

LES MEUBLES DE MAISON

PARTIE 1
VUE D'ENSEMBLE ET
PERSPECTIVES

Industry Canada Library - Jrl Tower S

NOV 1 5 1996

Industrie Canada Bibliote de Édifice Jrl S

DIRECTION GÉNÉRALE DES ARTICLES DE MODE, DE LOISIRS ET MÉNAGERS Vue d'ensemble et perspectives constitue la première partie de deux documents complémentaires sur les meubles de maison, publiés dans la série Cadres de compétitivité sectorielle, que produit Industrie Canada en association avec les principales parties concernées de cette industrie au Canada. La Partie II — Cadre d'intervention, qui paraîtra au cours des mois à venir, émanera d'un train de consultations avec les principaux intervenants industriels qui auront étudié et évalué la partie I.

De manière générale, les Cadres de compétitivité sectorielle mettent l'accent sur les débouchés aussi bien du marché intérieur que du marché international, ainsi que sur les défis qui se présentent dans chaque secteur de l'économie. Les auteurs cherchent à établir comment le gouvernement et le secteur privé peuvent, ensemble, rehausser la compétitivité du Canada et, ce faisant, créer des emplois et susciter la croissance économique.

En tout, la série d'études incluera 29 secteurs industriels. La Partie I — Vue d'ensemble et perspectives sera disponible au cours des prochains mois sous forme imprimée et électronique pour 10 des secteurs cibles, notamment :

Les aéronefs et pièces d'aéronef La fabrication d'autobus Le génie-conseil L'industrie forestière L'industrie primaire de l'acier Les meubles de maison Les produits pétroliers Les produits du plastique Le matériel ferroviaire et de transit urbain guidé Le transport routier

Pour obtenir un document de la série **Cadres de compétitivité sectorielle**, veuillez en faire la demande par télécopieur, au (613) 941-0390, ou par courrier électronique, à l'adresse order.commande@ic.gc.ca.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les Cadres de compétitivité sectorielle, n'hésitez pas à communiquer avec Industrie Canada par téléphone au 1 800 390-2555.

Une version électronique du présent document est disponible sur Internet, à l'adresse suivante : http://strategis.ic.gc.ca/meubles_maison.scf

Le présent document est aussi disponible sous d'autres formats, sur demande.

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1996

Nº au cat. C-21-22/4-1-1996F

ISBN 0-662-81318-9

Also available in English under the title: Household Furniture: Part 1 — Overview and Prospects.





Pt. 10%

AVANT-PROPOS

Le nouveau marché canadien dépasse les frontières nationales, pour s'étendre à l'échelle mondiale. La base de l'économie s'écarte graduellement des ressources naturelles et s'oriente vers les connaissances. Ces tendances amènent les entreprises canadiennes à rajuster leur tir et le gouvernement à réagir en offrant à ces dernières de nouveaux instruments pour les aider à s'adapter et à innover. Industrie Canada emboîte le pas en mettant au point des produits et des services d'information stratégiques afin de soutenir l'industrie dans sa réorientation. Le Ministère veut ainsi aider le secteur privé à exploiter ses forces : la création d'emplois et la croissance économique.

Industrie Canada publie la série d'études intitulée Cadres de compétitivité sectorielle dans le but de fournir des renseignements spécialisés ciblés, à jour et pertinents sur les entreprises et les industries. On y recense les secteurs et les sous-secteurs offrant le plus de possibilités au chapitre des exportations et des autres débouchés qui permettront de stimuler la création d'emplois et la croissance économique. Les études publiées en 1996-1997 porteront sur 29 des principaux secteurs de fabrication et de services du Canada.

Tout en faisant état des problèmes inhérents à chacun des secteurs, les études contiennent une analyse exhaustive des enjeux touchant l'ensemble des secteurs. Il s'agit notamment de l'investissement et du financement, des stratégies de commerce international et d'exportation, de l'innovation et de l'adaptation technologiques, des ressources humaines, de l'environnement et du développement durable. Si on veut favoriser le dynamisme de l'économie et la création d'emplois, il est indispensable de bien comprendre comment tirer parti de ces enjeux.

Le gouvernement et le secteur privé doivent tous deux acquérir et perfectionner la capacité de réagir aux défis de la concurrence et de profiter des débouchés qui s'ouvrent. La série Cadres de compétitivité sectorielle illustre comment le gouvernement et l'industrie peuvent poursuivre des objectifs et entreprendre des actions mutuellement rentables.

La série Cadres de compétitivité sectorielle est publiée en deux volets. Dans le premier, intitulé *Vue d'ensemble et perspectives*, on dresse un profil d'un secteur particulier, pour en cerner les tendances et les perspectives. Dans le deuxième, intitulé *Cadre d'intervention*, on s'appuie sur le résultat des consultations ainsi que sur les commentaires formulés par l'industrie en collaboration avec le gouvernement afin de dresser une liste de mesures que peuvent prendre les deux parties, à court et à moyen terme, pour rehausser la compétitivité sectorielle.

TABLE DES MATIÈRES

1	POINTS SAILLANTS	1
	1.1 Grandes tendances	2
	1.2 Aperçu	7
	1.3 Conclusion	. 8
2	PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE L'INDUSTRIE	9
	2.1 Contexte mondial	9
	2.2 Contexte nord-américain	10
	2.3 Situation actuelle de l'industrie canadienne	11
	2.4 Rendement	22
3	ÉVOLUTION DU MARCHÉ ET ADAPTATION	
	DE L'INDUSTRIE	32
	3.1 Investissement et financement	32
	3.2 Commerce international	32
	3.3 Technologie	32
	3.4 Ressources humaines	33
	3.5 Développement durable	34
	3.6 Taux de change	34
4	PERSPECTIVES DE CROISSANCE	35
	4.1 Aperçu de la demande	35
	4.2 Forces et faiblesses de l'industrie	40
	4.3 Concurrence à l'horizon	41
	4.4 Possibilités futures	42
	4.5 Conclusion	43

ANNEXES		
A	Comparaison des statistiques sur l'industrie	
	des meubles de maison au Canada et aux États-Unis	44
В	Complément d'information sur les intrants	
	intermédiaires	49
C	Complément d'information sur les technologies pertinentes	51
D	Complément d'information sur l'aperçu de la demande	54
E	Complément d'information sur les tendances	
	de la vente au détail	56

.

a fabrication de meubles de maison fait partie de l'assise industrielle du Canada depuis la fondation du pays. En 1994, l'industrie se composait de 578 établissements employant 19 536 personnes et assurant des expéditions évaluées à 1,72 mil-

liard de dollars. Les expéditions consistaient en des meubles de bois dans une proportion de 62 p. 100, en des meubles rembourrés dans une proportion de 29 p. 100 et en des meubles en métal et en plastique dans une proportion de 9 p. 100. En 1995, l'industrie a assuré des expéditions évaluées à quelque 1,83 milliard de dollars.

L'industrie sert le marché de la consommation et écoule ses produits par l'entremise de détaillants. En 1995, on évaluait le marché canadien à 1,79 milliard de dollars, en légère baisse par rapport à la valeur de 1994 qui se chiffrait à 1,8 milliard. Le marché est disparate, les goûts des consommateurs variant beaucoup.

L'industrie des meubles de maison ne fournit que 1,2 p. 100 des emplois manufacturiers au Canada et 0,5 p. 100 des expéditions de produits manufacturés. Elle est toutefois le troisième client en importance de l'industrie canadienne du textile et achète environ le tiers de la production canadienne de bois de feuillus. Détenant 2 p. 100 seulement du marché mondial des meubles de maison, l'industrie canadienne joue un rôle relativement modeste sur la scène internationale. Cependant, elle est située juste à côté du plus vaste marché au monde, les États-Unis, ce qui offre des débouchés exceptionnels aux exportateurs détenant un avantage concurrentiel.

Très fragmentée, l'industrie se compose de quelques grandes entreprises (la plus importante ayant déclaré un chiffre d'affaires de 334 millions de dollars en 1994) ainsi que de nombreux petits fabricants. Les obstacles à l'entrée sur le marché sont encore minimes. L'industrie appartient surtout à des intérêts canadiens, sous la forme d'entreprises familiales fidèles à leurs racines. Elle est implantée dans des agglomérations de toutes tailles, d'un bout à l'autre du pays.

1.1 Grandes tendances

Grâce à des conditions commerciales généralement favorables, l'industrie a connu une forte expansion entre 1983 et 1987. A la fin des années 1980 et au début des années 1990, elle a entrepris de se restructurer dans le contexte d'une récession et face à la concurrence croissante des Américains, déclenchée par l'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis (ALE). Jusque-là, l'industrie s'était développée protégée par de fortes barrières douanières. La restructuration a entraîné une diminution notable du nombre de fabricants, une rationalisation et une spécialisation des structures de production de même qu'une réorientation des efforts de commercialisation vers les États-Unis, pour compenser la baisse de la demande intérieure.

Innovation et investissement

Partout dans le monde, l'industrie des meubles de maison s'en remet aux fournisseurs de matériaux, de machinerie et de matériel pour mener des travaux de recherche et de développement (R-D). La plupart de ces travaux se font en dehors du Canada.

Par rapport à l'ensemble du secteur manufacturier, les immobilisations de l'industrie canadienne des meubles de maison sont faibles. Par ailleurs, elle injecte moins de capitaux par employé que l'industrie américaine. A cause du mauvais

rendement financier des dernières années, l'industrie canadienne a du mal à se procurer des capitaux et à investir dans la technologie de production moderne dont elle a pourtant grand besoin. En raison de ce manque d'investissement l'industrie canadienne avait, en 1992, un taux de productivité inférieur de 23,1 p. 100 à celui de l'industrie américaine. La différence s'explique aussi par la taille supérieure des usines américaines.

Ces dernières années, les investissements ont surtout servi à l'achat de systèmes de conception assistée par ordinateur (CAO) et de machines à commande numérique par ordinateur (CNO). Environ 40 p. 100 des entreprises canadiennes ont adopté ces outils, qui ont permis d'améliorer la productivité des usines de même que la qualité et l'apparence des meubles canadiens. Le gouvernement fédéral et les gouvernements de plusieurs provinces ont versé des sommes appréciables depuis un certain nombre d'années pour encourager les fabricants à concevoir des modèles originaux. Même si un nombre grandissant de producteurs sont reconnus pour la qualité de leur design, l'industrie canadienne se contente encore souvent de reproduire des modèles américains et européens.

Ressources humaines

L'industrie utilise une main-d'œuvre importante. Elle emploie principalement des ouvriers non qualifiés et semi-qualifiés, surtout des immigrants. Les taux de rémunération sont inférieurs à la moyenne pour le secteur manufacturier canadien. Il importe cependant de mentionner que l'industrie canadienne assume des charges salariales (excluant les avantages sociaux) légèrement plus élevées que l'industrie américaine. L'écart salarial est en partie compensé par les salaires inférieurs des employés non affectés à la production.

Le recrutement de la main-d'œuvre n'a pas représenté un problème majeur pour l'industrie canadienne, quoique cette dernière souffre encore d'un manque de main-d'œuvre spécialisée. Notons aussi que l'adoption de machines et de matériel informatisés depuis quelques années amène l'industrie à engager du personnel plus instruit.

On constate par ailleurs un sérieux manque de gestion professionnelle, parce que la plupart des sociétés sont dirigées par des entrepreneurs. L'industrie a aussi des lacunes en gestion de la commercialisation. En fait, un grand nombre de chefs d'entreprise se préoccupent avant tout de la production. On estime en général que les fabricants américains accordent plus d'attention à la commercialisation que ne le font leurs homologues canadiens.

Industrie Canada a apporté une aide considérable à Développement des ressources humaines Canada, quand ce dernier a entrepris de cerner les pénuries de qualifications et d'aider à mettre sur pied de nouveaux cours théoriques et pratiques destinés aux travailleurs et aux cadres de l'industrie. Celle-ci devra faire des investissements considérables dans son capital humain au cours des prochaines années si elle veut récolter le fruit des nouveaux procédés de production et de la nouvelle technologie de l'information.

Commerce international

En 1995, l'industrie canadienne des meubles de maison a enregistré son premier surplus commercial, qui s'élevait à 35 millions de dollars. Il s'agit là d'une véritable réussite, quand on sait que cette industrie avait subi un déficit commercial de 370 millions de dollars en 1992. Les exportations ont triplé entre 1988 et 1995, pour atteindre quelque 728 millions de dollars, ce qui représente 39,8 p. 100 des expéditions de l'industrie. Cependant, la plupart des exportations canadiennes

proviennent encore d'un nombre limité de fabricants, surtout les grands. L'industrie a connu un succès particulier dans le créneau des meubles en bois. Les entreprises qui réussissent le mieux à l'étranger misent sur le design et sur la qualité plutôt que sur le prix. Les États-Unis représentent depuis toujours le premier marché d'exportation des fabricants canadiens. Ce pays a absorbé 95,7 p. 100 des exportations canadiennes en 1995. Il est à noter que la part du Canada représente à peine 1,5 p. 100 du marché américain, ce qui laisse beaucoup de place à l'expansion.

Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, en collaboration avec Industrie Canada, s'efforce depuis de nombreuses années d'encourager les petites et moyennes entreprises à exporter ainsi qu'à cerner et à exploiter des débouchés à l'étranger.

Entre 1988 et 1995, le Canada a doublé ses importations, qui ont atteint 693 millions de dollars; elles totalisent aujourd'hui 38,7 p. 100 du marché intérieur. La majorité des meubles importés sont fabriqués aux États-Unis, qui ont fourni 62,2 p. 100 des importations en 1995, devançant les pays à faibles salaires (surtout Taïwan et la Chine), qui en ont fourni 24,3 p. 100. Ce sont les importations de meubles rembourrés qui ont fait le plus de tort aux fabricants canadiens.

