aussi plus fréquents chez le personnel cadre (8 %) que chez les employés de production (moins de 1 %).
- Dans les principales sources de motivation (1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> raisons) à occuper leur poste (cf. Figure 4.11), les répondants ont indiqué la proximité de l'entreprise (37 %), suivie de très près par l'intérêt envers le travail (39 %) et le salaire (32 %).

Figure 4.11  
Éléments ayant motivé le choix de leur emploi



- Si en moyenne 20 % des répondants ont choisi l'emploi d'abord parce qu'il était directement lié à leurs compétences et à leurs études, la proportion grimpe à 25 % pour le personnel cadre, alors qu'elle diminue à 19 % pour les employés à la production. Notons que comme il n'y a pas de formation technique directement liée au secteur textile industriel, cette proportion peut sembler malgré tout importante.
  - L'environnement de travail, les avantages sociaux et l'horaire de travail sont des critères nommés par moins de 15 % des travailleurs.
- Dans l'ensemble, les répondants se disent aujourd'hui fiers ou très fiers de travailler dans l'entreprise qui les engage (93 % pour les cadres et 89 % pour les employés à la production), et environ 80 % des répondants recommanderaient à l'un de leurs proches de travailler dans l'entreprise qui les embauche.

#### ACCUEIL

- L'accueil d'un nouvel employé est une étape importante qui permet de jeter les bases d'une relation professionnelle de qualité.
- Dans l'ensemble, les répondants sont satisfaits ou très satisfaits de l'accueil et de l'intégration à l'entrée chez l'employeur (96 %), que ce soit pour le personnel cadre ou les employés de production.

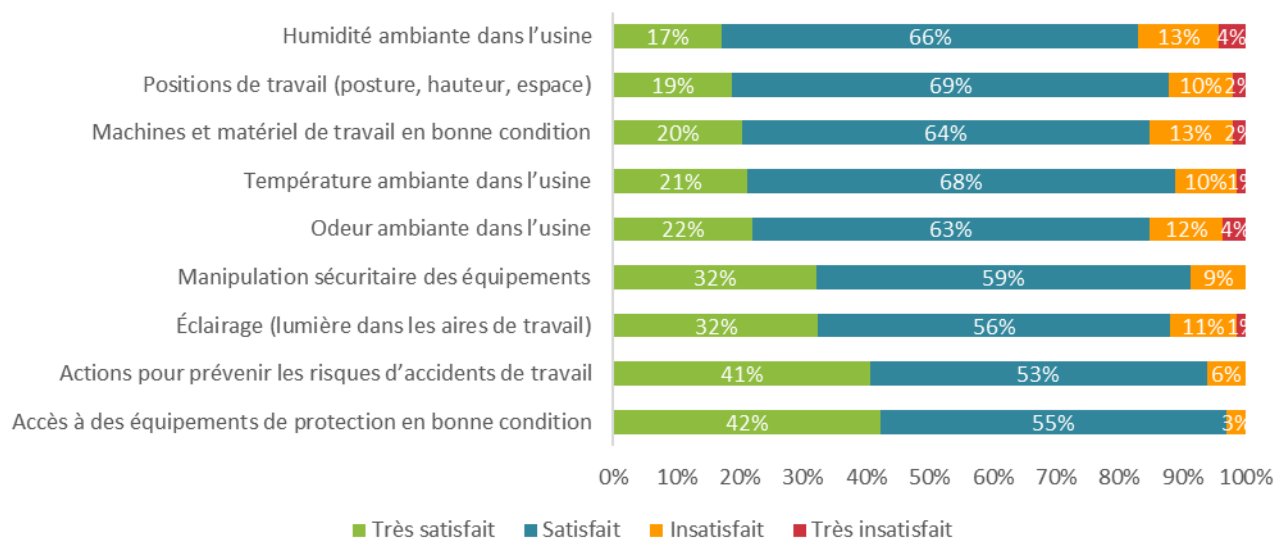
Figure 4.12  
Satisfaction à l'égard de l'intégration



## ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

- Les employés à la production ont été invités à se prononcer sur certaines qualités ou caractéristiques de leur environnement de travail afin de mesurer leur niveau de satisfaction par rapport à celui-ci (cf. Figure 4.13). De manière générale, les répondants sont d'accord avec les affirmations positives qui décrivent leur milieu de travail. Autrement dit, il ne semble pas y avoir de nuisance physique importante (p. ex. bruit, température, odeur), et l'environnement de travail est perçu comme sécuritaire.
- Ce sont les éléments liés à la santé et sécurité au travail qui reçoivent le plus haut taux de satisfaction (accès à de l'équipement de protection en bonne condition, actions pour prévenir les risques d'accident de travail et manipulation sécuritaire de l'équipement).

Figure 4.13  
Satisfaction à l'égard de l'environnement de travail physique\*



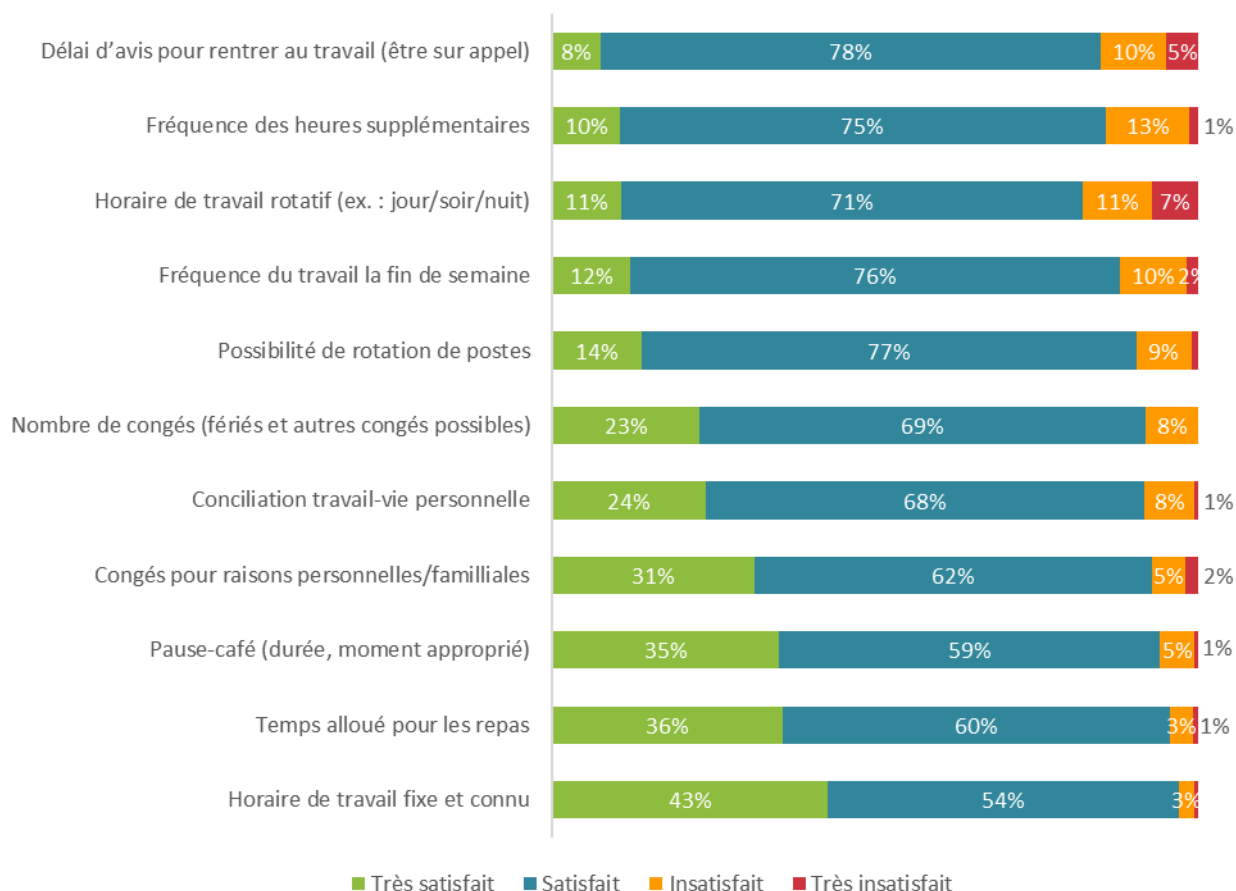
\* Ne comprend pas le personnel cadre.

## HORAIRES ET FLEXIBILITÉ

De manière générale, les répondants se montrent en grande proportion satisfaits d'une série d'éléments décrivant leurs horaires de travail (y compris les heures supplémentaires et de fin de semaine, les congés, les pauses-café et les repas). La flexibilité et la conciliation travail-vie personnelle sont aussi largement satisfaisantes.



**Figure 4.14**  
**Satisfaction à l'égard des horaires de travail**

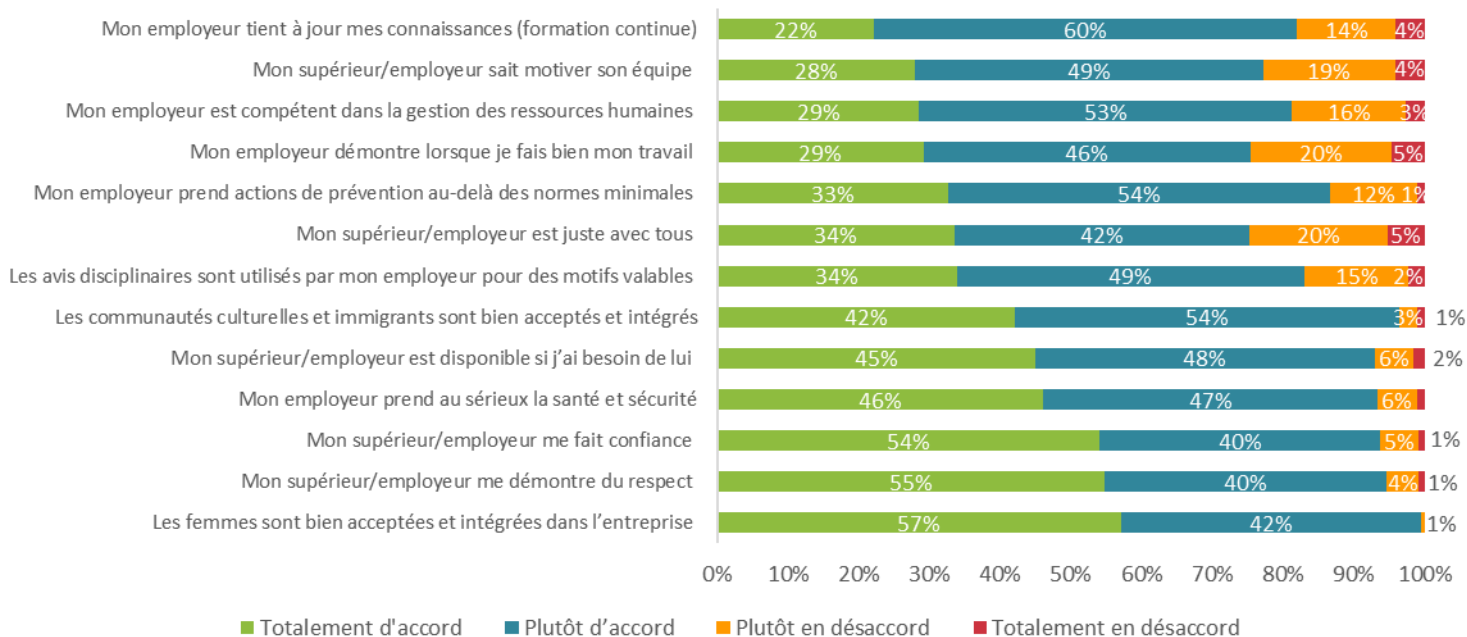


- Il n'y a pas d'écarts importants entre le niveau de satisfaction des cadres et des employés de production pour la majorité de ces éléments.
- Par ailleurs, les employés cadres ne sont pas concernés par la fréquence des heures supplémentaires, les délais pour rentrer au travail, la fréquence de travail les fins de semaine et les horaires rotatifs.

