

HD9940

.U52

b3

c. 1 aa



Industrie, Sciences et  
Technologie Canada

Industry, Science and  
Technology Canada



IC

**DANS L'OPTIQUE DU LIBRE-ÉCHANGE:  
LES FORCES EN PRÉSENCE SUR LE MARCHÉ  
L'INDUSTRIE DU VÊTEMENT AUX É.-U.**

Canada 

**DANS L'OPTIQUE DU LIBRE-ÉCHANGE:  
LES FORCES EN PRÉSENCE SUR LE MARCHÉ  
L'INDUSTRIE DU VÊTEMENT AUX É.-U.**

INDUSTRY, SCIENCE AND  
TECHNOLOGY CANADA  
LIBRARY

JAN 25 1983

BW FY  
BIBLIOTHÈQUE  
INDUSTRIE, SCIENCES ET  
TECHNOLOGIE CANADA

**DIVISION DES VÊTEMENTS**

**INDUSTRIE, SCIENCES ET TECHNOLOGIE CANADA**

**JUIN 1989**

---

Chapitre	Page
1. Le marché	1
2. Structure	6
3. Résultats	11
4. Caractéristiques de la production, de la commercialisation et de l'approvisionnement	21
A. Technologie	21
B. Liens en aval et en amont	25
C. Positionnement sur le marché et planification stratégique	28
i) La mise au point et la conception de produits	28
ii) La diversification du marché et des produits	29
iii) Les investissements étrangers	30
iv) Les contrats avec les pays d'outre-mer	31
D. Approvisionnement en tissus	33
5. Commerce du vêtement entre le Canada et les États-Unis	37
A. Répercussions de l'Accord de libre-échange	37
i) Généralités	37
ii) Le point de vue américain	37
iii) Le point de vue canadien	39
B. Exportations vers les États-Unis	40
i) L'importance du marché américain	41
ii) Stratégies	42
iii) Conclusions	42
Annexe 1	44
Annexe 2	46
Annexe 3	47

---

 CHAPITRE 1  
 LE MARCHÉ
 

---

**Les consommateurs**

Les États-Unis représentent le plus grand marché mondial du vêtement. C'est à la richesse croissante des consommateurs américains de vêtement et au fait qu'ils demandent des produits de meilleure qualité correspondant davantage à la mode que l'on doit l'évolution constante de la situation caractérisée par de fortes différences régionales. Leurs dépenses personnelles en matière vestimentaire ont augmenté progressivement au cours des dix dernières années malgré la hausse régulière des prix. Même si les prix se sont récemment stabilisés, l'époque des dépenses croissantes des consommateurs touche à sa fin. Parallèlement, les goûts changeants des consommateurs ont donné naissance à de nombreux marchés diversifiés et nouveaux qu'il est souvent plus difficile de suivre. La solution des détaillants pour spécialiser davantage les points de vente fait qu'il semble y avoir maintenant trop de magasins de détail compte tenu du niveau actuel de dépenses des consommateurs.

**La vente de détail**

Ces éléments cumulés ont rendu la situation difficile pour les détaillants qui, au cours des cinq dernières années, ont eu à se préoccuper de plus en plus de maintenir des marges bénéficiaires suffisantes. Leur principale stratégie a été de prévoir de plus en plus de ventes de promotion à prix réduit (correspondant actuellement à environ 15 % des ventes américaines de vêtements) afin d'obtenir des volumes de vente suffisants et de conserver leur rentabilité. Pour bon nombre d'entre eux cependant le succès est mitigé parce que cette stratégie semble aggraver leurs problèmes de concurrence pour des raisons qui dépassent le cadre de cette étude. On peut toutefois dire que, de façon générale, ils trouvent leur origine dans la situation effective due à la concurrence très forte qui existe entre les magasins du fait du morcellement important du marché qui compte trop de magasins par rapport à la taille actuelle de la population des consommateurs. Outre la spécialisation et les promotions à prix réduit, les autres stratégies adoptées par les détaillants américains en vue de remédier à la situation ont notamment été :

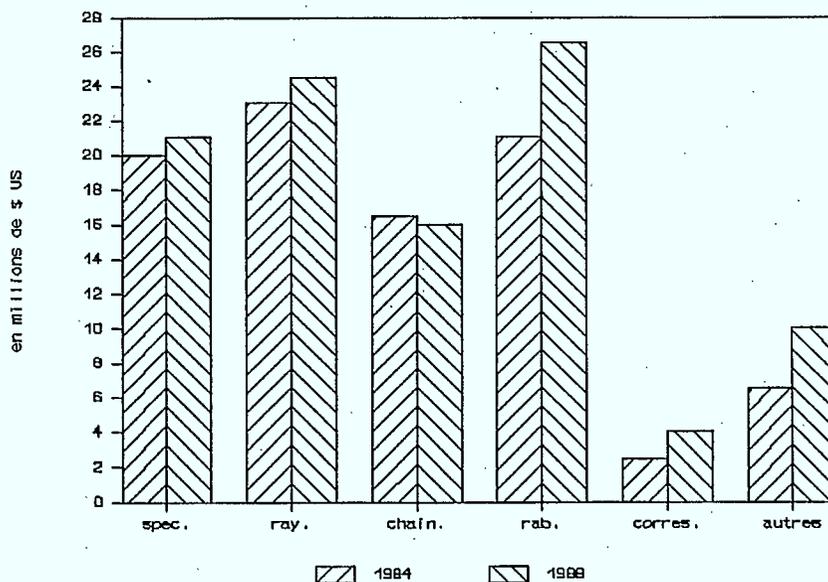
- la restructuration des opérations et des entreprises;
- une plus grande importance donnée aux articles portant des étiquettes originales;
- des systèmes informatiques plus performants (UPC/EDI) tant du point de vue de la gestion que de la commercialisation;
- du fait de cette importance nouvelle donnée à l'UPC/EDI, une participation accrue aux programmes de livraison rapide avec les fabricants.

Influence  
des détaillants

Étant donné cette situation incertaine, les détaillants du secteur du vêtement exigent de plus en plus de leurs fournisseurs. Mais lorsque des bonnes relations ont été instaurées, dans le pays ou à l'étranger, les détaillants semblent être de plus en plus enclins à rester fidèles et à conserver les fournisseurs fiables. La tendance récente à la concentration des acheteurs (c'est-à-dire un moins grand nombre d'acheteurs pour un plus grand nombre de points de vente) a également accentué l'influence déjà importante des détaillants américains sur la planification stratégique des fabricants de vêtements.

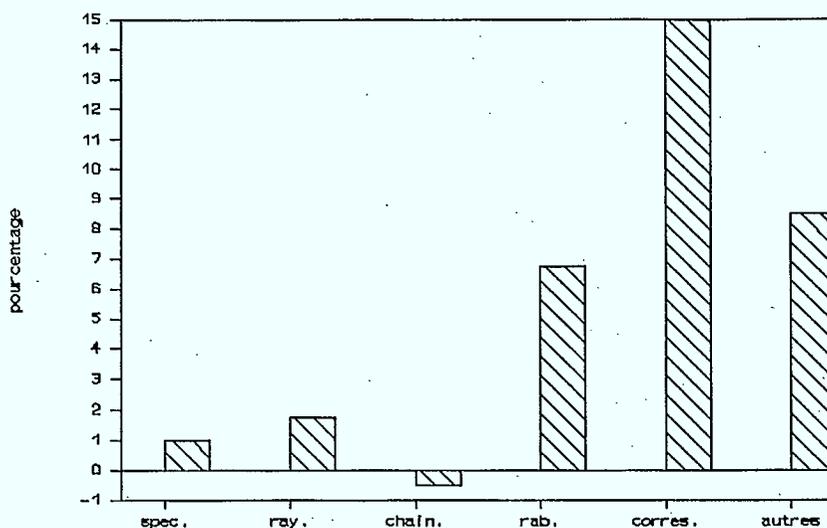
Les tableaux ci-dessous montrent la situation évolutive du marché américain du détail et les changements survenus récemment dans les schémas de distribution du vêtement.

Les points de vente de vêtements.....



Source : Commission d'achat KSA/NPD

.....Changent



### Réseaux de détaillants

Source : Commission d'achat KSA/NPD

#### Étude KSA

Afin de donner aux fabricants canadiens de vêtements une meilleure idée de cette situation complexe et changeante, Kurt Salmon Associates, qui possèdent des bureaux dans le monde entier et notamment à Montréal, a entrepris une étude préliminaire de la vente de détail dans le secteur du vêtement aux États-Unis. On pourra obtenir des exemplaires de cette étude en s'adressant à la Division des vêtements du ministère de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie. Une analyse beaucoup plus complète donnant un aperçu précis de la structure et des méthodes de vente au détail aux États-Unis pour certaines catégories de vêtements devrait se terminer cet automne.

---

 CHAPITRE 2  
 STRUCTURE
 

---

 Ressem-  
 blances avec  
 le Canada

La caractéristique la plus remarquable de l'industrie américaine du vêtement est son ampleur évidente. Outre sa taille, ses caractéristiques structurelles ne sont toutefois pas différentes de celles des industries du vêtement de la plupart des pays industrialisés dont le Canada. Par exemple, les fabricants canadiens de vêtements comprennent facilement la nature très concurrentielle et dynamique des producteurs américains de vêtements, quelle que soit la taille de leur entreprise ou l'importance des capitaux investis, qui ont des exploitations florissantes et obtiennent des bénéfices en produisant et en commercialisant des modèles supérieurs tout en restant compétitifs. La structure fragmentaire de l'industrie américaine due au grand nombre d'entreprises qui produisent une part relativement faible des marchandises expédiées, est tout à fait justifiée, du fait de la nature évolutive du marché américain de la consommation, et conforme à la situation mondiale de la production de vêtements.

 Entreprise  
 américaine  
 type

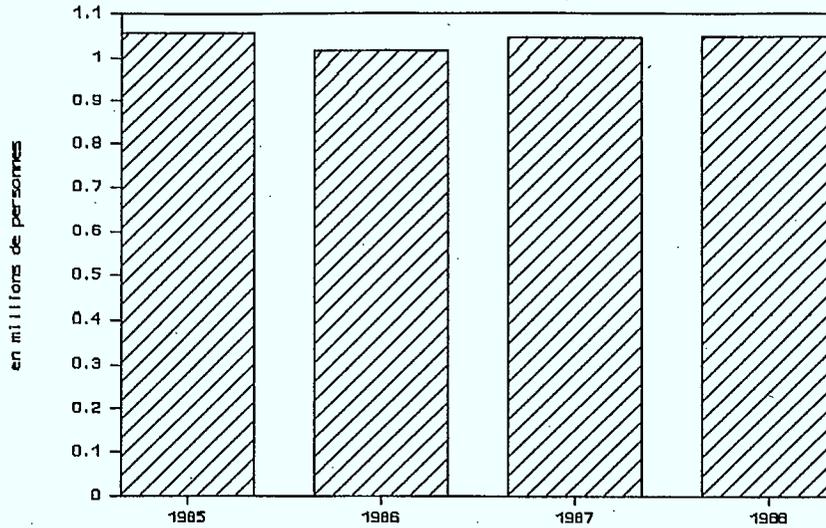
Nonobstant la taille des principaux fabricants américains, l'entreprise type de vêtements est une société privée appartenant à la même famille depuis deux ou trois générations, comme par exemple Levi Strauss. En 1987, l'effectif moyen par établissement était de 48 personnes (la moyenne pour les entreprises américaines est de 75 personnes) alors qu'il est de 44 au Canada. Nous donnons dans les tableaux qui suivent des ordres de grandeur globaux pour l'emploi et les expéditions de l'industrie américaine du vêtement ainsi qu'un chiffre estimatif des marchandises expédiées en fonction de la taille de l'établissement. On trouvera à l'annexe 1 un bon aperçu de certains marchés américains du vêtement ainsi que des détails sur la production et les importations américaines.

