



Government
of Canada

Gouvernement
du Canada

Regional Industrial
Expansion

Expansion industrielle
régionale

Ottawa, Canada
K1A 0H5

HD9773
.C22
C614

c. 1 aa

COMPÉTITIVITÉ DE L'INDUSTRIE DU MEUBLE
LES BESOINS?



SEPTEMBRE 1988

Canada



INFORMATION CENTRE
CENTRE D'INFORMATION

1989

INVESTMENT CANADA
INVESTISSEMENT CANADA



Government
of Canada

Gouvernement
du Canada

Regional Industrial
Expansion

Expansion industrielle
régionale

Ottawa, Canada
K1A 0H5

| | |
|--|------|
| ACCESS CODE CODE D'ACCÈS | CDBD |
| COPY / ISSUE EXEMPLAIRE / NUMÉRO | CI |

Your file Votre référence

Our file Notre référence

Préambule

Cette étude, a été commandée par la direction des Industries de Services et des biens de consommation du ministère de l'Expansion industrielle régionale dans le but de fournir des renseignements factuels pouvant être utilisés pour l'élaboration de plans et de stratégies destinés à rendre l'industrie canadienne du meuble apte à s'adapter aux changements constants dans le commerce et à devenir plus concurrentielle internationalement.

Il n'était pas prévu que les résultats de l'étude fournissent, par eux-mêmes, des recommandations spécifiques et des plans d'action de la part du gouvernement mais plutôt qu'ils regroupent et rapportent les réponses aux questionnaires envoyés à un grand nombre de manufacturiers, très représentatifs de tous les sous-secteurs de l'industrie, et des interviews en profondeur avec un certain nombre de fabricants. On remarquera que le rapport de l'étude, qui rapporte essentiellement les renseignements fournis par les manufacturiers, reflète la situation présente de l'industrie dans les domaines de la fabrication, de la gestion et de la commercialisation, en plus de rechercher les opinions sur l'avenir de l'industrie.

Les éléments quantitatifs des réponses sont compatibles avec les résultats des interviews et les caractéristiques générales des compagnies répondantes sont représentatives de l'industrie lorsque comparées avec les données de Statistique Canada. Les réponses qualitatives, c'est-à-dire celles contenant des estimations ou des pronostics, quoique subjectives prises individuellement, reflètent la situation générale de l'industrie et doivent être considérées comme éminemment pertinentes.

Nous considérons que Price Waterhouse a bien rempli le mandat qui lui a été confié et que ce rapport est un outil très valable qui permettra aux entreprises de reconnaître leurs besoins d'adaptation industrielle dans tous les domaines identifiés dans l'étude et les incitera à entreprendre les actions appropriées.

Le Ministère utilisera à fond les données de cette étude à la lumière d'autres informations et études existantes pour évaluer, en coopération avec les associations de manufacturiers et d'autres organismes gouvernementaux, les moyens susceptibles de mener l'industrie canadienne du meuble à un niveau international d'efficacité et compétitivité.

Division du meuble
Direction des industries des
services et des biens de consommation
Industrie, Science et Technologie Canada
Octobre 1988

Canada

MINISTERE DE L'EXPANSION INDUSTRIELLE RÉGIONALE
ENQUETE AUPRES DE L'INDUSTRIE DU MEUBLE

TABLE DES MATIERES

| | PAGE |
|---|------|
| SYNOPSIS | i |
| I. INTRODUCTION | 1 |
| 1. Historique | |
| 2. But | |
| 3. Méthodologie générale | |
| 4. Présentation du rapport | |
| II. MÉTHODOLOGIE | 6 |
| 1. Introduction | |
| 2. Examen de la documentation | |
| 3. Sondage postal | |
| 4. Sondage téléphonique et entrevues personnelles | |
| 5. Entrevues qualitatives | |
| 6. Groupes de travail | |
| 7. Méthode d'analyse | |
| III. APERÇU DE L'INDUSTRIE DU MEUBLE | 15 |
| 1. Profil des entreprises participantes | |
| 2. Perspectives générales | |
| 3. Traits communs des secteurs | |
| 4. Différences entre les secteurs | |
| IV. SECTEUR DU MOBILIER DE MAISON | 25 |
| 1. Profil des entreprises participantes | |
| 2. Perspectives générales | |
| 3. Marketing | |
| 4. Technologie et productivité | |
| 5. Formation | |
| 6. Mesures nécessaires à l'établissement de la compétitivité internationale | |
| V. SECTEUR DU MOBILIER DE BUREAU | 52 |
| 1. Profil des entreprises participantes | |
| 2. Perspectives générales | |
| 3. Marketing | |
| 4. Technologie et productivité | |
| 5. Formation | |
| 6. Mesures nécessaires à l'établissement de la compétitivité internationale | |