#### RELATIONS DE TRAVAIL

Les répondants ont aussi été invités à se prononcer sur certains énoncés au sujet des relations de travail. De manière générale, une grande satisfaction est exprimée (cf. Figure 4.15).

Figure 4.15  
Satisfaction à l'égard des relations de travail



- Ainsi, sur les thèmes qui concernent l'acceptabilité et l'intégration des femmes, les personnes issues des communautés culturelles et immigrantes, de même que la prise en charge adéquate du dossier de la santé et sécurité des travailleurs, plus de 90 % des répondants sont d'accord avec le fait que leur employeur ou leur supérieur immédiat agit correctement.
- Sur les thèmes qui concernent la capacité à motiver l'équipe, la gestion des ressources humaines, la démonstration de la satisfaction, la justice et les avis disciplinaires, plus de 80 % des répondants sont d'accord avec le fait que leur employeur et leur supérieur immédiat agissent de manière adéquate.

#### CONDITIONS SALARIALES, Y COMPRIS LES AVANTAGES SOCIAUX

Les répondants ont été interrogés sur différents éléments liés à leurs conditions salariales. C'est sans équivoque à cet égard que les taux d'insatisfaction sont les plus élevés, que ce soit pour le personnel cadre (cf. Figure 4.16) et les employés à la production (cf. Figure 4.17) :

Figure 4.16

## Satisfaction à l'égard de la rémunération et des possibilités d'avancement : personnel cadre

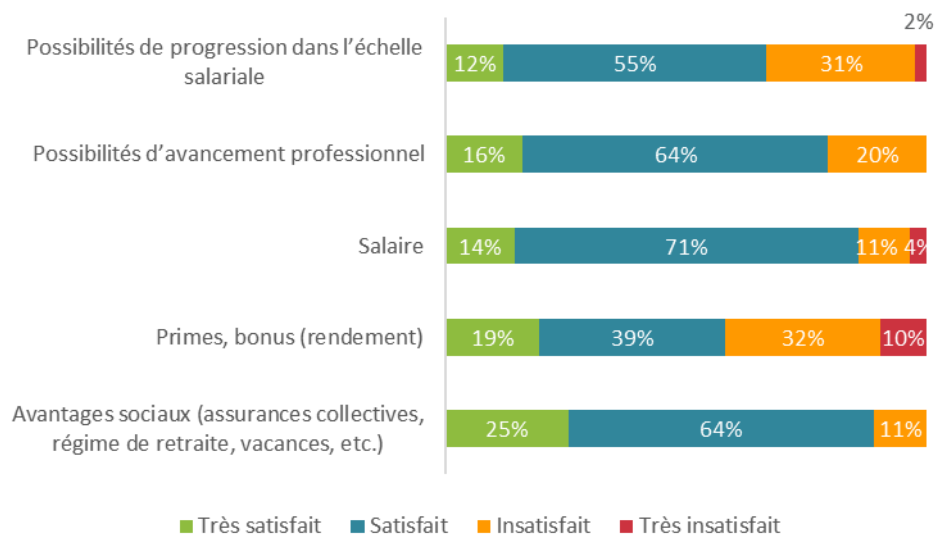
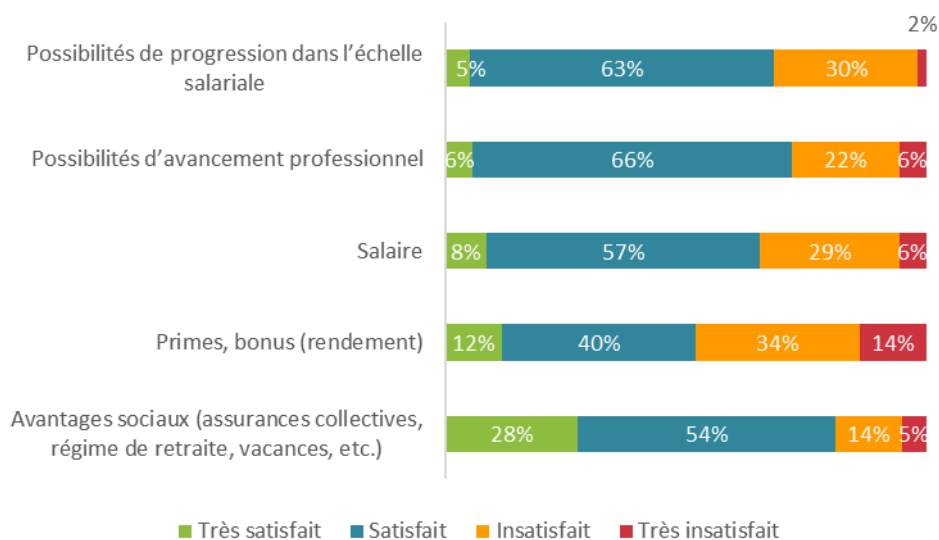


Figure 4.17

## Satisfaction à l'égard de la rémunération et des possibilités d'avancement : employés de production



- En particulier, du côté des salaires, 35 % des employés en production sondés se disent très insatisfaits ou insatisfaits de leur salaire, et une proportion similaire est insatisfaite de la progression salariale.
- Parallèlement, les résultats de l'étude sur les aspirations de la main-d'œuvre citée plus haut (étude Portrait 360) montraient que le salaire et les avantages sociaux sont les premiers leviers d'attraction, de rétention et de mobilité des travailleurs. Ces résultats soulignent une fois de plus l'importance qu'occupe la question du salaire pour les employés. Il est important

de noter qu'actuellement, près du tiers des répondants gagnent de 12,50 \$ à 15,99 \$/heure (cf. Figure 4.18<sup>31</sup>).

Figure 4.18  
Échelle salariale des employés à la production

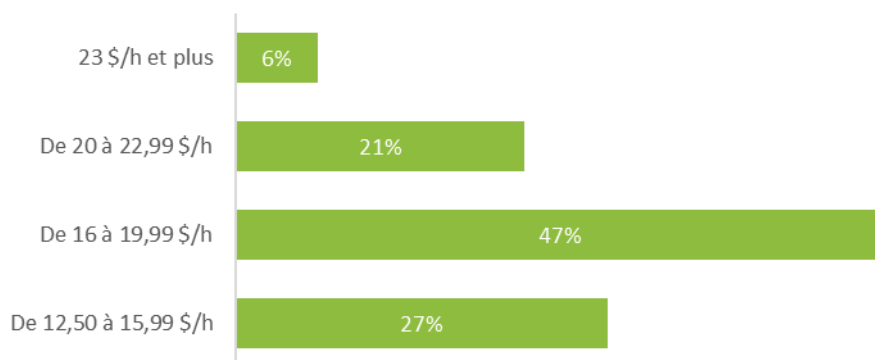
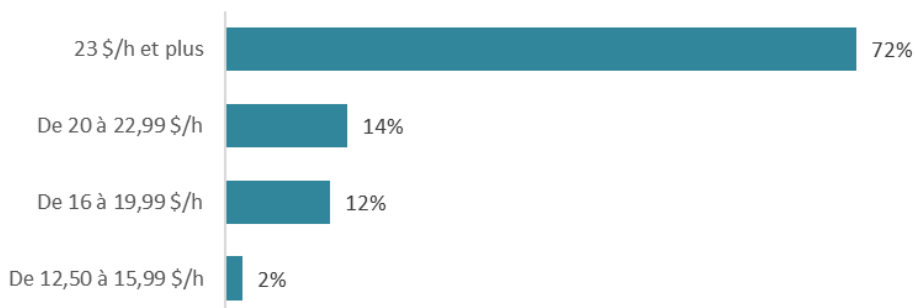


Figure 4.19  
Échelle salariale des employés cadres



- Près de la moitié (48 %) des employés à la production sont également très insatisfaits ou insatisfaits des primes; la proportion est aussi importante chez le personnel cadre sondé (42 % d'employés cadres insatisfaits et très insatisfaits).
  - Près des trois quarts des employés cadres n'ont pas de bonification liée au rendement; ce taux passe à 84 % pour les employés de production.
- Finalement, la proportion d'employés très insatisfaits ou insatisfaits en lien avec les possibilités d'avancement est respectivement de 20 % et de 28 % pour le personnel cadre et les employés à la production.
- Du côté des avantages sociaux, la proportion d'employés insatisfaits est de moindre importance. Ce résultat est positif, car, toujours selon l'étude sur les aspirations de la

<sup>31</sup> Bien qu'il faille procéder à une comparaison prudente, les données secondaires disponibles indiquent que dans le grand secteur de la fabrication, le salaire horaire moyen des employés (qualifiés et peu qualifiés) du Québec en 2019 était de 24,98 \$, y compris les heures supplémentaires. Statistique Canada. Tableau 14-10-0206-01 Rémunération horaire moyenne des salariés rémunérés à l'heure, selon l'industrie, données annuelles.

main-d'œuvre, les facteurs non monétaires encouragent les travailleurs à conserver leur emploi à conditions de travail équivalentes.

### NIVEAU DE SCOLARITÉ

Les répondants ont été questionnés sur leur niveau de scolarité.

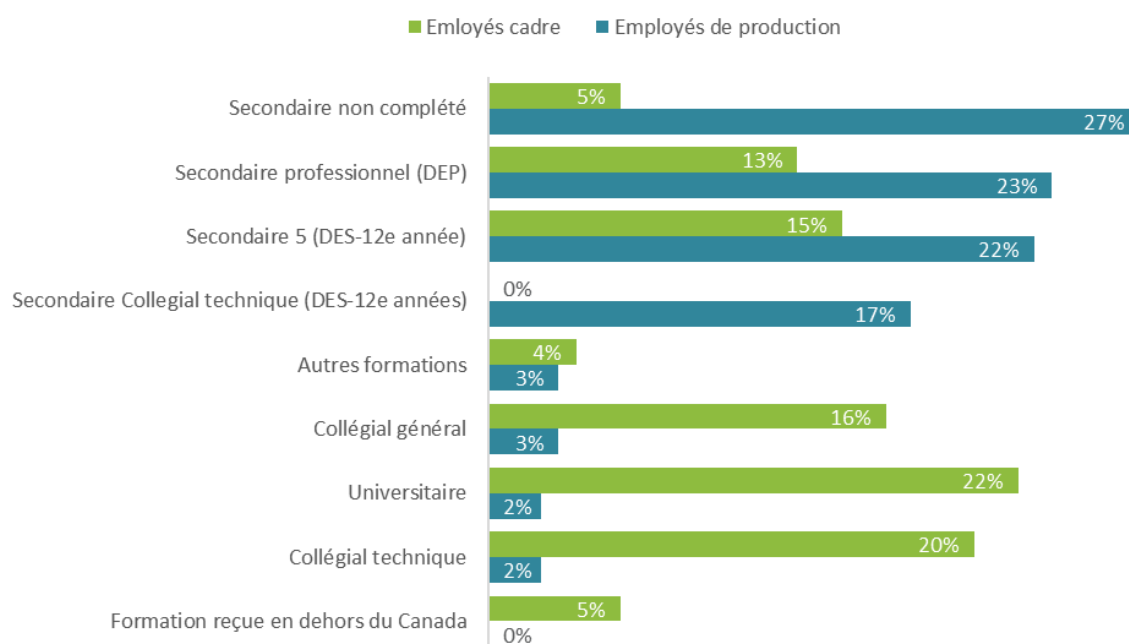
Plus de la moitié des cadres ont réalisé des études collégiales ou universitaires (58 %).

45 % des employés de production ont fait des études secondaires (générales ou professionnelles). Plus du quart n'ont pas terminé leur secondaire.

Ces résultats font écho à l'enquête menée auprès des employeurs dans la présente étude.

- Selon eux, les postes de production ne nécessitent généralement pas d'études.
- Cependant, les employeurs recherchent des candidats formés pour certains postes clés, par exemple des DEC pour les techniciens de génie industriel et en génie de la fabrication et des DEP pour les mécaniciens industriels, et les diplômés universitaires sont privilégiés pour les postes de directeurs de production.