	MARCHÉ AMÉRICAIN DU VÊTEMENT (\$ US)			
	1985	1986	1987	1988
Marchandises expédiées	56 993 \$	57 918	60 942	63 258
Prod. domestique	50 119	51 487	53 239	55 105
Importations	15 711	18 171	21 503	22 363
Exportations	991	1 178	1 490	1 988

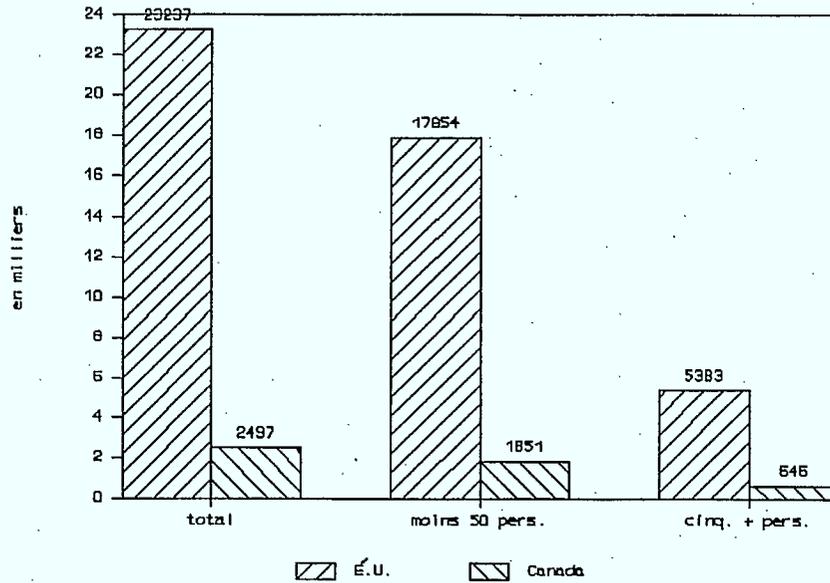
Ces données ne tiennent pas compte des tricots.

Sources : Ministère américain du Commerce  
 American Apparel Manufacturers Association (AAMA)

Emploi industrie vêtement É.U.

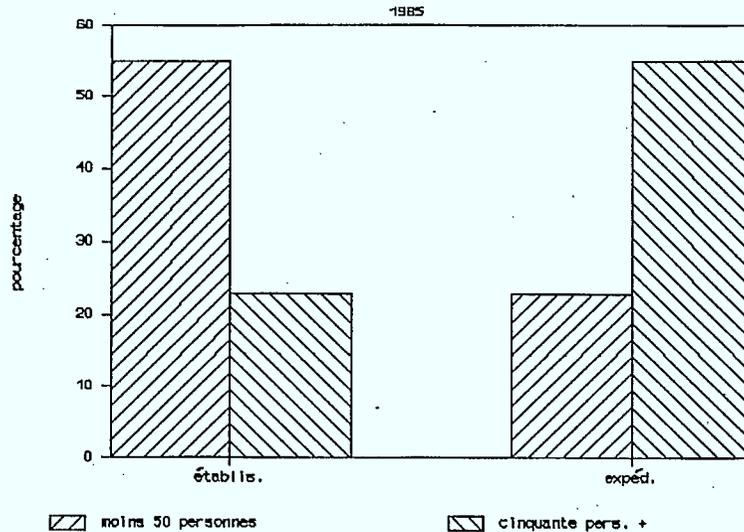


Établissements en 1985

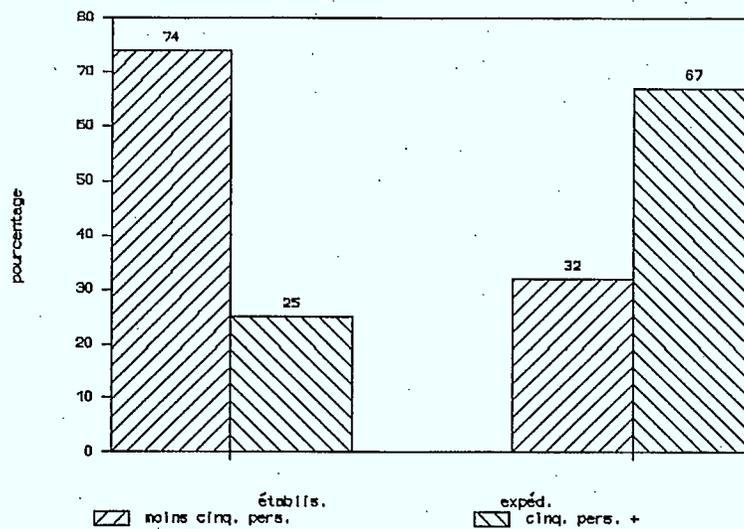


Ces données ne tiennent pas compte des tricots.  
 Sources : Ministère américain du Commerce  
 American Apparel Manufacturers Association (AAMA)

## Établissements\expéditions É.U.



## Établissements\expéditions Canada 1985



(1) Pour les trois tableaux ci-dessus, les données relatives à l'emploi pour les États-Unis correspondent à l'année 1982 et pour le Canada à l'année 1985. Les données américaines ne tiennent pas compte des tricots. On entend par établissement toute structure d'exploitation ou unité de production. Les 23 237 établissements américains sont exploités par environ 14 000 entreprises.

Sources : Recensement américain des fabricants.  
Statistique Canada

Répartition  
géographiqueRépartition  
de l'emploi

À l'heure actuelle, l'industrie du vêtement est le 7<sup>e</sup> employeur américain par ordre d'importance alors qu'elle est le 5<sup>e</sup> au Canada. Elle est en 13<sup>e</sup> position pour ce qui est de la valeur des marchandises expédiées alors qu'elle est en 14<sup>e</sup> position au Canada. Compte tenu de la répartition de l'emploi, près de 38 % des producteurs américains de vêtement se trouvent dans les grands centres urbains du littoral nord-est et en Californie et les 42 % autres se trouvent dans les états du sud-est, dont la Floride. Les entreprises situées dans cette dernière zone produisent plus généralement des volumes importants d'articles courants tels que les jeans ou les pantalons ordinaires alors que celles situées dans les premières zones indiquées font en général des vêtements plus spécialisés tenant davantage compte de la mode. La vente de ces articles se fait par le truchement des agents commerciaux de la société ou d'agents indépendants qui font directement affaire avec les détaillants, ou par l'entremise de groupements d'achat. Ces derniers constituent une source d'approvisionnement plus importante aux États-Unis qu'au Canada étant donné que l'achat des articles de détail n'est pas aussi concentré qu'ici. On compte dans ces groupements d'achat certains des principaux détaillants canadiens comme La Baie et Woodward's.

On trouvera dans les tableaux suivants des détails supplémentaires sur la répartition de l'emploi et certaines indications sur les salaires horaires moyens.

EMPLOI GLOBAL POUR 1985, EMPLOI PAR ÉTAT  
(POUR LES DIX ÉTATS LES PLUS IMPORTANTS) ET QUELQUES  
SALAIRES HORAIRES MOYENS

	Personnes (en milliers)	Quelques salaires horaires moyens (\$ US)
New York	135,0	6,70 \$
Californie	107,2	5,80
Pennsylvanie	100,2	-
Caroline du Nord	86,7	5,13
Géorgie	70,4	5,05
Tennessee	65,4	-
Texas	56,8	-
Alabama	53,6	-
New Jersey	46,8	-
Mississippi	35,6	4,80
Total pour les É.-U. (tricotés inclus)	1 125,3	5,70

Sources : Ministère américain du Travail  
AAMA

SALAIRES HORAIRES MOYENS, INDUSTRIE AMÉRICAINE DE L'HABILLEMENT, 1987  
(\$ CAN)

Complets et manteaux pour hommes et garçons	8,79 \$
Vêtements d'extérieur pour hommes et garçons/dames et fillettes	7,49
Sous-vêtements pour dames, enfants et bébés	7,19
Vêtements d'extérieur pour fillettes, enfants et bébés	6,90
Toutes catégories pour les É.-U.*	7,76
Toutes catégories pour le Canada	7,23

\* À l'exclusion des tricots

Sources : Ministère américain du Travail  
Statistique Canada

**Intégration** Il n'y a guère d'intégration amont dans l'industrie américaine du vêtement étant donné que presque toutes les entreprises achètent leurs propres tissus et fils. On trouve surtout des exceptions dans le secteur du tricot et dans certains sous-secteurs des lainages tissés avec des entreprises comme Woolrich et Pendelton.

**Entreprises** Levi Strauss est sans doute l'entreprise de vêtements la plus importante aux États-Unis, voire dans le monde puisque ses ventes s'élevaient en 1984 à 2,5 milliards de dollars américains. L'entreprise est devenue une société privée en 1985 et nous ne disposons pas des chiffres de vente récents. Cependant, le tableau suivant nous donne une bonne idée de la taille actuelle de certains des grands fabricants (et fabricants-importateurs) publics américains de vêtement.

ENTREPRISES PUBLIQUES DE VÊTEMENT AUX É.-U., 1987-1988  
(VENTES EN MILLIERS DE \$ US)

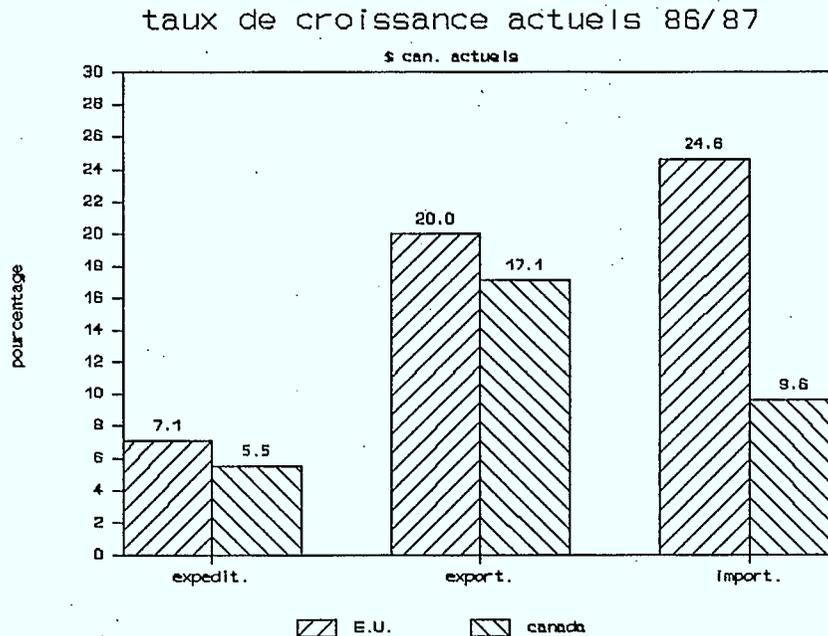
	1988	1987
VF Corporation	2 516 \$	2 573 \$
Hartmarx	1 080	1 174
Liz Claiborne	1 184	1 053
Kellwood	724	670
Leslie Fay	683	582
Oxford Industries	590	583
Phillips Van Heusen	641	500
Russell Corp.	531	497
Genesco	514	405
Crystal Brands	432	359
Total	8 895	8 396
% de la production totale	16 %	16 %

Source : Chiffres donnés dans le Daily News du 6 avril 1989

### CHAPITRE 3 RÉSULTATS

#### Demande

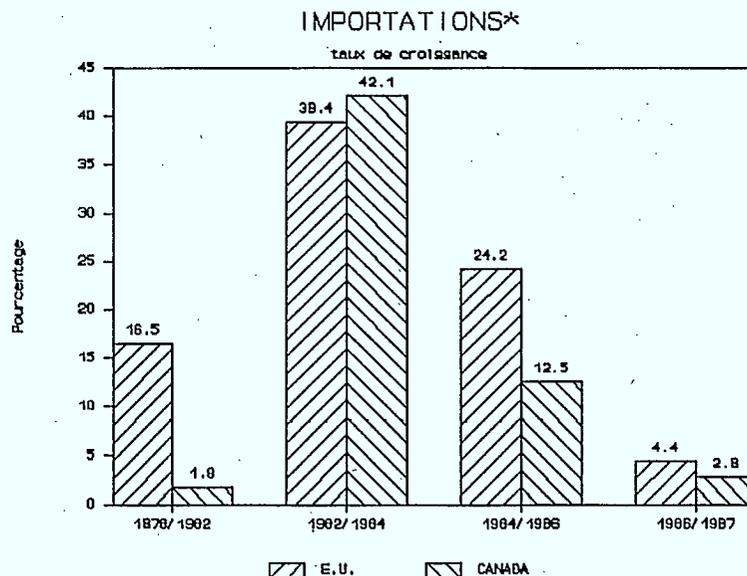
C'est grâce au renforcement de la demande des consommateurs due à une meilleure situation de l'emploi et à des revenus supérieurs que les fabricants américains de vêtements ont vu leur situation s'améliorer depuis la récession de 1982. L'augmentation de la demande des consommateurs (taux annuels composés) a dépassé, beaucoup plus qu'au Canada, la croissance des expéditions nationales en valeur. Le graphique ci-dessous permet de comparer les taux de croissance des expéditions, des exportations et des importations au Canada et aux États-Unis.