VI. AUTRES SECTEURS DE L'INDUSTRIE DU MEUBLE

71

1. Profil des entreprises participantes
2. Perspectives générales
3. Marketing
4. Technologie et productivité
5. Formation
6. Mesures nécessaires à l'établissement de la compétitivité internationale

VII. RÉSUMÉ DES PRINCIPALES CONSTATATIONS

86

- Annexe A : Outils employés pour l'enquête
Annexe B : Liste des personnes interrogées
Annexe C : Plan d'analyse

SYNOPSIS

Le ministère de l'Expansion industrielle régionale a confié à Price Waterhouse le mandat d'effectuer une enquête auprès de l'industrie canadienne du meuble, afin de recueillir les renseignements dont celle-ci a besoin pour établir sa compétitivité internationale. De façon plus précise, l'étude vise à fournir des renseignements sur les sujets suivants :

- l'état des techniques actuelles de fabrication, en ce qui concerne le matériel, les installations et les méthodes de fabrication employés par l'industrie du meuble;
- les investissements récents;
- la nature, l'état et les incidences des relations de travail;
- la nature et l'ampleur de la formation;
- les tendances de gestion de cette industrie dans des domaines tels les gains de productivité, la modernisation des installations, la spécialisation des produits et le marketing international;
- les investissements projetés et les coûts prévus;
- les obstacles à l'intégration des techniques de pointe;
- les incidences des techniques nouvelles sur les petites, moyennes et grandes entreprises;
- les efforts que l'industrie devra déployer à l'égard de la conception, de l'uniformisation et de l'adaptation de ses produits;
- les investissements prévus au chapitre du marketing;
- l'évolution projetée des échanges internationaux pouvant affecter ou influencer l'industrie ou le marché canadien.

La principale source des données de cette enquête a été un sondage postal auprès de 700 fabricants de meubles représentant les secteurs du mobilier de maison, du mobilier de bureau, du sommier et du matelas, ainsi que le

secteur du mobilier institutionnel et commercial divers. Le ministère de l'Expansion industrielle régionale a fourni une liste d'envoi regroupant, à son avis, les principaux fabricants de meubles au Canada. Les autres méthodes de cueillette de données comprenaient :

- un examen de la documentation;
- des entrevues en profondeur avec 20 représentants des gouvernements, des associations et de l'industrie;
- deux cents entrevues téléphoniques qualitatives avec des fabricants qui avaient répondu au sondage;
- trois groupes de travail formés de représentants de l'industrie.

Le taux de réponse au sondage s'est établi à 48 pour cent, mais les répondants représentent une partie plus significative de l'industrie, quant aux ventes. En effet, les ventes de 1987 indiquées par les entreprises participantes correspondent à 72 pour cent des ventes globales de l'industrie (d'après les données de 1985 fournies par Statistique Canada). Nous croyons donc que les conclusions de cette enquête donnent une juste idée des réalités de cette industrie.

L'enquête révèle que la plupart des fabricants sont optimistes quant à l'avenir de leur propre entreprise. Toutefois, plusieurs mesures seront nécessaires pour que la croissance puisse se concrétiser.

Environ la moitié des entreprises prévoient une progression de plus de 20 pour cent de leurs ventes au Canada et à l'étranger au cours des trois prochaines années. Dans l'ensemble, les ventes devraient augmenter de 17 pour cent de 1987 à 1988. Plus de la moitié des entreprises affirment aussi que leur potentiel de croissance est bon ou excellent.

Ces perspectives optimistes ont été exprimées par les entreprises de tous les secteurs visés par le sondage, mis à part quelques exceptions. La croissance prévue des ventes est plus élevée dans le secteur du mobilier de bureau; viennent ensuite le secteur du sommier et du matelas, puis celui du mobilier de maison. De plus, les fabricants de mobilier de bureau sont plus nombreux que ceux des autres secteurs à indiquer que le potentiel de croissance de leur entreprise est bon ou excellent.