Développement durable

Quoique les procédés de production utilisés dans la fabrication de meubles ne causent pas de graves problèmes de pollution, de plus en plus de fabricants se rendent compte qu'il est rentable de diminuer les répercussions néfastes de leur production sur l'environnement. C'est pourquoi les fabricants canadiens ont réduit le niveau des émanations de composés organiques volatils.

Autres facteurs

Même si elle compte parmi les principaux usagers des produits canadiens, l'industrie doit importer une grande partie de ses matières premières. De ce fait, et parce que le Canada impose des droits de douane plus élevés que les États-Unis sur les produits entrant dans la fabrication des meubles qui proviennent de pays jouissant du statut de nation la plus favorisée (NPF), l'industrie canadienne des meubles de maison est financièrement désavantagée quand elle doit se procurer des intrants à l'extérieur de l'Amérique du Nord. Grâce à la réduction des droits de douane sur les intrants négociée pendant l'Uruguay Round de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT), réduction entrée en vigueur en 1995 en vertu de l'accord sur l'Organisation mondiale du commerce (OMC) — qui remplace le GATT —, le Canada pourra concurrencer les fabricants américains à armes plus égales. Vu sa fragmentation, l'industrie aurait avantage à miser sur une association nationale influente. Malheureusement, les rivalités entre régions ont empêché l'association manufacturière nationale (le Conseil canadien des fabricants de meubles) d'être un mécanisme efficace de diffusion de l'information.

12 Aperçu

Dans le secteur des meubles de maison, la demande intérieure à court terme dépend en grande partie du revenu disponible des consommateurs, c'est donc dire des fluctuations du cycle économique. La demande à moyen terme dépend d'abord de la formation de ménages et du nombre de nouvelles maisons. Dans les 10 prochaines années, on prévoit que le marché canadien croîtra à un rythme annuel moyen de 1 p. 100 en chiffres réels (c.-à-d. après la déduction du taux d'inflation), alors que l'ensemble des dépenses des consommateurs devrait augmenter de 1,5 p. 100. Cela dit, bien des créneaux offriront tout de même des débouchés supérieurs à la moyenne, notam-

ment les meubles adaptés aux besoins des personnes âgées et les meubles conçus pour recevoir les chaînes audiovisuelles domestiques. Les marchés les plus prometteurs sont constitués des salariés à revenu élevé et des immigrants. La croissance démographique du Canada, en effet, se fera surtout par la voie de l'immigration. On s'attend à ce que les immigrants adoptent les goûts nord-américains en matière de mobilier. Pour stimuler la demande intérieure, l'industrie étudie entre autres comment elle pourrait modifier la perception des consommateurs envers le meuble pour que celui-ci devienne un article de mode plutôt qu'un article pratique, afin d'accélérer sa fréquence de remplacement.

Pour surmonter les problèmes créés par la petitesse du marché canadien et par la relative faiblesse de la demande intérieure à moyen terme, il est logique d'accentuer les exportations. On prévoit que des débouchés intéressants s'ouvriront à l'étranger pour les fabricants canadiens, en particulier aux États-Unis où la demande devrait croître à un rythme annuel de 2 à 3 p. 100. En outre, la baisse des droits de douane résultant de l'*Accord de libre-échange nord-américain* (ALENA) facilitera l'accès au marché mexicain, alors que celle appliquée en vertu de l'accord sur l'OMC créera de nouveaux débouchés en Europe et dans la région de l'Asie du Pacifique. Il importe toutefois de noter que la libéralisation du commerce accentuera aussi la concurrence, au Canada comme à l'étranger.

L'industrie devra par ailleurs s'adapter à un secteur de la vente au détail de plus en plus fusionné et de plus en plus exigeant. Cela obligera les fabricants à revoir leurs stratégies de commercialisation, ainsi que la nature et l'étendue de leurs rapports avec les détaillants.

1.3 Conclusion

L'industrie canadienne des meubles de maison a été obligée de procéder à des ajustements considérables à la suite de l'entrée en vigueur de l'ALE. Elle a dû se transformer à un rythme accéléré pour soutenir la concurrence accrue des importations et pour profiter des débouchés qui s'offraient soudainement à elle dans le plus grand marché des meubles de maison au monde, les États-Unis. L'industrie canadienne reconnaît toutefois qu'elle a encore du pain sur la planche.

L'industrie des meubles de maison arrive à une croisée de chemins. L'avantage concurrentiel que lui donne la faiblesse du dollar canadien par rapport au dollar américain crée un contexte favorable dont elle devrait profiter pour corriger ses points faibles. Il s'agit pour elle de remédier à sa fragmentation, de maîtriser ses coûts, d'améliorer sa productivité, de moderniser son matériel et sa technologie, de rehausser les qualifications de ses ouvriers et de ses cadres, et de raffiner le design de ses produits et ses méthodes de commercialiation. Voilà les impératifs qui seront abordés en collaboration avec les représentants de l'industrie et les autres parties concernées dans la suite du présent document, intitulée *Partie 2 — Cadre d'intervention*.

2 PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE L'INDUSTRIE

Le Canada possède une industrie des meubles de maison solide et bien établie, qui transforme des matériaux à faible valeur ajoutée, comme le bois d'œuvre et les panneaux d'aggloméré, en biens de consommation finis à forte valeur ajoutée. Cet important secteur industriel est défini par Statistique Canada sous la carégorie n° 261 dans la Classification type des industries. Il regroupe les établissements qui se consacrent principalement à la fabrication de meubles de maison de toutes sortes, à partir de matériaux divers. La catégorie inclut la production de meubles de jardin, mais exclut celle des matelas et sommiers ainsi que les travaux de rembourrage et de réparation. La force du Canada dans ce secteur est la fabrication de meubles en bois de conception originale et de bonne qualité.

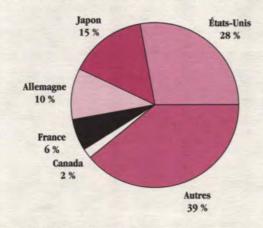
du meuble fabrique des produits de première qualité et à forte valeur ajoutée

L'industrie canadienne

2.1 Contexte mondial

Évalué à environ 95 milliards de dollars en 1993, le marché mondial du meuble de maison répond à un large éventail de goûts chez les consommateurs, sur les plans du style, du design, de l'originalité, de la qualité et du prix. Le Canada n'occupe que 2 p. 100 du marché mondial, mais il est voisin du plus grand marché au monde, les États-Unis, qui représente 28 p. 100 du

Figure 1. Marché mondial des meubles de maison, 1993



Source: Estimations d'Industrie Canada.

Le Canada occupe 2 p. 100 du marché mondial, qui est dominé par les États-Unis, qui s'accaparent 28 p. 100 du marché marché mondial. C'est aussi aux États-Unis que l'on trouve les plus importants fabricants du globe. Les autres marchés d'importance sont le Japon (15 p. 100) et l'Allemagne (10 p. 100) (figure 1).

Il existe de plus en plus de débouchés dans le monde pour les meubles à assembler En 1993, le commerce des meubles de maison ne représentait que 0,9 p. 100 des échanges commerciaux à l'échelle mondiale. Cependant, il se développe à un rythme légèrement plus rapide que la moyenne depuis quelques années, à cause surtout de la hausse des expéditions de meubles à assembler. L'Italie et l'Allemagne sont les plus gros exportateurs, mais de nombreux pays à faibles revenus (notamment Taïwan et la Chine) accentuent leur présence sur le marché international.

2.2 Contexte nord-américain

De toutes les exportations canadiennes, 95 p. 100 vont aux États-Unis En 1995, le Canada a effectué 95,7 p. 100 de ses exportations de meubles de maison aux États-Unis, où il occupe 14 p. 100 du marché des importations. Cette part de marché est inférieure à celle de Taïwan (18,1 p. 100), mais dépasse celle de tous les autres pays, y compris l'Italie (12,5 p. 100) et le Mexique (6,6 p. 100).

l'ALE a amené
un ajustement rapide
dans l'industrie

Étant situés à proximité des États-Unis, les fabricants canadiens de meubles ont à la fois des débouchés et des défis uniques. L'industrie a effectué un ajustement rapide et énergique face à l'élimination des tarifs protectionnistes sur le mobilier de maison, après l'entrée en vigueur de l'ALE en 1989 et la récession de 1990-1991. Le nombre d'entreprises a chuté de moitié et l'emploi a diminué du tiers. La plupart des fabricants qui ont survécu à la crise ont pris des mesures pour améliorer leur compétitivité. Il en résulte une structure de production rationalisée et plus spécialisée, et une hausse impressionnante des exportations vers les États-Unis.

L'ALENA, signé par le Canada, les États-Unis et le Mexique, n'a pas encore imposé des ajustements marqués à l'industrie canadienne. A la veille d'une plus grande libéralisation des échanges, le Mexique offre des débouchés modestes aux exportateurs canadiens de meubles de maison. Par contre, les producteurs canadiens peuvent s'attendre à subir au pays une concurrence plus féroce de la part des fabricants mexicains. Dans ce contexte, le maintien de la compétitivité de l'industrie canadienne dépend essentiellement de la position de cette dernière par rapport à l'industrie américaine.

L'industrie reconnaît qu'elle doit continuellement chercher à s'améliorer, même dans les domaines où l'on considère qu'elle a un rendement supérieur. Les principaux facteurs déterminant sa capacité concurrentielle par rapport à sa plus grande rivale, l'industrie américaine, sont les suivants : les droits de douane plus élevés, mais qui vont en diminuant, sur les intrants provenant de pays jouissant du statut de nation la plus favorisée (NPF); les charges salariales supérieures pour les travailleurs de la production; les investissements moindres; et la productivité plus faible. En outre, l'industrie devra renforcer ses compétences en design et en commercialisation si elle veut conserver sa position aux États-Unis et prendre de l'expansion sur d'autres marchés étrangers. Enfin, une association nationale influente pourrait jouer un rôle important pour cette industrie très fragmentée.

2.3 Situation actuelle de l'industrie canadienne

La fabrication de meubles de maison fait partie de l'assise industrielle du Canada depuis les débuts de la colonisation. Les premiers établissements étaient de petites fabriques familiales installées dans les régions productrices de bois de feuillus au Québec et en Ontario, loin des grandes agglomérations. La première véritable usine a ouvert ses portes à Kitchener en 1830.

La compétitivité de l'industrie canadienne dépend de sa position relative par rapport aux États-Unis

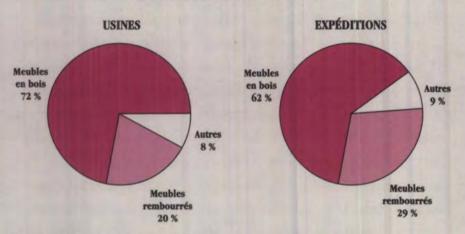
Les défis de l'industrie :

- les frais
- l'âge du matériel
- la productivité
- le design
- la mise en marché

« Nos ancêtres européens se sont retrouvés avec les ressources les plus rudimentaires qui soient [...] leurs meubles témoignent de leur identité et de leurs traditions. » — William Kilbourn, The Heritage of Upper Canada Furniture

En 1994, les 578 établissements du Canada employaient 19 536 personnes et généraient des expéditions valant 1,72 milliard de dollars. L'usine moyenne embauchait 34 personnes et assurait des expéditions annuelles de 3 millions de dollars. Par comparaison, dans l'ensemble du secteur manufacturier au Canada, l'usine moyenne employait 52 personnes et assurait des expéditions de 11 millions de dollars. Le sous-secteur du meuble en bois regroupe 72 p. 100 des établissements de l'industrie et en assure 62 p. 100 des expéditions (figure 2).

Figure 2. Contribution des sous-secteurs à l'industrie canadienne des meubles de maison, 1994



Source: Statistique Canada, nº au cat. 35-251.

Le Canada exporte
40 p. 100 de sa production...

... remplit 61 p. 100 de la demande intérieure...

... assure 0,5 p. 100

des expéditions de

produits manufacturés et

crée 0,6 p. 100 du PNB

Statistique Canada évalue à 1,83 milliard de dollars les expéditions faites en 1995, dont 39,8 p. 100 étaient destinées à l'étranger. On chiffrait le marché canadien à 1,8 milliard de dollars en 1994, mais cette valeur a été ramenée à 1,79 milliard en 1995, les fabricants canadiens occupant 61,3 p. 100 du marché.

En 1994, l'industrie des meubles de maison fournissait à l'économie nationale 1,8 p. 100 des établissements manufacturiers, 1,2 p. 100 des emplois manufacturiers, 0,5 p. 100 des expéditions manufacturières, 0,6 p. 100 de la valeur ajoutée dans le secteur manufacturier et 0,6 p. 100 du produit national brut (PNB) manufacturier.

En comparaison, l'industrie des États-Unis compte environ 7 fois plus d'établissements, emploie 12 fois plus de personnes et effectue 15 fois plus d'expéditions. L'entreprise moyenne dans le secteur aux États-Unis est deux fois plus grande que sa rivale canadienne. (Pour examiner des statistiques comparatives, voir l'annexe A.)

M

L

 \mathbf{E}

L'industrie des meubles de maison s'avère le troisième client en importance des textiles canadiens; en outre, elle achète environ le tiers de la production canadienne de bois de feuillus. Le coût des matériaux et fournitures représentait 49,2 p. 100 de ses expéditions en 1994, soit près de 10 p. 100 en deçà de la moyenne canadienne pour le secteur manufacturier. Aux États-Unis, on évalue que les intrants représentaient 49 p. 100 des expéditions de meubles de maison. (Pour en savoir plus sur les intrants intermédiaires, voir l'annexe B.)

Les dépenses personnelles pour l'achat de meubles de maison représentent environ 1 p. 100 de tous les achats de biens et services faits par des consommateurs au Canada.

La domination de l'entreprise familiale dans l'industrie a découragé l'inscription en bourse et les fusions. Moins de 1 p. 100 des fabricants appartiennent à des intérêts étrangers.

