



# SOMMAIRE

Diagnostic sectoriel de main-d'œuvre  
de la métallurgie au Québec

2008-2010



Comité sectoriel de main-d'oeuvre  
de la métallurgie du Québec

Février 2009

# F.G.C. CONSEIL INC.

• CONSEILLERS EN MANAGEMENT ET EN  
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES •



S E R V I C E S - C O N S E I L



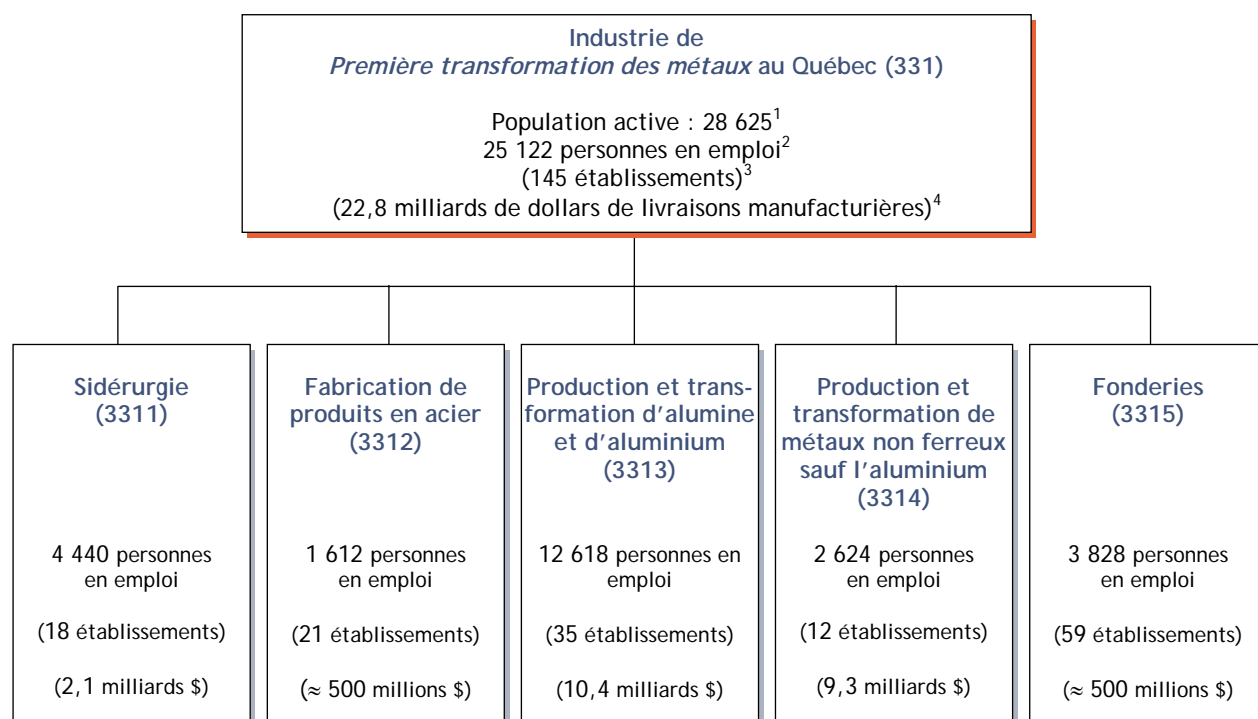
## Sommaire

### Le mandat

Un diagnostic sectoriel de main-d'œuvre est un portrait du secteur qui vise à présenter les principales informations sur la main-d'œuvre et les entreprises qui l'emploient, et à dégager les principaux problèmes et les enjeux en matière de développement de la main-d'œuvre.

Le CSMO de la métallurgie du Québec a mandaté F.G.C. Conseil inc. et Jean-Pierre Charest Services-conseil pour réaliser ce diagnostic. Leur travail a permis d'effectuer une revue documentaire relative au secteur de la Métallurgie (*Première transformation des métaux*) et de collecter des données statistiques de plusieurs sources. La recherche s'appuie également sur les résultats d'une enquête auprès des employeurs et de consultations auprès des représentants d'entreprises et de syndicats de la métallurgie.

### L'industrie de la Métallurgie au Québec



Sources : <sup>1</sup> Population active totale dans l'industrie de la *Première transformation des métaux*, Statistique Canada, *Recensement 2006*.

<sup>2</sup> *Personnes en emploi dans les établissements de la Métallurgie*, Banque d'entreprises du Centre de recherche industrielle du Québec (Icriq.com) et *Enquête FGC Conseil*, 2008.

<sup>3</sup> *Banque d'entreprises du Centre de recherche industrielle du Québec* (Icriq.com) et *Enquête FGC Conseil*, 2008.