Ces données ne tiennent pas compte des tricots.  
Source : Ministère américain du Commerce

Croissance  
des  
importations

C'est à la concurrence des importations peu coûteuses que l'on doit essentiellement la croissance faible des expéditions de l'industrie américaine. Le marché américain est si important et si axé sur les prix qu'il constitue un attrait extraordinaire pour les fournisseurs d'articles à bas prix. Ces dernières années, les importations dans toutes les sous-catégories principales de vêtement ont nettement augmenté et c'est à elles que l'on doit l'essentiel, sinon la totalité, de la croissance du marché américain. Bien que le volume des importations de 1988 semble diminuer quelque peu (en volume, les importations ont diminué d'environ 7 % de janvier à septembre 1988), la question de la pénétration des importations et les efforts du gouvernement américain pour limiter ces pressions dans le cadre de l'AMF est l'un des principaux soucis des fabricants américains de vêtement. Les entreprises de vêtement, et l'industrie textile parallèlement, sont nettement en faveur d'une application sévère des limites d'importations alors que les détaillants du secteur du vêtement font fortement pression pour que l'on s'oriente dans la direction opposée. Le tableau suivant illustre le taux de croissance des importations de vêtements aux États-Unis, lequel augmente beaucoup plus rapidement qu'au Canada.



\* Mesurée en équivalent de millions de verges carrées aux États-Unis et en millions d'unités au Canada. Importations de vêtements de coton, de laine et de fibres synthétiques. Ne tient pas compte des importations des nouvelles fibres AMF comme les mélanges à fort pourcentage de soie et les fibres végétales autres que le coton.

Sources : Statistique Canada

Ministère américain du Commerce

### Origine des importations

Près de 40 % des vêtements importés aux É.-U. proviennent des quatre grands pays exportateurs qui pratiquent des prix très bas (Hong Kong, République populaire de Chine, Taïwan, Corée du Sud). Au Canada, la proportion est d'environ 60 %. La part des importations de vêtements peu coûteux arrivant aux États-Unis en provenance de tous les pays est d'environ 80 % alors qu'au Canada, elle est légèrement supérieure. Les fabricants de vêtements américains et canadiens fournissent donc environ 25 %, en valeur, du total des importations.

### Importations par habitant

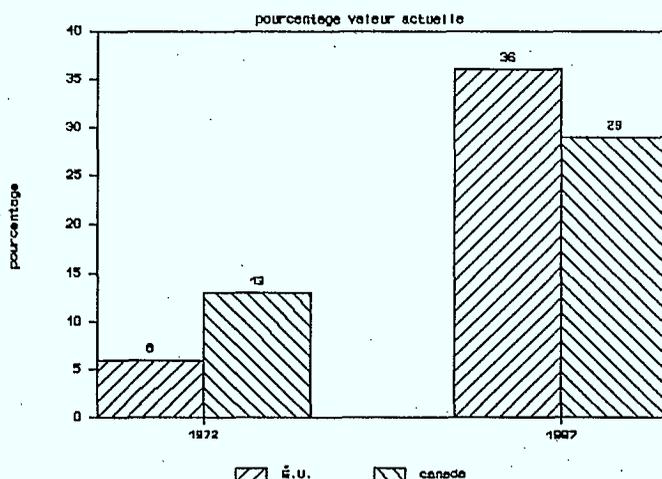
Les données suivantes relatives aux importations par habitant et à la part du marché illustrent l'importance inégale de la concurrence des importations dans les deux pays.

#### IMPORTATIONS DE VÊTEMENTS PEU COUTEUX PAR HABITANT POUR QUELQUES PAYS INDUSTRIALISÉS CHOISIS (\$ US)

	1975	1983	1984	1985	1986
1. Allemagne de l'Ouest	19,27\$	45,48	49,76	48,41	84,96
2. Suisse	12,81	41,42	48,87	48,54	65,51
3. États-Unis	9,30	37,74	50,15	54,34	63,32
4. Pays-Bas	22,21	36,37	36,54	36,28	57,67
5. Suède	20,84	33,03	35,12	37,23	53,11
6. CANADA	11,74	30,71	38,59	35,96	41,95

Source : Statistique Canada

Marché représenté par les importations



Les données américaines ne tiennent pas compte des tricots.

Sources : Statistique Canada

AAMA

**Causes des importations** Les raisons qui font l'importance de la concurrence des importations aux États-Unis sont essentiellement les mêmes qu'au Canada :

- l'effet des prix découlant des faibles salaires de production dans les principaux pays fournisseurs en voie de développement;
- les importantes subventions à l'exportation offertes par ces pays (par exemple crédits à l'exportation, remises pour investissements);
- la possibilité pour les importateurs d'obtenir des marges plus importantes;
- les effets du taux de change.

**Autres causes** Certaines influences sur l'augmentation des importations de vêtements aux États-Unis sont moins évidentes; il s'agit notamment du programme 807 d'allégement du tarif douanier (que nous traitons au chapitre 4) et de "l'efficacité extrême" que l'on prête au régime de restriction AMF de la Commission européenne qui, d'après certains experts, a provoqué un détournement à long terme du vêtement peu coûteux vers le marché américain. Outre l'intérêt que représente la taille du marché américain, la pénétration plus grande des importations aux États-Unis, lorsqu'on établit une comparaison avec le Canada, est sans doute également due à la rivalité plus intense qui existe entre les entreprises sur le marché américain. De nombreux détaillants et fabricants américains importent des vêtements parce que leurs prix relativement bas leur donne une plus grande marge de manoeuvre et des bénéfices plus importants qui leur permettent d'absorber le coût des erreurs faites lorsqu'on essaie de prévoir quelle sera la demande des consommateurs.

**Valeur des devises** Si l'augmentation très nette de la pénétration des importations sur le marché américain a coïncidé à l'appréciation de la valeur du dollar américain, il serait faux d'attribuer ce changement uniquement à la situation monétaire. Les monnaies des trois principaux fournisseurs de vêtements des États-Unis ont tendance à être étroitement liées au dollar américain (la monnaie de Hong Kong lui est assujettie) et l'effet relatif des taux de change sur l'augmentation récente des importations n'a sans doute pas été aussi important qu'on aurait pu le croire.

**Emploi** Comme au Canada, les effets de la concurrence des importations alliées à l'acquisition d'un outillage plus performant ont contribué à la réduction du nombre des emplois dans l'industrie américaine du vêtement. Le tableau suivant illustre l'évolution de l'emploi au cours de la période de 1972 à 1987. En 1987, il y avait 17 % d'emplois en moins dans cette industrie qu'en 1972, alors qu'au Canada cette réduction a été de l'ordre de 8 %.

**Offre**

Malheureusement, nous ne disposons d'aucun chiffre sur les difficultés de certaines entreprises vestimentaires américaines qui essaient d'attirer un nombre suffisant d'opérateurs qualifiés. Étant donné que le taux national de chômage est d'environ 5,3 %, les entreprises américaines de vêtements subissent une concurrence plus dure lorsqu'elles essaient d'obtenir des employés non qualifiés ou semi-qualifiés et cette situation a tendance à augmenter les pressions que subit l'offre de main-d'oeuvre de l'industrie.

**Nombre d'emplois par établissement**

Les chiffres du tableau suivant montrent que le nombre des emplois par établissement vestimentaire américain est à peu près le même qu'au Canada. Le nombre des emplois par entreprise aux États-Unis est, sans aucun doute, nettement supérieur à celui du Canada, encore que l'on ne dispose pas de données complètes à cet égard. La comparaison est toutefois intéressante étant donnée qu'elle semble montrer que l'emploi dans l'industrie américaine du vêtement se réduit beaucoup plus rapidement qu'au Canada. Cela est sans doute dû au taux plus rapide d'adoption des nouvelles technologies et à la pénétration plus intense des importations.

**RÉDUCTION DES EMPLOIS**

Ces données ne tiennent pas compte des tricots

	É.-U.			Canada		
	1972	1987	% annuel	1972	1987	% annuel
Nombre total d'emplois	1 391	1 045	-25,1 %	123,6	113,4	-8,2 %
Nombre d'emplois par établissement	66	47	-27,2 %	51	44	-13,7 %

Sources : Ministère américain du Commerce  
Statistique Canada

**Productivité**

Au cours de cette période, l'industrie américaine du vêtement a acquis un outillage nouveau et plus performant qui a amélioré les débits et la production horaire. L'industrie a augmenté sa productivité d'au moins 25 % depuis 1972 et enregistre actuellement des hausses de productivité parmi les plus importantes de tous les secteurs de fabrication américains.

PRODUCTIVITÉ (1)			
Valeur ajoutée par heure de travail en 1972, en \$			
	1972	1984	Changement en %
É.-U.	6,07 \$	9,81	63
Canada	4,68	5,73	22

Sources : Ministère américain du Commerce  
Statistique Canada

(1) Dans le cadre de notre étude, nous définirons la valeur ajoutée comme la valeur des expéditions d'articles fabriqués par les entreprises moins le coût des matériaux. Les chiffres américains ne tiennent pas compte des tricots.

Outre le fait de réduire les coûts de fabrication, l'un des avantages de l'augmentation de la productivité a été d'encourager et de favoriser la tendance nette à la fabrication avec des temps de réaction plus rapides et des cycles plus courts.

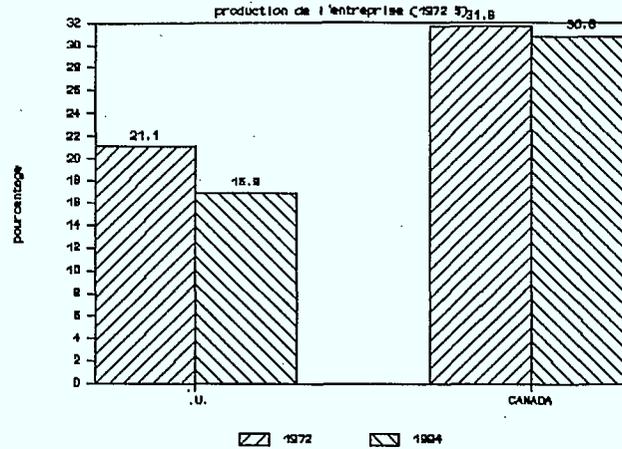
#### Salaires

Entre 1977 et 1985, le taux horaire moyen dans l'industrie américaine du vêtement a augmenté d'environ 3,5 % (pourcentage annuel composé en dollars canadiens constants) alors que les salaires canadiens, également ajustés, ont augmenté au taux de 4,9 % pour la même période. Par ailleurs, les salaires américains (en \$ de 1972) en pourcentage des expéditions américaines de vêtements (tableau 14) ont diminué sans doute en raison des augmentations de la productivité et des pressions dues à la concurrence des importations. La main-d'oeuvre représente entre 25 % et 30 % du coût total de production d'un vêtement fini aux États-Unis.

#### Loi sur le salaire minimum

La situation des salaires futures est assez incertaine. L'industrie américaine du vêtement est très inquiète de la loi proposée par le Congrès en vue d'augmenter le salaire minimum de 3,35 \$ par heure qu'il est actuellement à 4,55 \$ par heure sur trois ans. L'industrie estime, à juste titre sans doute étant donné qu'elle dépend d'une main-d'oeuvre peu coûteuse, que l'adoption de ce nouveau tarif horaire aboutirait à des pressions à la hausse sur les coûts de la main-d'oeuvre et sur les prix des vêtements. Les fabricants qui profitent des salaires relativement faibles des états du sud-est asiatique sont particulièrement soucieux. Par ailleurs, si la loi est adoptée et que les pressions vers le haut se concrétisent, de nombreuses entreprises qui n'ont pas actuellement recours au programme 807 de traitement vers l'extérieur pourraient réviser leurs stratégies.

## Salaires par rapport aux expéditions

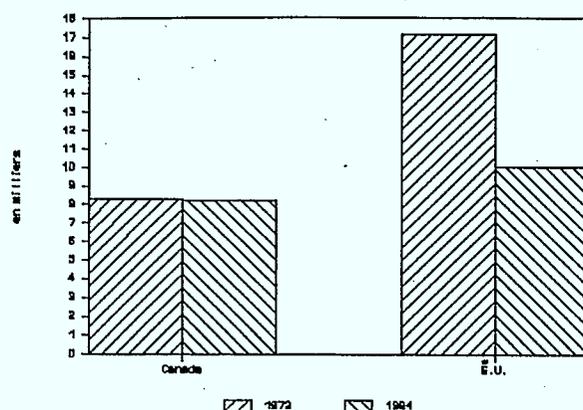


Les chiffres américains ne tiennent pas compte des tricots.  
Sources: Statistiques Canada  
Ministère américain du commerce

### Les établissements et les investissements

Outre l'importance de la concurrence des importations et de la réduction des emplois, le nombre des usines de vêtements a augmenté de 5 % aux États-Unis (de 4 % au Canada) entre 1972 et 1984, tandis que la taille moyenne des établissements a diminué de 27 % (de 14 % au Canada). (Il importe de remarquer que, pour le Canada, l'augmentation du nombre des établissements indiquée dans les chiffres officiels est due en grande partie au fait que Statistique Canada a élargi sa sphère d'intérêt). Le taux d'investissement aux États-Unis, ajusté pour tenir compte de l'inflation, est resté assez stable au cours de la même période. Comparativement, les investissements au Canada ont diminué d'environ 23 %. Les tableaux suivants illustrent les investissements par établissement (et les modifications) dans les industries américaine et canadienne du vêtement. À cet égard, on constate une tendance inverse puisque la performance du Canada est restée stable, bien qu'à un niveau faible, et que les États-Unis ont enregistré une diminution importante, bien qu'à un niveau plus élevé qu'au Canada. Les investissements des fabricants américains portaient essentiellement sur la modernisation des usines et l'acquisition d'outillage nouveau.