La vaste majorité des entreprises n'exploitent qu'une seule usine. L'industrie se compose d'un grand nombre de petites entreprises à propriétaire unique et d'un petit nombre de grandes sociétés. L'entrée sur le marché est encore facile, mais la situation change rapidement, à mesure que l'on adopte des procédés de production plus coûteux. Les petites entreprises manquent souvent de capitaux, de haute technologie et de compétences en gestion; elles servent habituellement un marché local ou régional. Les grandes entreprises suivent habituellement les changements technologiques, sont dirigées par des cadres professionnels et adoptent une démarche stratégique; ce sont elles qui assurent la majorité des exportations canadiennes.

L'industrie du meuble
est le troisième
consommateur de textiles
canadiens et absorbe le
tiers de la production
canadienne de feuillus

Dominée par l'entreprise familiale, l'industrie appartient à des intérêts canadiens à plus de 99 p. 100 Les deux plus grands fabricants canadiens sont des producteurs internationaux Les deux entreprises réalisant le plus gros chiffre d'affaires au Canada, Les Industries Dorel Inc. (334 millions de dollars en 1994) et Palliser Furniture Ltd. (environ 240 millions en 1994), sont devenues des producteurs internationaux. La société Palliser tire à peu près 85 p. 100 de ses recettes de ses usines canadiennes et 15 p. 100, de ses usines américaines. Pour la société Dorel, la situation est inversée : les recettes sont assurées à 83 p. 100 par des usines installées en Europe, en Asie et aux États-Unis.

Les plus grandes entreprises canadiennes sont modestes par rapport aux géantes américaines Trois des 10 plus grands fabricants sont inscrits en bourse : Les Industries Dorel Inc., Shermag Inc. et Bestar Inc. La société La-Z-Boy Canada Ltd., premier fabricant appartenant à des intérêts étrangers, a le quatrième plus gros chiffre d'affaires au pays. Les entreprises que l'on considère comme étant d'importance au Canada demeurent relativement modestes comparées à leurs concurrentes étrangères; ainsi, le plus gros fabricant américain produit autant que l'ensemble de l'industrie canadienne.

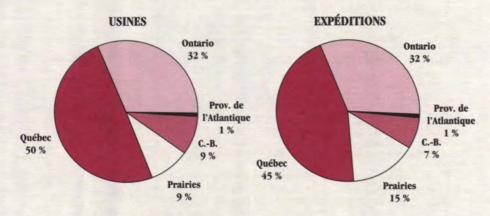
Quelques fabricants canadiens de meubles de maison sont intégrés en amont. On considère que l'industrie américaine est davantage intégrée que son homologue canadienne.

Depuis l'ALE, les fabricants sont moins nombreux, mais plus dynamiques Avant l'entrée en vigueur de l'ALE en 1989, l'industrie était très segmentée, le nombre d'établissements atteignant le chiffre record de 1 157 en 1988. Les 10 plus grandes usines n'assuraient alors que 16,8 p. 100 des expéditions totales, un pourcentage relativement modeste, et les 100 premières usines ne comptaient que pour 61,9 p. 100. Dès 1994, la pression croissante exercée par les importations après l'élimination des barrières douanières prévue dans l'ALE, couplée aux répercussions de la récession de 1990-1991, avait fait chuter le nombre d'établissements à 578. Les entreprises qui étaient les moins efficaces ou qui n'avaient pas les reins assez solides ont fermé leurs portes, confrontées à la diminution réelle ou prévisible de leur part de marché. En 1994, la part de marché des 10 plus grandes usines était passée à 21,7 p. 100 des expéditions totales de l'industrie, alors que celle des 100 premières atteignait 73,9 p. 100 des expéditions.

Etant-donné le grand nombre de petites entreprises composant l'industrie, la concurrence y reste féroce. Les fabricants canadiens n'ont pas l'envergure nécessaire pour fixer les prix ou limiter l'entrée dans l'industrie. La forte pénétration des importations, en particulier dans le sous-secteur du meuble rembourré, accentue encore davantage la concurrence.

La répartition régionale des expéditions était la suivante en 1993 (données les plus récentes): Québec, 45 p. 100; Ontario, 32 p. 100; Prairies, 15 p. 100; Colombie-Britannique, 7 p. 100; Provinces de l'Atlantique, 1 p. 100 (figure 3). En moyenne, les usines installées dans les Prairies sont deux fois plus importantes que celles établies dans le reste du pays. La valeur des expéditions y atteignait 4,5 millions de dollars en moyenne, contre 2,4 millions dans les autres régions. L'industrie fournit des emplois dont on a grand besoin dans les petites localités, mais elle est aussi implantée dans les agglomérations densément peuplées.

Figure 3. Répartition régionale des fabricants canadiens de meubles de maison et des expéditions, 1993



Source: Statistique Canada, nº au cat. 31-203.

Les entreprises canadiennes sont trop petites pour fixer les prix et limiter l'accès à l'industrie

Le Québec assure 45 p. 100 des expéditions canadiennes et l'Ontario, 32 p. 100 On observe une certaine spécialisation de l'industrie selon les régions : la production des meubles en bois est concentrée au Québec, alors que les produits rembourrés sont surtout fabriqués en Ontario.

L'association manufacturière nationale est le Conseil canadien des fabricants de meubles (CCFM), regroupement sans but lucratif basé à Winnipeg. Le Conseil représente trois associations régionales : Furniture West, l'Ontario Furniture Manufacturers Association et l'Association des fabricants de meubles du Québec. Leurs membres assurent environ 50 p. 100 de toutes les expéditions de meubles de maison canadiens.

Les associations manufacturières régionales doivent trouver des terrains d'entente L'organisation de foires commerciales constitue la principale activité des associations régionales; ces foires sont d'ailleurs l'un des principaux moyens de commercialisation auprès des détaillants. Les associations en utilisent les recettes pour financer bon nombre des autres services qu'elles offrent à leurs membres. A certaines périodes, l'organisation des foires commerciales s'est révélée une grande source de friction entre les associations régionales, ce qui a limité la capacité de ces dernières à prendre la même position et à unir leurs forces.

Emploi et marché du travail

L'industrie employait 19 536 personnes en 1994, ce qui représente une baisse de 34,4 p. 100 par rapport au sommet atteint en 1987. Il semble que cette baisse ait atteint son plancher.

L'ameublement est une industrie à forte intensité de main-d'œuvre

L'industrie des meubles de maison se caractérise par l'importance de sa main-d'œuvre. Les charges salariales des travailleurs de la production représentaient 21,1 p. 100 de la valeur des expéditions en 1994, soit presque 10 p. 100 au-dessus de la moyenne canadienne pour tout le secteur manufacturier et environ 5 p. 100 au-dessus de la moyenne américaine dans le secteur des meubles de maison.

On considère que les meubles de maison constituent une industrie à faible salaire, ce qui est peu étonnant quand on connaît le peu de qualifications exigées pour la plupart des emplois. Le salaire moyen s'élevait à 10,50 dollars de l'heure en 1994, ce qui équivaut à 67 p. 100 du salaire industriel moyen. Néanmoins, les plus importantes entreprises du secteur ont tendance à offrir des salaires au-dessus de la moyenne, afin d'attirer chez elles les meilleurs ouvriers.

Environ le quart de la main-d'œuvre du secteur est syndiquée. Le syndicat le mieux implanté est celui des Métallurgistes unis d'Amérique. Dans l'ensemble, les grandes sociétés sont syndiquées. On estime que le taux de syndicalisation est plus bas aux États-Unis qu'au Canada.

Un grande partie des tâches entrant dans la fabrication des meubles de maison sont très répétitives. Par conséquent, la majorité de la main-d'œuvre n'a pas besoin d'être très qualifiée. Au Canada, 40 p. 100 des travailleurs de l'industrie n'ont pas terminé leurs études secondaires. Toutefois, avec l'informatisation croissante des procédés de production, on cherche davantage de travailleurs possédant une formation plus poussée. La majorité des compétences propres au métier sont acquises sur le tas.

En général, l'industrie a réussi à attirer assez de travailleurs, en particulier des immigrants. Cependant, elle continue de faire face à des pénuries de main-d'œuvre spécialisée, surtout pour l'application des procédés de fabrication à commande numérique et pour la production de meubles rembourrés haut de gamme. Par ailleurs, on note aujourd'hui un fort taux de roulement chez les ouvriers les moins qualifiés.

Au Canada comme aux États-Unis, les procédés structurés de gestion des ressources humaines, comme l'évaluation du rendement, restent moins répandus que dans les autres secteurs manufacturiers. Ils sont toutefois

L'industrie offre surtout des emplois à faible salaire et demandant peu de qualifications

L'industrie canadienne du meuble est syndiquée à 25 p. 100

L'industrie ne manque pas de main-d'œuvre, sauf pour la production à commande numérique et le capitonnage haut de gamme

plus courants dans les grandes sociétés. Le degré de qualification des cadres augmente en fonction de la taille de l'entreprise. Les petites entreprises appartiennent en général à des entrepreneurs possédant de l'expérience en fabrication, mais souffrant de lacunes dans d'autres domaines. Dans l'ensemble, les gestionnaires dans l'industrie américaine possèdent des compétences plus poussées en matière de commercialisation.

Politiques officielles régissant l'industrie

Les politiques officielles et les règlements qui ont le plus d'importance pour l'industrie des meubles de maison concernent les tarifs douaniers, la lutte contre la pollution, la protection des consommateurs et les critères d'étiquetage.

L'ALE a supprimé des tarifs douaniers canadiens qui pouvaient s'élever à 15 p. 100

Les taux des tarifs douaniers imposés par le Canada sur les importations de meubles de maison en provenance des pays jouissant du statut de NPF se situaient en 1988 entre 9,2 et 15 p. 100; par comparaison, les taux imposés par les États-Unis allaient de 2,4 à 7,5 p. 100. En vertu de l'ALE, les tarifs douaniers sur le commerce de l'ameublement entre le Canada et les États-Unis ont été éliminés en cinq étapes annuelles et égales, de janvier 1989 à janvier 1993. La perte de cette protection douanière est l'une des plus graves qu'ait jamais subie une industrie du secteur manufacturier. Elle a forcé les fabricants canadiens de meubles de maison à prendre des mesures d'adaptation majeures et rapides afin d'améliorer leur compétitivité sur les marchés nationaux. Elle les a aussi amenés à s'intéresser davantage à l'exportation afin d'y trouver de nouveaux débouchés. Les difficultés du secteur à s'ajuster à l'ALE vienne en partie du fait que l'élimination progressive des tarifs douaniers canadiens sur les meubles finis s'est faite plus rapidement que l'élimination des tarifs douaniers touchant les intrants importés des États-Unis. Ces tarifs devaient au départ disparaître complètement sur une période de 10 ans, mais les dispositions de l'ALE visant l'élimination accélérée des droits de douane ont réduit cette période à 7 ans. Comme les matériaux et les fournitures sont les plus importants éléments des coûts de production (49,2 p. 100 de la valeur des expéditions de 1994 dans tout le secteur), la réussite d'une entreprise dépend largement de l'accès à des intrants intermédiaires à prix concurrentiel.

Avec l'entrée en vigueur de l'ALENA, en 1994, et la création de l'OMC, en 1995, qui remplace l'*Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce* et intègre les résultats de sept ans de négociations commerciales multilatérales (l'Uruguay Round), l'industrie des meubles de maison fait face à de nouvelles baisses de tarifs douaniers. Les conséquences réelles de l'affaiblissement de la protection douanière dépendront des volumes actuels et prévus d'échanges commerciaux. En vertu de l'ALENA, certains tarifs douaniers entre le Canada et le Mexique seront éliminés en cinq étapes annuelles, et les autres disparaîtront graduellement en 10 étapes, la première ayant eu lieu le 1^{er} janvier 1994. A partir du 1^{er} janvier 1995, les réductions attribuables à l'OMC abaisseront du tiers, sur 5 ans, les tarifs douaniers canadiens et américains sur les meubles de maison pour les NPF. Les tarifs relatifs à la plupart des intrants intermédiaires auront aussi baissé du tiers en moyenne d'ici l'an 2000.

A l'heure actuelle, le Canada ne rencontre aucun obstacle non tarifaire majeur sur ses principaux marchés d'exportation. Toutefois, les normes environnementales et autres pourraient se révéler une entrave de taille au commerce international.

L'industrie canadienne doit respecter des règlements environnementaux semblables à ceux des États-Unis et de la plupart des pays de l'Europe de l'Ouest. Par contre, les fabricants du Mexique et de bien des pays de l'Extrême-Orient sont soumis à des règlements beaucoup moins sévères, ou non existants, ce qui leur donne un avantage au chapitre des coûts et des prix. Selon une étude effectuée en 1991 par le U.S. General Accounting Office (U.S.—Mexico Trade: Report to the Chairman, Committee on Energy and Commerce, House of Representatives), les normes strictes de la Californie touchant la pollution atmosphérique ont poussé un certain nombre d'entreprises américaines d'ameublement à se réimplanter au Mexique. Les règles auxiliaires de l'ALENA concernant l'environnement ont pour but de garantir l'application rigoureuse des règlements existants.

Le Canada ne se heurte à aucun obstacle non tarifaire...

... mais le Mexique a beaucoup moins de règlements environnementaux Le programme visant l'inflammabilité est harmonisé avec celui des États-Unis La protection des consommateurs en matière de meubles de maison s'est renforcée en 1986 quand, à l'invitation du gouvernement fédéral, l'industrie a lancé un programme volontaire visant l'inflammabilité, qu'avait élaboré l'Upholstered Furniture Action Council (UFAC) pour améliorer le caractère sécuritaire des meubles rembourrés en ce qui touche les incendies (résistance au feu d'une cigarette). Géré par le CCFM, le programme est entièrement harmonisé avec le programme américain de l'UFAC. En 1994, la U.S. Consumer Product Safety Commission a entrepris l'examen du programme de l'UFAC aux États-Unis ainsi que l'étude de faisabilité sur la résistance à l'inflammation par flamme nue (p. ex., la flamme d'une allumette) des meubles rembourrés. Des recommandations devraient être formulées au début de 1997.