Toutefois, l'enquête et les entrevues qualiatives révèlent que les entreprises estiment que des mesures immédiates et radicales s'imposent dans nombre de domaines afin que leurs prévisions optimistes puissent se réaliser. Les principaux obstacles à l'établissement de la compétitivité internationale sont le marketing, la productivité, l'informatisation, l'effectif de production et la disponibilité du financement.

Le marketing est le principal domaine où l'ensemble des toutes les entreprises estiment que des mesures doivent être prises. Les secteurs du mobilier de bureau et du mobilier institutionnel et commercial divers le désignent comme principal obstacle à la compétitivité internationale; le secteur du mobilier de maison et celui du sommier et du matelas le classent au troisième rang. Près de la moitié des entreprises sondées n'ont pas recours aux études de marché pour des domaines importants comme les analyses de segmentation du marché et des parts de marché, l'évaluation du potentiel du marché national et du marché d'exportation et la promotion ou la publicité. Les personnes interrogées mentionnent plusieurs domaines où des interventions sont indispensables en matière de marketing :

- accroissement des dépenses de marketing;
- utilisation accrue des renseignements tirés d'études de marché actuelles;
- formation plus poussée des cadres en matière de marketing et de ventes;

- axer la publicité sur la qualité ou l'esthétisme des produits, plutôt que sur les prix;
- efforts plus soutenus de pénétration des marchés étrangers.

Les entreprises mentionnent aussi la productivité à titre d'obstacle important à la réalisation de la compétitivité internationale. En fait, c'est le principal obstacle des fabricants de mobilier de maison et le cinquième, en importance, pour les fabricants de mobilier de bureau. Un fort pourcentage d'entreprises affirment que leurs concurrents étrangers sont plus productifs. Les entreprises sont d'avis que plusieurs mesures sont nécessaires pour qu'elles puissent accroître leur productivité, par exemple intensifier l'automatisation, améliorer les installations de production ainsi que l'aménagement des usines. Elles font état aussi du besoin de développer de nouveaux créneaux et de rationaliser les gammes de produits au cours des cinq prochaines années.

Plus de la moitié des entreprises ont très peu recours à du matériel à commande numérique ou informatique pour la production, l'emballage, l'entreposage, la gestion des stocks, l'expédition et les essais. Le coût du matériel est le principal motif invoqué pour la non-automatisation de la production. De plus, les entreprises manifestent de l'incertitude quant au genre d'ordinateur à adopter.

La pénurie de main-d'oeuvre spécialisée est un autre obstacle à la compétitivité internationale auquel se heurtent les entreprises. Beaucoup d'entre elles estiment que leurs besoins de main-d'oeuvre spécialisée sont à demi ou pas du tout satisfaits. Environ la moitié des entreprises sont d'avis que leurs ouvriers ont besoin d'une formation spécialisée complémentaire.

Les entreprises qui ont indiqué qu'elles devront accroître leurs dépenses au cours des trois prochaines années afin d'être concurrentielles à l'échelle

internationale mentionnent qu'une somme supplémentaire de 265 millions de dollars sera nécessaire. La ventilation par secteur de ces investissements supplémentaires est indiquée à la page suivante.

| Domaine d'investissement | Mobilier de maison | Mobilier de bureau | Autres secteurs |
|--|--------------------|--------------------|-----------------|
| ■ Modernisation ou construction d'usines | 70 \$ | 13 \$ | 8 \$ |
| ■ Achat de matériel nouveau | 48 | 29 | 8 |
| ■ Publicité et promotion | 21 | 7 | 6 |
| ■ R-D (études de design) | 13 | 5 | 2 |
| ■ Études de marché | 6 | 1 | 1 |
| ■ Formation aux techniques nouvelles | 5 | 1 | 1 |
| ■ Formation en gestion | 3 | 1 | -- |
| ■ Autre (personnel de vente, experts-conseils) | 2 | 1 | -- |

En conclusion, même si elles font preuve d'un certain optimisme au sujet de leur avenir, les entreprises estiment que des mesures sont nécessaires pour qu'elles puissent devenir concurrentielles à l'échelle internationale, notamment dans des domaines comme le marketing, la productivité, l'automatisation et la spécialisation de la main-d'oeuvre.

INTRODUCTION

Le présent rapport contient les conclusions d'un sondage/étude et d'un sondage effectué par Price Waterhouse, pour le compte du ministère de l'Expansion industrielle régionale, auprès des fabricants de meubles du Canada.