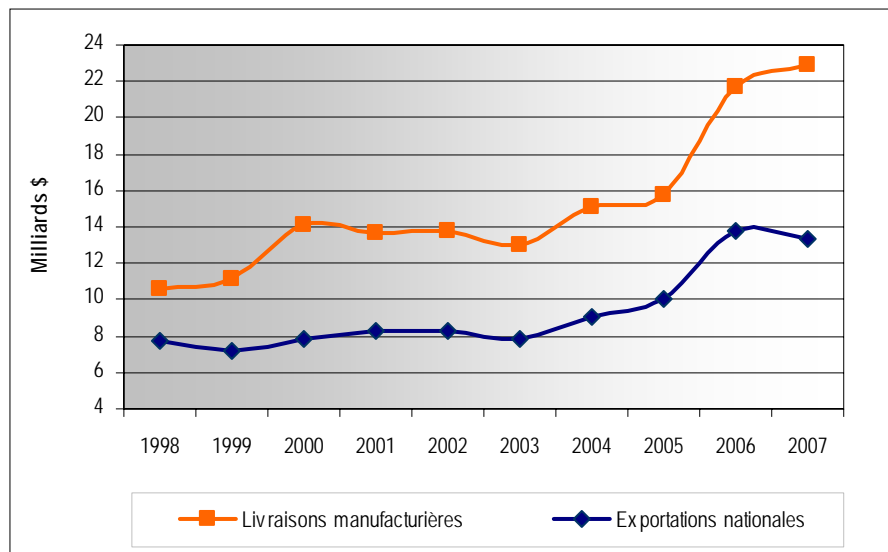
<sup>4</sup> *Enquête mensuelle sur les industries manufacturières*, Statistique Canada, 2007.



Le secteur à l'étude correspond aux activités de fabrication regroupées selon le *Système de classification des industries de l'Amérique du Nord* (SCIAN) dans la *Première transformation des métaux* (SCIAN 331). Pour faciliter la lecture, ce regroupement d'établissements dont l'activité principale consiste à fondre et à affiner des métaux ferreux et non ferreux provenant d'un minerai, de fonte brute ou de ferraille dans les hauts fourneaux ou des fours électriques est simplement défini comme étant l'industrie ou le secteur de la Métallurgie.

Au Québec, l'industrie de la Métallurgie est une des plus importantes du secteur de la fabrication. En 2007, cette industrie représentait 5,7 % du total des emplois manufacturiers. Avec une valeur des livraisons totalisant 22,8 milliards de dollars reposant essentiellement sur les exportations, cette industrie occupe le premier rang de l'activité manufacturière québécoise en ce qui a trait au revenu des biens fabriqués et de la valeur ajoutée.

### Évolution de la valeur des livraisons manufacturières et des exportations nationales, industrie de Première transformation des métaux (331), Québec, 1998-2007

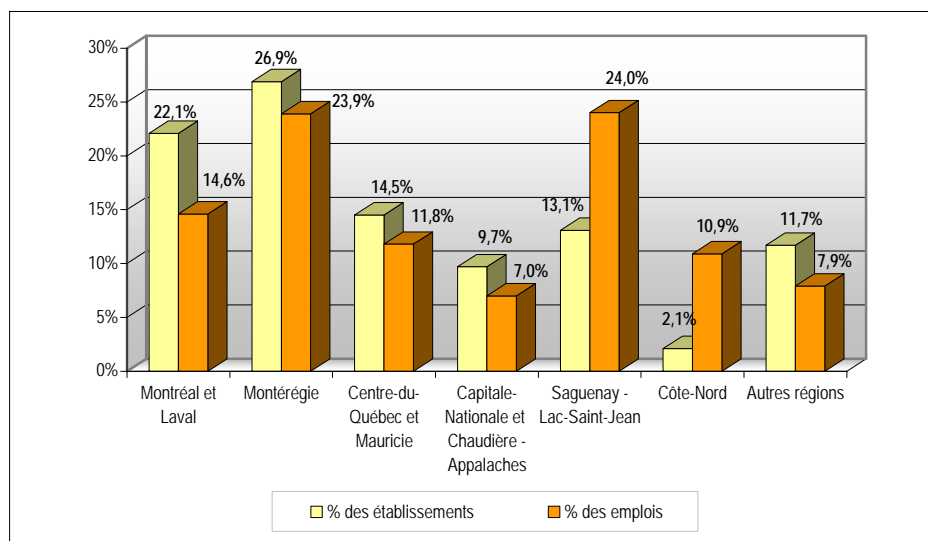


Source : Statistique Canada : *Enquête mensuelle sur les industries manufacturières* et Industrie Canada : *Données sur le commerce en direct*.