Au Canada, il est primordial que les détaillants et les consommateurs soient mieux sensibilisés à la qualité et au caractère sécuritaire des meubles fabriqués conformément aux exigences du programme de l'UFAC. Un groupe de travail du CCFM et de Santé Canada est en train d'étudier la question.

Les produits étrangers
vendus au Canada
n'ont pas toujours
une étiquette bilingue

L'industrie s'est plainte à maintes reprises que les marchandises importées ne respectaient pas toujours les exigences du Canada en matière d'étiquetage, le problème le plus fréquent étant celui de l'absence du français sur les étiquettes de produits importés. En contournant ces règlements, les exportateurs étrangers ont un avantage au chapitre des coûts et des prix.

Mécanismes d'appui gouvernementaux

Le gouvernement fédéral a lancé un certain nombre de mesures adaptées aux besoins particuliers de l'industrie, allant de subventions et de contributions pour des activités spéciales jusqu'à la présentation de statistiques et d'autres renseignements propres à servir à la prise de décisions commerciales judicieuses. Ainsi, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, en collaboration avec Industrie Canada, aide au développement du commerce

L'appui des gouvernements
fédéral et provinciaux
a aidé l'industrie des
meubles de maison
à obtenir des
renseignements...

international par le biais de foires commerciales, de missions d'acheteurs, d'études de marché et de séances de formation. Environ 75 organismes de l'industrie des meubles de maison ont reçu une aide financière sous la campagne sectorielle du meuble, qui s'est tenue de 1994 à 1996, et qui a été mise sur pied dans le but de rehausser la compétitivité de cette industrie en partageant les coûts engagés par les associations et les entreprises afin d'améliorer le design et la qualité des produits ainsi que la productivité de ces dernières.

En 1991, appuyés par Développement des ressources humaines Canada, des représentants de l'industrie des meubles de maison ont créé un Comité de service à l'adaptation de l'industrie, chargé d'analyser les facteurs essentiels de la planification des ressources humaines et de vérifier si le système de formation était apte à répondre aux besoins des années à venir. Une étude détaillée des défis actuels et futurs en matière de main-d'œuvre, réalisée par Ernst & Young, est venue dans la foulée et a donné lieu à un rapport (Enjeux d'aujourd'hui, réalités de demain : La nécessité d'une stratégie des ressources humaines dans l'industrie canadienne du meuble), paru en 1994.

Au début des années 1990, Industrie Canada et des parties concernées des industries du meuble et de la transformation du bois ont appuyé l'adoption d'un programme d'études offert par une université allemande (Fachhochschule Rosenheim) et visant à combler une pénurie d'ingénieurs en transformation du bois dont avaient grand besoin ces industries. En mars 1995, Développement des ressources humaines Canada a contribué à un fonds géré par le secteur privé et dont les intérêts accumulés devaient servir à aider l'université de la Colombie-Britannique à offrir ce programme d'études. L'université a commencé à inscrire des étudiants au programme à l'automne de 1995. Au début, on prévoit une cinquantaine de diplômés par an. En outre, le Nouveau-Brunswick et la Colombie-Britannique élaborent des programmes de niveau collégial qui seront reliés au programme d'études spécial de

... à participer à des foires commerciales

... à améliorer son design, la qualité de ses produits et sa productivité

... à analyser ses besoins en ressources humaines...

... à atteindre des niveaux très élevés en formation et en réalisations l'université de la Colombie-Britannique.

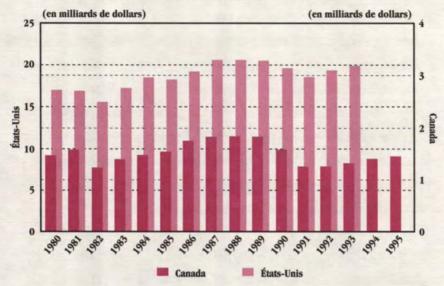
Pour ce qui est de l'aide active des gouvernements provinciaux, celui de l'Ontario fournit depuis 20 ans des fonds à l'Ontario Furniture Manufacturers Association (OFMA) pour la remise annuelle des prix Trillium, qui rendent hommage aux réalisations marquantes en design et en commercialisation. De plus, en 1993, l'OFMA a reçu 300 000 dollars du Fonds de partenariat sectoriel du gouvernement ontarien, dans le but d'élaborer des lignes de conduite pour l'industrie. En 1993 également, le gouvernement du Québec acceptait de verser un million de dollars sur cinq ans à l'Association des fabricants de meubles du Québec afin que cette dernière mène une campagne de commercialisation des exportations. En 1994, le gouvernement québécois a instauré un crédit d'impôt à la conception, qui permet aux petites entreprises des secteurs du meuble et de la mode de déduire jusqu'à 40 p. 100 de leurs coûts de conception, et aux grandes entreprises, de déduire jusqu'à 20 p. 100 de ces coûts.

L'industrie du meuble a repris le terrain perdu en raison de l'ALE pour atteindre une croissance annuelle de 3,8 p. 100

2.4 Rendement

La valeur (en dollars constants de 1986) des expéditions de marchandises canadiennes avait fortement augmenté entre 1983 et 1987, passant de 1,38 à 1,82 milliard de dollars. Cette hausse a été suivie d'un recul qui a coïncidé avec une récession majeure et l'entrée en vigueur de l'ALE. La chute a été si grave que l'industrie y a perdu pratiquement toute son avance, se retrouvant avec une moyenne de croissance réelle de seulement 0,2 p. 100 par an entre le creux de 1982 et celui de 1991. Depuis 1991, les expéditions réelles ont commencé à remonter pour atteindre 1,44 milliard de dollars en 1995, grâce à de fortes exportations vers les États-Unis. De 1991 à 1995, les expéditions réelles de l'industrie ont augmenté de 3,8 p. 100 par an (figure 4).

Figure 4. Comparaison entre les expéditions canadiennes et américaines de l'industrie des meubles de maison (en dollars canadiens constants de 1986)



Source : Statistique Canada, nº au cat. 35-251; ministère du commerce des États-Unis, Census of Manufacturers, 1992 et U.S. Industrial Outlook, 1993.

En comparaison, les expéditions réelles de l'industrie américaine ont augmenté à un taux annuel moyen de 2 p. 100 entre 1982 et 1991, et de 3,8 p. 100 entre 1991 et 1993. En raison de sa croissance beaucoup moins marquée, la part canadienne des expéditions réelles combinées du Canada et des États-Unis est passée d'un pourcentage déjà faible de 7,3 p. 100 en 1982, à 6,3 p. 100 en 1991, puis à 6,2 p. 100 en 1993.

Après la récession du début des années 1980, la marge bénéficiaire de l'industrie canadienne est demeurée positive jusqu'en 1990. Le rendement financier de l'industrie s'est détérioré considérablement depuis lors. (Pour avoir des statistiques comparatives, consulter l'annexe A.)

... mais les États-Unis ont connu une croissance plus vigoureuse, ce qui fait que la part canadienne diminue Les investissements sont plus faibles au Canada qu'aux États-Unis

Les dépenses annuelles moyennes en capital et en réparations, en dollars courants, se sont élevées à 40 millions de dollars entre 1982 et 1994, soit 25,7 millions en nouveaux investissements et 14,3 millions en réparations. Ces dépenses en capital représentaient seulement 1,6 p. 100 de la valeur des expéditions au cours de la période de 12 ans, alors que dans l'ensemble du secteur canadien de la fabrication, elles représentaient 5,3 p. 100 de la valeur des expéditions. Les coûts de la machinerie et du matériel de production sont encore relativement modestes dans l'industrie des meubles de maison, mais ils augmentent. Entre 1982 et 1992, l'investissement annuel par travailleur dans la production de meubles de maison, en dollars courants, se chiffrait en moyenne à seulement 1 114 dollars au Canada, alors qu'il équivalait à 1 732 dollars canadiens aux États-Unis.

La R-D est faible

L'innovation technologique dans l'industrie des meubles de maison, tant au Canada que dans les autres pays, est faite habituellement chez les fournisseurs de machinerie et de matériel de production. Une bonne part de la R-D dans ces domaines se fait à l'extérieur du Canada, particulièrement en Europe. Il n'y a pas si longtemps encore, on considérait les techniques de fabrication du meuble comme étant plutôt matures et les progrès étaient marginaux. Les activités récentes de R-D visaient surtout à améliorer la rapidité et l'efficacité de la production. De la même façon, l'industrie dépend lourdement d'entreprises situées dans d'autres secteurs pour ce qui touche la R-D dans le domaine des matériaux.

Les grandes entreprises canadiennes disposent d'un matériel moderne que n'ont pas les petits fabricants La plupart des grosses entreprises canadiennes de meubles de maison disposent de machines et de matériel à la fine pointe de la technologie. Pour de nombreuses raisons, dont des facteurs d'économie et de marché, le rythme de transfert de la nouvelle technologie est beaucoup plus lent chez les petites entreprises.

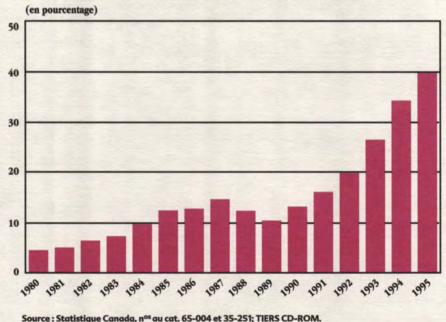
Il n'y a pas de différence fondamentale entre les techniques utilisées par les fabricants de meubles au Canada et aux États-Unis. En Europe de l'Ouest, par contre, les entreprises ont habituellement recours à des techniques de

production et de transformation plus perfectionnées et économisant la maind'œuvre, afin de contrebalancer la baisse de l'offre de bois de feuillus et de bois de résineux ainsi que les coûts élevés de la main-d'œuvre.

Depuis 10 ans, et surtout depuis l'entrée en vigueur de l'ALE, le commerce international est une activité qui prend de l'importance pour l'industrie canadienne. La libéralisation des échanges commerciaux a entraîné des pressions grandissantes en faveur de l'importation, mais elle a aussi créé de nouvelles possibilités d'exportation pour les entreprises qui ont su s'y adapter.

L'exportation s'est révélée un débouché majeur pour l'industrie canadienne. La vocation exportatrice du Canada (c.-à-d., le pourcentage des expéditions qui constituent des exportations) est passée de 6,2 p. 100 en 1982 à 14,5 p. 100 en 1987, pour grimper ensuite à 39,8 p. 100 en 1995 (figure 5). En général, les exportateurs florissants se sont surtout concentrés sur les meubles de conception originale et de bonne qualité.

Figure 5. La part des exportations dans les expéditions de l'industrie canadienne des meubles de maison



Les exportations augmentent rapidement

Les exportations canadiennes de meubles de maison, en dollars courants, sont passées de 65,6 millions de dollars en 1982 à 727,6 millions en 1995, ce qui représente un accroissement de 1 003 p. 100. Les exportations de meubles en bois ont grimpé de 39,1 à 545,8 millions de dollars, soit une hausse de 1 296 p. 100. En comparaison, les exportations de meubles rembourrés se sont accrues de 441 p. 100 (de 16,7 à 90,4 millions de dollars) et celles des autres types de meubles ont connu un accroissement de 833 p. 100 (de 9,8 à 91,4 millions).

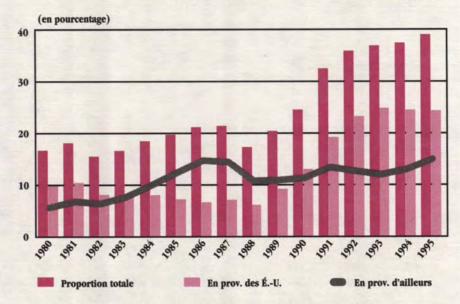
Le principal marché d'exportation du Canada reste celui des États-Unis (95,7 p. 100 en 1995). Un bon nombre d'exportateurs canadiens considèrent maintenant le marché américain comme une extension naturelle de leur marché national. Parmi les facteurs qui maintiennent les États-Unis au premier plan, mentionnons la taille du marché américain, sa proximité et ses tarifs préférentiels. Les facteurs qui dissuadent les exportateurs de s'aventurer sur d'autres marchés sont notamment les frais d'expédition à l'étranger, les barrières tarifaires et le manque de connaissance des marchés étrangers.

Le taux d'importation a doublé depuis 1982

Le taux d'importation sur le marché canadien (la part des importations dans le marché) a plus que doublé entre 1982 et 1995, passant de 15,2 p. 100 à 38,7 p. 100. Après l'entrée en vigueur de l'ALE, les États-Unis se sont ménagé

pratiquement la totalité de l'accroissement du taux d'importation. Les autres pays totalisent en ce moment 14,6 p. 100 du marché des importations canadien, alors qu'ils en détenaient 11 p. 100 en 1988 (figure 6).

Figure 6.Taux d'importation dans le marché canadien des meubles de maison



Source: Statistique Canada, nos au cat. 65-004, 65-007 et 35-251; TIERS CD-ROM.

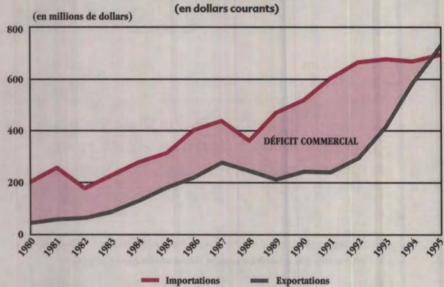
Les importations de meubles de maison au Canada, en dollars courants, sont passées de 176,3 à 692,7 millions de dollars entre 1982 et 1995, soit une hausse de 294 p. 100. Les importations de meubles rembourrés ont bondi de 18,1 à 222,7 millions de dollars, soit une poussée de 1 130 p. 100. Les importations de meubles en bois ont affiché une augmentation de 249 p. 100, passant de 93,3 à 325,3 millions de dollars, et celles d'autres meubles se sont accrues de 123 p. 100, passant de 64,8 à 144,7 millions.