Figure 4.20  
Niveau de scolarité



## FORMATION CONTINUE

Les répondants ont été questionnés sur leur intérêt envers la formation continue. Les figures suivantes indiquent l'intérêt exprimé par les travailleurs à l'égard d'une série de thèmes de formation, qu'ils aient déjà reçu une formation sur le sujet ou non.

- Pour le personnel cadre, les thèmes de formation souhaités sont l'informatique (56 %), la gestion de projet/gestion des priorités (50 %), la gestion du changement/innovation (47 %) et la gestion de la qualité (42 %).
- Pour les employés de production, les thèmes de formation recherchés sont les cours de langue (36 %), la gestion de la qualité (35 %), la gestion du changement/innovation (33 %), les compétences techniques en textile (31 %) et la mise en opération de l'équipement automatisé (31 %).
- Il est important de noter que selon le Portrait 360 des aspirations de la main-d'œuvre, le développement des compétences en continu est un incontournable pour mobiliser et fidéliser la main-d'œuvre.

Figure 4.21  
Sujets d'intérêt pour suivre une formation : personnel cadre

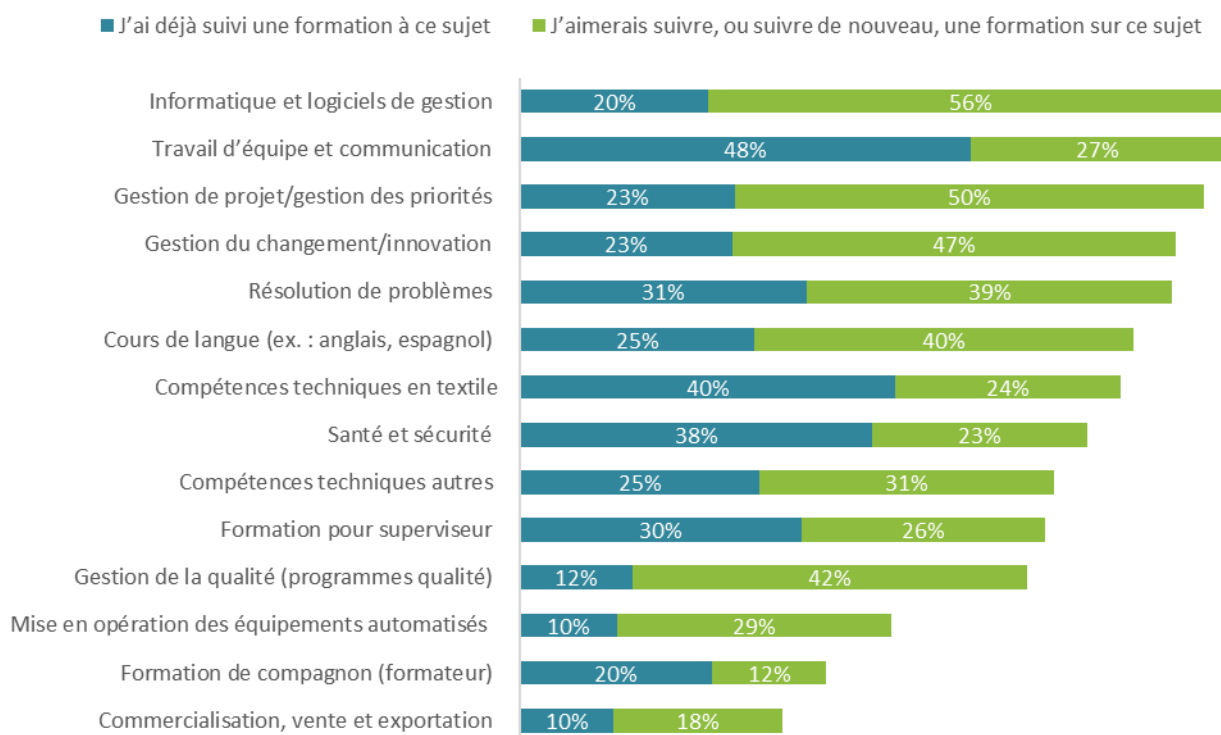
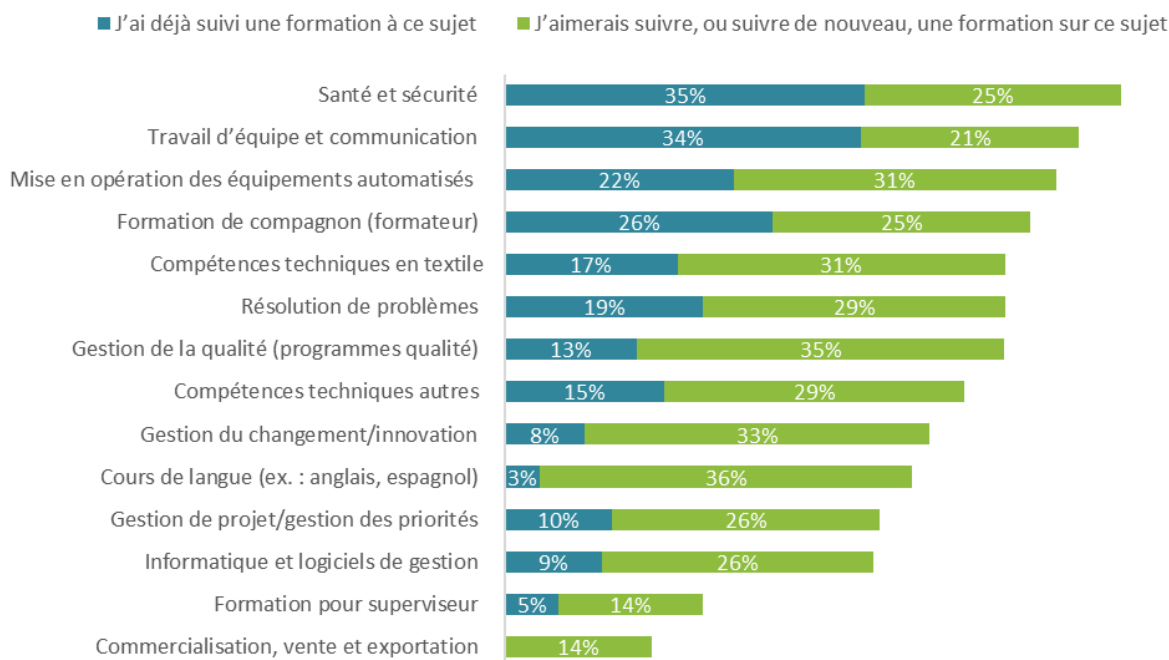


Figure 4.22  
Sujets d'intérêt pour suivre une formation : employés de production



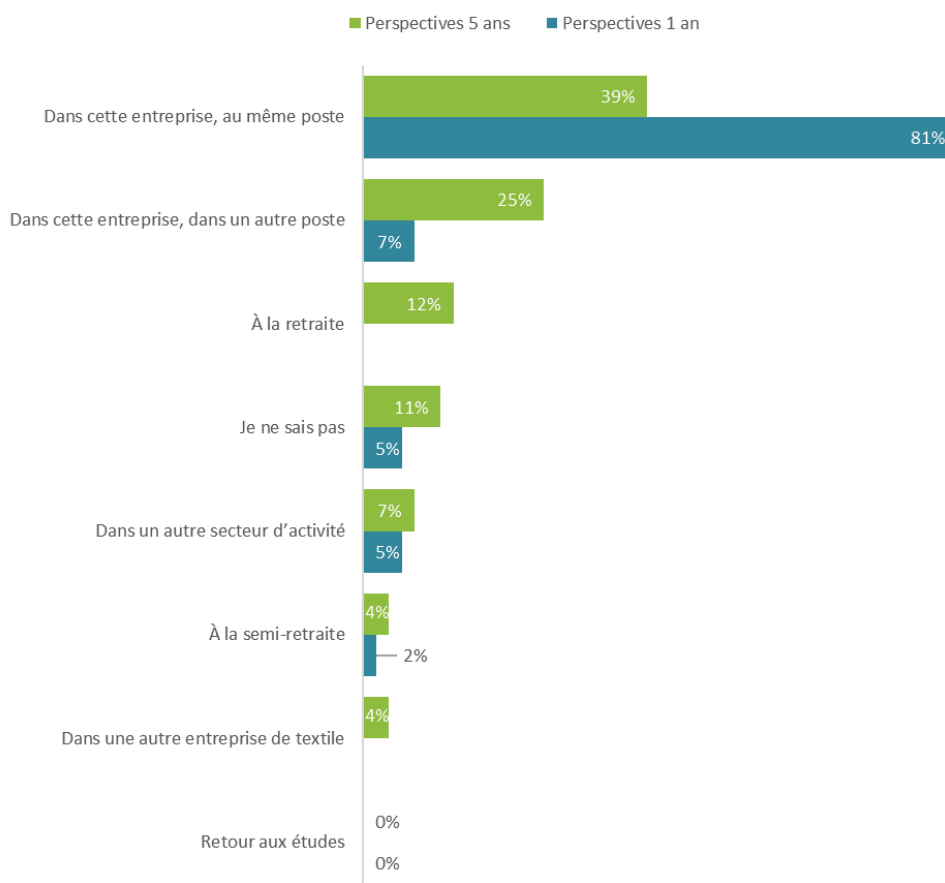
### VISION D'AVENIR DES EMPLOYÉS

Les répondants se disent donc globalement satisfaits de leur emploi et des conditions de travail qui y prévalent. Ce constat se reflète dans la façon dont ils entrevoient un avenir possible chez leur employeur actuel. Interrogés sur leur vision de l'avenir dans un horizon de 1 et 5 ans :

- Pour la prochaine année, environ 80 % des employés cadres se voient rester dans la même entreprise, au même poste, et cette proportion grimpe à 89 % si on tient compte de ceux qui se voient dans la même entreprise, mais dans un autre poste.
- Plus des trois quarts des employés de production se voient rester dans la même entreprise, au même poste, pour la prochaine année. La proportion grimpe à 81 % si on tient compte de ceux qui se voient dans la même entreprise, mais dans un autre poste.
- Dans un horizon de cinq ans, 63 % des employés cadres et 44 % des employés de production se projettent encore dans l'entreprise (même poste ou poste différent).
  - Cela peut témoigner de leur intérêt pour un parcours professionnel au sein de leur entreprise. Les employeurs doivent très certainement y être attentifs, car c'est un précieux acquis. Rappelons que lorsqu'ils ont été questionnés sur cet élément précis lié à l'avancement professionnel, près du quart des répondants, en moyenne, se sont dits très insatisfaits ou insatisfaits (cf. Figure 4.16 et Figure 4.17).
- Par ailleurs, 10 % des employés cadres et 17 % des employés de production ne savent pas où ils se voient dans cinq ans. Cette statistique doit tout autant interpeller les employeurs, qui pourraient sonder leurs travailleurs à ce sujet afin d'éviter d'éventuels départs et d'augmenter le taux de rétention.