De 2004 à 2007, profitant de la hausse du prix des métaux, la valeur des livraisons manufacturières et des exportations a connu une croissance de 75 %. Dans les prochaines années, la production de ce secteur devrait connaître une évolution comparable à celle de l'économie mondiale. Au Québec, des investissements importants sont toujours prévus dans le secteur de l'aluminium par Rio Tinto Alcan et par Alcoa. Dans le secteur de l'acier, le projet d'ArcelorMittal investira dans un nouveau laminoir, cela permettrait d'atténuer la perte des emplois occasionnés par la fermeture de son unité de production d'acier plat. Soulignons également le projet de REC Silicon de construire à Bécancour une nouvelle usine de silicium polycristallin qui produira, à compter de 2012, la principale matière première pour la fabrication des semi-conducteurs et des panneaux solaires.

Les établissements de cette industrie sont très présents dans certaines régions du Québec, telles que la Montérégie, le Saguenay—Lac-Saint-Jean, la Mauricie-Centre-du-Québec, la Côte-Nord et la grande région de Montréal-Laval. Cette industrie contribue grandement à l'emploi et au développement économique de ces régions.

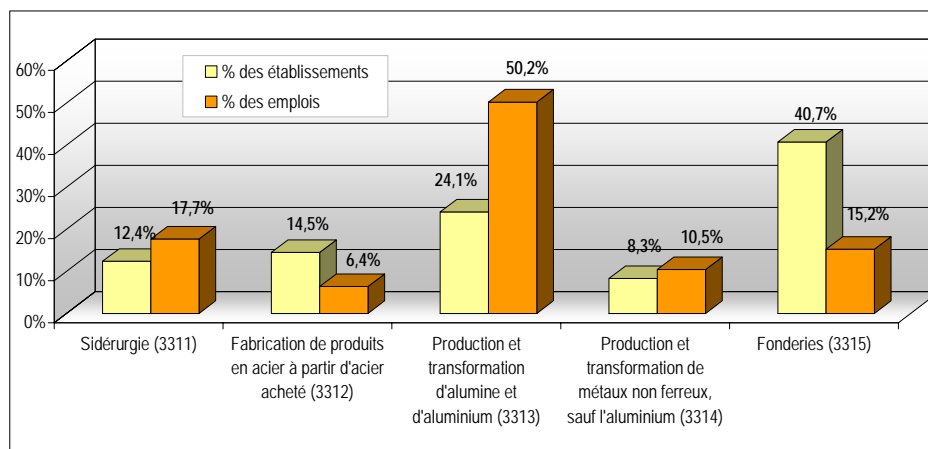
### Répartition régionale des établissements et des personnes en emploi dans les établissements de la *Première transformation des métaux*, Québec, 2008



Source : Banque d'entreprises du Centre de recherche industrielle du Québec (Icriq.com) et Enquête FGC Conseil, 2008. Traitement FGC Conseil.

L'emploi en Métallurgie est fortement concentré dans deux régions, soit le Saguenay—Lac-Saint-Jean, avec la présence de plusieurs alumineries, et la Montérégie, où la présence d'aciéries est responsable d'un grand nombre d'emplois.

### Répartition des établissements et des personnes en emploi dans les sous-secteurs de la *Première transformation des métaux* au Québec



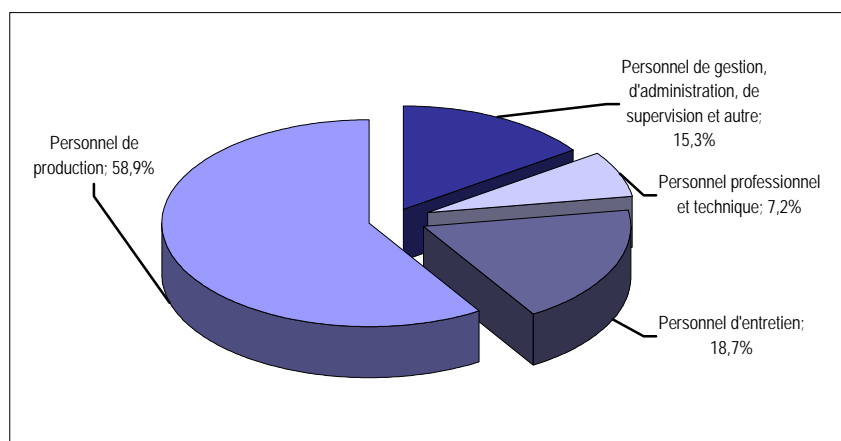
Source : Banque d'entreprises du Centre de recherche industrielle du Québec (Icriq.com) et Enquête FGC Conseil, 2008. Traitement FGC Conseil.