En 1995, les États-Unis ont fourni 62,2 p. 100 des importations canadiennes. Les produits haut de gamme, venant principalement de l'Italie, constituaient 13,5 p. 100 des importations de meubles, alors que les produits bon marché, surtout en provenance de Taïwan et de la Chine, détenaient 24,3 p. 100 du marché.

Les meubles en bois contribuent à la balance commerciale du Canada

En 1995, le Canada a connu un excédent commercial dans l'industrie des meubles de maison De 1982 à 1994, la balance commerciale canadienne est restée négative et marquée par des fluctuations importantes, allant d'un sommet de 370,3 millions de dollars en 1992 à un creux de 81,8 millions en 1994. En 1995, le Canada a enregistré pour la première fois un excédent commercial de 35 millions de dollars grâce au fort rendement de ses exportations (figure 7).

Figure 7. La balance commerciale canadienne dans l'industrie des meubles de maison



^a Les données à partir de 1988 sont regroupées par code selon le Système harmonisé de désignation et de codification des marchandises.

Source: Statistique Canada, nos au cat. 65-004 et 65-007; TIERS CD-ROM.

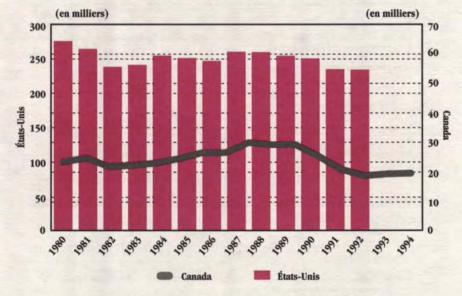
La balance commerciale des meubles en bois est demeurée déficitaire de 1982 à 1992, pour passer ensuite en position excédentaire et atteindre un sommet de 220,5 millions de dollars en 1995. Les meubles rembourrés sont passés d'une balance déficitaire en 1982 et 1983 à un excédent de 1984 à 1987, pour revenir à un déficit de 205,1 millions de dollars en 1992 et à un déficit plus modéré de 132,3 millions en 1995. Les « autres » types de meubles ont connu un déficit commercial de 1982 à 1995, sans toutefois manifester une nette tendance en ce sens, et leur déficit s'élevait à 53,2 millions de dollars en 1995.

La balance commerciale du Canada avec les États-Unis accusait un déficit en 1982 et en 1983 mais un excédent entre 1984 et 1988, pour revenir en position déficitaire de 1989 à 1993, et reprendre une position excédentaire en atteignant un sommet de 265,6 millions de dollars en 1995. Le déficit commercial canadien avec l'Union européenne n'a cessé de fluctuer; il se chiffrait à 77,5 millions de dollars en 1995, c'est-à-dire bien au-dessous de la crête de 139,8 millions de 1986. Le déficit commercial canadien avec l'Asie a grimpé de 31,8 millions de dollars en 1982 à 143,6 millions en 1995.

Ressources humaines

Dans l'industrie canadienne des meubles de maison, l'emploi a chuté d'environ 1,5 p. 100 par an entre 1982 et 1992 (de 21 725 à 18 721 emplois), alors que les États-Unis enregistraient une diminution annuelle de 0,2 p. 100 (de 237 600 à 233 600 emplois). La part canadienne, si on fait le total de l'emploi au Canada et aux États-Unis, s'est donc amoindrie, passant

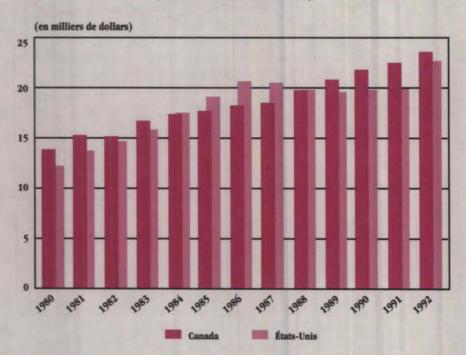
Figure 8. Comparaison des niveaux d'emploi entre les industries canadienne et américaine des meubles de maison



Source: Statistique Canada, n° au cat. 35-251; ministère du commerce des États-Unis, Census of Manufacturers, 1992. La fluctuation de l'emploi au Canada suit celle des États-Unis, mais à un niveau plus élevé de 8,4 p. 100 en 1982 à 7,4 p. 100 en 1992 (figure 8).

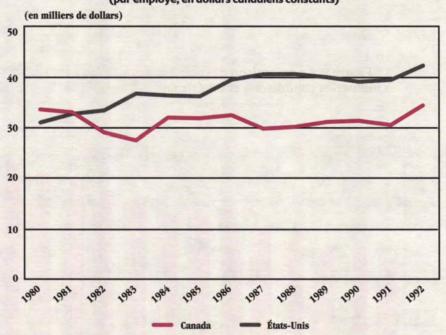
Tant au Canada qu'aux États-Unis, les travailleurs de la production constituent environ 85 p. 100 de la main-d'œuvre de l'industrie des meubles de maison, les autres 15 p. 100 correspondant au personnel de la gestion, de l'administration et des ventes. Les salaires par employé, en dollars canadiens courants, ont augmenté à peu près au même rythme annuel entre 1983 et 1992, soit 4,6 p. 100 au Canada et 4,5 p. 100 aux États-Unis (figure 9). En 1992, les travailleurs canadiens de la production gagnaient 10,31 dollars de l'heure (sans compter les avantages sociaux) alors que leurs homologues américains gagnaient l'équivalent de 10 dollars canadiens de l'heure. Toutefois, les coûts de rémunération annuelle des employés non affectés à la production étaient en moyenne plus bas au Canada (35 809 \$ CAN) qu'aux États-Unis (40 845 \$ CAN).

Figure 9. Comparaison des salaires par employé entre les industries canadienne et américaine des meubles de maison (en dollars canadiens courants)



Source : Statistique Canada, n° au cat. 35-251; ministère du commerce des États-Unis, Census of Manufacturers, 1992. Bien que l'industrie canadienne se soit restructurée, sa productivité accuse du retard sur celle des États-Unis. La productivité de la main-d'œuvre américaine, mesurée en valeur ajoutée par employé en dollars canadiens constants de 1986, dépassait de 21,3 p. 100 celle du Canada en 1982. Ce retard a augmenté à 29,6 p. 100 en 1991 pour ensuite descendre à 23,1 p. 100 en 1992 (figure 10). L'écart est attribuable en partie aux investissements plus importants des usines américaines, mais aussi à leur taille supérieure.

Figure 10. Comparaison des niveaux de productivité des industries canadienne et américaine des meubles de maison (par employé, en dollars canadiens constants)



Source : Statistique Canada, n° au cat. 35-251; ministère du commerce des États-Unis, Census of Manufacturers, 1992. La productivité

canadienne a du retard

sur celle des États-Unis

3 ÉVOLUTION DU MARCHÉ ET ADAPTATION DE L'INDUSTRIE

3.1 Investissement et financement

L'industrie du meuble trouve difficilement des capitaux L'industrie des meubles de maison, surtout parmi les petites entreprises, a depuis longtemps de la difficulté à trouver des capitaux pour suivre le rythme de la technologie. S'il en est ainsi, c'est que ses marges bénéficiaires et le rendement de ses investissements sont plus faibles que la moyenne.

3.2 Commerce international

Le Canada a perdu plus de 20 p. 100 de son marché intérieur. . . En 1995, l'industrie canadienne des meubles de maison n'occupait que 61,3 p. 100 de son marché intérieur, contre 84,8 p. 100 en 1982. Le taux des importations est particulièrement élevé dans le sous-secteur des meubles rembourrés.

... mais ses exportations sont six fois plus élevées qu'en 1982 La baisse de la demande intérieure, la hausse des importations ainsi que les réductions tarifaires des marchés extérieurs ont poussé le secteur à changer d'orientation et à se tourner vers un marché nord-américain plutôt qu'intérieur. En 1995, les fabricants canadiens ont exporté 39,8 p. 100 de leur production alors qu'en 1982, la part des exportations se limitait à 6,2 p. 100. C'est le sous-secteur des meubles en bois qui a connu le plus de succès à l'exportation.

3.3 Technologie

Les grandes entreprises
appuient la haute
technologie, qui pourra les
aider à soutenir la
concurrence dans un marché
d'acheteurs exigeants

La concurrence pousse de plus en plus les fabricants, surtout les gros, à se servir des technologies « dures » (de production) et « douces » (toutes les autres) afin que leurs procédés de production soient assez souples pour satisfaire des consommateurs de plus en plus exigeants. La technologie offre les avantages suivants : des coûts moindres, une productivité accrue, une qualité uniforme et supérieure, et une utilisation plus efficace des matières premières. (Pour en connaître davantage sur les technologies dures et douces applicables à l'industrie, consulter l'annexe C.)

3.4 Ressources humaines

Un nombre grandissant d'entreprises canadiennes accordent davantage d'importance au design, à la qualité du produit et au service à la clientèle, dans le but de compenser le coût élevé de la main-d'œuvre. Certaines ont amélioré leur productivité en modernisant leurs méthodes d'exploitation et(ou) en rationalisant et en spécialisant la production. Afin d'accroître leur productivité, un grand nombre d'entreprises ont adopté avec succès de nouvelles formes d'organisation du travail, telles que les équipes de travail autogérées, tandis que d'autres ont investi dans la technologie des codes à barre.

Les stratégies des entreprises canadiennes mettent l'accent sur le design, la qualité et le service à la clientèle

Dans le cadre de l'étude de 1994 mentionnée à la section 2.3, les chercheurs de Ernst & Young se sont penchés sur les lacunes susceptibles d'apparaître au cours des cinq prochaines années dans les compétences des employés de l'industrie des meubles de maison. De façon générale, les emplois parmi lesquels pourraient se manifester les lacunes les plus importantes sont ceux de la gestion directe de la production, de la gestion générale, des fonctions d'administration et de vente, et finalement, de la production de base. Appuyée par Développement des ressources humaines Canada et par Industrie Canada, l'industrie élabore actuellement un plan d'action basé sur les recommandations de l'étude en question. Sans le perfectionnement des compétences et l'acquisition d'un savoir-faire en informatique, l'industrie aura de la difficulté à introduire de nouveaux procédés de production comme ceux du « juste à temps » (JAT), du codage à barres ou d'autres technologies.

Les gestionnaires ont besoin de perfectionner leurs compétences

Il n'existe pas de renseignements fiables sur les lacunes liées aux compétences pour les industries américaine et européenne des meubles de maison. D'après certains fabricants canadiens toutefois, les deux écoles canadiennes offrant des programmes spécialisés en design et en fabrication de meubles ne sont pas aussi bien outillées que les grandes écoles des États-Unis et d'Europe.

3.5 Développement durable

Les lois sur la lutte contre la pollution atmosphérique imposent des modifications aux solvants, aux peintures et aux matériaux de bois destinés à la production

Même si les procédés utilisés pour la fabrication de meubles de maison ne causent pas de graves problèmes de pollution, l'industrie a dû prendre un certain nombre de mesures correctives pour se conformer aux règlements fédéraux, provinciaux et municipaux de plus en plus stricts en matière de pollution atmosphérique. C'est le règlement touchant les composés organiques volatils contenus dans les solvants et les peintures qui a eu le plus d'incidences sur les fabricants de meubles en bois. Un autre problème majeur est celui des émissions de formaldéhyde provenant de certains matériaux utilisés dans la fabrication des meubles, notamment les panneaux de particules.

Si l'industrie est plus soucieuse qu'autrefois d'atténuer les répercussions de ses produits sur l'environnement, par exemple en réduisant le volume de déchets, en rendant ses procédés plus efficaces sur le plan énergétique et en utilisant plus de matériaux recyclés pour l'emballage, elle reconnaît néanmoins qu'il reste encore beaucoup à faire en la matière.

3.6 Taux de change

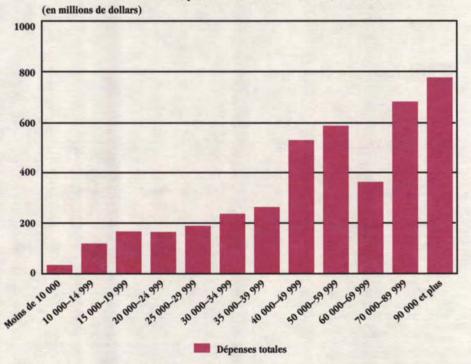
En réaction aux fluctuations des taux de change, les fabricants de meubles ont continué de s'efforcer de limiter leurs coûts et d'accroître leur productivité.

4 PERSPECTIVES DE CROISSANCE

4.1 Aperçu de la demande

La nécessité de meubler un nouvel appartement ou une nouvelle maison, ou encore de renouveler son ameublement, voilà le moteur de la demande dans l'industrie des meubles de maison. Les dépenses en la matière augmentent généralement avec la taille du ménage et de son revenu, et sont plus considérables pour les propriétaires-occupants que pour les locataires. Les salariés à revenu élevé dépensent beaucoup plus que les autres en ameublement (figure 11). La base de consommateurs, composée en grande partie de femmes, est habituellement assez sensible à la relation prix-qualité, avisée et souvent individualiste.

Figure 11. Les dépenses des consommateurs canadiens en meubles de maison, par tranche de revenus, 1992



Source: Statistique Canada, nº au cat. 62-555.

Le consommateur typique est une femme avisée et sensible aux prix Les pressions démographiques et économiques ralentissent le marché canadien A court terme, la demande du marché des meubles de maison varie selon les fluctuations économiques et les facteurs tels les taux d'intérêt et le taux de chômage. A long terme, la demande du marché dépend fortement du taux de formation de ménages, du nombre de nouvelles maisons et de la hausse des revenus.