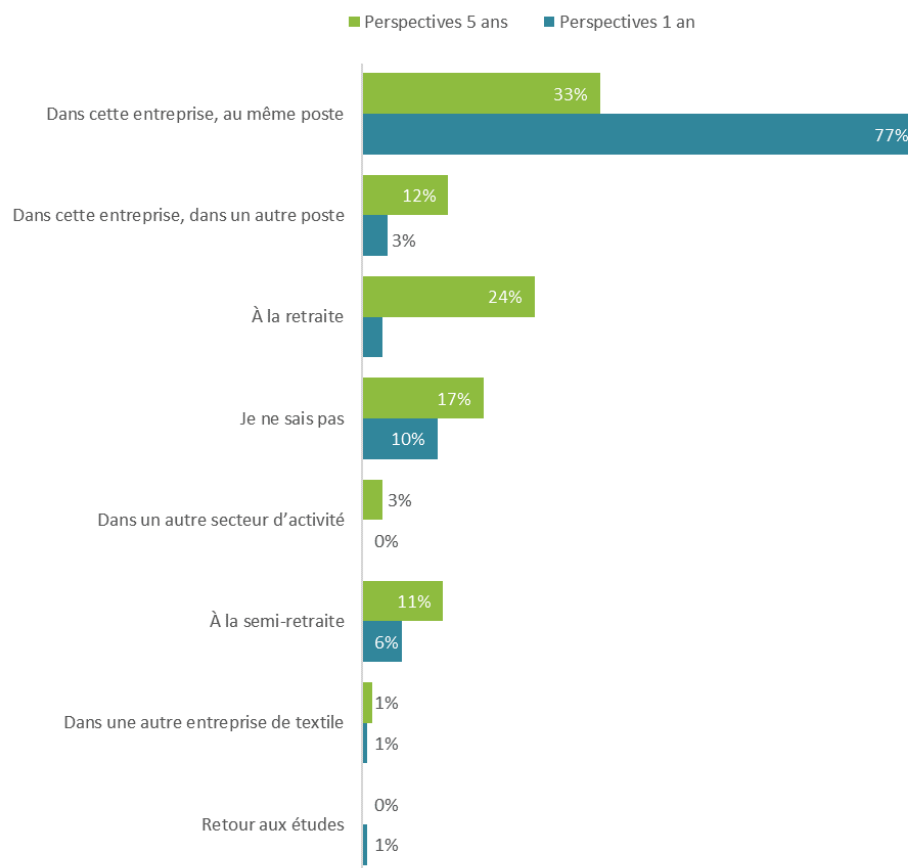
- Le tiers des employés de production se voient à la retraite ou à la semi-retraite d'ici cinq ans. Ces départs à la retraite coïncident avec l'âge des travailleurs en place.

**Figure 4.23**  
**Vision de l'avenir du personnel cadre : perspectives dans un et cinq ans**





**Figure 4.24**  
**Vision de l'avenir des employés de production : perspectives dans un et cinq ans**



## 5. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS EN LIEN AVEC LA MAIN-D'ŒUVRE

---

- Cette étude sectorielle avait d'abord comme angle d'analyse les enjeux de main-d'œuvre. L'étude a néanmoins permis d'apporter un éclairage particulier sur les enjeux de productivité, d'innovation et de R et D, et d'exportation dans l'industrie textile québécoise.
- Les résultats ont montré que les efforts amorcés au début des années 2000 pour positionner les entreprises textiles québécoises et ses produits sur des marchés à valeur ajoutée portent fruit.
- Reconnues ici et à l'international pour la qualité et la fiabilité de ses produits, les entreprises textiles sont déjà présentes dans plusieurs secteurs porteurs de développement tels que la protection individuelle, la sécurité et la défense.
- La balance commerciale du secteur demeure toutefois encore largement déficitaire. Pour accroître leur productivité et maintenir une longueur d'avance face à la concurrence mondiale, les entreprises devront continuer de miser sur l'innovation et investir dans la modernisation de leurs équipements.
- À ce chapitre, le présent diagnostic a permis de constater un éveil croissant des chefs d'entreprise pour l'intégration des nouvelles technologies et des pratiques d'amélioration continue. D'ailleurs, les consultations ont montré un foisonnement des projets de R et D dans les entreprises.
- Cependant, peu d'entre-elles se dotent encore de processus de gestion de l'innovation et/ou de spécialistes en développement de projet. L'inadéquation et la méconnaissance des programmes gouvernementaux en soutien aux projets de R et D et d'innovation expliqueraient en partie cette situation.
- Sur la scène internationale, la pénétration des produits textiles québécois se poursuit. Bien que les États-Unis soient toujours un partenaire d'affaires privilégié, le reste du Canada, l'Europe et l'Asie figurent parmi les autres marchés porteurs.
- Les intentions d'exportation des entreprises font toutefois face à certaines barrières comme le manque d'expertise interne et la pénurie de main-d'œuvre, qui limite leur capacité de production.
- Enfin, à l'heure où l'environnement prend une place prépondérante dans les préoccupations sociétales, les entreprises devront plus que jamais innover pour adapter leurs pratiques de fabrication et leurs méthodes de recyclage des matériaux et de valorisation des déchets.
- Le regard porté sur l'évolution du secteur, et en particulier sur ses enjeux de main-d'œuvre, conduit à émettre des constats et des recommandations quant aux champs d'action qui semblent prioritaires pour continuer à faire progresser le dossier de la main-d'œuvre.
- Dans la foulée des efforts réalisés depuis les dernières décennies sur ce thème, le CSMO Textile et ses organisations partenaires doivent poursuivre leur travail pour soutenir les entreprises textiles dans leur rôle d'employeurs. À ce sujet, les employeurs interrogés ont reconnu l'importance de l'intégration de la nouvelle main-d'œuvre ainsi que des outils et des bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines.
- Il appert toutefois que les grands défis et enjeux cernés dans l'étude sectorielle de 2016 prévalent encore aujourd'hui et s'observent parfois avec plus d'intensité : enjeux de recrutement, besoin de valorisation du secteur et des métiers, lacunes en matière de formation. Certains ont positivement évolué avec la mise en place de solutions, mais constituent néanmoins toujours des freins au développement du secteur.
- Aussi, les thèmes de l'attractivité du secteur, du développement des compétences techniques et du transfert d'expertise et du savoir-faire demeurent dominants.

#### **RECOMMANDATION 1 : MAINTENIR L'APPUI AU RECRUTEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE**

- Faire la promotion de l'outil de gestion des offres d'emplois et des candidatures pour le secteur textile.
- Mettre de l'avant les bassins de recrutement non traditionnels auprès des employeurs textiles.
- Diffuser les services et ressources offerts en GRH.
- Explorer la possibilité de mettre sur pied un système de partage de la main-d'œuvre.
- Poursuivre l'élaboration d'outils favorisant l'engagement des employés.
  - Un des leviers efficaces de rétention et de fidélisation de la main-d'œuvre.

#### **RECOMMANDATION 2 : POURSUIVRE LES EFFORTS DE VALORISATION DU SECTEUR ET DES MÉTIERS**

- Miser sur l'utilisation des outils Web (p. ex. site Web du CSMO Textile, médias sociaux) pour mettre en valeur les entreprises textiles.
- Collaborer davantage avec les établissements scolaires pour faire vivre des expériences immersives aux jeunes.
- Miser sur la haute technologie et l'innovation pour valoriser l'image du secteur et susciter l'intérêt des jeunes :
  - Informer sur les multiples usages et applications du textile.
  - Faire connaître les produits nichés fabriqués au Québec.
- Mettre un accent particulier sur les applications « vertes » du textile qui rejoignent davantage la plus jeune génération.

#### **RECOMMANDATION 3 : SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DE LA MAIN-D'ŒUVRE**

- Rester à l'affût des besoins de formation des entreprises en lien avec les compétences de l'avenir.
- Continuer à déployer les efforts nécessaires pour mieux faire connaître l'offre de formation du CSMO.
- Poursuivre les efforts entamés pour améliorer la flexibilité dans les formats de formation offerts.
  - Améliorer l'offre de formation à distance.
  - Développer la formation en ligne.
  - Proposer des formations en entreprise (s'adresse surtout aux plus petites entreprises).
- Continuer d'aiguiller les entreprises dans leurs stratégies de transfert des connaissances et du savoir-faire.

#### **RECOMMANDATION 4 : SOUTENIR LE RECRUTEMENT DE TRAVAILLEURS ÉTRANGERS QUALIFIÉS**

- Faciliter la venue de travailleurs immigrants et leur intégration dans la société québécoise.
  - Continuer d'outiller les employeurs relativement au recrutement et à la gestion particulière de ces travailleurs.
  - Entamer des démarches auprès du gouvernement fédéral pour ajouter les métiers du textile à la Liste des professions admissibles au traitement simplifié dans le cadre du Programme des travailleurs étrangers temporaires (TÉT).
- Soutenir le développement de leurs compétences.
  - Développer des outils pour faciliter l'apprentissage du français.
  - Traduire les outils et les supports de formation.
  - Faire la promotion des cas à succès.

## **ANNEXE 1**

### **GUIDE D'ENTREVUE INDIVIDUELLE**

---

## 1. BREF PORTRAIT DE L'INTERVENANT/L'ORGANISATION INTERROGÉ

---

- Quels sont les objectifs et la mission de votre organisation, et en particulier votre lien avec la question de la main-d'œuvre dans le secteur textile?
- Quel est votre poste au sein de l'organisation, et depuis quand?

## 2. CHANGEMENTS SURVENUS DEPUIS LES DIX DERNIÈRES ANNÉES

---

- D'après vos observations, au cours des cinq dernières années, quels changements ont marqué les questions relatives à la main-d'œuvre en textile?

## 3. RECRUTEMENT DES TRAVAILLEURS

---

- Le recours aux travailleurs immigrants est important dans le secteur textile. Selon vous, comment évoluera la situation dans ce secteur en particulier?

Sonder leur opinion par rapport aux enjeux suivants.

- ♦ Les enjeux de communication et d'intégration dans la communauté
  - ♦ Les enjeux de compatibilité (différence culturelle, système de valeur distinct)
  - ♦ Barrière de la langue
- Selon vous, de manière générale, que devrait faire le secteur pour être plus attrayant pour les employés de production et les employés plus qualifiés? Sur quels messages devrait-il miser?

## 4. FORMATION

---

- Qu'en est-il de l'offre de formation continue pour les employés de production et les superviseurs? Est-elle suffisante selon vous? Si non, comment l'améliorer?
  - PAMT : usage, satisfaction et insatisfaction
- Connaissez-vous les outils développés par le CSMO Textile pour soutenir les employeurs dans la gestion des RH? Qu'est-ce qui fonctionne bien et moins bien dans ces programmes? Améliorations possibles? Besoins d'élaborer de nouveaux outils.

Sonder :

- ♦ Outils et service-conseil en GRH
  - ♦ Déjeuners-conférences
  - ♦ Formations sur la GRH
  - ♦ Conseils et références en matière de rémunération et conditions salariales
- Connaissez-vous d'autres formules novatrices en gestion des ressources humaines?

## 5. PERSPECTIVES D'AVENIR

---

- Quels sont les domaines d'application les plus porteurs d'ici les cinq prochaines années?
- Quels futurs changements pourraient accentuer ces défis ou en créer de nouveau dans la gestion et l'organisation des ressources humaines dans le secteur textile?
- Compte tenu des besoins actuels et des changements à prévoir, quelles compétences devraient acquérir les employés d'ici cinq ans?
- Et les employeurs?
- De votre côté, comment voyez-vous votre rôle dans les prochaines années? Comment votre façon de travailler devra-t-elle évoluer pour répondre aux enjeux futurs du monde agricole? Quelles nouvelles compétences devrez-vous acquérir?

## **ANNEXE 2**

### **GUIDE D'ANIMATION DES GROUPES DE DISCUSSION**

---

## 1. MISE EN CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA DISCUSSION

---

### Mise en contexte :

Cette discussion se déroule dans le cadre du renouvellement du diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre de l'industrie textile du Québec que réalise le CSMO tous les 3 ans. Ce diagnostic vise à documenter l'évolution du contexte d'affaires des entreprises et les nouveaux défis et besoins qui émergent.

Cette démarche comprend plusieurs étapes de consultation auprès de gestionnaires et employés d'entreprises, d'experts de l'industrie et d'autres intervenants clés sous forme d'entrevues, de groupes de discussion et d'un sondage web.

### Objectifs du groupe de discussion:

- Comprendre les perceptions sur les enjeux liés à la R et D et la productivité des entreprises et les solutions à envisager pour favoriser l'essor de l'industrie
- Comprendre les impacts potentiels des enjeux liés à la R et D et la productivité sur la main-d'œuvre (ex. développement de nouvelles compétences, besoin de formation, productivité des employés, besoins accrus dans certains postes, recrutement de personnel qualifié).