Investissements par établissements  
\$ américains constants 1972



Les données américaines ne tiennent pas compte des tricots.  
Sources : Statistique Canada  
Ministère américain du Commerce

Résultats de la comparaison des bénéfices de l'industrie américaine par rapport à l'industrie canadienne pour 1987 :

BÉNÉFICES 1987

	Revenu net après impôts sur le total des ventes (%) propres (%)	Rendement de la totalité des capitaux	Total de la dette par rapport à l'actif	Rendement de l'actif total (%)	Ventes par rapport à l'actif total
États-Unis	4,07	13,28	0,56	5,85	1,44
Canada	4,06	16,45	0,47	8,76	1,73

Sources : KSA  
Statistique Canada

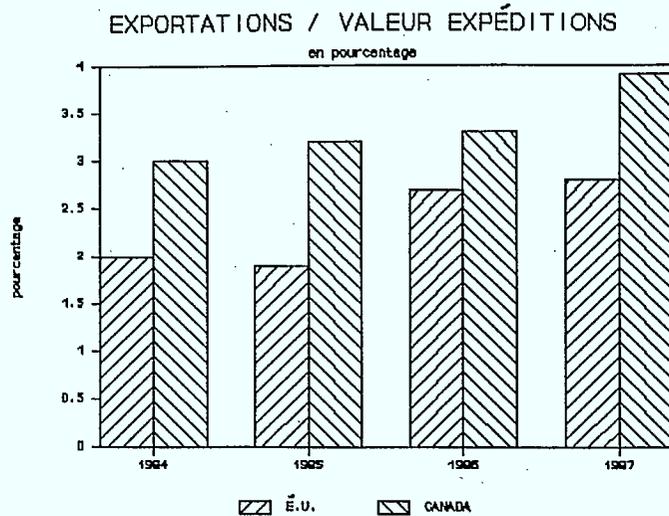
Coûts des  
matériaux

La compétitivité des fabricants américains de vêtement a été influencée par un facteur important, à savoir la baisse de 10 % des coûts réels des matériaux, essentiellement des tissus pour vêtements, au cours de la période 1972-1984. Par contre, le coût des matériaux est resté à peu près inchangé au Canada au cours de la même période. La diminution américaine est attribuable à la technologie textile améliorée se fondant sur les économies d'échelle, sur l'amélioration des techniques de fabrication des vêtements qui a permis de réduire la quantité de tissu utilisée, et le recours plus grand aux tissus importés, d'un prix inférieur. Étant donné que des tissus et des fils de

coût inférieur étaient plus facilement accessibles, leur présence a eu tendance à réduire les augmentations et à encourager l'industrie textile à produire avec une plus grande efficacité. De 1973 à 1984, les importations de tissus et de fils ont eu une part plus grande du marché américain du textile puisque elle est passée de 17,3 % à 31,7 % (en se fondant sur le volume). Les importations de tissu ont eu une influence semblable au Canada mais, en raison du grand nombre de tissus disponibles et de la tendance des entreprises textiles à augmenter leurs prix pour rattraper le tarif douanier, l'effet des prix a été pratiquement inexistant.

### Les exportations

Comme au Canada, le résultat des exportations de l'industrie américaine du vêtement (c'est-à-dire l'exportation d'articles fabriqués aux États-Unis) dénote un manque de dynamisme dû probablement à l'inertie dans le domaine de la gestion et le désintérêt général de nombreuses petites et moyennes entreprises pour les exportations. On a tendance à penser qu'il est plus facile d'approvisionner le marché américain, vaste et bien connu, que les autres marchés étrangers moins bien connus. Les bons résultats obtenus dans le domaine de l'exportation sont essentiellement ceux des grandes entreprises qui ont pour la plupart des services internationaux qui approvisionnent les marchés étrangers non seulement en articles fabriqués aux États-Unis mais également par l'entremise de leurs filiales étrangères et par les étiquettes obtenues sous licence de sous-traitants étrangers. Jusqu'à une date très récente, les résultats du dollar américain sur les marchés monétaires étrangers ont joué contre les entreprises qui souhaitent exporter leurs articles fabriqués aux États-Unis ou leurs articles rentrant dans le cadre du programme 807. Nous procédons dans le tableau suivant à une comparaison des résultats récents des exportations obtenus par les entreprises américaines et canadiennes de vêtements.



Articles fabriqués par les entreprises. Ces chiffres ne tiennent pas compte des fourrures. Les chiffres américains ne tiennent pas compte des tricots.

#### Compéti- tivité

Bien que la productivité et la compétitivité se soient nettement améliorées, il est peu vraisemblable que l'industrie américaine du vêtement retrouve jamais la position prééminente qu'elle avait à la fin des années 60 et au début des années 70, période où c'était en grande partie les économies d'échelle qui lui permettaient de soutenir la concurrence avec les importations peu coûteuses. À l'heure actuelle, la compétitivité des fabricants américains de vêtement dépend moins des économies d'échelle qu'il y a dix ou quinze ans. Elle est de plus en plus liée à leur capacité de réagir rapidement aux conditions du marché grâce à des cycles de production plus courts et plus souples.

#### Adaptation

L'industrie a commencé à s'adapter plus vite qu'au Canada à la concurrence des importations et cette tendance a prévalu tout au long des années 70 et 80. La supériorité des résultats obtenus à cet égard par rapport à l'industrie canadienne du vêtement est essentiellement due au progrès énorme des entreprises américaines. En effet, au Canada, ce sont essentiellement les plus grandes entreprises qui se sont adaptées et elles ont réalisé des progrès impressionnants en matière de productivité et de part du marché. En effet, d'après certains experts, il semble que l'industrie américaine du vêtement se soit adaptée avec une plus grande efficacité à la concurrence des importations que les industries du vêtement des autres pays de l'OCDE. Mais ces opérations d'adaptation n'ont pas suffi à rasséréner les fabricants américains en ce qui concerne la concurrence des importations.

---

CHAPITRE 4  
 CARACTÉRISTIQUES DE LA TECHNOLOGIE, DE LA COMMERCIALISATION ET DE  
 L'APPROVISIONNEMENT

---

Face au défi que représente la concurrence des importations, les fabricants américains de vêtement insistent davantage sur :

- l'acquisition de la technologie de pointe pour améliorer leur productivité et leur adaptabilité; et
- l'amélioration de leur position sur le marché et de leur planification stratégique.

Chose tout aussi importante, ils établissent des liens plus étroits avec les détaillants et avec l'industrie textile pour réduire la durée des cycles de production et mettre en oeuvre des systèmes de livraison à délai minimum. Nous revenons sur chacun de ces éléments ci-après afin de l'approfondir.

A. La technologie

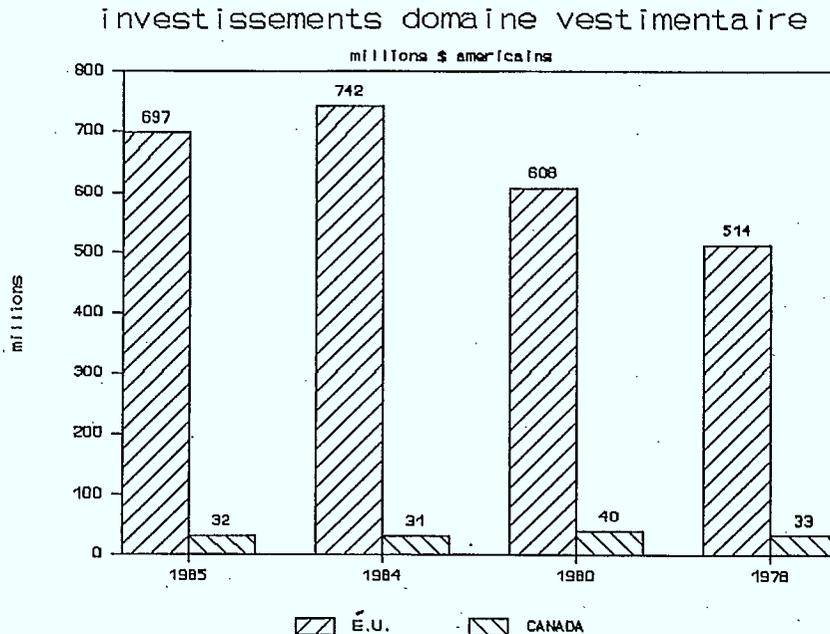
Les  
tendances

Les nombreux progrès technologiques réalisés en matière de production vestimentaire au cours des dix dernières années sont en train de changer en profondeur l'apparence du secteur de la fabrication des vêtements aux États-Unis et ailleurs. L'adoption par les fabriques de vêtement d'un outillage de plus en plus automatisé et informatisé, a abouti à une fabrication plus efficace.

L'adoption  
des  
nouvelles  
technologies

Les grandes entreprises américaines qui ont une meilleure assise financière et qui ont une plus grande marge de manoeuvre que les petites entreprises pour les périodes de récupération lorsqu'elles achètent un outillage nouveau, sont généralement à la pointe technologique parce qu'elles ont adopté un outillage moderne pour la plupart des opérations de production. On pense qu'environ 40 % des entreprises de vêtement américaines emploient des technologies de fabrication de pointe. Or, le taux global d'adoption de la technologie diminue en fonction de la taille et des ressources financières des entreprises et, pour la plupart des fabricants américains, la technologie de pointe n'est ni économique, ni pratique. Nous donnons dans le tableau qui suit quelques indications sur les montants consacrés à l'outillage nouveau dans le domaine vestimentaire aux États-Unis par rapport au Canada. Les experts-conseils du secteur du vêtement faisant autorité qui travaillent des deux côtés de la frontière estiment en

général que les entreprises de vêtement américaines adoptent en général plus rapidement les nouvelles technologies que leurs concurrentes canadiennes.



\* Ces chiffres tiennent compte des tricots.  
Sources : Ministère américain du Commerce  
Statistique Canada

Raisons de  
l'adoption  
des  
nouvelles  
technologies

À l'origine, les fabricants de vêtements avaient tendance à adopter les technologies de pointe pour tirer profit de leur efficacité et de leur vitesse de fonctionnement afin d'améliorer la productivité et de réduire l'élément main-d'oeuvre dans la production. Bien que ces facteurs continuent à être des considérations très importantes, c'est l'adaptabilité de la production qui est devenue la priorité et qui justifie l'acquisition des innovations les plus récentes en matière technologique. La capacité de l'outillage et des techniques de pointe de s'adapter efficacement et économiquement à des périodes de production brèves devient essentielle pour la compétitivité des fabricants dans le marché changeant que nous connaissons. Par exemple, la taille moyenne des lots pour certains fabricants de vêtements a diminué de moitié au cours des dernières années alors que leur chiffre d'affaires global a augmenté.

Les avantages que représentent le fait d'utiliser un outillage moderne et adaptable en même temps que des systèmes de production unitaire sont des coûts réduits et un

temps de manutention de l'ordre de 70 % à 80 % du temps global de production dans une entreprise de vêtement type. Cela a permis aux fabricants de réagir plus rapidement au marché tout en conservant des stocks moins importants. Parallèlement, l'outillage moderne a fait que les fabricants dépendent moins de la main-d'oeuvre qui devient plus difficile à obtenir et à garder. Étant donné que les machines modernes exigent beaucoup moins de qualification, les opérateurs sont plus productifs et peuvent être formés plus rapidement et à des coûts bien moindres. Nous montrons dans le tableau ci-dessous les augmentations de productivité que l'on peut obtenir en employant la technologie de pointe.

PRODUCTIVITÉ DES MACHINES AUTOMATISÉES  
POUR QUELQUES OPÉRATIONS DE COUTURE CHOISIES

Opérations de couture :	Augmentations de la productivité par rapport aux opérations manuelles
Ourlets des jeans	100 %
Poches et revers	500 %
Piqûres et pinces	400 %

Postes de travail mécaniques :

Surfiler les passants	820 %
Ourler les sommets de poches de jeans	700 %
Mise en place des poches de chemises	400 %
Fixer les poignets aux manches	300 %
Faire les coutures des pantalons	567 %

Sources : TEXTILE INTERNATIONAL OUTLOOK, mai 1987

"Clothing Assembly : Automation versus flexibility".