En dollars constants de 1986, le marché canadien des meubles de maison est passé de 1,34 milliard de dollars en 1982 à 2,04 milliards en 1989, pour baisser ensuite à 1,41 milliard en 1995 (figure 12). Le marché a connu une croissance annuelle de 1,5 p. 100, bon an mal an, entre 1982 et 1991. Aux États-Unis, par contre, le marché a pris de l'expansion à un taux annuel moyen de 2,2 p. 100 pour la même période.

Figure 12. Comparaison entre les marchés canadien et américain des meubles de maison

(en dollars canadiens constants de 1986)



^a Les données sont regroupées par code selon le Système harmonisé de désignation et de codification des marchandises, pour 1988 et les années subséquentes dans le cas du Canada, et pour 1989 et les années subséquentes dans celui des États-Unis.

Source: Statistique Canada, nos au cat. 65–004, 65–007, TIERS CD-ROM, 35–251; ministère du commerce des États-Unis, *Census of Manufacturers*, 1992; U.S. Imports for Consumption; U.S. Exports publications, National Trade Data Bank.

 \mathbf{D}

L

La part canadienne des expéditions combinées des marchés du Canada et des États-Unis a chuté de 6,7 p. 100 en 1982 à 5,6 p. 100 en 1993. Ce fléchissement est attribuable au bouleversement qu'a subi le marché à la suite de l'entrée en vigueur de l'ALE et au ralentissement de la croissance du marché canadien en réaction à la récession, deux phénomènes qui se sont avérés beaucoup plus sérieux au Canada qu'aux États-Unis.

Entre 1996 et 2005, on prévoit que le marché canadien grossira en moyenne de 1 p. 100 par an, alors que l'ensemble des dépenses des consommateurs devrait augmenter de 1,5 p. 100. Les créneaux de marché promettant une croissance supérieure à la moyenne sont les meubles adaptés aux besoins des personnes âgées et les meubles conçus pour recevoir les chaînes audiovisuelles domestiques. On s'attend aussi à ce que persiste la popularité des meubles à assembler.

Les segments de marché à surveiller sont les suivants : le nombre grandissant de personnes seules, les nouvelles familles, les ménages qui changent de logement une fois que les enfants ont quitté la maison ainsi que les immigrants nouvellement arrivés. (Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'aperçu de la demande, consulter l'annexe D.)

Au cours de la prochaine décennie, on prévoit que la demande du marché américain augmentera de 2 à 3 p. 100 par an. La part actuelle du Canada dans ce marché est petite (1,5 p. 100), ce qui laisse beaucoup de place à l'expansion.

Certains marchés étrangers s'ouvrent également en réaction aux réductions tarifaires qui ont suivi la mise en vigueur de l'OMC et de l'ALENA. L'Union européenne, aujourd'hui le deuxième marché d'exportation en importance pour le Canada, devrait offrir des possibilités fort intéressantes aux

La part canadienne du
marché nord-américain a
diminué pendant la période
de croissance ralentie qui
a suivi la mise en vigueur
de l'ALE

Il est peu probable qu'il se produise des changements remarquables

Les marchés à créneaux offrent de petites zones de croissance

La croissance aux États-Unis et les baisses tarifaires partout dans le monde ouvrent des débouchés aux entreprises canadiennes exportateurs dynamiques, surtout au chapitre des meubles haut de gamme. On s'attend à ce que la région de l'Asie du Pacifique, plus particulièrement le Japon, représente aussi un marché pour les meubles canadiens haut de gamme, dont il faudra peut-être, cependant, modifier les dimensions et le design. L'élimination des tarifs douaniers en vertu de l'ALENA, conjuguée à la croissance économique et démographique prévue, devrait également améliorer les perspectives d'exportation vers le Mexique.

La région de l'Asie du Pacifique et l'Amérique latine sont des marchés inexploités en ce qui concerne les exportations canadiennes. Il importe de mentionner à cet égard que les immigrants venant de ces régions pourraient peut-être aider les exportateurs à établir des relations d'affaires intéressantes (langue, coutumes, pratiques commerciales) que ces derniers pourraient exploiter afin d'accroître leurs ventes.

Les détaillants et les groupes d'acheteurs ont maintenant l'avantage Au cours de la dernière décennie, le pouvoir de négociation est clairement passé des fabricants de meubles aux détaillants et aux groupes d'acheteurs. La plus grande chaîne de détaillants de meubles au Canada est à peu près de taille égale à celle du fabricant le plus important, tandis que le plus important groupe d'acheteurs a quant à lui le double de la taille du fabricant le plus important.

Le syndrome de Wal-Mart envahit le marché de la vente au détail des meubles La vente au détail des meubles subira probablement des changements majeurs à mesure que les entreprises évolueront et deviendront plus compétitives. Les marchands indépendants peu portés vers la concurrence perdront probablement une bonne part du marché. Les grands magasins à rayons pourraient bien voir eux aussi s'envoler leur part au profit des magasins d'escompte comme Wal-Mart. (Pour obtenir de plus amples renseignements sur la vente au détail, consulter l'annexe E.)

Par le passé, les salaires, l'accès aux matières premières, les tarifs douaniers et le coût du transport étaient les principaux éléments dont il fallait tenir compte dans la compétitivité. Si ces facteurs continuent de jouer un rôle important, la qualité, le design et la commercialisation prendront à l'avenir une place non moins importante.

La qualité qui fait la réputation des fabricants canadiens n'est pas encore utilisée efficacement dans le processus de commercialisation des produits. En ce qui a trait aux marchandises livrées dans des caisses, tout spécialement, il arrive souvent que les détaillants enlèvent la marque de commerce du fabricant pour apposer la leur, afin de se gagner ainsi l'assiduité du consommateur.

Même si les meubles canadiens ne sont habituellement pas réputés pour leur design original, celui-ci s'affirme de plus en plus, surtout pour les meubles fabriqués au Québec. Le développement du design de meubles peut se révéler un investissement à risque élevé, puisque l'évolution constante des préférences des consommateurs rend la réaction du client aux nouveaux concepts presque impossible à prévoir.

Pour compenser ces risques, l'industrie canadienne du meuble doit renforcer sa commercialisation. La plupart des entreprises se concentrent sur la production et ne poursuivent ni objectifs ni stratégies de commercialisation. L'industrie américaine, au contraire, est habituellement plus orientée vers la commercialisation.

Les questions de qualité, de design et de commercialisation ont remplacé les enjeux d'autrefois — matières premières, tarifs douaniers et coûts du transport Les entreprises canadiennes de taille moyenne sont probablement celles qui souffriron: le plus Partout dans le monde, l'industrie des meubles de maison est une industrie utilisant beaucoup de main-d'œuvre, et elle le restera dans un avenir rapproché, malgré l'adoption grandissante de systèmes de fabrication automatisée de pointe. Les perspectives de croissance de l'emploi sont, au mieux, modestes dans l'industrie canadienne. Le nombre d'entreprises canadiennes n'augmentera pas et pourrait même diminuer encore davantage. Il est probable que les petites et grosses entreprises se feront plus nombreuses, alors que celles de taille moyenne se feront moins nombreuses.

« L'industrie du meuble
offre un bon exemple de la
redéfinition phénoménale
des rapports entre ceux qui
produisent (les fabricants),
ceux qui distribuent (les
détaillants) et leurs clients
(les consommateurs). »
— Serge Racine, président
du conseil d'administration
de Shermag Inc.

L'industrie du meuble de maison s'est révélée souple et capable de s'adapter au changement

4.2 Forces et faiblesses de l'industrie

L'industrie canadienne des meubles de maison s'est révélée un secteur de fabrication souple et capable de s'adapter aux fluctuations notables du marché. Pour compenser la chute de la demande intérieure et résister aux pressions croissantes des importations à la fin des années 1980 et au début des années 1990, les fabricants canadiens de meubles de maison ont pris un certain nombre de mesures. Ils ont d'abord réorienté leurs stratégies de commercialisation vers les États-Unis, où ils ont remporté un succès appréciable.

L'industrie canadienne est réputée pour la qualité de ses produits, bien que ce soit plus évident pour les détaillants qui servent d'intermédiaire que pour la clientèle.

Bon nombre de petites entreprises canadiennes ont tiré profit de leur taille en adoptant des systèmes de fabrication souples afin de remplir les commandes placées par de petits groupes d'acheteurs au Canada et à l'étranger. Elles sont ainsi en mesure de réduire au minimum les coûts liés aux cycles de fabrication plus courts.

Dans l'ensemble, l'industrie canadienne a un grand besoin de renforcer ses compétences en commercialisation. Mentionnons aussi que l'efficacité de l'association nationale s'est vue minée par les rivalités régionales.

4.3 Concurrence à l'horizon

Étant donné que l'industrie est très sensible aux coûts, elle est aussi très vulnérable au mouvement des taux de change. Elle doit donc se préparer à évoluer dans un milieu encore plus concurrentiel.

Une hausse de la valeur du dollar canadien par rapport au dollar américain risquerait de frapper durement les producteurs canadiens, ce qui s'est produit dans le milieu des années 1980 et au début des années 1990. L'industrie canadienne serait moins vulnérable aux mouvements des taux de change si elle cherchait à surpasser l'industrie américaine sur les plans de la productivité et de la compression des coûts.

L'industrie a besoin...

...d'avoir un design particuler

...de rehausser sa productivité

...de baisser ses coûts

...d'avoir une meilleure commercialisation

...de bénéficier d'une association plus efficace

Les dangers à l'horizon...

...les taux de change

... les importations du Mexique, d'Asie et d'Europe.

« Pièces d'artisanat uniques, articles limités produits par une petite entreprise ou articles fabriqués par une entreprise en croissance, les meubles de conception canadienne trouvent des créneaux dans les marchés du Canada et du monde. »

— Ottawa Interiors, janvier 1994

Les marchés de l'avenir sont les États-Unis, l'Union européenne, et la région de l'Asie du Pacifique

Les changements démographiques et de goût peuvent ouvrir des créneaux La réduction des tarifs sur les importations de meubles du Mexique (en vertu de l'ALENA), de l'Europe et de l'Asie (en vertu de l'OMC) est aussi une menace pour l'industrie. Le marché américain sera tout aussi affecté que le marché canadien, surtout en ce qui concerne les meubles européens haut de gamme, les éléments de meubles, de même que les meubles bon marché du Mexique et de l'Asie.

Ces menaces à la compétitivité de l'industrie canadienne revêtent une importance encore plus grande étant donné la croissance économique relativement faible prévue pour le pays. Les gains de parts du marché, grâce aux exportations sur le vaste marché américain, pourraient se révéler une importante source d'expansion. Cela devient impératif pour compenser la pénétration croissante des produits étrangers sur le marché canadien.

4.4 Possibilités futures

Au chapitre des marchés, les producteurs canadiens auraient avantage à examiner les créneaux qu'ils pourraient exploiter à l'intérieur de leur plus grand marché, les États-Unis, ainsi que dans l'Union européenne. Ils devraient également évaluer le potentiel des marchés en essor dans la région de l'Asie du Pacifique (notamment le Japon) et en Amérique latine.

En ce qui a trait aux produits, les créneaux à considérer sont les produits écologiques, les meubles adaptés aux personnes âgées et les meubles pour les chaînes audiovisuelles domestiques. Il faudrait se pencher sur le potentiel qu'offrirait un changement d'attitude chez le consommateur, si ce dernier voyait le meuble comme un article de mode plutôt qu'un article de base.

La qualité du produit canadien est reconnue comme étant supérieure à celle des meubles américains, bien que le détaillant en soit davantage conscient que le consommateur. En plus de la qualité, il s'agirait maintenant de chercher à créer des designs plus originaux afin de parvenir à rehausser la popularité des meubles canadiens, au pays comme à l'étranger.

La qualité : l'atout du Canada face à la concurrence des États-Unis

4.5 Conclusion

L'avenir de l'industrie canadienne repose sur sa capacité de renforcer sa compétitivité en corrigeant ses points faibles. A défaut de cela, il pourrait en résulter des pertes de production et d'emplois. En comparaison des entreprises américaines, les fabricants du Canada ont entre autres points faibles : les tarifs NPF plus élevés sur les matériaux de production, des coûts de main-d'oeuvre plus élevés, moins d'investissements en capitaux, une productivité plus faible, un design et une commercialisation pas très avancés, ainsi qu'une association nationale peu influente.