### Déroulement

- Durée de 2h-2h30
- Observateurs autour de la table
- Enregistrement si possible
- Confidentialité (aucune citation associée à un nom)

## 2. PRÉSENTATION DES PARTICIPANTS ET QUESTION BRISE-GLACE

---

- Un mot spontané (ou 2!) pour définir la plus grande **force** du secteur textile au Québec? Comment le secteur se **distingue**-t-il selon vous ?
- Présentation des participants : type d'organisation (mission, nombre de membres, etc.) ou d'entreprise (secteur d'activité, taille, nb d'année en production, nb employé)

## 3. CHANGEMENTS SURVENUS DEPUIS LES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

---

- D'après vos observations et votre expérience vécue, qu'est-ce qui a le plus évolué/changé dans l'industrie depuis les 5 dernières années?
- Quels sont les nouveaux défis/enjeux que vous vivez au quotidien ?
  - Sonder les enjeux suivants : productivité, automatisation, main-d'œuvre, compétitivité, concurrence, innovation, recherche et développement, concurrence et délocalisation.
- Parmi les défis nommés précédemment, lesquels sont les plus importants/ urgents à solutionner ? Quels sont les 5 défis prioritaires du secteur. (Note : voir si la priorisation des défis est la même en début de rencontre vs à la fin de la discussion).



#### 4. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT ET INNOVATION

---

*Le dernier diagnostic montrait que les investissements en recherche et en développement connaissaient une baisse (-13 % pour tout le secteur).*

*(Source : Compendium d'indicateurs de l'activité scientifique et technologique au Québec, édition 2013 (par ISQ)).*

- Que pensez-vous de cette statistique ? Qu'est-ce qui explique cette baisse ?
- Quels sont les principaux défis/embûches à la recherche et développement à l'heure actuelle et si on se projette dans 5 ans ?
- Où devons-nous innover pour rester compétitifs et répondre aux défis identifiés précédemment ? Sur quels thèmes doit porter l'innovation ? Où sont les avenues de développement ?
- Comment amener l'innovation à l'échelle commerciale (sortir la chaîne d'innovation) ?
- Quels sont les produits avec le plus fort potentiel sur les marchés actuellement ?

#### 5. PRODUCTIVITÉ ET EXPORTATION

---

##### Productivité

- Quels sont les principaux freins, internes et externes à l'entreprise, qui nuisent à la croissance de la productivité ?
- De quoi les entreprises en générale ont-elles besoin pour accroître leur productivité ? Sur quoi doivent-elles miser en premier ?
- Selon vous et de manière générale, quelles sont les actions prioritaires à déployer pour augmenter la productivité d'une entreprise ?

##### Exportation

*Avant d'aborder ce thème, vérifier auprès des participants s'ils ont les habiletés pour aborder ce sujet.*

*Pour chacun des codes SCIAN de l'industrie textile, on observe un écart important entre les exportations et les importations. Le déficit commercial est d'un peu moins de 210 M\$ pour les marchandises des usines de textiles (SCIAN 313), en très légère baisse depuis 2015. C'est d'ailleurs le seul secteur de l'industrie qui a vu son déficit diminuer. En comparaison, il atteint près de 570 M\$ pour les usines de produits textiles (SCIAN 314) et près de 400 M\$ pour les usines de tricotage de vêtements (SCIAN 3151).*

*Source : CSMO Textile, 2019, La place du textile dans le commerce international, 2e édition (mai 2019)*

- Que pensez-vous de ces données ? Comment percevez-vous le fait que le secteur textile soit moins actif sur les marchés étrangers ?
- Quels sont les obstacles/freins à l'exportation ?
- Quel type d'aide/soutien les industries ont-elles besoin pour percer les marchés étrangers ?
- Comment maintenir/augmenter la proportion des ventes qui provient des exportations ?

- Dans les dernières années, il y a eu la signature d'un certain nombre d'accords commerciaux, avec l'Europe, les États-Unis et l'Accord de partenariat transpacifique global et progressiste (PTPGP) avec 10 pays de l'Asie-Pacifique. Qu'est-ce que ces accords ont apporté à votre industrie? Quels sont les impacts positifs ? Et négatifs?
- Quels sont les produits avec le plus fort potentiel sur les marchés de l'exportation ?
  - Quels sont les nouveaux marchés ciblés/opportunités ?

## 6. PERSPECTIVES D'AVENIR

---

- Quels sont, selon vous, les grands défis auxquels devra faire face l'industrie dans les années à venir ? (Note : reprendre la priorisation des défis du départ et voir si l'ordre des priorités change)
  - Quels changements dans l'avenir pourraient venir accentuer ces défis
  - De votre côté, comment voyez-vous votre rôle dans les prochaines années?
    - Comment votre façon de travailler devra évoluer pour répondre aux enjeux futurs de l'industrie textile ?
    - Quelles nouvelles compétences devrez-vous développer?
-

## **ANNEXE 3**

### **QUESTIONNAIRE EMPLOYEUR ET LE PROFIL DES RÉPONDANTS « EMPLOYEURS »**

---

## PROFIL DE L'ENTREPRISE

---

1. Quel est le principal secteur d'activité de votre entreprise? Cochez votre réponse.
  - ☐ Usine textile (fabricants de fibres, de fil, de tissus, de finissage de textiles)
  - ☐ Usine de produits textiles (tapis, rideaux, lignes de maison, sacs, auvents, autres produits textiles)
  - ☐ Usine de bas et de chaussettes
  - ☐ Autres : \_\_\_\_\_
  
2. Offrez-vous du travail saisonnier?
  - ☐ Oui ☐ Non

Si oui, sur quelle période? Du mois de \_\_\_\_\_ au mois de \_\_\_\_\_
  
3. Depuis combien d'années votre entreprise est-elle en activité?
  - ☐ Moins de 2 ans
  - ☐ De 2 à 4 ans
  - ☐ De 5 à 9 ans
  - ☐ De 10 à 19 ans
  - ☐ 20 ans et plus
  
4. Sur quel(s) quart(s) de travail se déroulent habituellement vos opérations? Cochez toutes les options qui s'appliquent.
  - ☐ De jour
  - ☐ De soir
  - ☐ De nuit
  - ☐ De fin de semaine
  
5. Quelle est la proportion de vos employés à la production âgés de **45 ans et plus** ? Est-ce...
  - ☐ 25 % et moins
  - ☐ 26 à 50 %
  - ☐ 51 à 75%
  - ☐ Plus de 75 %
  - ☐ Ne sait pas

## PROFIL DES EMPLOYÉS ET PRATIQUES RH

---

6. À l'embauche de nouveaux employés, est-ce qu'un processus d'accueil structuré est mis en place (ex. présentation de l'entreprise, visite d'usine, règles SST)?
  - ☐ Oui ☐ Non (passez à Q8)

7. En général, qui est responsable de l'accueil et l'intégration des nouveaux employés?

- ☐ Responsable RH      ☐ Superviseur      ☐ Directeur      de      production  
☐ Autres. Précisez : \_\_\_\_\_

8. Votre entreprise embauche-t-elle à l'heure actuelle ces bassins de travailleurs :

		9. Si oui : Part actuelle de vos travailleurs en production (%)	10. Au cours des 3 prochaines années, prévoyez-vous que le recours à ces travailleurs va :
Immigrants (nés hors Canada)	<input type="checkbox"/> Oui  <input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Moins de 5 % <input type="checkbox"/> 5 à 10 % <input type="checkbox"/> 11 à 20 % <input type="checkbox"/> 21 à 30 % <input type="checkbox"/> Plus de 30 % <input type="checkbox"/> Je ne sais pas	<input type="checkbox"/> Augmenter <input type="checkbox"/> Diminuer <input type="checkbox"/> Sera maintenu <input type="checkbox"/> Je ne sais pas
Travailleurs expérimentés (50 ans et +)	<input type="checkbox"/> Oui  <input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Moins de 5 % <input type="checkbox"/> 5 à 10 % <input type="checkbox"/> 11 à 20 % <input type="checkbox"/> 21 à 30 % <input type="checkbox"/> Plus de 30 % <input type="checkbox"/> Je ne sais pas	<input type="checkbox"/> Augmenter <input type="checkbox"/> Diminuer <input type="checkbox"/> Sera maintenu <input type="checkbox"/> Je ne sais pas
Judiciarisés	<input type="checkbox"/> Oui  <input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Moins de 5 % <input type="checkbox"/> 5 à 10 % <input type="checkbox"/> 11 à 20 % <input type="checkbox"/> 21 à 30 % <input type="checkbox"/> Plus de 30 % <input type="checkbox"/> Je ne sais pas	<input type="checkbox"/> Augmenter <input type="checkbox"/> Diminuer <input type="checkbox"/> Sera maintenu <input type="checkbox"/> Je ne sais pas
Personnes avec handicap physique/mental	<input type="checkbox"/> Oui  <input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Moins de 5 % <input type="checkbox"/> 5 à 10 % <input type="checkbox"/> 11 à 20 % <input type="checkbox"/> 21 à 30 % <input type="checkbox"/> Plus de 30 % <input type="checkbox"/> Je ne sais pas	<input type="checkbox"/> Augmenter <input type="checkbox"/> Diminuer <input type="checkbox"/> Sera maintenu <input type="checkbox"/> Je ne sais pas

11. Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les affirmations suivantes qui décrivent l'intégration de la main-d'œuvre diversifiée (immigrante, judiciarisée, 50 ans et +, handicapés, etc.)?

(1 étant en désaccord et 10 totalement en accord) (prévoir une case « ne s'applique pas ») :

- ☐ La cohabitation entre ces employés diversifiés se passe bien  
☐ Il n'y a pas de phénomène d'isolement ou de clans entre les différents bassins de travailleurs  
☐ Les travailleurs moins conventionnels sont bien acceptés et intégrés dans l'entreprise  
☐ Des activités de francisation sont offertes aux travailleurs immigrants

12. Pour fidéliser vos employés, lesquelles des actions suivantes avez-vous mises en place? Cochez toutes les actions qui s'appliquent.

- ☐ Aucune action particulière
- ☐ Salaire concurrentiel
- ☐ Progression salariale plus rapide
- ☐ Prime au rendement
- ☐ Avantages sociaux attrayants
- ☐ Possibilités d'avancement
- ☐ Formation ou perfectionnement
- ☐ Mesures de conciliation travail-vie personnelle
- ☐ Révision des horaires de travail (ex. : horaire atypique, retraite progressive, etc.)
- ☐ Banque de jours de congés personnels
- ☐ Actions visant la santé ou le mieux-être des employés (précisez) \_\_\_\_\_
- ☐ Implication des employés dans le processus décisionnel (organisation du travail, gestion participative, projet d'amélioration, etc.)
- ☐ Autres stratégies gagnantes. Précisez : \_\_\_\_\_

13. Par quels moyens communiquez-vous des renseignements aux employés?

Cochez l'affirmation qui correspond le mieux à la situation de votre entreprise.

- ☐ Communication verbale seulement, aucun moyen écrit
- ☐ Des rencontres régulières avec les employés
- ☐ Des rencontres régulières et des outils écrits (babillard, bulletin ou journal)
- ☐ Des outils technologiques (ex. : Facebook)
- ☐ Aucun outil de communication

14. De manière générale, sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous la gestion de la **santé et sécurité par votre entreprise?**

*1 étant « beaucoup de travail reste à faire », et 10 étant « la situation est exemplaire »?*

#### **FORMATION ET DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL**

---

15. Votre entreprise a-t-elle un comité de formation?

- ☐ Oui ☐ Non

16. De manière générale, sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous l'intégration de la formation continue dans votre entreprise?