On constate que les trois sous-secteurs surtout axés sur la production de métaux, soit la *Sidérurgie*, la *Production et transformation d'alumine et d'aluminium* et la *Production et transformation de métaux non ferreux (sauf l'aluminium)*, qui regroupent moins de la moitié (44,8 %) des établissements du secteur, emploient plus des trois quarts (78,4 %) des personnes en emploi dans les établissements de la Métallurgie au Québec.

Dans les sous-secteurs plus axés sur la fabrication, comme le sous-secteur de *Fabrication de produits en acier à partir d'acier acheté* et celui des *Fonderies*, c'est le contraire. En effet, ces sous-secteurs regroupent 55,2 % des établissements, mais emploient 21,6 % des personnes en emploi dans le secteur.

## La main-d'œuvre en Métallurgie

### Répartition des personnes en emploi par groupe d'emplois dans les établissements de l'industrie de Première transformation des métaux, Québec, 2008

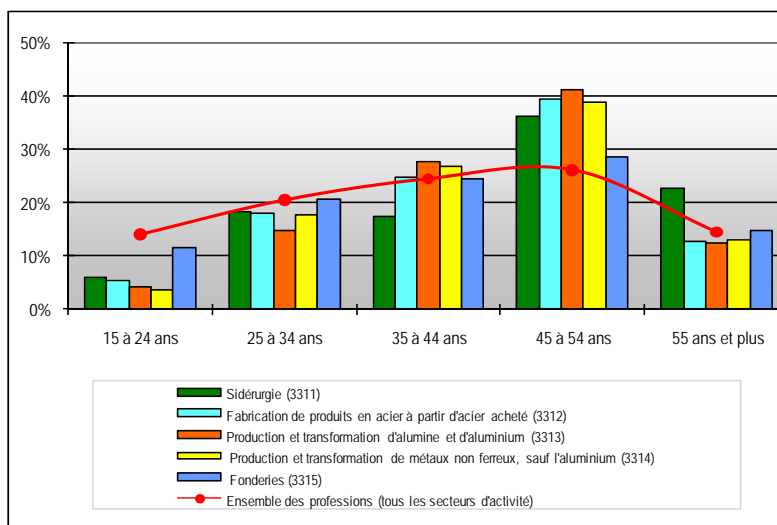


Source : Banque d'entreprises du Centre de recherche industrielle du Québec (Icriq.com) et Enquête FGC Conseil, 2008. Traitement FGC Conseil.

Dans un marché en changement, plusieurs entreprises modifient leur façon de produire et de commercialiser leur production. Ces changements ont un impact sur l'organisation du travail et sur les besoins de main-d'œuvre. Globalement, on prévoit que d'ici à 2012 l'emploi va diminuer légèrement de 1,2 % par année.

Malgré cette relative stabilité de l'emploi à court et à moyen terme, le renouvellement de la main-d'œuvre est une préoccupation majeure pour les représentants des employeurs et ceux des travailleurs. D'abord parce que sa main-d'œuvre est plus âgée que la moyenne québécoise ; en 2008, 38,3 % des travailleurs de la métallurgie sont âgés de 45 à 54 ans, et 13,3 % sont âgés de 55 ans et plus. Ensuite, parce que la formation d'un grand nombre de ces travailleurs s'effectue principalement en entreprise. Aussi, parce que l'on s'inquiète des difficultés de plus en plus grandes pour recruter du personnel diplômé ou spécialisé.

### Personnes en emploi selon l'âge dans les sous-secteurs de l'industrie de la Première transformation des métaux (331)

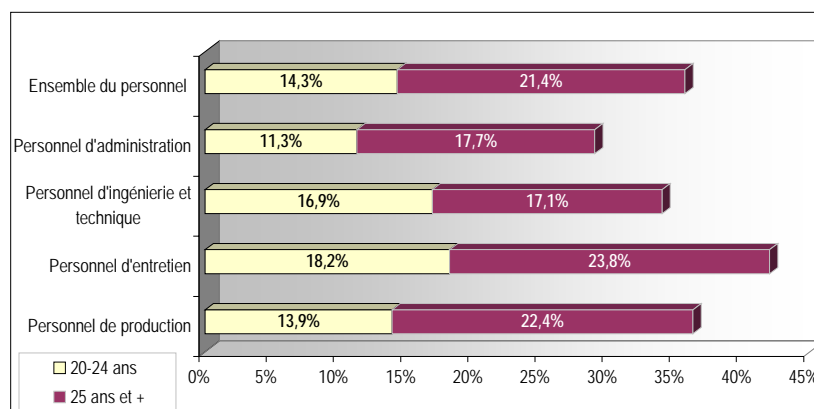


Source : Statistique Canada, *Recensement 2006*.