R&D

Les fabricants américains de vêtement profitent de la somme énorme de recherche qui est entreprise dans le domaine de la technologie de la couture automatisée par la Tailored Clothing Technology Corporation (TC2). Au Japon c'est dans le cadre du M.I.T.I. et dans la Communauté européenne dans celui du programme BRITE que des efforts semblables sont faits. Bien qu'il ne s'agisse encore en majorité que de prototypes, la plupart de ces découvertes et leurs conséquences vont rendre possible une automatisation encore plus grande. On a par exemple réalisé des progrès tangibles dans le domaine de l'application de la robotique au montage des manches, à l'assemblage des pièces du dos pour les costumes d'hommes, au placement des devants de chemises dans des appareils de marquage des boutonsnières et des boutons et au montage des poches de jeans. Les experts pensent toutefois que l'on ne s'acheminera vers l'automatisation que progressivement en raison des difficultés que pose la manutention des tissus pour vêtement. Selon l'optique canadienne, il y a aussi la question du prix abordable de ces nouvelles technologies, tant du point de vue financier qu'opérationnel pour ce qui est des exigences d'échelle.

Les principales découvertes dans le domaine de la technologie du vêtement au cours de la dernière décennie sont les suivantes :

1. La conception informatisée qui permet de créer les styles et les motifs des tissus sur un écran d'ordinateur. Si les systèmes de CAO pour le domaine du vêtement sont relativement nouveaux, un nombre de plus en plus grand de fabricants américains les adoptent.
2. L'étalonnage et le traçage informatisés ont progressivement remplacé les opérations manuelles depuis le début des années 70 au point que les nouveaux systèmes sont maintenant utilisés par la majorité des fabricants américains de vêtement. La capacité de ces machines de produire des augmentations progressives pour des séries complètes de tailles et de les reproduire exactement sur commande, ainsi que d'utiliser les coordonnées au patron identique stockés en mémoire pour le marquage avant la coupe, a permis de réaliser ces opérations plus rapidement et plus exactement avec une main-d'oeuvre moins spécialisée et une perte moins grande de matières premières.
3. La coupe mécanique et au laser informatisée a rapidement remplacé les méthodes traditionnelles de coupe aux États-Unis. L'évolution dans ce secteur a été importante et la technologie continue de progresser rapidement. S'il existe sur le marché à la fois des machines à couper pour les petites et les grosses épaisseurs, ce sont les premières qui offrent aux fabricants rapidité et exactitude en permettant une grande variété de lots de fabrication.
4. L'outillage informatisé pour salle de couture est devenu beaucoup plus courant aux États-Unis au cours des cinq dernières années. Une nouvelle génération de machines à coudre programmables utilisant des circuits intégrés permet le guidage automatique suivant des schémas de couture prévus à l'avance. De même, parmi les machines à coudre les plus modernes, nombreuses sont celles qui permettent de réaliser les opérations qui, avant le début des années 70, étaient faites manuellement.

5. Innovations dans le domaine de la manutention des tissus. Les systèmes de production à l'unité éliminent progressivement le système des paquets de sorte que les différents éléments de vêtement peuvent maintenant être directement transportés sur des convoyeurs aériens et déposés aux postes de travail, cousus puis expédiés aux opérations suivantes. Ces systèmes ont été essentiels pour réduire de façon importante les temps de production et pour régulariser le travail. Ils simplifient également la tâche de l'opérateur en diminuant le temps passé auparavant à la manutention des tissus.
6. La fabrication modulaire pour laquelle des groupes de travailleurs formés sont constitués en cellules de travail - en forme de U en général - pour assembler soit des vêtements au complet soit des parties de vêtements, est de plus en plus acceptée aux États-Unis. Ce système a pour avantage de réduire le temps de production et les produits en cours de fabrication, de permettre l'adaptation de lots de fabrication plus restreints et d'améliorer l'attitude au travail.
7. Si la couture a toujours été et continuera à être la principale méthode d'assemblage des pièces de vêtement, d'autres techniques comme les ultrasons, la fusion et les adhésifs sont utilisées aux États-Unis bien que de façon restreinte.

B. Liens en aval et en amont.

Situation

L'expansion rapide du secteur du détail a créé une concurrence très forte pour obtenir les faveurs du consommateur. Comme nous l'indiquons dans le chapitre 1, les détaillants ont eu recours à des ventes de promotion au rabais pour s'assurer des marges bénéficiaires acceptables et un roulement suffisant des stocks face à cette concurrence. Les fabricants de vêtements se sont adaptés à contrecœur à cette tendance car elle a souvent des répercussions sur leur rentabilité et sur leurs efforts pour se trouver des créneaux distincts sur le marché.

Réduction du temps de réaction

À l'origine, l'augmentation des ventes de promotion au rabais a incité les détaillants soucieux de maintenir leurs marges à importer davantage en s'approvisionnant en articles peu coûteux. Récemment toutefois cet effet semble s'affaiblir en raison notamment de l'adoption accélérée de la stratégie de commercialisation de réaction rapide. En s'efforçant de réduire les temps de réaction à chaque étape

du cycle de production et de commercialisation des vêtements et des textiles, les fabricants offrent aux détaillants une marge de manoeuvre suffisante (par exemple en réduisant le coût des stocks et en ayant un plus grand roulement) pour contrebalancer du moins en partie les avantages de l'approvisionnement dans les pays d'outre-mer.

Ce n'est pas  
une panacée

Bien que la "réaction rapide" ne soit pas nécessairement une panacée pour le problème des importations, il semble qu'elle donne de meilleurs résultats sur le plan du volume du marché du vêtement où la concurrence des importations est sans doute la plus forte. Les entreprises américaines de vêtement qui s'attachent à produire des articles originaux répondant davantage aux critères de la mode ont des problèmes lorsqu'elles tentent de mettre en oeuvre cette stratégie qui n'a pas donné les résultats escomptés. Mais la situation risque de s'améliorer.

UPC  
EDI

Les fabricants américains sont très conscients du fait qu'il est bon de réduire les coûts de production et d'améliorer la productivité grâce à la technologie, mais ils savent aussi que les avantages ne se concrétiseront pas s'ils n'arrivent pas à livrer leurs articles au moment voulu. Reste à savoir comment y parvenir de façon permanente avec le plus court délai de mise en production possible. Les fabricants de vêtements et leurs fournisseurs de tissus doivent avoir accès rapidement aux informations d'actualité sur le marché et prendre des décisions importantes sur la programmation de la production en collaboration étroite les uns avec les autres afin de pouvoir réagir rapidement au marché. Ainsi, le succès de la stratégie est pour beaucoup dans l'utilisation de la technologie UPC-EDI et des logiciels.

Conseils de  
liaison

Cette stratégie a été rapidement acceptée aux États-Unis grâce notamment aux conseils de liaison créés pour développer des contacts étroits entre les diverses industries. En premier lieu, la stratégie de la réaction rapide a surtout été prônée par les grosses entreprises textiles stimulées par la concurrence des importations et qui comprenait qu'elles allaient perdre une part importante de leur marché si les fabricants de vêtement étaient obligés de cesser leurs activités. La création des conseils qui ont permis l'instauration de normes d'information et de communication a accéléré le mouvement et a contribué à l'adoption rapide de la stratégie par l'industrie vestimentaire. À l'heure actuelle, il est difficile aux fabricants américains de vêtements de vendre aux grands détaillants américains comme Sears, J.C. Penney, K-Mart, Wal-Mart, Dillards ou Dayton-Hudson, sans être totalement intégrés dans les systèmes UPC/EDI. En 1988, une enquête

menée par Ernst et Whinney auprès de 500 entreprises américaines de vêtement a indiqué qu'environ la moitié d'entre elles visaient la réaction rapide, les plus grandes faisant davantage d'efforts dans ce sens que les petites (69 % c. 29 %).

Les groupes suivants de liaison sont à la tête du réseau d'encouragement à la réaction rapide :

FASLINC - Le Fabric Supplier Linkage Council (Conseil de liaison des fabricants de tissus) a été créé en juin 1987 pour établir le lien entre les fabricants de tissus et leurs fournisseurs.

TALC - Le Textile and Apparel Linkage Council (Conseil de liaison du textile et du vêtement) a démarré en mai 1986 pour favoriser et développer les liens entre les fabricants de tissus et leurs clients du secteur du vêtement.

SAFLINC - Le Sundries and Apparel Findings Council (Conseil des articles divers et des fournitures pour vêtement) a été créé en juin 1987 pour réunir les fabricants de vêtement et les fournisseurs de pièces.

VICS - Sans doute le plus important de ces conseils, le Voluntary Inter-industry Communication Standards [Council] (Conseil interindustriel volontaire de normalisation des communications) relie les fabricants de vêtements et les détaillants.

#### Normes

Les conseils ont établi des normes valables pour toute l'industrie pour les éléments d'UPC/EDI tels que la collecte des données (par exemple l'emplacement du code à barres et la documentation correspondante) et les logiciels pour faciliter l'adoption de cette technologie dans toute l'industrie du vêtement. Il faut dire à l'avantage de ces conseils que les problèmes liés à la normalisation des dispositions des données et de la technologie n'ont pas été importants. Toutefois, en dépit des gros efforts qu'ils ont déployés pour créer un esprit de collaboration entre les diverses industries, une bonne partie des fabricants de vêtements ne sont pas tout à fait sûrs de devoir adopter la stratégie en raison d'un manque d'information sur les avantages et des doutes quant à la possibilité d'arriver à une relation de confiance suffisante avec les entreprises de textile et les détaillants. Les fabricants américains qui se servent de cette technologie dans des conditions optimales lui ont notamment trouvé les avantages suivants :

#### Incertitude

- délai de mise en production réduit,
- augmentation des ventes,

- réduction des stocks,
- meilleur rendement des investissements,
- coût inférieur de la main-d'oeuvre et des matériaux,
- amélioration de la mise au point des produits,
- qualité et souplesse de production améliorées.

## CANMARC

Bien que la formation de liens de collaboration entre les secteurs du détail, du vêtement et du tissu au Canada soit considérablement en retard par rapport aux États-Unis (certains experts pensent que ce retard est de l'ordre de 2 à 3 ans), un nouveau groupe appelé le Canadian Manufacturers and Retailers Council (CANMARC) a été créé pour aider les fabricants de vêtement qui pourraient vouloir mettre en oeuvre cette nouvelle stratégie. Ce conseil est le résultat d'un effort de coopération de la part de trois associations industrielles nationales : l'Institut canadien des manufacturiers du vêtement, le Conseil canadien du commerce de détail et l'Institut canadien des textiles.

## Automne 1989

Lorsque CANMARC deviendra pleinement opérationnel à l'automne 1989, il devrait devenir un facteur important pour encourager les entreprises de vêtement et leurs fournisseurs à adopter la stratégie de la réaction rapide. Il devrait les inciter à acquérir la technologie correspondante et contribuer à réduire le fossé qui sépare les entreprises canadiennes et leurs concurrentes américaines.

### C. Positionnement sur le marché et planification stratégique

Parmi les principales stratégies de commercialisation employées par les fabricants américains de vêtement, on peut citer :

#### i) La mise au point et la conception de produits

## Mode et qualité

Pour profiter de la tendance du public à rechercher les articles à la mode et de qualité, les entreprises de vêtement utilisent une nouvelle technologie adaptable et une conception de la production améliorée pour mettre au point une gamme plus diversifiée de produits. Des progrès importants dans la collecte de données des points de vente réalisés au cours des cinq dernières années (UPC/EDI) ont aidé les entreprises à mieux juger la demande des consommateurs au lieu de créer des lignes de produits à partir de l'évaluation à priori des tendances du marché comme par le passé. Bon nombre de petites entreprises, sinon la plupart d'entre elles, continuent toutefois à concevoir des articles en faisant appel à leur intuition

plutôt qu'aux données détaillées et coûteuses sur le marché qu'ont les moyens d'obtenir les entreprises prospères et financièrement sûres. Les petites entreprises sont davantage soumises aux caprices du marché et, si des erreurs sont commises concernant les prévisions de la demande des consommateurs, leurs articles sont déversés sur le marché hautement concurrentiel du rabais.

ii) La diversification du marché et des produits

Nouveaux  
produits et  
marchés

À l'heure actuelle, le nombre d'entreprises américaines de vêtement qui dépendent exclusivement d'un produit restreint et d'un marché mal défini diminue rapidement. La divulgation et l'adoption de la stratégie de la réaction rapide allant de pair avec des relations d'information améliorées avec les détaillants ont rendu les entreprises américaines de vêtement plus conscientes des produits et des divers marchés de consommation sur lesquels leurs articles sont vendus. Le succès important des très grandes entreprises est la preuve en soi qu'elles maximisent la diversité des produits pour s'insérer dans des créneaux donnés. De nombreuses entreprises de taille moyenne et petite ont réagi de la même manière mais elles ont généralement tendance à s'attacher à des lignes de vêtement spécialisées s'adressant à des marchés bien définis.