*1 étant « beaucoup de travail reste à faire », et 10 étant « la situation est exemplaire »?*

17. De manière générale, et selon votre évaluation, quelle est la proportion de vos travailleurs présentant un problème d'écriture/lecture :
- ☐ Moins de 2 %
  - ☐ 2 à 5 %
  - ☐ 6 à 10 %
  - ☐ 11 à 20 %
  - ☐ Plus de 20 %
  - ☐ Ne sais pas
18. AU COURS DES DOUZE DERNIERS MOIS, DES EMPLOYÉS DE PRODUCTION/PERSONNEL CADRE DE VOTRE ENTREPRISE ONT-ILS/A-T-IL PARTICIPÉ À UNE OU DES ACTIVITÉS DE FORMATION? **CHOISIR LA RÉPONSE CORRESPONDANT LE MIEUX À VOTRE SITUATION.**
- ☐ Oui en entreprise par un formateur interne, un compagnon ou un mentor.
  - ☐ Oui par un formateur externe à l'extérieur de l'entreprise ou en entreprise.
  - ☐ Oui en utilisant les deux formules (formateur interne et formateur externe).
  - ☐ Non
  - ☐ Ne sais pas
19. PRÉVOYEZ-VOUS OFFRIR DE LA FORMATION À VOS EMPLOYÉS DE PRODUCTION/PERSONNEL CADRE AU COURS DES DOUZE PROCHAINS MOIS ?
- ☐ Oui
  - ☐ Non (passez à Q22)

20. SUR QUELS SUJETS PORTERAIENT CES FORMATIONS? COCHER TOUTES LES RÉPONSES QUI S'APPLIQUENT.

	Employés de production	Personnel cadre	Pas d'intérêt	Ne s'applique pas
Compétences techniques en textile	1	2	3	99
Compétences techniques autres	1	2	3	99
Mise en opération des équipements automatisés	1	2	3	99
Travail d'équipe et communication	1	2	3	99
Résolution de problèmes	1	2	3	99
Informatique et logiciels de gestion	1	2	3	99
Gestion de la qualité (programmes qualité)	1	2	3	99
Gestion du changement /innovation	1	2	3	99
Gestion de projet/ gestion des priorités	1	2	3	99
Cours de langue (ex. : anglais, espagnol)	1	2	3	99
Formation de compagnon (formateur)	1	2	3	99
Formation pour superviseur	1	2	3	99
Commercialisation, ventes et exportation	1	2	3	99
Santé et sécurité (indiquez le sujet précis):	1	2	3	99

21. DE MANIÈRE GÉNÉRALE, QUEL SERAIT LE FORMAT/DURÉE IDÉAL POUR DISPENSER LA FORMATION?

Durée (2 choix maximum)	Format (2 choix maximum)
<input type="checkbox"/> Formation en bloc de 3 à 4 heures <input type="checkbox"/> Formation d'une journée (6 heures à la fois) <input type="checkbox"/> Formation de deux journées successives (2 x 3 heures à la fois) <input type="checkbox"/> Formation de deux journées ou plus et non successives (2 x 3 heures à la fois) <input type="checkbox"/> Autres. Précisez : _____	<input type="checkbox"/> En usine, avec un formateur interne ou externe <input type="checkbox"/> À distance par visioconférence/webinaire (en groupe et en interaction directe avec les formateurs) <input type="checkbox"/> Par une formation en ligne (autoformation, sans interaction directe avec les formateurs) <input type="checkbox"/> Avec l'aide d'un coach ou d'un mentor <input type="checkbox"/> Formation par un établissement scolaire <input type="checkbox"/> Autres. Précisez : _____



## INVESTISSEMENT, INNOVATION et MARCHÉ

---

22. AU COURS DES 3 DERNIÈRES ANNÉES (2016 À 2019), VOTRE VOLUME DE PRODUCTION...

- ☐ A augmenté
- ☐ A diminué
- ☐ Est resté le même

23. AU COURS DES 3 DERNIÈRES ANNÉES (2016 À 2019), AVEZ-VOUS...  
ET AU COURS DE 3 PROCHAINES ANNÉES (2020 À 2022) ALLEZ-VOUS

Cochez toutes les actions qui s'appliquent

- ☐ Implanter des logiciels ou technologies numériques
- ☐ Diversifier vos activités de production
- ☐ Diversifier vos marchés
- ☐ Effectuer d'importants travaux d'entretien/réparation
- ☐ Agrandir/construire de nouveaux bâtiments
- ☐ Acheter de l'équipement de production
- ☐ Obtenir des certifications (ex. : ISO 14 001, écoresponsable, etc.). Précisez la certification :
- ☐ Effectuer de la R et D
- ☐ Changer des procédés pour améliorer l'empreinte environnementale
- ☐ Acquérir une autre entreprise
- ☐ Développer de nouveaux partenariats
- ☐ Développer un plan de relève
- ☐ Autres. Précisez :

24. PARMI LES MESURES SUIVANTES LIÉES AU DÉVELOPPEMENT DURABLE, LESQUELLES AVEZ-VOUS MISES EN PLACE?

PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES:

- ☐ Utilisation de matières plus respectueuses de l'environnement
- ☐ Réduction, recyclage ou valorisation des rebuts
- ☐ Adaptation des produits selon les exigences environnementales
- ☐ Réduction de la consommation d'énergie
- ☐ Amélioration du traitement des eaux usées
- ☐ Réduction de la consommation d'eau
- ☐ Autres. Précisez :

25. DE MANIÈRE GÉNÉRALE, DIRIEZ-VOUS QUE VOTRE ENTREPRISE EST SUFFISAMMENT MODERNISÉE?

ÉCHELLE DE 1 À 10, 1 ÉTANT « PAS DU TOUT », ET 10 ÉTANT « TOUT À FAIT »

**Ne s'applique pas / Je ne sais pas**

26. QUEL MONTANT TOTAL ENVISAGEZ-VOUS INVESTIR EN IMMOBILISATIONS, MACHINERIE ET ÉQUIPEMENT INFORMATIQUE AU COURS DES 3 PROCHAINES ANNÉES (2020 À 2022)?
- ☐ Moins de 25 000 \$
  - ☐ De 25 000 \$ à 75 000 \$
  - ☐ De 75 000 \$ à 150 000 \$
  - ☐ De 150 000 \$ à 300 000 \$
  - ☐ De 300 000 \$ à 500 000 \$
  - ☐ Plus de 500 000 \$
27. SELON VOUS, AU COURS DES 3 PROCHAINES ANNÉES (2020 -2022) VOTRE VOLUME DE PRODUCTION VA-T-IL...
- ☐ Augmenter
  - ☐ Diminuer
  - ☐ Rester le même
28. QUEL POURCENTAGE DE VOTRE PRODUCTION EST DESTINÉ :
- ☐ Au marché québécois \_\_\_\_\_ % (si 100%, passez à Q30)
  - ☐ Ailleurs au Canada \_\_\_\_\_ %
  - ☐ À l'exportation aux États-Unis \_\_\_\_\_ %
  - ☐ À l'exportation hors États-Unis \_\_\_\_\_ % Précisez principaux pays : \_\_\_\_\_
- Total = 100 %
29. SELON VOUS, QUEL MARCHÉ AURA LE PLUS DE POTENTIEL DE CROISSANCE AU COURS DES 3 PROCHAINES ANNÉES (2020-2022)?
- |                                     |  |                                      |
|-------------------------------------|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Québec     | <input type="checkbox"/> Amérique Latine | <input type="checkbox"/> Ne sais pas |
| <input type="checkbox"/> Canada     | <input type="checkbox"/> Asie            |                                      |
| <input type="checkbox"/> États-Unis | <input type="checkbox"/> Europe          |                                      |

## PROFIL DES EMPLOYÉS

---

30. POUR L'ANNÉE DE PRODUCTION 2019 ET POUR LA TOTALITÉ DE VOS ÉTABLISSEMENTS, COMBIEN D'EMPLOYÉS AU TOTAL OCCUPENT UN EMPLOI (TOUS LES EMPLOYÉS À TEMPS PLEIN ET TEMPS PARTIEL):
- ☐ 1 à 4
  - ☐ 5 à 9
  - ☐ 10 à 19
  - ☐ 20 à 49
  - ☐ 50 à 99
  - ☐ 100 à 199
  - ☐ 200 et plus
31. PARMI LES POSTES SUIVANTS, LESQUELS SE RETROUVENT DANS VOTRE ENTREPRISE? (PLUS D'UNE RÉPONSE POSSIBLE)

Titre du poste	Exemples
Cadre supérieur	Adjoint au chef de direction, chef de direction, chef de l'exploitation, DG, v.-p.
Directeur des RH/ Professionnel en RH	Chef de la dotation, chef de la formation, coordonnateur en santé et sécurité, directeur du personnel, directeur du recrutement, conseiller en gestion des ressources humaines, partenaire d'affaires en ressources humaines
Directeur/Superviseur de la fabrication	Directeur adjoint, directeur de la production, directeur d'usine, DG
Acheteur	Agent aux achats, négociateur de contrats d'achat, spécialiste en chaîne d'approvisionnement
Teinturier	Maître-teinturier, technicien de laboratoire en teinture ou en finissage
Technicien en génie industriel et en génie de la fabrication	Analyste, programmeur, technicien en planification ou en fabrication, technologue des textiles, technologue en assurance de la qualité
Designer industriel	Concepteur de produits, dessinateur de produits
Tailleur	Assembleur, superviseur de tailleurs
Représentant	Agent commercial, directeur commercial (non-technique), vendeur (non-technique)
Mécanicien industriel	Affûteur de cardes, monteur-ajusteur de métiers à tisser ou de métiers à tricoter, mécanicien de machines à tricoter ou de métiers à tisser, ouvrier à la remise en état de machines textiles, régleur de cardes, réparateur de matériel textile, technicien de machines de filature, de métiers à tisser, d'entretien mécanique ou en filage
Installateur d'auvents	Monteur d'auvents
Manutentionnaire	Cariste, ensacheur à la main
Superviseur	Contremaître
Opérateur	Opérateur de machines textiles (banc de blanchiment, banc de finition, carde, préparation de fibres et de fils, machine à enduire, machine à imprimer, machine de teinture et de finissage de textiles, métier à filer), attacheur d'ensouples, bambrocheur, cardeur, encolleur, ensoupleur, fileur, ourdisseur, ouvrier
Opérateur de machines à coudre industrielles	Couturier, couturière, OMCI, surjeteur

Titre du poste	Exemples
Tisseur, tricoteur et autres opérateurs de machines textiles	Opérateur d'aiguilleteuse, opérateur de brodeuse, opérateur de machine à tapis touffetés, tisserand
Technicien en assurance qualité	Contrôleur, contrôleur de la qualité, échantillonneur
Manœuvre des produits du textile	Aide, aide-opérateur, nettoyeur de machines textiles, préposé

32. PARMI CES POSTES (AJUSTER SELON RÉPONSES DE Q31), COCHEZ CEUX (5 MAXIMUM) POUR LESQUELS VOUS AVEZ DES BESOINS D'EMBAUCHE.

		Poste 1	Poste 2	Poste 3	Poste 4	Poste 5
En 2019, combien sont en poste?						
Combien prévoyez-vous en avoir <b>au total</b> dans 3 ans (2022)?						
Combien partiront à la retraite d'ici 3 ans?						
Q. 33 Quel est le niveau de scolarité minimal exigé à l'embauche?	Aucun diplôme					
	Secondaire					
	Professionnel (DEP)					
	Collégial (DEC)					
	Universitaire (BAC)					
Q. 34 Quel est le nombre minimal d'années d'expérience exigé à l'embauche?	Aucune expérience					
	1 an					
	2 à 3 ans					
	4 à 5 ans					
	Plus de 5 ans					

35. GLOBALEMENT, POUR LES ANNÉES À VENIR, PRÉVOYEZ-VOUS QUE LE RECRUTEMENT DE CES EMPLOYÉS SERA :

☐ Très facile

☐ Plutôt facile

☐ Plutôt difficile

☐ Très difficile

Afficher Q35 seulement si plutôt difficile/très difficile

36. SELON VOUS, QUELLES SONT LES 3 PRINCIPALES RAISONS QUI EXPLIQUENT LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT?
- ☐ Manque de candidats ayant les compétences exigées
  - ☐ Manque de candidats ayant la formation exigée
  - ☐ Manque de candidats en général
  - ☐ Manque de mobilité pour aller travailler en région
  - ☐ Horaire de travail difficile
  - ☐ Travail exigeant physiquement
  - ☐ Rémunération pas assez concurrentielle
  - ☐ Pas de formation scolaire spécialisée dans notre secteur
  - ☐ Professions offrant peu de possibilités d'avancement
  - ☐ L'image négative de l'industrie du textile en général
  - ☐ Autres. Précisez : \_\_\_\_\_
37. Pour combler vos besoins d'embauche, lesquelles des actions suivantes envisagez-vous? Cocher toutes les actions qui s'appliquent.
- ☐ Aucune action particulière
  - ☐ Recrutement à l'international
  - ☐ Recrutement en impartition (chasseur de tête)
  - ☐ Recours à des bassins de travail plus diversifiés (immigrants, 50 ans et +, handicapés, etc.)
  - ☐ Offrir des conditions salariales plus concurrentielles
  - ☐ Offrir des horaires plus attrayants (flexible, réduit, banque de congés, etc.)
  - ☐ Automatisation
  - ☐ Autres stratégies gagnantes. Précisez : \_\_\_\_\_
38. Quels moyens utilisez-vous pour garder l'expertise de vos travailleurs qui quittent pour la retraite ou autres? Cochez toutes les options qui s'appliquent
- ☐ Documentation disponible dans l'entreprise
  - ☐ Compagnonnage (formateur interne)
  - ☐ Formation externe
  - ☐ Aucun moyen
  - ☐ Autres. Précisez : \_\_\_\_\_

## EN TERMINANT

---

39. Au cours des 3 prochaines années, quel sera le principal défi de votre établissement en matière de main-d'œuvre et gestion des ressources humaines? DEUX CHOIX MAXIMUM.