Ce sont les travailleurs de la *Sidérurgie*, des *Fonderies* et de la *Production et transformation des métaux non ferreux* qui sont les plus âgés. Dans ces secteurs, le nombre de travailleurs ayant plus de 55 ans est plus élevé que ce qu'on observe pour l'ensemble des professions dans tous les secteurs d'activité au Québec.

Dans les professions clés de l'industrie, ce sont principalement celles qui constituent le personnel de production qui sont les plus nombreuses en ce qui concerne les besoins de relève. Rappelons que ce groupe d'emplois représente plus de la moitié des personnes actives dans l'industrie de *Première transformation des métaux*.

### Proportion des personnes en emploi dont l'ancienneté est de 20 à 24 ans et de 25 ans et plus dans l'industrie de Première transformation des métaux au Québec, 2008



Source : *Enquête FGC Conseil*, 2008.

C'est le personnel d'entretien qui est le plus âgé. Au total, on estime que 56,4 % de ces travailleurs ont 45 ans et plus, alors que cette proportion n'est que de 51,6 % pour l'ensemble du personnel. C'est également ce personnel qui a le plus d'ancienneté avec près du quart (23,8 %) de ces travailleurs ayant plus de 25 ans d'ancienneté. Le remplacement de plusieurs travailleurs diplômés en formation professionnelle ou technique pour exercer un des métiers du personnel d'entretien est une des principales préoccupations pour plusieurs employeurs de la Métallurgie.

Le personnel d'ingénierie et technique est un peu moins âgé que l'ensemble du personnel. Néanmoins, c'est 48,6 % de ce personnel qui a plus de 45 ans et 17,1 % qui a plus de 25 ans d'ancienneté. Le remplacement des départs à la retraite de ces employés spécialisés risque d'être de plus en plus difficile. En 2008, ce sont les personnes de ce groupe qui sont jugées comme étant les plus difficiles à recruter.

Selon une enquête réalisée en 2005, de nombreux départs à la retraite étaient prévus pour 2005 à 2007. Les résultats de l'enquête de 2008 confirment que ces départs ont effectivement eu lieu selon les prévisions pour le personnel de production et celui d'entretien. Dans le cas du personnel professionnel et technique, le nombre de départs à la retraite observé a été plus petit que le nombre minimum prévu (64 plutôt que 100).

Durant la même période de 2005 à 2007, les répondants à l'enquête ont rapporté avoir embauché suffisamment de nouveaux employés pour combler les départs à la retraite du groupe de personnel de production et celui de personnel professionnel et technique. Cependant, ils n'ont embauché qu'environ 80 % du total des départs à la retraite du personnel d'entretien et 17 % du personnel d'administration.

L'embauche en 2008 et 2009 devrait représenter 9,3 % du nombre de personnes en emploi actuellement dans les établissements de la Métallurgie. Selon les estimations, le total d'embauches prévu ne devrait compenser que 90 % du personnel de production qui prendra sa retraite. Pour le personnel d'entretien, cette proportion ne serait que de 70 %. L'embauche de personnel professionnel et technique représenterait près de 1,5 fois le nombre de départs.

Plusieurs raisons expliquent ces écarts : certains employeurs ont des stratégies de réduction progressive du total de leurs effectifs par l'attrition, des changements à l'organisation du travail et, dans certains cas, de nouveaux besoins comme des projets d'amélioration de la productivité ou d'augmentation de la capacité de production.

## La gestion des ressources humaines

Dans l'ensemble, les personnes interrogées ont souligné à maintes reprises que la problématique de gestion des ressources humaines véritablement préoccupante à laquelle les établissements du secteur sont confrontés est celle du recrutement, et tout particulièrement pour les postes nécessitant des qualifications précises.

Évidemment, les autres problèmes, tels que la formation et la qualification de la main-d'œuvre, les relations du travail, etc., sont exigeants et requièrent beaucoup de ressources. Cependant, des systèmes sont en place pour les gérer, et ils restent, somme toute, relativement sous contrôle.