Étiquettes  
originales

Le fait que les détaillants se soient attachés à obtenir des étiquettes originales a également donné une grande importance à la diversification du marché et à la mise au point de produits. Bien que la part des vêtements portant une étiquette originale par rapport à l'ensemble des ventes ait légèrement diminué entre 1984 et 1988, cette stratégie a toujours leur faveur étant donné qu'elle permet de s'orienter vers les marchés davantage axés sur la mode et de concurrencer de façon plus efficace les étiquettes de fabricants et de dessinateurs de mode très connus. Les entreprises de vêtements ont accueilli favorablement cette tendance étant donné que, dans de nombreux cas, leur association avec les détaillants a fait d'eux des fabricants de vêtements portant des étiquettes originales. Les fabricants eux-mêmes réagissent en mettant au point des programmes de vêtements portant des étiquettes originales avec les détaillants en s'efforçant d'améliorer le style et le modèle de ces vêtements ainsi que la distribution et la livraison.

## iii) Les investissements étrangers

"Mondiali-  
sation"

L'intérêt que représente le fait de pouvoir profiter des salaires bas des pays en voie de développement pour offrir des produits demandant beaucoup de main-d'oeuvre, comme c'est le cas pour les vêtements, a encouragé de nombreux fabricants américains à mettre au point des stratégies d'exploitation mondiale. Elles supposent notamment des investissements, soit directs soit dans le cadre d'entreprises conjointes, pour mettre en place les opérations de production dans des pays où l'on peut tirer un maximum de profit des salaires faibles, de la main-d'oeuvre hautement qualifiée et de la qualité des produits. Chose tout aussi importante, les gros marchés du vêtement que représentent les pays industrialisés ont également attiré bon nombre d'investissements directs de la part des fabricants américains.

Les meneurs

Les meneurs en matière d'investissements étrangers, qui se trouvent être les plus grands fabricants de vêtements du monde, sont des entreprises comme Levi Strauss qui possède intégralement des filiales dans 41 pays (ses ventes à l'étranger représentent environ 24 % du total des ventes pour 1984), VF Corporation, le groupe Warnaco, Interco et Hartmax.

Premiers pas

L'expérience de ces entreprises indique que les premiers pas en matière d'investissements étrangers se faisaient généralement dans le cadre de contrats de licence avec des fabricants étrangers ou des sous-traitants des pays à main-d'oeuvre peu coûteuse ou sur les marchés plus importants du vêtement que représentent les pays industrialisés. Une fois qu'elles ont réussi à pénétrer ces marchés et à établir fermement leur part du marché, les sociétés mères ayant leur siège aux États-Unis en sont rapidement arrivées au stade où il était nécessaire de prendre des décisions afin de savoir si oui ou non elles allaient continuer à suivre cette stratégie des licences ou à investir directement dans les installations de fabrication. (Les plus grandes entreprises, en raison de leur taille, essayaient en général de ne pas faire affaire avec des sous-traitants étrangers.) Ces décisions dépendaient en grande partie de l'importance des marchés desservis par les filiales étrangères aussi bien que de considérations économiques et politiques. Par exemple, la récession du début des années 80 a pu inciter certains fabricants américains à continuer à signer des contrats de licence plutôt que d'investir directement aussi rapidement que prévu.

Les exportations des filiales

Environ 5 % seulement des vêtements fabriqués par les filiales internationales de sociétés américaines sont réexportés vers les États-Unis. De même, certaines des sociétés mères exportent des articles semi-finis ou des tissus des États-Unis pour les faire travailler à l'étranger. Une partie des articles qui arrivent sont couverts par la disposition 807 sur le tarif douanier que nous traitons dans la section suivante.

Textiles et détail

En dehors de l'industrie du vêtement, les investissements étrangers sont également importants dans le secteur des textiles où des sociétés comme DuPont et Celanese ont une exploitation mondiale depuis plusieurs décennies, et au niveau de la vente de détail de vêtement avec des entreprises comme Ralph Lauren.

iv) Les contrats de sous-traitance avec les pays d'outre-mer

Sous-traitants étrangers

Les avantages en matière de concurrence que les grandes sociétés ont tiré de leur positionnement stratégique international ont été énormes comme le montrent les chiffres de leurs ventes annuelles. Ces avantages ont certainement encouragé les fabricants des principaux pays industrialisés à améliorer leurs aptitudes et leurs stratégies de commercialisation, ce qui a permis par voie de conséquence d'augmenter les pressions concurrentielles sur les entreprises nationales américaines de taille moyenne et petite. Parmi elles, un groupe prend régulièrement de l'importance; il est constitué par les entreprises qui s'efforcent de contrebalancer les inconvénients du recours aux sous-traitants étrangers pour toute une série de raisons qui portent essentiellement sur les coûts et que nous ne discuterons pas ici. La popularité des sous-traitants étrangers est un prolongement naturel du recours typique aux sous-traitants nationaux dans le secteur de la fabrication des vêtements aux États-Unis (comme d'ailleurs au Canada).

Sous-traitants étrangers et clause 807

Le principal facteur d'encouragement à sous-traiter à l'étranger a été la clause 807 d'allègement du tarif douanier. De nombreuses entreprises de vêtements de taille moyenne et petite se servent de cette disposition comme levier pour élargir leur exploitation à l'échelle internationale afin de rester au niveau des exploitations étrangères des concurrents nationaux plus importants. En raison de cette mesure, il est pour elles plus économique d'envisager la solution d'employer des entreprises étrangères ayant des salaires bas pour améliorer leur compétitivité. Kurt Salmon Associates estime que d'ici

1990, 10 % des vêtements vendus aux États-Unis seront importés dans le cadre de la disposition 807. En 1984, cette proportion n'était que de 1,5 %.

Importance  
donnée aux  
produits

En raison de l'avantage du coût des salaires, les contrats avec l'étranger portent surtout sur les catégories de vêtements représentant de gros volumes comme les gaines et combinés, les chemises pour hommes, les chemisiers et les jeans pour dames. Or, les coûts liés à la distance comme les frais de transport, les communications et les déplacements sont également un facteur important pour le choix des sous-traitants étrangers; cet état de choses explique en partie l'avantage des entreprises de vêtements antillaises et latino-américaines par rapport aux entreprises d'Extrême-Orient. Il y a une autre considération importante qui influe sur le choix des sous-traitants étrangers, surtout pour ceux qui sont situés dans les deux premières régions citées, il s'agit du programme américain "Caribbean Basin Initiative (CBI)" (Initiative à l'intention du bassin des Antilles) selon lequel certains types particuliers d'articles vestimentaires peuvent entrer aux États-Unis en franchise de droits. On peut citer entre autres problèmes rencontrés par les entreprises qui ont recours à des sous-traitants étrangers :

- L'inexistence du contrôle de la qualité. Les entreprises américaines s'occupant davantage de la mode ont moins recours à la disposition 807 que celles qui produisent des volumes importants, en grande partie en raison de problème.
- Les faibles aptitudes en couture demandées, par rapport aux États-Unis, pour produire les vêtements plus compliqués.
- Le manque de personnel technique qualifié.
- Les plus grands délais de mise en production exigeant l'existence de stocks plus importants que la normale pour être rentable dans la chaîne de la réaction rapide.
- Les complications administratives.
- Les risques politiques éventuels.

Les  
principaux  
pays

Les trois gros fournisseurs asiatiques de vêtements peu coûteux aux États-Unis sont sans doute les principaux pays pour la sous-traitance internationale. Les contrats de sous-traitance à l'étranger des fabricants de vêtements américains les entreprises ayant des contrats de travail à la pièce ou les détaillants comptent pour environ 50 % des exportations de vêtements de Corée du Sud vers les États-Unis, ce qui en fait la plus grande source étrangère, et près de 70 % des exportations mexicaines, la source la plus importante d'articles confiés en sous-traitance pouvant

bénéficiaire de l'allégement du tarif douanier 807 pour entrer aux États-Unis. Les pays à salaire bas, surtout ceux des Antilles et d'Amérique latine, font tout leur possible pour favoriser les contrats de sous-traitance à l'étranger en adoptant des lois et des programmes prévoyant les exonérations d'impôt et les zones de traitement des exportations (comme c'est le cas au Mexique).

**Danger pour  
les petites  
entreprises**

Les avantages de la sous-traitance à l'étranger, surtout dans le cadre de la disposition 807, sont sources de dilemme pour les nombreuses entreprises de taille moyenne et petite car les importants investissements nécessaires pour tirer profit de ce programme pourraient aussi rendre l'acquisition de technologie du vêtement plus productive très difficile. Certains experts estiment qu'il y a un véritable danger, à savoir que la sous-traitance à l'étranger favorisée par la disposition 807 pourrait s'avérer une solution fautive ou, au mieux, une solution à court terme pour les entreprises de taille moyenne et petite.

#### D. Approvisionnement en tissus

**Force de  
l'offre  
nationale**

L'une des principales forces de l'industrie américaine du vêtement est son indépendance. Elle peut trouver aux États-Unis la plupart des tissus nécessaires à son approvisionnement, qu'il s'agisse de tissus fabriqués aux États-Unis ou de tissus grèges importés dont le traitement final est fait aux États-Unis. En comptant la finition des tissus, les experts estiment que les entreprises de vêtement peuvent obtenir jusqu'à 95 % des tissus dont elles ont besoin auprès de l'industrie américaine du textile (70 % des tissus importés aux États-Unis sont constitués d'articles grèges qui doivent subir une finition). En outre, le coût global des matériaux de l'industrie américaine du vêtement a diminué d'environ 10 % au cours de la période de 1972 à 1984. Cette situation devrait plus particulièrement intéresser les entreprises canadiennes de vêtement qui, avec l'avènement du libre-échange, devront faire face à la concurrence des entreprises américaines sur un marché des fils, des tissus et des vêtements finis qui serait essentiellement nord-américain. Les entreprises canadiennes trouveront également un intérêt à connaître les détails de la production américaine de tissus pour vêtement qui figurent à l'annexe 2. Une étude approfondie d'ISTC sur les possibilités d'approvisionnement en tissus pour vêtement aux États-Unis et au Canada devrait être terminée au printemps 1990.

Organisation  
de  
l'industrie  
textile

En 1988, l'industrie textile américaine était constituée d'environ 9 000 entreprises, employant près de 670 000 personnes, qui ont expédié pour environ 59,8 milliards de dollars américains de produits (fabriqués ou finis aux États-Unis). Cette industrie est essentiellement concentrée dans le sud-est, surtout dans les deux Carolines et en Géorgie. Ces trois états représentent environ 60 % des emplois de l'industrie textile et des expéditions, en valeur. Environ 35 % des expéditions de l'industrie sont des textiles tissés ou maillés destinés au secteur du vêtement ou autres. Nous donnons dans le tableau suivant des détails sur le marché américain des tissus larges et sur la part des approvisionnements qui revient aux importations.

TISSUS LARGES AUX ÉTATS-UNIS  
(en millions de verges carrées)

	1980	1987
Production nationale	15 389	
Importations		
Ratio importations/production	7,9 %	
Importations de tissus de coton		
Pourcentage de coton sur le total des importations		

Productivité

L'industrie américaine du textile est fortement capitalistique. Sa principale stratégie au cours des quinze dernières années a été d'investir autant que possible dans l'outillage de production le plus moderne et le plus efficace disponible. Cependant, là s'arrête la ressemblance avec l'industrie canadienne du textile. À l'heure actuelle, du fait des importants investissements réalisés, l'industrie américaine du textile dépasse tous les autres secteurs de fabrication aux États-Unis pour ce qui est de l'augmentation de la productivité. Cela a permis à ces entreprises textiles de consacrer davantage de ressources à la mise au point de produits dans des domaines tels que les tissus industriels, médicaux, écologiques, de transports, scientifiques et militaires, sans oublier leurs efforts pour répondre aux besoins changeants des fabricants de vêtements et des détaillants.

Les  
industries  
du textile  
et du  
vêtement

Toutefois, le climat actuel des bonnes relations qui prévaut avec les entreprises de vêtements concernant la mise au point de produits et les services est un phénomène relativement récent qui ne remonte sans doute qu'à la récession du début des années 80. Avant la création des conseils de liaison dont nous parlons à la section 3, les entreprises américaines qui sont pour la plupart plus importantes, mieux gérées et financièrement sûres par rapport à la majorité des fabricants de vêtement, ont en général tiré profit de leur position d'approvisionneurs principaux en matières premières, pour exiger qu'on respecte

leurs préférences concernant les quantités minimums de tissus commandées, les bains de teinture, la largeur des tissus, les couleurs et les dates d'expédition. Les fabricants de vêtements ont été obligés de réaliser un équilibre entre les exigences de plus en plus précises de leurs clients que sont les détaillants et les conditions parfois difficiles de leurs contrats d'approvisionnement avec les entreprises textiles. Toutefois, à la suite de la récession du début des années 80 et avec l'avènement des conseils de liaison, les liens entre ces deux secteurs sont devenus nettement moins tendus même pour les plus petites entreprises de vêtement qui n'ont pas nécessairement adopté des programmes de réaction rapide. L'établissement en collaboration des programmes de livraison et de la taille minimum des lots est maintenant plus souvent la règle que l'exception et chaque secteur connaît désormais mieux les risques et les besoins de l'autre.