- ☐ Recrutement de personnel qualifié
- ☐ Taux de roulement/rétention
- ☐ Conciliation travail-vie personnelle
- ☐ Productivité des employés
- ☐ Développement des compétences des employés /Formation
- ☐ Favoriser la participation des employés aux décisions
- ☐ Stimuler l'innovation chez les employés
- ☐ Autres. Précisez : \_\_\_\_\_
- ☐ Aucun

**Le CSMO Textile définit et met en œuvre des stratégies en matière de promotion du secteur, il développe des outils de formation, fournit des outils en gestion des ressources humaines, offre des formations aux travailleurs du secteur et mène des études pour parfaire ses connaissances de l'industrie textile.**

40. DANS QUELLE MESURE CONNAISSEZ-VOUS LES SERVICES OFFERTS PAR LE CSMO?

- ☐ Très bien                      ☐ Plutôt bien                      ☐ Un peu                      ☐ Pas du tout

41. DANS QUELLE MESURE UTILISEZ-VOUS LES SERVICES OFFERTS PAR LE CSMO?

- ☐ Beaucoup                      ☐ Assez                      ☐ Un peu                      ☐ Pas du tout

En terminant :

42. ACCEPTEZ-VOUS QUE VOS RÉPONSES À CE QUESTIONNAIRE SOIENT TRANSMISES À VOTRE COMITÉ SECTORIEL TEXTILE?

- ☐ Oui                      ☐ Non

Si oui : Votre nom :

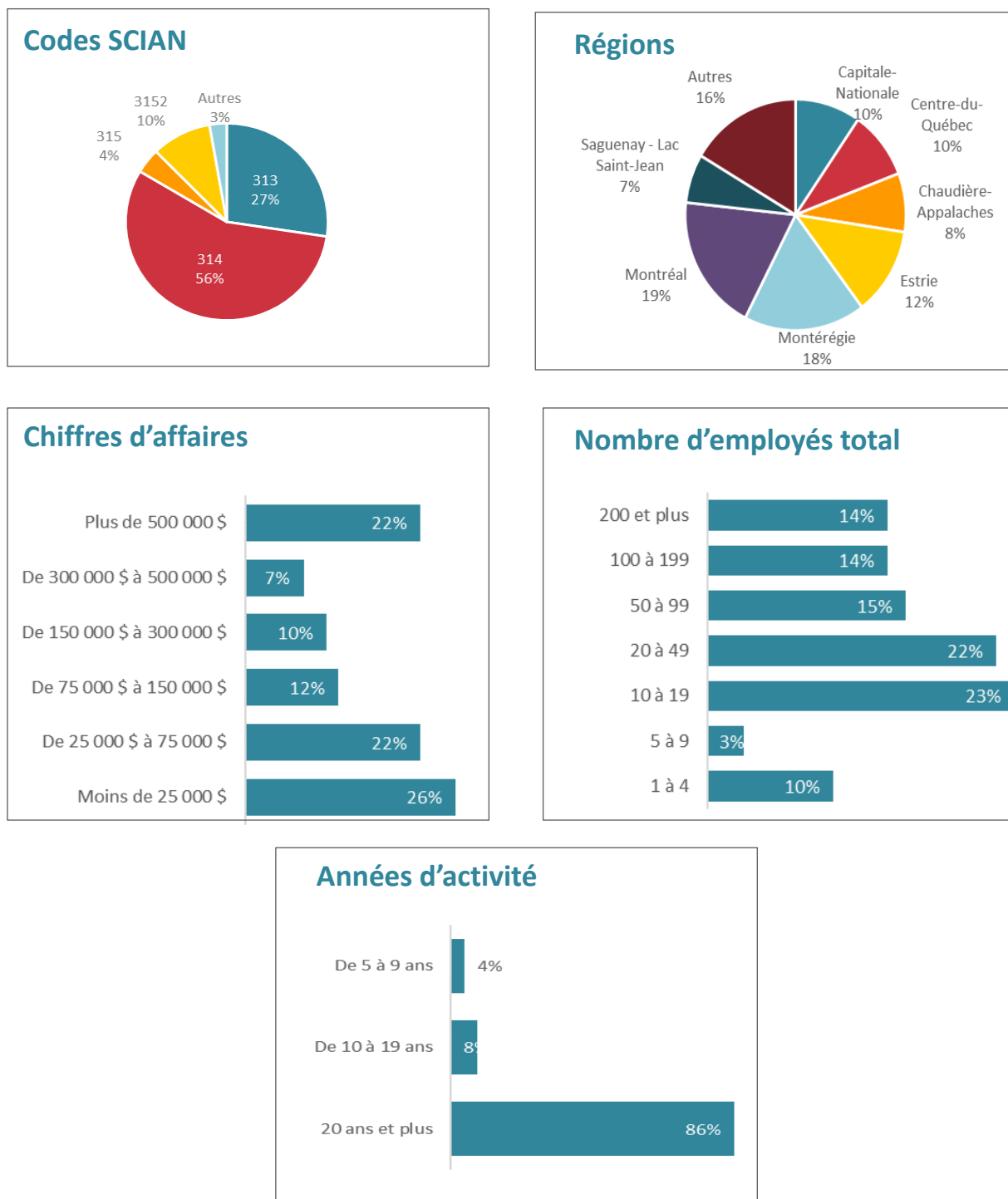
Votre courriel :

43. SERIEZ-VOUS INTÉRESSÉ À ÊTRE CONTACTÉ PAR LE CSMO TEXTILE POUR L'UN DE VOS ENJEUX EN MAIN-D'ŒUVRE?

- ☐ Oui                      ☐ Non

Merci de votre collaboration!

**Tableau 5.1**  
**Profils des entreprises ayant répondu à l'enquête : Volet employeur**



Note : 73 entreprises ont répondu au sondage, ce qui représente 19 % des entreprises de l'ensemble du secteur.

**ANNEXE 4**  
**QUESTIONNAIRE TRAVAILLEUR ET LE PROFIL DES RÉPONDANTS**  
**« TRAVAILLEURS »**

---



**EMBAUCHE ET POSTE OCCUPÉ****Q1.** Quel poste occupez-vous à l'heure actuelle?

Employé de production ..... 1 → Précisez votre poste/équipement : \_\_\_\_\_  
 Cadre ..... 2

**Q2.** Êtes-vous affilié à une centrale syndicale?

Oui ..... 1 Non ..... 2 Je ne sais pas/Je ne réponds pas ..... 3

**Q3.** Depuis combien d'années travaillez-vous pour votre employeur actuel?

Moins d'un an ..... 1 De 1 à 5 ans ..... 2 De 6 à 10 ans ..... 3 De 11 à 20 ans ..... 4 Plus de 20 ans ..... 5

**Q4.** Quelles sont les 2 principales raisons pour lesquelles vous avez postulé un emploi dans cette entreprise? (encerclez 1 seule réponse dans chaque colonne)

	Principale raison	2 <sup>e</sup> raison
Nouvelle expérience de travail .....	1	1
Travail intéressant .....	2	2
Salaire intéressant .....	3	3
Travail près de chez moi .....	4	4
Pas d'autre emploi disponible .....	5	5
Travail lié à mes compétences, études .....	6	6
Horaire de travail intéressant .....	7	7
Avantages sociaux concurrentiels .....	8	8
Environnement de travail (techno) .....	9	9

Autres, précisez : \_\_\_\_\_

**Q5.** Comment avez-vous appris que votre employeur avait besoin de personnel? Encerclez 1 seule réponse.

Annonce sur des sites spécialisés (ex. : Jobboom, Jobillico) ..... 1  
 Site Web de l'entreprise ..... 2  
 Je connais quelqu'un qui travaille ici ..... 3  
 J'ai été recruté par un membre du personnel de l'entreprise ..... 4  
 Centre local d'emploi ou organisme en employabilité ..... 5  
 Site Web du CSMO Textile ..... 6  
 Médias sociaux (Facebook, LinkedIn) ..... 7  
 Salons et foires de l'emploi ..... 8

Autres, précisez : \_\_\_\_\_

Je ne sais pas, je ne m'en souviens pas ..... 99

**Q6.** De façon globale, comment évaluez-vous l'accueil et l'intégration à votre entrée en fonction chez votre employeur actuel? Diriez-vous que vous êtes...

Très satisfait... 1      Satisfait... 2      Insatisfait... 3      Très insatisfait... 4  
Je ne sais pas, je ne m'en souviens pas... 99

## EXPÉRIENCE DE TRAVAIL ET MOTIVATION

---

**Q7.** Quel est votre quart de travail habituel?

De jour... 1  
De soir... 2  
De nuit... 3  
De fin de semaine... 4  
Rotatif... 5      Précisez l'horaire : \_\_\_\_\_  
Autre... 6      Précisez : \_\_\_\_\_

**Q8.** Où vous voyez-vous dans 1 an?

Dans cette entreprise, au même poste... 1  
Dans cette entreprise, dans un autre poste... 2  
Dans une autre entreprise de textile... 3  
Dans un autre secteur d'activité... 4  
À la semi-retraite... 5  
À la retraite... 6  
Retour aux études... 7  
Je ne sais pas... 99

**Q9.** Où vous voyez-vous dans 5 ans?

Dans cette entreprise, au même poste... 1  
Dans cette entreprise, dans un autre poste... 2  
Dans une autre entreprise de textile... 3  
Dans un autre secteur d'activité... 4  
À la semi-retraite... 5  
À la retraite... 6  
Retour aux études... 7  
Je ne sais pas... 99

**Q10.** Si vous faites partie du personnel cadre, passez à Q11.

Pour chacun des éléments suivants liés à **votre environnement de travail**, indiquez votre niveau de satisfaction.