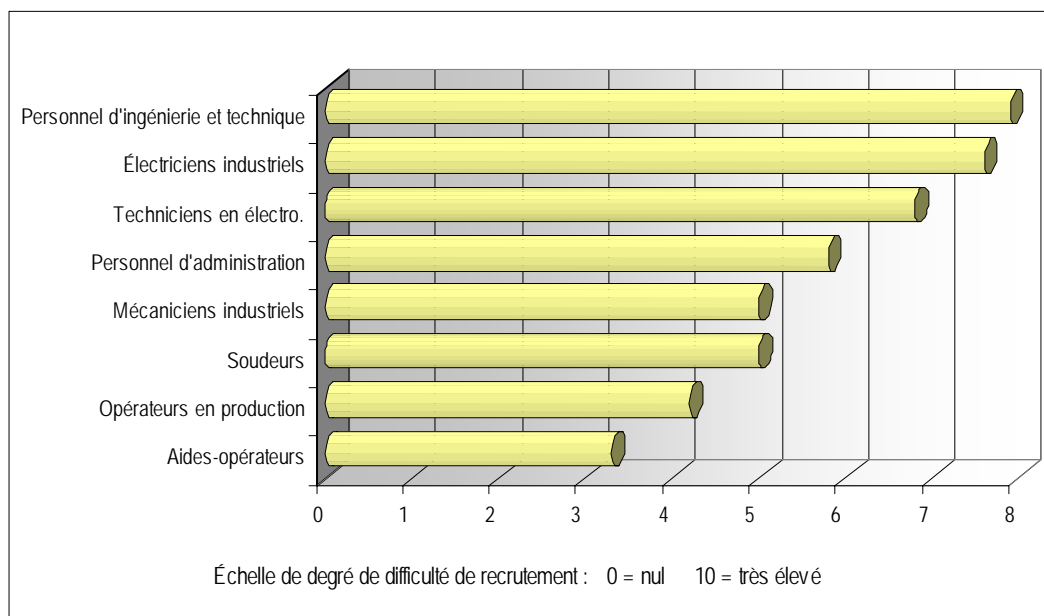
Le résultat du recrutement dépend de facteurs inhérents à l'environnement socio-économique sur lesquels il est difficile d'exercer un contrôle, par exemple, le comportement et les choix des candidats lors des processus de dotation, le pouvoir et les stratégies d'attrait des compétiteurs sur les candidats convoités, la diminution démographique des bassins naturels de main-d'œuvre des établissements, la capacité des institutions scolaires à attirer des élèves dans les programmes pertinents à l'industrie, etc.

Une analyse des résultats de l'enquête concernant le degré d'importance de la problématique de gestion des ressources humaines montre que, quelle que soit la famille d'emploi :

- Le problème le plus important pour les établissements est la *compétition des entreprises des autres secteurs industriels pour les candidats convoités*.
  - ♦ Les emplois d'ingénierie et de technique et, dans une moindre mesure, ceux d'entretien, sont hautement qualifiés, demandent plusieurs années d'études et les candidats se font rares sur le marché. Les entreprises n'ont pas d'autre choix que de déployer des moyens appropriés pour attirer les spécialistes dont elles ont besoin.
  - ♦ Dans certains sous-secteurs, ce problème est exacerbé par une concurrence encouragée à l'intérieur même des entreprises multinationales : les établissements affichent les postes dans leur réseau interne.
  - ♦ Puisque les stages constituent un moyen privilégié de recrutement, la concurrence s'exerce jusque dans les institutions scolaires pour le recrutement des stagiaires.
  - ♦ Un des impacts de cette concurrence est la pression s'exerçant sur les salaires.
  - ♦ Au-delà des salaires, les entreprises du secteur doivent redoubler d'efforts pour faire contrepoids aux conditions physiques difficiles et peu attrayantes de travail (chaleur, malpropreté), aux horaires, ainsi que l'éloignement en région ou le déracinement des candidats.
- Le *manque de candidats intéressés (peu de postulants)* constitue le second problème le plus important.
- Le *bassin de personnel insuffisant pour assurer la relève* représente le troisième problème en importance, sauf en ce qui concerne les emplois en administration.

Les difficultés de recrutement exprimées permettent de préciser pour quelles catégories de personnel ou pour quels postes le remplacement des départs à la retraite risque d'être difficile.

Figure 1 - Niveau de difficulté de recrutement pour certaines catégories de personnel et groupes d'emplois

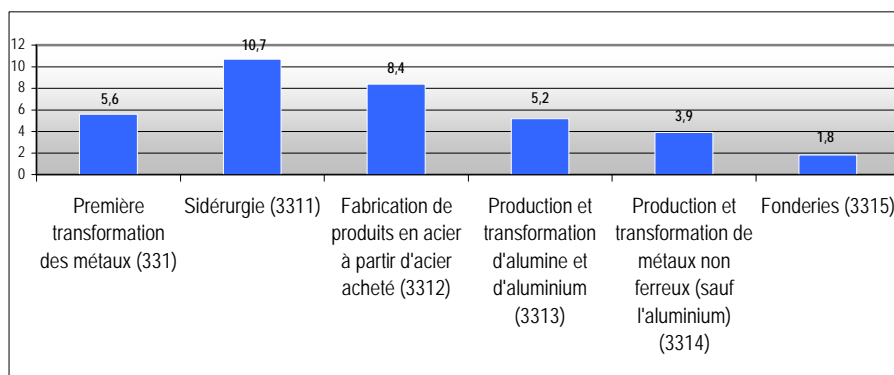


Source : Enquête auprès des employeurs de la Métallurgie, FGC Conseil, 2008.