Taille  
minimum des  
lots

La plupart des grandes entreprises américaines de vêtements se soucient beaucoup du motif et des spécifications des tissus pour vêtement et travaillent en général en collaboration étroite avec leurs fournisseurs de tissus. Ils finissent par influencer les motifs des tissus du fait des grosses quantités qu'ils achètent. Les entreprises textiles ont réagi en organisant leur production pour répondre aux besoins de ces gros fabricants. De ce fait, la taille minimum des lots pour des couleurs exclusives est assez élevée par rapport aux normes canadiennes puisqu'il s'agit de 5 000 à 10 000 verges carrées.

Les  
difficultés  
des petites  
entreprises

Cela n'a pas été à l'avantage des plus petits fabricants de vêtement. En général, il leur est plus commode de se fier aux motifs et aux couleurs mis au point par les entreprises textiles. Cependant, avec l'adoption de méthodes de production plus souples tant dans les secteurs des tissus que des vêtements de la chaîne de production, et du fait de la réaction rapide, la situation évolue lentement. Certaines entreprises textiles offrent maintenant une production et une livraison rapide de couleurs exclusives conçues selon les spécifications du fabricant de vêtement pour des bains de teinture ne correspondant qu'à 1 000 verges carrées de tissu, généralement à partir de tissus grèges. Parallèlement, les petites entreprises ont l'avantage de bénéficier d'une infrastructure importante et efficace de distribution des tissus au sein de laquelle les entreprises travaillant à la pièce et les distributeurs offrent souvent de petits lots des tissus qu'ils ont en stock. Le problème est que l'on ne peut pas nécessairement garantir l'exclusivité, mais on dispose en revanche bien souvent d'une grande variété de couleurs et de styles. Les

entreprises de vêtement canadiennes qui essaient d'obtenir des renseignements sur l'approvisionnement auprès des entreprises à la pièce et des distributeurs américains devraient s'adresser à la Textile Distributors Association (Association des distributeurs textiles) à New York.

**La restructuration**

La compétitivité de l'industrie textile américaine risque de continuer à croître non seulement du fait qu'elle s'attache à réagir rapidement et à offrir de meilleurs services aux clients, mais aussi parce qu'elle cherche à se restructurer comme l'indique la tendance aux fusions et aux acquisitions. Depuis 1986, il y a eu au moins 12 changements importants de propriétaires dans l'industrie textile américaine et ces changements vont dans le sens d'une plus grande concentration des entreprises.

---

CHAPITRE 5  
COMMERCE DU VÊTEMENT ENTRE LE CANADA ET LES ÉTATS-UNIS

---

A. Répercussions de l'Accord de libre-échange

i) Généralités

Contingen-  
tements pour  
le tarif  
douanier

En vertu de l'Accord de libre-échange (ALÉ), les tarifs douaniers sur les vêtements et les tissus seront éliminés sur une période de dix ans. Toutefois, les vêtements faits à partir de tissus fabriqués dans des pays tiers (c'est-à-dire en dehors des États-Unis ou du Canada) en règle générale ne peuvent bénéficier de la franchise de droits prévue dans l'Accord. En effet, l'exemption prévue dans cette clause selon laquelle, pour toute année civile, les entreprises qui exportent aux États-Unis des vêtements faits à partir de tissus non maillés provenant de pays tiers pourront bénéficier de la disposition douanière prévue dans l'ALÉ pour l'équivalent de 50 millions de verges carrées (jusqu'à l'équivalent de 6 millions de verges carrées pour les vêtements faits à partir de tissus maillés). Les limites de la franchise de droits accordées aux vêtements de ce type qui sont exportés du Canada vers les États-Unis correspondent à l'équivalent de 10,5 et 1,1 millions de verges carrées respectivement.

Drawback

Les dispositions de drawback pour les vêtements (le remboursement des droits sur les articles importés pour fabriquer des articles destinés à l'exportation) seront maintenues jusqu'à une date non précisée en vertu de l'ALÉ contrairement aux autres secteurs de l'industrie où ce drawback cessera cinq ans après la date de mise en oeuvre de l'Accord.

ii) Le point de vue américain

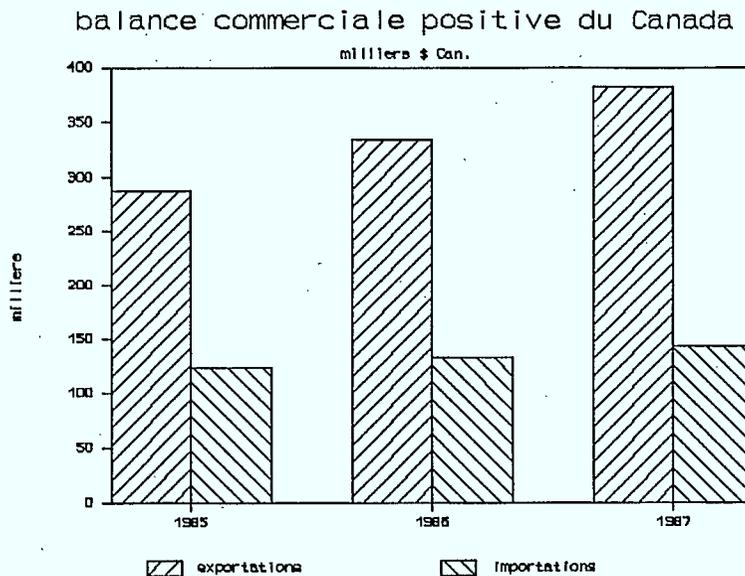
Exportations  
américaines  
vers le  
Canada

L'ALÉ fournira aux fabricants américains de vêtements la possibilité d'augmenter leur part sur le marché canadien. La force de la concurrence américaine se manifesterá probablement dans le domaine des vêtements produits en grande quantité comme les jeans, les chemises, les sous-vêtements et les gaines et combinés pour lesquels les grandes entreprises américaines profitent d'économies d'échelle importantes et d'avantages de commercialisation dont ne peuvent bénéficier les entreprises canadiennes. Bien qu'on ne sache pas dans quelle mesure cela pourra se réaliser, il ne fait aucun doute que l'importance de la concurrence des producteurs américains de vêtements sur le marché canadien augmentera avec l'ALÉ. Malgré ce pronostic, l'industrie américaine du vêtement s'est peu occupée de l'Accord jusqu'ici. Une enquête réalisée auprès

d'entreprises américaines de textiles et de vêtements (mai 1988) par Ernst et Whinney indique que 74 % des entreprises de l'échantillon n'avaient aucun avis sur l'Accord. Ces entreprises considèrent les marchés américain et canadien comme relativement homogènes et n'accordent pas une grande importance au développement de nouveaux produits ou services ou à la modification des styles vestimentaires pour s'adapter aux divers segments du marché canadien. Il est fort probable que si l'on entreprenait une nouvelle enquête actuellement, les résultats indiqueraient une conscience plus grande de l'ALÉ et un intérêt pour le marché canadien de la part des fabricants américains de vêtement.

Piètres  
résultats  
des  
exportations

La plupart des entreprises américaines de vêtement sont peu axées sur les exportations en grande partie pour les raisons indiquées plus tôt dans cette étude. Nous donnons dans le tableau ci-dessous un aperçu des exportations américaines à destination du Canada.



L'intérêt mitigé à l'égard du Canada manifesté par les fabricants américains de vêtements, surtout par les entreprises de taille moyenne et petite, est sans doute dû au marché relativement restreint, à la diversité de la demande des consommateurs, aux règles complexes d'origine de l'ALÉ, et aux exigences en matière de livres comptables ou d'accréditation. À n'en pas douter, l'intérêt des plus grandes entreprises ayant des marques nationales bien au

## Étiquettes

point sera beaucoup plus grand. On craint que les entreprises américaines qui détiennent des licences de production au Canada mettent fin à ces accords et préfèrent envoyer au Canada des vêtements faits aux États-Unis et exportés en franchise de droits dans le cadre de l'ALÉ. D'après ce que l'on peut voir jusqu'ici cependant, il n'est pas certain que cela soit le cas. Depuis la mise en oeuvre de l'ALÉ, au moins deux grandes entreprises américaines de vêtements ont signé des contrats de licence à long terme avec des fabricants canadiens pour produire dans notre pays des articles portant des étiquettes américaines bien connues et annoncées. Ces sont les entreprises canadiennes qui ont cherché à obtenir ces contrats pour améliorer leur position stratégique face à la concurrence dans le cadre de l'ALÉ.

## iii) Le point de vue canadien

## Adaptation

Les fabricants canadiens de vêtement devront beaucoup s'adapter pour pouvoir faire face à la concurrence des entreprises américaines bien assises financièrement et ayant de fortes capacités de commercialisation. Toutefois, la période de dix ans prévue pour la mise en oeuvre progressive de l'ALÉ devrait donner suffisamment de temps à la plupart des fabricants canadiens pour améliorer leur compétitivité face à leurs homologues américains. Les importations de vêtement des États-Unis ne sont pas importantes pour l'instant, mais cela pourrait changer si les fabricants canadiens, et plus particulièrement ceux qui font des articles en grande quantité, ne peuvent pas augmenter leurs capacités de commercialisation et adapter leurs lignes de produits de façon plus efficace au marché changeant.

## Répercussions des CTD

Pour les exportations, les contingentements négociés pour le tarif douanier (CTD) offriront aux fabricants canadiens la possibilité de multiplier par six le volume des importations actuelles vers les États-Unis sans que s'appliquent les droits de la nation la plus favorisée (NPF). À l'heure actuelle, ces limites ne devraient pas constituer un gros obstacle à l'exportation pour les fabricants qui s'approvisionnent principalement en tissus étrangers.

## Possibilités d'exportation

L'ALÉ facilite nettement l'accès du Canada au marché américain puisque les fabricants canadiens auront en moyenne un avantage de 22,5 % face à la concurrence des importations des autres pays industrialisés. Les fabricants canadiens devraient également profiter des économies d'échelle pouvant résulter de l'accès à un marché américain plus important et à un éventail plus vaste de tissus et de fils américains pour vêtements. De même, il ne faut pas oublier que les désavantages dont sont victimes les entreprises canadiennes en matière de coût à l'égard des fabricants américains

pourraient être compensés par la valeur actuelle du dollar canadien par rapport à la monnaie américaine. Le Canada bénéficie depuis 1985 d'un excédent commercial avec les États-Unis dans le secteur vestimentaire et continuera sans doute à être compétitif avec ce pays pour diverses lignes de produits, quel que soit le contingentement pour le tarif douanier ou la situation monétaire.

Présence  
canadienne

En raison de leurs capacités dans le domaine de la mode et de la commercialisation allant de pair avec une certaine souplesse de production, près de 35 fabricants canadiens de vêtements sont connus aux États-Unis. L'essentiel des possibilités d'augmenter les exportations se situe dans le secteur des vêtements à valeur ajoutée importante tels que les vêtements d'extérieur à la mode, les vêtements de sport pour dames, les coordonnés, les robes et les vêtements habillés pour hommes pour lesquels les fabricants canadiens semblent avoir un avantage sur le marché américain, peut-être moins sophistiqué que le marché canadien pour ce qui est de l'aspect mode et qualité des produits.

Répercus-  
sions de  
l'ALÉ

Si au cours des dix années de la période de mise en oeuvre progressive de l'ALÉ les fabricants peuvent améliorer leurs possibilités de commercialisation et surtout la réorganisation de leurs lignes de produits et de leur capacité de production, on pense qu'il y aura peu de changements dans les expéditions et l'emploi du secteur industriel du vêtement. La diminution de la part du marché des producteurs d'articles de base comme les jeans ou les sous-vêtements et la réduction éventuelle de l'ampleur des opérations canadiennes des sociétés mères américaines risquent d'être contrebalancées par la création d'emplois liée aux nouvelles possibilités d'exportations vers les États-Unis. Les efforts de l'industrie canadienne pour s'adapter à l'ALÉ amélioreront également sa compétitivité face aux importations peu coûteuses. On pense que l'ALÉ n'aura pas d'effet ou, au pire des cas, aura un effet négatif très faible sur l'emploi et les expéditions.