1. Historique

L'industrie canadienne du meuble appartient majoritairement à des intérêts canadiens. Les entreprises étrangères contrôlent moins d'un dixième de la valeur globale des ventes et de l'actif de cette industrie qui est implantée surtout au Québec et en Ontario. Seulement 20 pour cent des entreprises sont situées dans les autres provinces.

Les ventes de cette industrie ont chuté de façon catastrophique en 1982, mais ont repris à mesure que progressait le revenu disponible des consommateurs. En 1987, plus de 50 000 Canadiens et Canadiennes ont participé à la production de plus de 4 milliards de dollars de cette industrie.

En dépit de fluctuations entre les secteurs, cette industrie présente un bilan positif au chapitre des exportations qui, en 1987, ont dépassé de plus de 250 millions de dollars la valeur des importations pendant la même année, sauf dans le secteur du mobilier de maison, où la valeur des importations en 1987 a été de 150 millions de dollars supérieure à celle des exportations. Les produits importés venaient d'Europe (44 %), des États-Unis (30 %) et d'Asie (23 %).

Les ventes de meubles canadiens sont largement tributaires du marché américain. En effet, les fabricants américains ont vendu quelque 256 millions de dollars de meubles au Canada en 1987, tandis que les

fabricants canadiens expédiaient pour plus de 821 millions de dollars vers les États-Unis. Les tarifs douaniers inférieurs des États-Unis et le repli de la devise canadienne expliquent en grande partie ces écarts dans la valeur des échanges.

Les fabricants de meubles du Canada sont protégés par des tarifs douaniers jusqu'à cinq fois plus élevés que ceux des États-Unis. Par le passé, ces tarifs douaniers ont contribué à mettre l'industrie à l'abri des importations massives, mais cela n'incitait guère les fabricants canadiens à chercher à accroître leur productivité.

Les importations venant de pays asiatiques sont également à la hausse. De 1986 à 1987, les importations de mobilier de maison et de bureau produit en Extrême-Orient ont progressé de 4 pour cent et de 2 pour cent respectivement.

L'avènement du libre-échange entre le Canada et les États-Unis ainsi que l'augmentation des importations venant des pays asiatiques obligeront les fabricants de meubles du Canada à s'adapter à de nouvelles règles du jeu et à réexaminer tous les aspects de leurs entreprises. Pour établir leur compétitivité à l'échelle tant nationale qu'internationale, les entreprises canadiennes devront avoir recours à une technologie d'avant-garde ou accroître leur productivité.

La période d'adaptation de l'industrie canadienne aux nouvelles caractéristiques du marché et à la compétitivité internationale variera évidemment en fonction de facteurs comme le secteur, la région et la taille de l'entreprise, qui revêtent une importance cruciale pour toutes les entreprises et surtout pour les gouvernements, qui se préoccupent des conséquences de ce nouveau cadre commercial sur l'industrie.

2. But

En mars 1988, le ministère de l'Expansion industrielle régionale a confié à Price Waterhouse le mandat d'effectuer une étude et un sondage sur l'industrie du meuble au Canada. L'étude avait pour objectif de déterminer l'ampleur et la nature des ajustements que l'industrie devra effectuer, avec ou sans l'aide des pouvoirs publics, pour devenir concurrentielle sur les marchés étrangers.

Les données recueillies permettront aux entreprises, aux associations et au gouvernement d'établir des plans d'action collectifs ou particuliers destinés à assurer la compétitivité internationale de l'industrie canadienne du meuble et à lui donner les moyens de s'adapter à l'évolution constante des marchés. Le mandat de Price Waterhouse consistait à présenter les conclusions de l'études, mais non à recommander quelque politique d'intervention ou d'investissement que ce soit au gouvernement.

L'étude visait à recueillir des renseignements sur les sujets suivants :

- l'état actuel des techniques de production employées par l'industrie, en ce qui concerne le matériel, les installations et les méthodes de fabrication;
- les investissements récents;
- la nature, l'état et les incidences des relations de travail;
- la nature et l'ampleur de la formation en gestion;
- les tendances de gestion de cette industrie dans des domaines tels les gains de productivité, la modernisation des installations, la spécialisation des produits et le marketing international;
- les investissements projetés et les coûts prévus;
- les obstacles à l'intégration des techniques de pointe;

- les incidences des techniques nouvelles sur les petites, moyennes et grandes entreprises;
- les efforts que l'industrie devra déployer à l'égard de la conception, de l'uniformisation et de l'adaptation de ses produits;
- les investissements prévus au chapitre du marketing;
- l'évolution projetée des échanges internationaux pouvant affecter ou influencer l'industrie ou le marché canadien.