## La gestion de la formation

Les entreprises de la Métallurgie investissent beaucoup dans la formation de leur personnel. En 2008, c'est une moyenne de 5,6 jours de formation par employé qui est observée. Certains sous-secteurs, comme celui de la *Sidérurgie*, indiquent un nombre de jours supérieur à 10,7, puisque les entreprises de l'acier ont déjà à former plusieurs nouveaux employés. Dans d'autres sous-secteurs, l'investissement en formation est nettement moindre, comme pour celui des *Fonderies* qui indique un nombre de 1,8 jour de formation par employé.

### Nombre moyen de jours de formation par employé



Source : Enquête auprès des employeurs de la Métallurgie, FGC Conseil, 2008.

Pour répondre à leurs besoins futurs, les entreprises de la Métallurgie sont disposées à explorer de nouvelles avenues pour former les travailleurs. En fait, 56,2 % d'entre elles ont déclaré être « assez favorables » ou « très favorables » à expérimenter de nouveaux modèles de formation incluant les institutions scolaires et les entreprises.

Les professions pour lesquelles il y a un intérêt à expérimenter de nouvelles approches en formation sont : les mécaniciens industriels, les électriciens industriels et les opérateurs d'unité de production.

## Les principaux constats et pistes d'intervention

Un diagnostic sectoriel de main-d'œuvre permet de présenter un portrait et un bilan de la situation. Il vise également à suggérer des pistes d'intervention susceptibles d'être incluses dans le plan d'action du Comité sectoriel de main-d'œuvre (CSMO).

### Faire face au défi de la relève

---

Le profil de la main-d'œuvre en Métallurgie fait ressortir clairement que les départs à la retraite seront nombreux d'ici à quelques années. Cette problématique aura des impacts sur les besoins de formation pré-emploi et ceux en emploi. Elle a également un impact sur l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines.

Nous présentons quelques pistes d'intervention qui sont directement liées au défi de la relève en Métallurgie.

#### ■ Faciliter la planification des besoins en main-d'œuvre (PMO) en établissant des moyens pour le faire

##### Actions possibles

- Organiser et supporter une veille sectorielle sur les départs à la retraite en partenariat avec tous les principaux employeurs de la Métallurgie. Cette veille permettrait d'obtenir annuellement les prévisions de départs à la retraite.
- Proposer des outils de PMO aux entreprises qui n'ont pas les ressources ou les moyens de planifier efficacement ces besoins.
- Communiquer l'information relative aux besoins de main-d'œuvre dans l'industrie, mais également dans les autres secteurs d'activité puisque la Métallurgie sera de plus en plus en concurrence pour le recrutement de personnel.

## ■ Poursuivre et intensifier la promotion de la Métallurgie comme étant un excellent secteur d'emploi

### Actions possibles

- Continuer les efforts de promotion du secteur auprès des jeunes du milieu scolaire. Cette promotion se doit d'être continue pour obtenir des résultats et elle est également nécessaire pour « contrer » les promotions réalisées par d'autres secteurs d'activité qui tentent également d'attirer cette clientèle.
- Développer des partenariats avec d'autres intervenants (CSMO, MELS, etc.) afin de sensibiliser les plus jeunes (première et deuxième secondaire) aux sciences et aux techniques.
- Diversifier les efforts de promotion de la Métallurgie comme secteur d'emploi afin de joindre de nouvelles clientèles ciblées telles que des adultes à la recherche de nouveaux défis ou de meilleurs emplois, des immigrants et des femmes désirant accéder à des métiers traditionnellement réservés à la main-d'œuvre masculine.

## ■ Sensibiliser tous les intervenants de la Métallurgie à faire face au défi de la relève

### Actions possibles

- Organiser des rencontres réunissant des représentants patronaux et syndicaux afin de clarifier les impacts du renouvellement de la main-d'œuvre qui s'annonce et les besoins de changement que ce défi nécessite.
- Communiquer à l'industrie des actions et des moyens concrets qui ont donné des résultats face au défi de la relève.
- Encourager et supporter la mise sur pied de comités paritaires dédiés au défi de la relève au sein des entreprises.