#### B. Exportations vers les États-Unis

Quelques  
succès

Ces dernières années, plusieurs entreprises canadiennes de vêtements ont exporté avec succès comme l'indiquent les chiffres figurant sur le tableau 21. Les principaux articles exportés, en dehors des vêtements de fourrure, sont les manteaux et les vestons (autres que de cuir) qui représentent 32 millions de dollars, les pantalons 19 millions de dollars, les complets pour hommes 10 millions de dollars et les jupes 10 millions de dollars.

Malgré les encourageants progrès réalisés par diverses entreprises, les exportations réalisées par l'industrie

Résultats  
insuffisants

manquent d'éclat. Le Canada est en retard par rapport à de nombreux pays industrialisés exportateurs comme l'Allemagne, l'Italie, la France, la Finlande et la Suède où les exportations représentent une proportion élevée de la production nationale.

Les exportations vers les États-Unis et vers d'autres pays constitueront la grande priorité pour les fabricants canadiens de vêtements :

Importance  
des  
exportations

\* Les importations grignotent le marché canadien (voir le tableau 5) et cette tendance ne diminuera sans doute pas. Si les accords limitatifs internationaux signés par le Canada restreignent le taux de croissance, il n'en reste pas moins que les importations ont réduit la part du marché disponible aux fabricants nationaux.

\* Au cours des prochaines négociations commerciales multilatérales, il se pourrait que l'on s'entende pour supprimer progressivement la clause de la NPF qui a permis jusqu'à un certain point de réglementer le commerce international du textile et du vêtement. Il pourrait parallèlement y avoir un accord pour réduire les tarifs douaniers, notamment ceux s'appliquant aux vêtements.

\* Le marché national du vêtement n'augmentera pas de plus de 6 % par an au cours des cinq prochaines années (1988-1993) alors que sa croissance était de 8 % par an en moyenne au cours des cinq années précédentes (1982-1987).

\* Le secteur du détail canadien est fortement concentré puisque les 14 principaux détaillants contrôlaient plus de 50 % du marché en 1985.

\* Les fabricants sont moins sensibles aux revers économiques ou aux pertes subies par un compte important lorsque la société dispose d'une base plus diversifiée sur le marché.

i) L'importance du marché américain

Avantages et  
possibilités

Les États-Unis absorbent 85 % des exportations actuelles de vêtements canadiens. La proximité des deux pays est un avantage sur le plan des frais de transport et de communication, de l'accès et des services. Par ailleurs, les deux pays ont des goûts assez semblables en matière de mode et de style. Ces avantages naturels alliés à ceux de l'ALÉ, devraient augmenter la compétitivité des entreprises canadiennes de vêtement sur le marché américain. L'industrie canadienne du vêtement ne représente actuellement que 5 % des importations américaines en provenance des pays industrialisés pour ce secteur, contre 37 % pour l'Italie, 20 % pour le Japon, 10 % pour la France et 9 % pour le Royaume-Uni. Si les producteurs canadiens de

vêtements pouvaient simplement s'accaparer 1 % du marché américain du vêtement, cela représenterait plus d'un milliard de dollars d'exportations, soit près de 15 % de la production nationale de 1987.

## ii) Stratégies

Nous énumérons ci-dessous les diverses étapes que devraient envisager les nouveaux venus sur le marché américain.

### Stratégies

- \* Évaluation des capacités internes d'exportation des entreprises.
- \* Estimation du potentiel représenté par le marché américain.
- \* Obtention de renseignements auprès des détaillants.
- \* Organisation d'une équipe de gestion des exportations pour planifier et mettre en oeuvre une stratégie d'exportation.
- \* Mise au point des stratégies opérationnelles pour l'établissement du prix des produits, la répartition géographique, les communications, la promotion et la publicité.
- \* Lancement d'un programme de planification stratégique pour gérer la croissance future.

## iii) Conclusions

### Le Canada peut être compétitif

La pénétration du marché américain constituera l'un des principaux défis que devra relever l'industrie du vêtement au cours de la prochaine décennie. Si cela ne sera assurément pas facile, il n'y a aucune raison pour que les fabricants canadiens de vêtements ne puissent être concurrentiels aux États-Unis. Le fait que le volume des exportations canadiennes de vêtements vers les États-Unis augmente régulièrement montre que, sous le régime douanier actuel et en l'absence de barrières douanières, les fabricants de vêtements sont concurrentiels sur ce marché. Le Canada bénéficie actuellement d'un excédent commercial dans le secteur du vêtement avec les États-Unis et il risque de rester compétitif sur ce marché pour une grande variété de lignes de produits.

### Le premier pas

Le premier pas, qui est sans doute aussi le plus difficile, que devront faire les fabricants consistera à s'engager pour les délais et les ressources. La situation actuelle est meilleure qu'elle n'a jamais été pour envisager un tel engagement. Les entreprises canadiennes de vêtements devraient commencer maintenant à se préparer pour l'avenir en étudiant les meilleures stratégies et méthodes à long terme qu'il serait bon d'adopter pour maximiser leurs possibilités d'exportation vers les États-Unis. Ce que les fabricants devraient éviter à tout prix, c'est de remettre

ce premier pas à plus tard car il pourrait être trop tard par la suite pour prendre ces mesures.

## ANNEXE 1

PRODUCTION NATIONALE AMÉRICAINE, IMPORTATIONS ET RATIOS  
 IMPORTATIONS/PRODUCTION POUR 1986 - UNITÉS DE 1 000 DOUZAINES

Marché national américain

Production Importations Ratio I/P

## COTON

Manteaux habillés pour HG, coton	226	279	123,5
Manteaux pour HG, autres	830	1 421	171,2
Manteaux pour DFB, coton	891	2 372	266,2
Robes, coton	4 792	1 741	36,3
Ensembles pour la plage, le jeu, coton	2 227	3 462	155,5
Chemises en tissus maillés pour HG, coton	15 015	11 370	75,7
Chemises, chemisiers pour DFB, coton	5 351	14 167	264,8
Chemises tissées pour HG	7 360	11 906	161,8
Chemises, chemisiers tissés pour DFB	8 652	13 372	166,1
Jupes, coton	3 133	3 204	102,3
Pull-overs, coton	3 374	2 027	60,1
Pantalons pour HG, coton	26 053	9 523	36,6
Pantalons pour DCB, coton	16 192	15 991	98,8
Vêtements de soutien	2 228	737	33,1
Robes de chambres, peignoirs, coton	849	782	92,1
Pyjamas et vêtements de nuit	3 583	2 901	81,0
Sous-vêtements, coton	80 465	11 446	14,2

## LAINE

Manteaux habillés pour HG, laine	461	172	33,1
Autres manteaux pour HG, laine	288	184	63,9
Manteaux pour DCB, laine	833	469	56,3
Robes, laine	182	194	106,6
Chemises, chemisiers, textiles maillés, laine	175	841	480,6
Chemises, chemisiers, textiles tissés, laine	139	256	184,2
Jupes, laine	791	700	88,5
Costumes pour HG, laine	290	200	69,0
Ensembles pour DCB, laine	262	126	48,1
Chandails pour HG, laine	583	1 530	262,4
Chandails pour DCB	275	1 942	70,6
Pantalons pour HG, laine	660	331	50,2
Pantalons pour DCB, laine	333	373	112,1

## SYNTHÉTIQUES

Manteaux habillés pour HG, synthétiques	1 006	355	35,3
Robes, synthétiques	12 362	3 094	25,0
Ensembles pour le jeu, la plage, synthétiques	5 418	2 316	42,7

Chemises pour HG, textiles maillés, synthétiques	36 411	10 130	27,8
Chemises, chemisiers pour DCB, textiles maillés	18 167	21 837	120,2
Chemises, chemisiers pour DCB, textiles tissés	16 138	11 737	72,7
Chemises pour HG, textiles tissés, synthétiques	10 450	13 469	128,9
Jupes, synthétiques	4 993	2 791	55,9
Costumes pour HG, synthétiques	751	179	23,8
Ensembles pour DCB, synthétiques	490	541	110,4
Chandails pour HG, synthétiques	1 761	2 431	138,0
Chandails pour DCB, synthétiques	4 466	10 037	224,7
Pantalons pour HG, synthétiques	22 232	8 028	36,1
Pantalons pour DCB, synthétiques	17 658	14 226	77,6
Vêtements de soutien, synthétiques	17 887	14 226	79,5
Robes de chambres, peignoirs, synthétiques	2 520	469	18,6
Pyjamas et autres vêtements de nuit	15 398	2 318	15,1
Sous-vêtements, synthétiques	44 248	11 236	25,4

## ANNEXE 2

## APPROVISIONNEMENT EN TISSUS, ÉTATS-UNIS

1986 - EN MILLIERS DE VERGES CARRÉES

	Production nationale américaine	Importations	Ratio
Importations/production			
Velours coton, tissé	145 041	6 332	4,4
Popeline coton, grande largeur	139 885	144 121	71,6
Imprimés coton, tissés	429 161	426 164	99,3
Sergé/satinette coton, tissé(e)	937 798	222 417	23,7
Coton, fil teint, tissé	42 025	34 705	82,6
Coutil coton	53 625	90 827	169,4
Autres tissus coton	1 914 283	281 284	14,7
Tissus maillés coton	551 512	3 651	0,7
Laine tissée, grande largeur	129 354	34 589	26,7
Laine maillée	15 795	572	3,6
Tissus cellulosiques :			
filament continu	590 854	17 772	3,0
filament non continu	110 951	73 458	66,4
Tissus non cellulosiques :			
filament continu	4 356 678	398 023	9,1
filament non continu	4 397 378	285 221	6,5
Synthétiques, autres, tissés	1 294 137	218 989	16,1
Synthétiques, velours	26 629	4 443	16,7
(autres que pour la tapisserie)			
Peluches et autres tissus à poils			

## ANNEXE 3

VENTES DE VÊTEMENTS SELON LES RÉSEAUX DE DÉTAILLANTS  
(en millions de dollars)

Total des ventes de vêtements au détail - 101 408

Ventes de vêtements  
1988

Grands magasins

Alliés/Fédérés	4 815 \$
AMC	1 472
Belk	1 334
Carter Hawley Hale	1 721
Dayton Hudson	1 024
Dillards	1 800
Macy's	4 245
May Department Stores	5 083
Mercantile Stores	<u>1 710</u>
	23 204 \$
Autres grands magasins	<u>1 740</u>
TOTAL DES GRANDS MAGASINS	24 944 \$

CHAINES NATIONALES DE MAGASINS

Penney	11 500 \$
Sears	5 500
Wards	<u>1 623</u>
TOTAL	18 624 \$

MAGASINS à PRIX RÉDUIT

K Mart	5 571
Walmart	4 000
Mervyns	2 728
Ames/Zayre	2 000
Target	1 781
Hills/Gold Circle	1 100
Bradlees	<u>1 100</u>

	18 280
AUTRES MAGASINS à PRIX RÉDUIT	8 489

TOTAL DES MAGASINS à PRIX RÉDUIT	26 769 \$
----------------------------------	-----------

VENTES DE VÊTEMENTS  
1988

## MAGASINS TRÈS BON MARCHÉ

TJ Maxx	1 644 \$
Marshalls	1 603
Ross Stores	634
Burlington Coat	<u>491</u>

Autres magasins très bon marché	<u>4 372</u>
	<u>1 500</u>

TOTAL DES MAGASINS TRÈS BON MARCHÉ	5 872
------------------------------------	-------

## VENTES D'USINE

Total estimatif	<u>3 000 \$</u>
-----------------	-----------------

## CHAINES DE MAGASINS SPÉCIALISÉS

Limited, Inc.	3 455
The Gap	2 250
Nordstroms	2 327
Neiman Marcus	605
Saks Fifth Avenue	898
Hartmarx	612
Petrie	1 241
Charming Shops	725
Casual Corner	<u>603</u>

Total	12 716 \$
Autres chaînes de magasins spécialisés	3 437

TOTAL DES CHAÎNES DE MAGASINS SPÉCIALISÉS	16 153 \$
---	-----------

## MAGASINS SPÉCIALISÉS

Volume inférieur à 10 millions	<u>7 199 \$</u>
--------------------------------	-----------------

VENTES DE VÊTEMENTS  
1988

## CATALOGUES

J.C. Penney	(compris dans les ventes de détail de Penney)	
Sears Roebuck	(compris dans les ventes de détail de Sears)	
Fingerhut		1 111 \$
Spiegels		900
Lands End		400
L.L. Bean		400
New Pricers		362
Talbots		300
E. Barter		<u>250</u>
		3 723 \$
Autres catalogues		<u>277</u>
TOTAL DES CATALOGUES		4 000 \$
AUTRES DÉTAILLANTS		1 000 \$

Source : Norman Hinnerfeld (États-Unis)