Le sondage a été effectué auprès d'entreprises canadiennes comptant au moins 10 employés, selon les estimations, qui fabriquent des meubles rembourrés de bois ou en métal destinés au bureau ou à la maison, des sommiers et des matelas ainsi que des meubles destinés au secteur institutionnel et commercial.

3. Méthodologie générale

L'étude de l'industrie du meuble s'est déroulée ainsi :

- examen de la documentation sur l'industrie du meuble au Canada, c'est-à-dire des rapports et autres documents publiés par divers ministères, associations et experts-conseils;
- sondage postal auprès des fabricants de meubles du Canada;
- entrevues avec des représentants des gouvernements, des associations et des entreprises;
- constitution de trois groupes de travail formés de représentants de l'industrie.

4. Présentation du rapport

Le présent rapport comprend les conclusions de l'étude et du sondage sur l'industrie du meuble au Canada. Le chapitre II précise la méthodologie de

l'étude. Les conclusions sont regroupées en fonction des principaux secteurs de l'industrie et présentées dans les chapitre III à VI. Les principales constatations sont résumées au chapitre VII.

MÉTHODOLOGIE

1. Introduction

Le présent chapitre comprend une description détaillée de chacune des cinq méthodes de cueillette de données employées pour l'étude et le sondage sur l'industrie du meuble ainsi que de la méthode d'analyse des données, à savoir :

- examen de la documentation;
- sondage postal;
- enquête téléphonique et entrevues personnelles;
- entrevues qualitatives avec certains répondants;
- groupes de travail.

2. Examen de la documentation

Nous avons examiné les études, documents et données statistiques ayant trait à l'industrie du meuble obtenus du MEIR, des associations professionnelles, de gouvernements provinciaux, de Statistique Canada, de consultants de Price Waterhouse et d'une recherche documentaire générale.

Ces données ont d'abord servi à un examen approfondi de l'industrie et de ses enjeux actuels, en vue de la préparation du questionnaire, puis à l'interprétation des conclusions de l'étude.

3. Sondage postal

Le principal instrument de cueillette de données a été le sondage postal effectué auprès de 700 fabricants de meubles dont nous avons obtenu les noms et adresses à même la liste d'envoi de la Division des meubles du MEIR,

qui était d'avis que cette liste était assez exhaustive et reflétait bien l'état de l'industrie.

Le sondage a été effectué auprès d'entreprises des secteurs du mobilier de bureau et de maison, du sommier et du matelas ainsi que du mobilier destiné à l'hôtellerie et aux institutions. L'échantillon comprenait des fabricants qui se servent de produits de rembourrage, de bois, de métal et d'autres matériaux.

Préparation du questionnaire - Un questionnaire a été préparé après l'examen de la documentation, afin de couvrir les objectifs mentionnés dans le premier chapitre. L'apport de représentants de l'industrie, des associations et du gouvernement était indispensable à cette étape. Les groupes suivants ont examiné le questionnaire :

- des représentants de la Division des meubles du MEIR;
- neuf dirigeants d'entreprises de fabrication de meubles, qui ont participé à un groupe de travail à Toronto;
- le Groupe de collecte de renseignements fédéraux, de Statistique Canada, et des agents de contrat du MEIR.

Cette démarche a permis entre autres de s'assurer que tous les grands thèmes intéressants de chaque secteur étaient traités, de vérifier s'il fallait ajouter ou supprimer des questions et si ces questions étaient claires et logiques.

Prétest - Le questionnaire a été prétesté auprès de dix fabricants de meubles afin de s'assurer que les questions étaient claires et concises et permettaient d'obtenir les réponses voulues. Le questionnaire a été modifié en fonction des résultats du prétest. La version française du questionnaire a ensuite été préparée et les deux versions ont été vérifiées une dernière fois pour en assurer l'uniformité.

Un exemplaire du questionnaire est joint à l'annexe A.

Cueillette des données - Les questionnaires ont été envoyés par la poste à chaque entreprise formant l'échantillon. Chaque division des entreprises oeuvrant dans divers secteurs recevait un questionnaire. Une lettre d'accompagnement expliquait le but de l'enquête et invitait le destinataire à remplir le questionnaire et à le retourner dans l'enveloppe-réponse préaffranchie.