## ■ Innover pour faire face au défi de la relève

### Actions possibles

- Poursuivre un projet pilote visant le développement de nouvelles approches pour former de nouveaux travailleurs en métallurgie.
- Offrir de nouveaux services qui tiennent compte de la mondialisation des grands groupes industriels dont font partie les principaux établissements de la Métallurgie au Québec. L'offre peut se faire en :
  - ♦ poursuivant les travaux visant la mise sur pied d'un Centre international de formation en métallurgie ;
  - ♦ évaluant l'impact de la centralisation du recrutement du personnel technique et de gestion au sein des sièges sociaux des groupes industriels ;

- ♦ déterminant s'il est possible d'aider les établissements québécois du secteur de la Métallurgie à être plus compétitifs vis-à-vis des autres établissements de leur groupe industriel pour le recrutement de personnel spécialisé.

## Faciliter le développement de la main-d'œuvre en Métallurgie

### ■ Effectuer une promotion ciblée pour les programmes d'études visant la formation en pré-emploi en lien avec la Métallurgie

*Note : Les actions de promotion suggérées à la section précédente sont évidemment des moyens qui visent aussi la promotion des programmes d'études pertinents. Nous suggérons ici d'autres actions plus spécifiques.*

#### Actions possibles

- Intensifier la promotion des programmes d'études professionnelles, techniques et en génie qui visent spécifiquement la formation initiale des personnes désirant exercer une profession type de la métallurgie. (DEP *Fonderie*, DEC *Technologie du génie métallurgique*, *Génie métallurgique et des matériaux*).
- Évaluer avec les centres de formation offrant le DEP *Fonderie* et des employeurs les avenues possibles pour attirer des étudiants qui ne sont pas originaires de la région immédiate où est offert ce programme d'études.
- Entreprendre une campagne de communication s'adressant aux employeurs potentiels pour mieux faire connaître le programme d'études menant à un DEP *Opération d'équipements de production en métallurgie* dans d'autres régions que celle de Sorel-Tracy.
- Procéder à une analyse afin de mieux comprendre la situation du DEC en technologie du génie métallurgique.
- Développer une approche de communication commune avec les autres CSMO qui se préoccupent aussi de la formation initiale du personnel d'entretien, tel que mécanicien industriel, électricien industriel et technicien en électronique industrielle.
- En collaboration avec les employeurs de la Métallurgie, préciser les finissants de la formation professionnelle et technique recherchés, et ce, même si ce ne sont pas des finissants de programmes d'études directement en lien avec la Métallurgie. (Exemple : Technique de génie chimique ou de laboratoire).

## Développer de meilleures pratiques en gestion des ressources humaines

---

### ■ Encourager une gestion efficace de la formation en emploi

#### Actions possibles

- Mettre en oeuvre des interventions visant la mise en place de comités de formation paritaires avec un mandat plus décisionnel dans la gestion de la formation des employés syndiqués.
- Faire connaître les bons coups et les initiatives qui ont donné des résultats en formation.
- Élaborer et proposer des modèles de gestion aux entreprises qui devront intégrer et former plusieurs nouveaux travailleurs comme relève. Ces modèles incluront différents moyens susceptibles d'être adaptés au contexte de l'entreprise.

### ■ Améliorer l'offre et la gestion des stages

#### Actions possibles

- Inciter les employeurs et les représentants des travailleurs à faire plus de place aux stagiaires de la formation professionnelle et technique.
- Mettre en place et tenir à jour une base de données sectorielle répertoriant les étudiants qui, dans le cadre de leurs études, ont réalisé un stage chez un employeur de la Métallurgie.
- Fournir de l'aide-conseil ou des outils aux plus petits établissements afin que ceux-ci puissent planifier et offrir des stages à des étudiants de l'université, de la formation technique et de la formation professionnelle.

### ■ Innover en recrutement

#### Actions possibles

- Identifier avec les employeurs et les syndicats des moyens pour faciliter l'embauche et l'intégration de travailleurs peu expérimentés. Les moyens à mettre de l'avant sont en fin de compte ceux permettant d'acquérir de l'expérience en Métallurgie plutôt que dans un autre secteur d'activité.
- Organiser des échanges interentreprises du secteur afin de partager les difficultés éprouvées et les solutions efficaces.
- Concevoir et mettre en oeuvre des outils et une approche pour reconnaître les compétences recherchées par plusieurs employeurs de la Métallurgie. La mise en commun d'une reconnaissance des acquis professionnels pourrait orienter des adultes qui désirent se former pour avoir accès à des emplois en production ou à l'entretien en métallurgie.