Ces enjeux feront l'objet du *Cadre d'intervention*, qui paraîtra sous peu et sera rédigé après des consultations majeures avec les différentes parties concernées de l'industrie. Industrie Canada compte bien que le volet *Vue d'ensemble et perspectives* servira de base aux discussions et permettra de mettre de l'avant des solutions communes.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le contenu du présent aperçu, s'adresser à :

André Georges

Direction générale des articles de mode, de loisirs et ménagers

Industrie Canada

235, rue Queen

OTTAWA ON K1A 0H5

OTTHWIT OIL ILLII OIL)

Téléphone : (613) 954-3100 Télécopieur : (613) 954-3107

Adresse électronique : georges.andre@ic.gc.ca

Le volet *Cadre d'intervention* cernera les enjeux à la suite des consultations

Annexe A COMPARAISON DES STATISTIQUES SUR L'INDUSTRIE DES MEUBLES DE MAISON AU CANADA ET AUX ÉTATS-UNIS

			Sala	Salaires		Traite et sal	Traitements et salaires	Tota la valeur	Total de la valeur ajoutée
	Nombre d'usines	Employés de production (en milliers)	(en millions de dollars courants)	(en millions de dollars constants ^{c)}	Effectifs employés (en milliers)	(en millions de dollars courants)	(en millions de dollars constants ^{c)}	(en millions de dollars courants)	(en millions de dollars constants ^{c)}
8/(n. d.	19,3	205,4	335,4	22,8	260,9	451,4	428,4	741,2
620	n. d.	20,9	246,9	382,2	24,5	308,4	4,77,4	524,7	812,2
086	n. d.	9,61	251,9	354,3	23,3	320,7	451,1	556,3	782,4
181	n. d.	20,6	288,3	364,5	24,6	373,2	471,8	642,5	812,3
382	874	19,5	254,6	294,0	21,7	326,5	377,0	517,0	6265
1983	930	19,1	290,4	320,9	22,2	368,5	407,2	640,7	0'802
384	949	19,7	312,8	331,4	22,9	395,7	419,2	9'069	731,6
385	966	21,6	350,3	361,9	24,4	429,4	443,6	751,5	776,3
986	1 035	23,9	402,3	402,3	26,4	479,2	479,2	856,1	856,1
187	1 065	n. d.	n. d.	n.d.	29,8	548,8	522,7	930,9	9,988
88	1157	26,4	484,3	441,5	29,1	573,0	522,3	961,3	876,3
68	1 029	26,5	0,605	447,7	29,2	605,7	532,7	1 032,2	8'206
060	1 078	22,6	453,7	383,2	25,3	549,5	464,1	937,9	792,2
160	782	18,3	382,0	314,4	20,8	466,0	383,5	770,2	633,9
192	659	15,9	339,1	281,2	18,7	439,4	364,3	775,1	642,7
93	620	16,4	356,6	292,1	19,3	457,2	374,5	800,5	655,7
194	578	16,7	362,5	293,1	19,5	461,2	372,8	855,3	691,4
561	p u	n d	n d	n.d.	p.d	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

a Classification type des industries, codes 2611, 2612 et 2619.

Source: Statistique Canada, données non publiées pour 1978 à 1981, n°s au cat. 35-216 pour 1982 à 1984 et 35-251 pour 1985 à 1994.

^b Les valeurs sont exprimées en dollars canadiens. ^c En fonction des prix de 1986.

n. d. = non disponible.

Tableau 2. Le marché des meubles de maison au Canada^a

	11100 000000000000000000000000000000000	tions de canadienne	Exportation	ns du Canada	Importations au Canada		Marché canadien ^b	
	(en millions de dollars courants)	(en millions de dollars constants ^{c)}	(en millions de dollars courants)	(en millions de dollars constants ^{c)}	(en millions de dollars courants)	(en millions de dollars constants ^{c)}	(en millions de dollars courants)	(en millions de dollars constants
1978	827,0	1 430,8	23,0	39,8	182,1	315,5	986,1	1 706,1
1979	1 006,5	1 558,1	35,1	54,3	201,4	311,8	1 172,8	1 815,5
1980	1 073,0	1 509,1	46,4	65,3	200,3	281,7	1 226,9	1 725,6
1981	1 236,1	1 562,7	60,0	75,9	254,4	321,6	1 430,5	1 808,5
1982	1 052,6	1 215,5	65,6	75,8	176,3	203,6	1 163,3	1 343,3
1983	1 246,6	1 377,5	88,8	98,1	224,9	248,5	1 382,7	1 527,9
1984	1 377,3	1 459,0	131,7	139,5	276,3	292,7	1 521,9	1 612,2
1985	1 476,7	1 525,5	181,7	187,7	311,9	322,2	1 606,9	1 660,0
1986	1 737,5	1 737,5	219,7	219,7	400,0	400,0	1 917,8	1 917,8
1987	1 906,2	1 815,4	276,3	263,1	435,9	415,1	2 065,8	1 967,4
1988	2 000,7	1 823,8	244,4	222,8	359,2	327,4	2 115,5	1 928,4
1989	2 066,4	1 817,4	212,2	186,6	466,8	410,6	2 321,0	2 041,3
1990	1 856,5	1 568,0	242,0	204,4	515,8	435,6	2 130,3	1 799,2
1991	1 505,4	1 239,0	239,7	197,3	600,3	494,1	1 866,0	1 535,8
1992	1 496,2	1 240,6	293,7	243,5	664,0	550,6	1 866,5	1 547,7
1993	1 591,4	1 303,4	418,1	342,2	676,1	553,7	1 849,5	1 514,7
1994	1 717,4	1 388,4	585,6	473,4	667,4	539,5	1 799,2	1 454,5
1995	1 827,0	1 438,6	727,6	572,9	692,7	545,4	1 792,1	1 411,1

Z

^a Les valeurs sont exprimées en dollars canadiens.
 ^b Les expéditions de l'industrie, après soustraction des exportations et addition des importations.

^c En fonction des prix de 1986.

Source: Statistique Canada, données non publiées et nos au cat. 35-216, 35-251, 65-004 et 65-007.

Tableau 3. L'industrie des meubles de maison aux États-Unisa — Principales données statistiques^b

Z

0

Z

		Employée	Salaires			Traitements et salaires		Total de la valeur ajoutée	
	Nombre d'usines	de production (en milliers)	(en millions de dollars courants)	(en millions de dollars constants ^{c)}	Effectifs employés (en milliers)	(en millions de dollars courants)	(en millions de dollars constants ^{c)}	(en millions de dollars courants)	(en millions de dollars constants ^{c)}
1978	n. d.	249,6	2 059,3	3 006,3	289,7	2 691,8	3 929,6	5 260,8	7 680,0
1979	n. d.	246,2	2 135,8	2 909,8	286,7	2 818,7	3 840,2	5 453,5	7 429,8
1980	n. d.	234,8	2 156,8	2 669,3	275,3	2 864,2	3 544,8	5 506,9	6 815,5
1981	n. d.	225,3	2 267,4	2 621,3	263,9	3 002,2	3 470,8	5 916,7	6 840,1
1982	4 573	202,4	2 090,9	2 305,3	237,6	2 804,3	3 091,8	5 572,7	6 144,1
1983	n. d.	207,2	2 319,7	2 505,1	240,4	3 065,9	3 310,9	6 290,3	6 793,0
1984	n. d.	218,6	2 573,4	2 694,7	254,1	3 419,2	3 580,3	6 837,9	7 160,1
1985	n. d.	214,7	2 617,3	2 659,9	250,6	3 490,5	3 547,3	6 970,8	7 084,2
1986	n. d.	212,6	2 757,0	2 757,0	246,5	3 647,9	3 647,9	7 616,2	7 616,2
1987	4 775	222,9	3 026,5	2 952,7	259,9	4 003,6	3 906,0	8 321,5	8 118,5
1988	n. d.	223,0	3 149,2	2 954,2	259,4	4 155,8	3 898,5	8 584,3	8 052,8
1989	n. d.	217,4	3 118,2	2 824,5	254,0	4 179,3	3 785,6	8 510,8	7 709,1
1990	n. d.	213,7	3 118,5	2 750,0	250,2	4 227,5	3 728,0	8 546,8	7 536,9
1991	n. d.	199,3	2 991,9	2 577,0	234,3	4 066,7	3 502,8	8 329,8	7 174,7
1992	4 669	199,4	3 211,7	2 724,1	233,6	4 367,8	3 704,7	9 174,8	7 781,9
1993	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
1994	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.

a Classification type des industries, codes 2511, 2512, 2514, 2517 et 2519.

b Les valeurs sont exprimées en dollars américains. Aux fins des analyses présentées dans ce document, les valeurs en dollars constants ont été converties en dollars canadiens, en se servant des indices de parité de pouvoir d'achat suivants : 1978 = 1,22, 1979 = 1,23, 1980 = 1,25, 1981 = 1,26, 1982 = 1,29, 1983 = 1,30, 1984 = 1,29, 1985 = 1,28, 1986 = 1,28, 1987 = 1,30, 1988 = 1,31, 1989 = 1,32, 1990 = 1,30, 1991 = 1,29 et 1992 = 1,27.

^c En fonction des prix de 1986.

n. d. = non disponible.

Source: Ministère du commerce des États-Unis, nº au cat. MC92-1-25A(P).

Tableau 4. Le marché des meubles de maison aux États-Unisa

		tions de américaine		tions des -Unis ^b		tions aux -Unis ^b	Marché américain ^c	
	(en millions de dollars courants)	(en millions de dollars constants ^{d)}	(en millions de dollars courants)	(en millions de dollars constants ^{d)}	(en millions de dollars courants)	(en millions de dollars constants ^{d)}	(en millions de dollars courants)	(en millions de dollars constants
1978	10 416,8	15 207,0	124,6	182,0	580,0	846,7	10 872,2	15 871,8
1979	10 706,3	14 586,2	141,2	192,4	717,8	978,0	11 282,9	15 371,8
1980	10 889,1	13 476,6	74,7	92,5	781,8	967,6	11 596,2	14 351,7
1981	11 486,6	13 279,3	230,3	266,2	904,2	1 045,3	12 160,5	14 058,4
1982	10 840,3	11 951,8	210,8	232,5	1 008,8	1 112,3	11 638,3	12 831,6
1983	12 185,4	13 137,6	171,0	184,7	1 320,6	1 426,2	13 315,0	14 379,1
1984	13 588,7	14 229,0	157,2	164,6	1 499,2	1 569,9	14 930,8	15 634,3
1985	13 917,3	14 143,6	127,8	129,9	2 267,4	2 304,3	16 056,9	16 317,9
1986	14 916,4	14 916,4	135,7	135,7	2 784,0	2 784,0	17 564,7	17 564,7
1987	16 141,3	15 747,6	158,3	154,5	3 153,1	3 076,2	19 136,1	18 669,4
1988	16 673,5	15 641,2	216,4	203,0	3 255,9	3 054,3	19 713,0	18 492,5
1989	17 061,9	15 454,6	420,9	381,2	2 439,7	2 209,9	19 080,7	17 283,3
1990	17 007,9	14 998,2	627,9	553,7	2 397,5	2 114,2	18 777,5	16 558,7
1991	16 575,1	14 277,4	851,9	733,8	2 389,1	2 057,8	18 113,3	15 601,5
1992	17 850,9	15 140,7	982,1	833,0	2 610,2	2 213,9	19 479,0	16 521,7
1993	18 986,0	15 756,0	1 084,7	900,1	2 976,7	2 470,3	20 878,0	17 326,2
1994	n. d.	n. d.	1 177,5	1 224,8	3 524,7	3 567,2	n. d.	n. d.

a Les valeurs sont exprimées en dollars américains. Aux fins des analyses présentées dans ce document, les valeurs en dollars constants ont été converties en dollars canadiens en se servant des indices de parité de pouvoir d'achat suivants : 1978 = 1,22, 1979 = 1,23, 1980 = 1,25, 1981 = 1,26, 1982 = 1,29, 1983 = 1,30, 1984 = 1,29, 1985 = 1,28, 1986 = 1,28, 1987 = 1,30, 1988 = 1,31, 1989 = 1,32, 1990 = 1,30, 1991 = 1,29, 1992 = 1,27, 1993 = 1,26 et 1994 = 1,24

0

Z

b Dans la mesure du possible, les statistiques commerciales du ministère du Commerce des États-Unis ont été reformulées de façon à correspondre à la classification de Statistique Canada.

^c Les expéditions de l'industrie, après soustraction des exportations et addition des importations.

d En fonction des prix de 1986.

Source: Ministère du commerce des États-Unis, nos au cat. MC92-1-25A(P), FT247 et FT 447; données de la National Trade Data Bank.

Tableau 5. Résultats financiers

	Industr	ie des me	ubles de 1	naison du	Canada		
	1982	1983	1984	1985	1986	1987	
Marge bénéficiaire (en %) ^a Rendement des	0,4	3,2	2,4	2,9	4,0	3,9	
capitaux propres (en %) ^b	1,4	11,5	8,5	12,5	12,9	10,8	
	5	Secteur ma	nufacturi	er du Can	ada		1
	1982	1983	1984	1985	1986	1987	
Marge bénéficiaire (en %) ^a Rendement des	2,0	3,6	5,5	4,7	5,9	6,5	
capitaux propres (en %) ^b	3,5	6,8	11,1	8,5	10,8	11,0	
Industries	de gros e	t de fabric	cation de	meubles d	le maison	du Canada	ıc
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Marge bénéficiaire (en %) ^a Rendement des capitaux propres	3,9	3,8	0,3	-1,1	-3,2	0,4	-1,0
(en %) ^b	10,2	8,2	-8,0	-18,0	-38,6	-3,3	-12,8
E	nsemble d	les industr	ries non f	inancières	du Canad	la ^d	
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Marge bénéficiaire (en %) ^a Rendement des	8,6	6,2	4,8	3,5	3,1	3,9	5,3
capitaux propres (en %) ^b	13,3	10,7	5,0	1,3	-1,0	2,8	7,2

a Quotient du bénéfice d'exploitation avant impôt divisé par les recettes d'exploitation.

Source : Statistique Canada, n° au cat. 61-207 pour 1982-1987 et données non publiées pour 1988-1994.

Il est impossible d'obtenir des données financières sur l'industrie des meubles de maison des États-Unis.

b Quotient du bénéfice après impôt mais avant les produits exceptionnels (comme un gain résultant d'une vente d'immobilisation) divisé par l'avoir.

^c Aucune donnée disponible visant seulement les fabricants de meubles de maison.

d Aucune donnée disponible visant l'ensemble des industries de fabrication.

Annexe B COMPLÉMENT D'INFORMATION SUR LES INTRANTS INTERMÉDIAIRES

L'industrie des meubles de maison achète de nombreuses matières premières, et une large gamme de composantes, de pièces et de services. Les scieries fournissent le bois d'œuvre, tandis que les fabricants de produits du bois fournissent les panneaux de particules et les panneaux de fibres. D'autres fournisseurs spécialisés sont les sources de composantes et de pièces, et les entreprises indépendantes de camionnage assurent le transport. Bien que les plus gros fabricants de meubles comptent normalement des concepteurs à temps plein dans leur effectif, les plus petits engagent des spécialistes à contrat. Les grandes entreprises se dotent aussi d'une équipe de vendeurs pour desservir les principaux acheteurs, ainsi que d'agents indépendants, souvent à titre exclusif, pour les petits clients. Par contre, les petits fabricants utilisent principalement des agents indépendants, sans exclusivité.