Le questionnaire portait un code d'identification aux fins de suivi et de protection de l'identité des répondants. Toutes les entreprises ont été informées que les renseignements fournis étaient traités de façon strictement confidentielle et qu'elles seules et Price Waterhouse y avaient accès.

La Division des meubles du MEIR et les associations ont également écrit à toutes les entreprises de l'échantillon pour les inciter à remplir le questionnaire. Price Waterhouse a aussi envoyé deux lettres de rappel, deux et quatre semaines respectivement après l'envoi du questionnaire, aux entreprises qui tardaient à répondre.

Des employés de Price Waterhouse ont téléphoné à 245 entreprises pour leur rappeler de remplir le questionnaire et de le retourner par la poste. De plus, les entreprises qui ont indiqué qu'elles ne voulaient pas remplir le questionnaire ont néanmoins dû fournir des renseignements sur leur taille et leur secteur d'activité, afin de prévenir les distorsions causées par les refus de répondre. Nous avons également pris note des entreprises qui ont mentionné qu'elles n'étaient pas visées par cette enquête (c'est-à-dire qu'elles ne fabriquent pas de meubles). De plus, nous avons vérifié l'adresse des entreprises qui ont indiqué qu'elles n'avaient pas reçu le questionnaire ou l'avaient égaré, et nous leur avons envoyé un autre questionnaire.

Le personnel de Price Waterhouse a aussi procédé à des entrevues téléphoniques avec 100 autres entreprises, afin d'accroître le taux de réponse et de recueillir des données plus complètes sur certaines questions.

Les réponses au sondage ont été vérifiées minutieusement dès la réception des questionnaires afin de déceler tout problème particulier avant le codage et la saisie des données. Les réponses ont été contrôlées et acceptées jusqu'au 11 juillet 1988.

Réponse au sondage - Au 11 juillet 1988, 265 questionnaires avaient été retournés par la poste ou obtenus par téléphone, soit un taux de réponse de 38 pour cent. Toutefois, des 700 entreprises qui avaient reçu le questionnaire par la poste, 49 n'étaient pas visées par l'enquête, 79 avaient déménagé ou fermé leurs portes ou n'avaient plus d'adresse courante et 24 divisions de grandes entreprises ont retourné les questionnaires non remplis en précisant que l'entreprise remettrait un questionnaire portant sur l'ensemble de ses opérations. Exception faite de ces 152 cas, le taux de réponse s'établit donc à 48 pour cent, comme l'indique le tableau ci-après.

| | Nombre | Pourcentage |
|-------------------|--------|-------------|
| Remplis | 265 | 48 % |
| Refus de répondre | 46 | 8 % |
| Sans réponse | 237 | 43 % |
| | --- | ----- |
| Total | 548 | 100 % |

* Le total peut différer de la somme des pourcentages à cause de l'arrondissement.

Les 265 entreprises qui ont répondu au sondage ont eu des ventes globales de 2 456,7 millions de dollars en 1987. D'après Statistique Canada, les ventes de l'industrie du meuble ont atteint 3 398,6 millions de dollars en 1985. D'après ces données, le sondage porte sur 72 pour cent de l'industrie. Par extrapolation des données de Statistique Canada pour 1985 sur l'année 1987 et en se fondant sur la croissance annuelle moyenne de 13,8 pour cent de 1982 à 1985, les répondants au sondage représentent 56 pour cent de l'industrie.

4. Enquête téléphonique et entrevues personnelles

Nous avons aussi effectué 20 entrevues au téléphone ou en personne avec des représentants des gouvernements fédéral et provinciaux, des associations et des entreprises de l'industrie. Ces entrevues nous ont permis d'avoir le point de vue global de l'industrie sur certaines questions abordées dans le sondage et mises en évidence par l'examen de la documentation. Les guides préparés pour les entrevues comprenaient des questions communes s'adressant à toutes les personnes interrogées, mais offraient toute la souplesse voulue pour que les répondants puissent répondre de façon exhaustive, selon leurs compétences et leurs intérêts particuliers.

La liste des personnes interrogées est jointe à l'annexe B.