	Très satisfait	Satisfait	Insatisfait	Très insatisfait	Ne s'applique pas
Température ambiante dans l'usine	1	2	3	4	99
Humidité ambiante dans l'usine	1	2	3	4	99
Odeur ambiante dans l'usine	1	2	3	4	99
Manipulation sécuritaire des équipements	1	2	3	4	99
Éclairage (lumière dans les aires de travail)	1	2	3	4	99
Positions de travail (posture, hauteur, espace)	1	2	3	4	99
Machines et matériel de travail en bonne condition et sécuritaire	1	2	3	4	99

**Q11.** Pour chacune des **conditions de travail** suivantes, indiquez votre niveau de satisfaction.

	Très satisfait	Satisfait	Insatisfait	Très insatisfait	Ne s'applique pas
Pause-café (durée, moment approprié) et temps pour les repas	1	2	3	4	99
Salaire	1	2	3	4	99
Primes, bonus (rendement)	1	2	3	4	99
Conciliation travail-vie personnelle	1	2	3	4	99
Horaire de travail	1	2	3	4	99
Possibilité de rotation de postes	1	2	3	4	99
Fréquence du travail la fin de semaine et des heures supplémentaires	1	2	3	4	99
Nombre de congés (fériés et autres congés possibles)	1	2	3	4	99
Flexibilité pour les congés pour raisons personnelles ou familiales	1	2	3	4	99
Avantages sociaux (assurances collective régime de retraite, vacances, etc.)	1	2	3	4	99
Possibilités d'avancement professionnel	1	2	3	4	99

	Très satisfait	Satisfait	Insatisfait	Très insatisfait	Ne s'applique pas
Relations avec les autres employés	1	2	3	4	99
Relations avec le supérieur immédiat	1	2	3	4	99
L'ambiance de travail en général	1	2	3	4	99

**Q12.** Votre salaire actuel, avant bonus, se situe dans laquelle des échelles salariales suivantes?

De 12,50 à 15,99 \$/h ..... 1

De 16 à 19,99 \$/h ..... 2

De 20 à 22,99 \$/h ..... 3

23 \$/h et plus ..... 4

**Q13.** Une bonification de votre salaire, liée au rendement (bonus, prime, à la pièce), est-elle en vigueur?

Oui ..... 1      Non ..... 2

## RELATIONS DE TRAVAIL

**Q14.** Pour chacune des affirmations suivantes, encerclez le chiffre qui correspond à votre réponse.

	Totalement d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt en désaccord	Totalement en désaccord	Ne s'applique pas
Mon employeur se soucie de tenir à jour mes connaissances par un programme de formation continue	1	2	3	4	99
Mon employeur me dit ou me montre qu'il est satisfait lorsque je fais bien mon travail	1	2	3	4	99
Mon employeur prend au sérieux la santé et sécurité des travailleurs	1	2	3	4	99
Mon employeur met en œuvre des actions concrètes de prévention au-delà des normes minimales	1	2	3	4	99
Les avis disciplinaires sont utilisés par mon employeur seulement pour des motifs valables	1	2	3	4	99
Les personnes issues des communautés culturelles et les immigrants sont bien acceptés et intégrés dans l'entreprise	1	2	3	4	99

	Totalement d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt en désaccord	Totalement en désaccord	Ne s'applique pas
Les femmes sont bien acceptées et intégrées dans l'entreprise	1	2	3	4	99
Mon supérieur/employeur est juste avec tous	1	2	3	4	99
Mon supérieur/employeur est disponible si j'ai besoin de lui	1	2	3	4	99
Mon supérieur/employeur sait motiver son équipe	1	2	3	4	99

**Q15.** Quelles sont les **2 principales raisons** pour lesquelles vous demeurez en poste dans cette entreprise? (encerclez 1 seule réponse dans chaque colonne)

	Principale raison	2 <sup>e</sup> raison
Gamme d'avantages sociaux concurrentiels	1	1
Travail intéressant	2	2
Salaire compétitif	3	3
Travail lié à mes compétences, études	4	4
Horaire de travail intéressant	5	5
Équipements modernes/à la fine pointe	6	6
Ambiance de travail	7	7
Bonne relation de travail avec mon supérieur	8	8
Formation continue offerte	9	9
Possibilité d'avancement	10	10
Travail près de chez moi	11	11

Autres, précisez : \_\_\_\_\_

**Q16.** Selon vous, quel(s) changement(s) viendrait améliorer votre niveau de satisfaction à l'égard de votre emploi actuel? (Ex. : automatisation, plus d'accès à la formation, etc.)

Aucun changement \_\_\_\_\_ 1

Changement attendu \_\_\_\_\_ 2

Précisez : \_\_\_\_\_

## FORMATION CONTINUE

**Q17.** Parmi les sujets suivants, cochez ceux sur lesquels vous avez déjà suivi une formation chez votre employeur actuel, et ceux sur lesquels vous aimeriez en recevoir une :

	J'ai déjà suivi une formation à ce sujet	J'aimerais suivre, ou suivre de nouveau, une formation sur ce sujet	Pas d'intérêt	Ne s'applique pas
Compétences techniques en textile	1	2	3	99
Compétences techniques autres	1	2	3	99
Mise en opération des équipements automatisés	1	2	3	99
Travail d'équipe et communication	1	2	3	99
Résolution de problèmes	1	2	3	99
Informatique et logiciels de gestion	1	2	3	99
Gestion de la qualité (programmes qualité)	1	2	3	99
Gestion du changement /innovation	1	2	3	99
Optimisation des processus	1	2	3	99
Gestion de projet/gestion des priorités	1	2	3	99
Cours de langue (ex. : anglais, espagnol)	1	2	3	99
Formation de compagnon (formateur)	1	2	3	99
Formation pour superviseur	1	2	3	99
Commercialisation, vente et exportation	1	2	3	99
Santé et sécurité (indiquez le sujet précis)	1	2	3	99

**Q18.** Avez-vous d'autres besoins de formation?

Oui .....1 Précisez :

Non .....2

Je ne sais pas .....99

**Q19.** Seriez-vous intéressé à suivre des activités d'apprentissage en ligne (e-learning)?

Oui.....1

Non.....2

**PROFIL**

---

**Q20.** Dans quelle ville/municipalité travaillez-vous? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_**Q21.** Quel âge avez-vous?    Moins de 25 ans.....1  
   De 25 à 34 ans.....2  
   De 35 à 44 ans.....3  
   De 45 à 54 ans.....4  
   55 ans et plus.....5**Q22.** Êtes-vous :

Un homme.....1

Une femme.....2

Autres/Je ne réponds pas.....3

**Q23.** Quel est votre niveau de scolarité le plus élevé complété?

Secondaire non complété.....1

Secondaire 5 (DES-12<sup>e</sup> année).....2

Secondaire professionnel (DEP).....3 →

Quel programme?

\_\_\_\_\_  
Collégial général.....4

Collégial technique.....5 →

Quel programme?

\_\_\_\_\_  
Universitaire.....6 →

Quel programme?

\_\_\_\_\_  
Formation reçue en dehors du Canada.....7 →

Quel programme?

\_\_\_\_\_  
Autres formations, précisez : \_\_\_\_\_**Q24.** Est-ce une fierté pour vous de travailler dans l'entreprise qui vous engage actuellement?

Très fier.....1

Assez fier.....2

Peu fier.....3

Pas du tout fier.....4

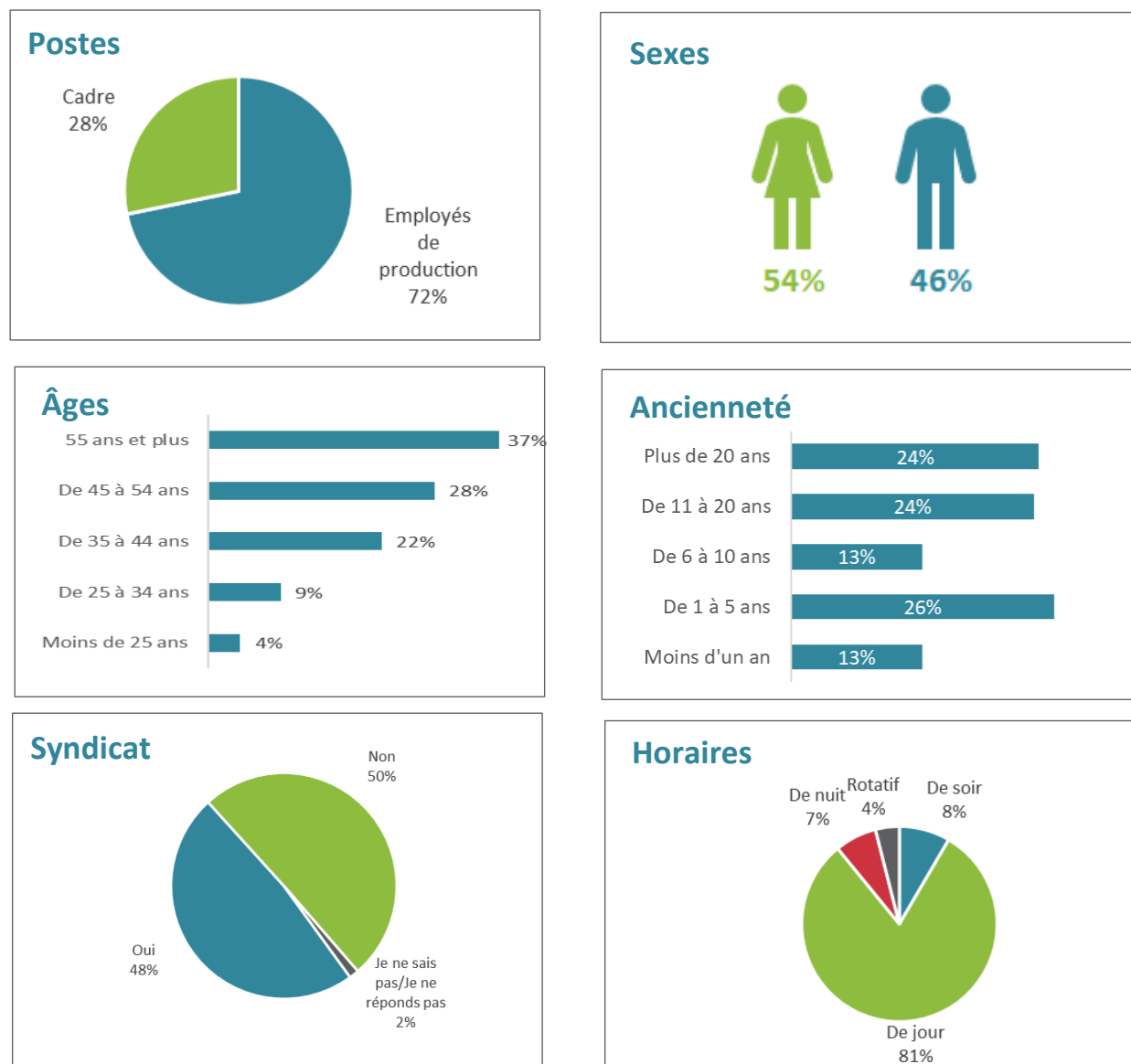
**Q25.** Recommanderiez-vous à l'un de vos proches de travailler dans cette usine?

Oui.....1

Non.....2

Votre collaboration est grandement appréciée et nous vous en remercions.  
  
\_\_\_\_\_

**Tableau 5.2**  
**Profils des travailleurs ayant répondu à l'enquête : Volet travailleur**



Note : 203 employés (cadres et employés de production) ont répondu au sondage, ce qui représente 2 % des travailleurs de l'ensemble du secteur. Pour l'ensemble du secteur, 23 % des 10 380 travailleurs du domaine sont syndiqués selon la base de données du CSMO Textile.



## **ANNEXE 5**

### **BESOIN DE MAIN-D'ŒUVRE : POSTES CRITIQUES SCIAN 313 ET 314**

---

**Tableau 5.3**  
**Besoins en main-d'œuvre : postes critiques : 313**

Usines de textiles (313)	Opérateur de machines à coudre industrielles	Opérateur	Manœuvre des produits du textile	Tisseur, tricoteur et autres opérateurs de machines textiles	Tailleur	Mécanicien industriel
Entreprises ayant un besoin d'embauche pour ces postes	20 %	55 %	25 %	55 %	10 %	40 %
Augmentation de la demande pour ces postes d'ici 3 ans	71 %	5 %	10 %	19 %	0 %	-33 %
Moyenne de travailleurs par entreprise	7,0	41,2	7,8	15,7	0,5	4,1
Moyenne de départs à la retraite par entreprise d'ici 3 ans	1,3	6,4	4,0	3,5	0,0	1,4

**Tableau 5.4**  
**Besoins en main-d'œuvre : postes critiques : 314**

Usines de produits textiles (314)	Opérateur de machines à coudre industrielles	Opérateur	Manœuvre des produits du textile	Tisseur, tricoteur et autres opérateurs de machines textiles	Tailleur	Mécanicien industriel
Entreprises ayant un besoin d'embauche pour ces postes	66 %	20 %	24 %	2 %	20 %	7 %
Augmentation de la demande pour ces postes d'ici 3 ans	18 %	9 %	22 %	0 %	19 %	20 %
Moyenne de travailleurs par entreprise	10,7	38,5	19,7	58,0	2,0	8,3
Moyenne de départs à la retraite par entreprise d'ici 3 ans	2,2	5,3	3,2	8,0	0,4	2,0