Bois massif En Amérique du Nord, on se sert plus souvent qu'en Europe du bois massif pour fabriquer un meuble en entier; sur le vieux continent les belles pièces de bois sont de plus en plus souvent réservées aux meubles les plus importants. Le Canada importe quelque 25 p. 100 de bois durs dont il a besoin des zones tempérées, surtout du Nord-Est des États-Unis, et tous les bois durs tropicaux, du Brésil et d'Amérique centrale. Le mouvement écologique a diminué la disponibilité des essences tropicales, quoique seulement 10 p. 100 environ de la production de meubles nord-américains soit touchée. Les bois résineux (le pin surtout), qui comprent pour 25 p. 100 de la fabrication de meubles, sont relativement abondants au Canada.

Panneaux dérivés du bois Les panneaux de particules et les panneaux de fibres à densité moyenne (FDM), qui sont meilleur marché que le bois massif, vont vraisemblablement gagner la faveur des fabricants. Les pénuries de panneaux de particules au Canada vont sans doute durer jusqu'après l'an 2 000, même après que les deux usines en construction ouvriront leurs portes. Par contraste, l'offre de FDM ne devrait pas poser de problème, car d'ici 1997 la capacité augmentera de 163 p. 100 lorsque deux usines à grande capacité seront opérationnelles, à Williams Lake, en Colombie-Britannique. Cependant, les normes imposées aux producteurs de panneaux en Amérique du Nord, qui sont plus rigoureuses qu'en Europe, risquent de semer des écueils. Les producteurs de meubles prêts à monter insistent sur des densités d'âme plus faibles pour les panneaux de particules, afin d'en faire baisser le prix et de les rendre plus légers. Les panneaux à copeaux orientés et les panneaux de fibres commencent à être plus attrayants pour l'industrie du meuble que le bois massif.

Rembourrage Pour les fabricants de meubles rembourrés, les tissus représentent les intrants les plus coûteux, car ils représentent quelque 25 p. 100 du prix du produit fini. L'industrie canadienne importe environ la moitié des produits de rembourrage, surtout des États-Unis et, pour une certaine quantité, d'Europe. Les producteurs de meubles mode achètent plus de tissus importés. Au cours des années 1980, l'industrie canadienne du textile a rationalisé sa production, ce qui a réduit le nombre de fournisseurs et de styles, donc forcé les producteurs canadiens à s'approvisionner à l'étranger.

Composantes Pour réduire les coûts de main-d'œuvre et améliorer la qualité, les fabricants de meubles du monde entier ont confié à des entreprises spécialisées la fabrication de composantes normalisées (c.-à-d. copeaux de tournage, côtés de tiroirs, moulures et panneaux). Puisque cette tendance se répand, il devrait en résulter des économies d'échelle dans la fabrication des composantes. En 1993, les producteurs canadiens ont dépensé approximativement 64 millions de dollars pour ces composantes. Les difficultés d'approvisionnement ou les retards ne sont pas énormes dans l'industrie, bien que des pénuries surviennent à l'occasion.

Annexe C COMPLÉMENT D'INFORMATION SUR LES TECHNOLOGIES PERTINENTES

La technologie dure

La technologie dure, ou propre aux procédés de production, ne s'améliorera probablement pas de façon notable d'ici peu. La R-D réalisée par les fournisseurs de machines et de matériel perfectionne plutôt les procédés courants, comme ceux décrits ci-après.

Commande numérique par ordinateur (CNO) Les procédés de production à commande numérique par ordinateur dans le travail du bois réduisent les délais de préparation et de chargement, et améliorent la qualité du découpage. Cette technologie a été mise au point en Europe, où les derniers progrès sont déjà implantés. Comme ces machines sont maintenant fabriquées en Amérique du Nord, leur prix va sans doute chuter, ce qui en accroîtra l'utilisation au Canada et aux États-Unis. L'inspection visuelle au moyen de caméras à balayage linéaire, qui permet de réduire les défectuosités, est une autre application de la CNO. Environ 40 p. 100 des fabricants de meubles de maison canadiens sont équipés de machines à CNO.

La *robotique* n'a pas beaucoup d'applications en fabrication de meubles et n'est pas très répandue en Amérique du Nord ou en Europe. Cette technologie est utilisée principalement dans la fabrication de meubles métalliques, pour la soudure, le pliage des châssis et la finition.

Le codage à barres n'a pas été exploité au maximum par les fabricants nord-américains et européens. Il permet d'améliorer l'efficacité et la rentabilité parce qu'il fait en sorte que chaque centre de fabrication alimente le prochain centre grâce à un procédé juste à temps (JAT) informatisé et sans erreur. Il nécessite moins de main-d'œuvre et de superficie, et permet de

comptabiliser les heures de travail et de contrôler la productivité avec précision. Il convient davantage aux panneaux européens qu'au bois d'œuvre massif utilisé en Amérique du Nord.

L'utilisation accrue des systèmes de *fabrication assistée par ordinateur* (FAO) devrait ultérieurement favoriser l'intégration des procédés de planification et de fabrication. Toutefois, la *production assistée par ordinateur* (PAO), qui relie et intègre toutes les fonctions commerciales, sera moins accessible parce qu'elle est moins abordable.

Les *techniques de dessin*, ou la conception assistée par ordinateur (CAO), en sont à peu près au même point d'avancement en ce qui a trait à la fabrication de meubles au Canada, aux États-Unis et en Europe. Les applications les plus importantes, à savoir les systèmes d'illustration des choix de modèles et de tissus placés dans les salles de montage appropriées, permettent aux fabricants de varier, sur demande, les produits de manière efficace. Environ 40 p. 100 des fabricants de meubles canadiens se sont dotés de ce matériel. L'intégration de la CAO/FAO et des machines à CNO pourrait un jour leur être utile.

La technologie douce

Les systèmes de fabrication *juste-à-temps* (JAT) ont été conçus pour répondre rapidement et efficacement aux commandes de la clientèle par une souplesse accrue, l'utilisation efficace de l'espace et l'amélioration de la qualité. Parce que les clients exigent des délais de livraison sans cesse plus courts et que les entreprises sont parfois obligées de réduire le capital de roulement investi dans les stocks et les travaux en cours, l'introduction de la fabrication JAT sera sans doute l'un des changements les plus importants des dix prochaines années.

Les techniques de contrôle de la qualité dans la fabrication des meubles comprennent l'inspection des matériaux d'entrée; une meilleure définition des instructions aux opérateurs, des réglages de machines et des critères d'acceptation; et l'inspection du produit fini par l'empaqueteur. Les appareils de mesure plus sophistiqués devraient prévenir au lieu de corriger les erreurs. L'industrie utilise des entreprises spécialisées pour effectuer des essais sur les produits et applique de plus en plus des normes officielles telles que ISO 9000.

ISO 9000, excellent point de référence pour la gestion de la qualité totale, requiert notamment de nouveaux investissements pour la formation, la compréhension interne des besoins de la clientèle et le traitement des intrants. La plupart des fabricants de meubles ne vont pas jusque-là pour établir le contrôle de la qualité.

A moyen terme, les nouvelles *techniques de commercialisation* telles le visionnement et l'achat de meubles par Internet (en direct), sur CD-ROM et à la télévision, vont probablement prendre de l'ampleur.

Annexe D COMPLÉMENT D'INFORMATION SUR L'APERCU DE LA DEMANDE

Les meubles de maison et les autres produits et services se font concurrence sur le marché de la consommation. Par rapport à tous les produits de consommation et les services vendus au Canada, les dépenses pour meubles de maison sont passées de 1,4 p. 100 en 1982 à 1,6 p. 100 en 1988, puis elles ont baissé de façon soutenue pour atteindre un plancher de 1,2 p. 100 en 1993. Il est prévu que la demande sera plus lente pour les meubles de maison que pour l'ensemble des biens de consommation. De plus, comme la demande de meubles a tendance à être très cyclique, seuls les fabricants les plus solides pourront survivre. Outre les facteurs démographiques, une croissance pourrait être engendrée par une demande refoulée à la suite de la dernière récession.

La dette des ménages au titre de la consommation a enregistré un niveau record par rapport au revenu personnel. D'importants emprunts supplémentaires pour stimuler la consommation sont improbables.

On s'attend à ce que la formation des ménages chute du niveau actuel de 190 000 par an à moins de 150 000 d'ici 2006, mais cette baisse sera à tout le moins compensée par une concentration de nouveaux ménages dans la catégorie des plus de 35 ans, qui alimenteront une demande relativement élevée d'habitations et de meubles neufs. Les nouveaux ménages achètent pour 11 000 dollars de meubles, comparativement à 300 dollars par an pour les ménages existants.

La tendance à la diversification des types de ménages devrait se poursuivre tout au long des années 1990, alors que les familles traditionnelles (conjoints de sexe opposé avec enfants) continueront de prédominer mais ne cesseront de décroître en importance. La taille moyenne des ménages devrait aussi continuer de diminuer, mais à un rythme plus lent.

Les tendances démographiques portent à croire que c'est l'immigration qui alimentera principalement la croissance de la population canadienne. Par contre, le marché des meubles de maison ne sera probablement pas modifié, car les goûts des immigrants s'adapteront vraisemblablement aux modes nord-américaines. Il faudrait tout de même examiner de plus près les préférences des immigrants pour voir s'il n'y aurait pas des créneaux à exploiter.

La croissance de la demande sera plus importante dans les grands centres urbains où la population continuera de s'agglutiner. La demande future des meubles de maison sera également influencée par de nouveaux modes de vie et des valeurs différentes. De façon générale, les consommateurs s'intéressent davantage à leur foyer et aux produits domestiques en raison du phénomène du « pantouflage ». A cause des malaises sociaux, politiques et économiques, tant au pays que partout dans le monde, les gens pourraient chercher de plus en plus la sécurité de leur maison. Cette tendance est particulièrement évidente du fait de la popularité croissante des chaînes audiovisuelles domestiques et du téléachat.

On ne croit pas que la mode du travail à domicile fera augmenter les achats de meubles de maison; au contraire, ce marché risque de se comprimer car les meubles de bureau viennent remplacer les meubles de maison. Et le nombre de personnes pouvant travailler à la maison est limité. La plupart des emplois sont créés dans le secteur des services, qui nécessitent le plus souvent des contacts personnels (p. ex., santé, éducation) dans le milieu de travail.

Le nombre croissant de parents dont les enfants ont quitté la maison ne stimulera pas beaucoup les dépenses de meubles car les gens âgés ont plutôt tendance à rester dans leur demeure.

Annexe E COMPLÉMENT D'INFORMATION SUR LES TENDANCES DE LA VENTE AU DÉTAIL

En 1990, on comptait au Canada plus de 3 800 magasins où l'on vendait des meubles de maison. Bien que la plupart soient d'appartenance canadienne, on s'attend à une appartenance étrangère accrue. La plupart des principaux points de vente du détail sont les magasins de meubles indépendants (50 p. 100), les chaînes de magasins de meubles (20 p. 100), les magasins à rayons (10 p. 100) et les magasins-entrepôts ou clubs de rabais (20 p. 100). Les soldeurs agressifs commencent à dominer le marché, par la sous-enchère systématique surtout.

Pour leur faire concurrence, des détaillants indépendants font équipe avec des groupes d'acheteurs de meubles de maison. Le plus important, le Groupe Cantrex, société publique de ville Saint-Laurent, au Québec, représentait 728 magasins de meubles en 1994.

La vente au détail axée sur les modes de vie, les délais de production courts et une personnalisation accrue est une tendance à remarquer. Étant donné que le marché canadien des meubles de maison n'a pas repris depuis le glissement de 12 p. 100 des ventes en 1990, les détaillants entrevoient une augmentation minime de la demande, à moins d'une transformation de l'image du meuble, c'est-à-dire qu'au lieu d'être un produit de base caractérisé par son prix, le meuble soit un produit soumis aux modes, ce qui ferait accélérer le cycle de remplacement des meubles.

Autre tendance : la spécialisation accrue des gammes de produits par des choix de couleurs et de tissus. Certains détaillants optent pour la valeur ajoutée, comme les services de décorateurs-ensembliers, pour élargir leur part du marché. On pourrait aussi commencer à cibler les groupes ethniques dans les grandes villes. La technologie en magasin, telle que les systèmes d'échange de données informatisées (EDI) et les « salles virtuelles » (présentoirs informatiques) permettront au consommateur de communiquer ses choix directement aux fabricants dotés des installations nécessaires.

Comme les fabricants canadiens de meubles de maison vendent leurs produits aux détaillants et non au public, la commercialisation a toujours ciblé les magasins, si bien que ces derniers sont responsables du profil à donner au fabricant et à la promotion. Le détaillant décide aussi de la proportion de produits qu'il achète ici et à l'étranger pour les offrir au consommateur. Et puisque les stratégies de vente au détail sont présentement largement basées sur les prix, le succès des fabricants canadiens est fonction de la concurrence des prix avec les Américains.

Dans le cadre de l'enquête de Ernst & Young (Enjeux d'aujourd'hui, réalités de demain : La nécessité d'une stratégie des ressources humaines dans l'industrie canadienne du meuble, 1994), 20 détaillants canadiens ont été interrogés quant à leur point de vue sur la nature, l'ampleur et l'importance des liens entre les fabricants canadiens et américains. Somme toute, les détaillants canadiens perçoivent les fournisseurs américains comme étant plus innovateurs, plus professionnels et plus aptes à établir des relations de travail que leurs homologues canadiens.



QUEEN HD 9505 .C3 S414 H6 Pt Canada. Industrie Canada. (1 Cadres de compétitivité se