5. Entrevues qualitatives avec certains répondants

La méthodologie générale comprenait aussi des entrevues qualitatives avec 200 fabricants qui avaient déjà répondu au sondage. Ces entrevues nous ont permis d'approfondir certaines questions que le sondage postal ne permettait pas de traiter en profondeur. Les entrevues ont également servi à vérifier et à aborder des questions ayant trait au sondage et à combler les lacunes décelées dans des réponses incomplètes au sondage postal, par exemple en ce qui concerne les ventes ou d'autres données financières. Comme nous l'avons

indiqué précédemment, nous avons aussi communiqué avec 100 entreprises pour essayer d'obtenir des entrevues au téléphone. D'autres entrevues qualitatives ont été effectuées auprès de ces entreprises, qui avaient déjà rempli le questionnaire.

Les questions particulières soulevées à ce moment comprenaient :

- les conséquences de l'accord de libre-échange avec les États-Unis;
- les obstacles à l'intégration des techniques de pointe;
- les compétences qui font défaut à l'industrie en matière de finances, de marketing et de gestion en général;
- les changements jugés nécessaires par l'industrie;
- les projets ou les intentions de l'industrie à l'égard de ces changements.

Des guides ont également été préparés en vue des entrevues qualitatives auprès des entreprises.

6. Groupes de travail

Trois groupes de travail ont été constitués dans le cadre de la présente étude. Le premier, à Toronto, s'est penché sur les outils d'enquête déjà préparés. Des représentants de l'industrie ont examiné l'ébauche du questionnaire, qui a été modifié en fonction des observations faites à cette occasion.

Deux autres groupes de travail ont été constitués à Montréal et à Toronto, afin d'examiner les conclusions de l'étude. Ces deux groupes de travail ont notamment permis de :

- vérifier et expliquer les constatations qui se dégagent du sondage;
- discuter des problèmes auxquels l'industrie fait face;
- traiter des mesures que l'industrie pourrait prendre pour établir sa compétitivité internationale.

Chaque groupe de travail comprenait de 8 à 12 participants, sauf celui de Montréal, qui regroupait moins de représentants de l'industrie. Un ordre du jour complet préparé à l'intention de chaque groupe de travail permettait de s'assurer que tous les principaux sujets étaient traités. Les participants avaient reçu un exemplaire du rapport synoptique avant la réunion proprement dite.

7. Méthode d'analyse

La méthodologie générale de la présente étude reposait sur les recoupements multiples. Chaque méthode de cueillette de données permettait d'obtenir une vue différente des points à l'étude, en vue d'atteindre les objectifs généraux de l'étude.

Les données recueillies par le sondage postal et par les entrevues téléphoniques ont été codées et entrées sur le micro-ordinateur Compaq Deskpro 286 de Price Waterhouse. Une base de données informatisée a été établie afin de pouvoir utiliser le progiciel d'analyse statistique SPSSPC+. L'intégrité de la base de données était assurée par :

- la vérification du codage et de la saisie des données;
- la vérification des intervalles, afin de s'assurer que toutes les valeurs de chaque variable respectent les limites prévues;

- des vérifications d'uniformité, afin de s'assurer de la correspondance logique des réponses à diverses questions.

Les données des sondages et enquêtes ont été analysées de façon distincte, de même que les renseignements obtenus à la suite de l'examen de la documentation. Le plan d'analyse est joint à l'annexe C.

Les renseignements recueillis à la suite des entrevues qualitatives auprès des fabricants et des représentants des associations et des gouvernements ont été résumés et, le cas échéant, inclus dans les conclusions du présent rapport.

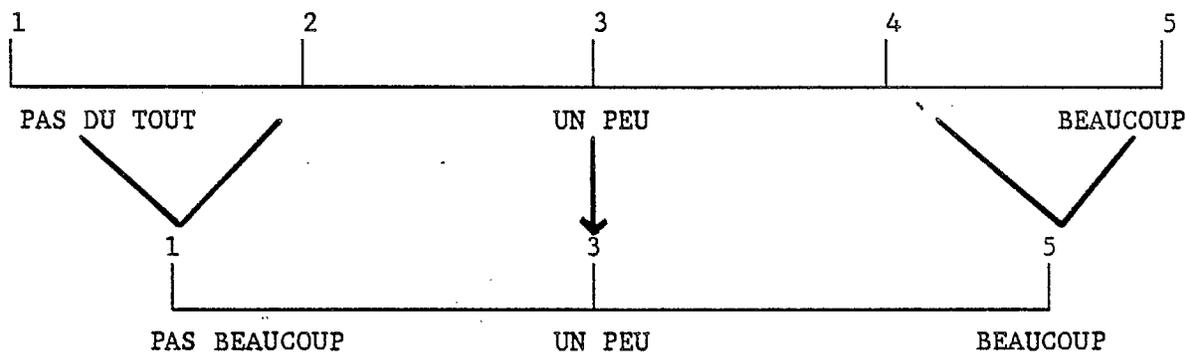
Toutes les méthodes de cueillette de données permettaient de recueillir des renseignements plus ou moins complets à l'égard de chacun des objectifs généraux de l'étude. Nos conclusions présentées dans les quatre chapitres qui suivent sont ventilées par secteur afin surtout de faciliter l'analyse en fonction des divisions logiques de l'industrie et de mieux faire ressortir les particularités de chaque secteur de l'industrie du meuble.

Le chapitre suivant donne un aperçu global de l'industrie du meuble et les trois autres chapitres portent respectivement sur les secteurs du mobilier de maison, du mobilier de bureau et des autres meubles (sommiers et matelas, mobilier institutionnel et commercial divers).

Afin de faciliter la lecture, nous avons parfois remplacé les pourcentages réels par les expressions suivantes :

| | |
|---------------------------|------------|
| très peu | 1 - 10 % |
| une minorité, quelques | 11 - 40 % |
| environ la moitié | 41 - 60 % |
| beaucoup, un grand nombre | 61 - 80 % |
| la plupart | 81 - 100 % |

De plus, l'échelle de Likert à 5 points employée dans le questionnaire a été transposée sur une échelle à 3 points, afin d'effectuer des analyses pouvant donner des résultats utiles et significatifs du point de vue statistique. Le diagramme suivant établit la correspondance des échelles :



A l'exception des renseignements d'ordre financier, les entreprises devaient répondre uniquement en fonction du secteur qui représente la plus forte proportion des ventes. Par exemple, une entreprise dont les ventes de meubles de rangement pour le bureau et de meubles en métal pour la maison représentent respectivement 70 pour cent et 30 pour cent de l'ensemble des ventes devait répondre en fonction du secteur des meubles de rangement pour le bureau.

APERÇU DE L'INDUSTRIE DU MEUBLE

Le présent chapitre donne un aperçu des conclusions de l'étude sur l'industrie du meuble et comprend les parties suivantes :

- profil des entreprises participantes;
- perspectives générales de l'industrie;
- traits communs des secteurs;
- différences entre les secteurs.

1. Profil des entreprises participantes

Le tableau 3.1.1 montre la répartition des entreprises participantes selon le principal secteur de vente. Plus de la moitié des répondants appartiennent au secteur du mobilier de maison.

TABLEAU 3.1.1

| Secteur | Nombre | Pourcentage |
|--|--------|-------------|
| Mobilier de bureau | 61 | 23 % |
| - Meubles rembourrés | 18 | |
| - Meubles de rangement | 34 | |
| - Autres | 9 | |
| Mobilier de maison | 153 | 59 % |
| - Meubles rembourrés | 38 | |
| - Meubles de bois | 79 | |
| - Meubles en métal | 18 | |
| - Autres | 18 | |
| Sommier et matelas | 17 | 7 % |
| Meubles divers (mobilier institutionnel et commercial divers) | 29 | 11 % |
| | ----- | ----- |
| | 260* | 100 % |

* 5 entreprises n'ont pas précisé leur principal secteur d'activité.

Les répondants au sondage viennent de toutes les régions du Canada, mais plus de la moitié sont établis en Ontario. Le tableau 3.1.2 donne la ventilation des répondants par région.

TABLEAU 3.1.2

| Région | Nombre | Pourcentage* |
|-------------------|--------|--------------|
| Atlantique | 4 | 2 % |
| Québec | 87 | 33 % |
| Ontario | 137 | 52 % |
| Prairies et C.-B. | 37 | 14 % |

* Le total peut différer de la somme des pourcentages à cause de l'arrondissement.

Les ventes globales des entreprises participantes ont atteint 2,5 milliards de dollars en 1987. Vingt entreprises n'ont fourni aucun renseignement sur leurs ventes. La ventilation des ventes par secteur est indiquée au tableau 3.1.3.

TABLEAU 3.1.3

| Secteur | Ventes* | Pourcentage* |
|--|-----------------|--------------|
| ■ mobilier de maison | 1,3 milliard \$ | 54 % |
| ■ mobilier de bureau | 0,8 milliard | 33 % |
| ■ sommier et matelas | 0,2 milliard | 8 % |
| ■ mobilier institutionnel et commercial divers | 0,1 milliard | 4 % |

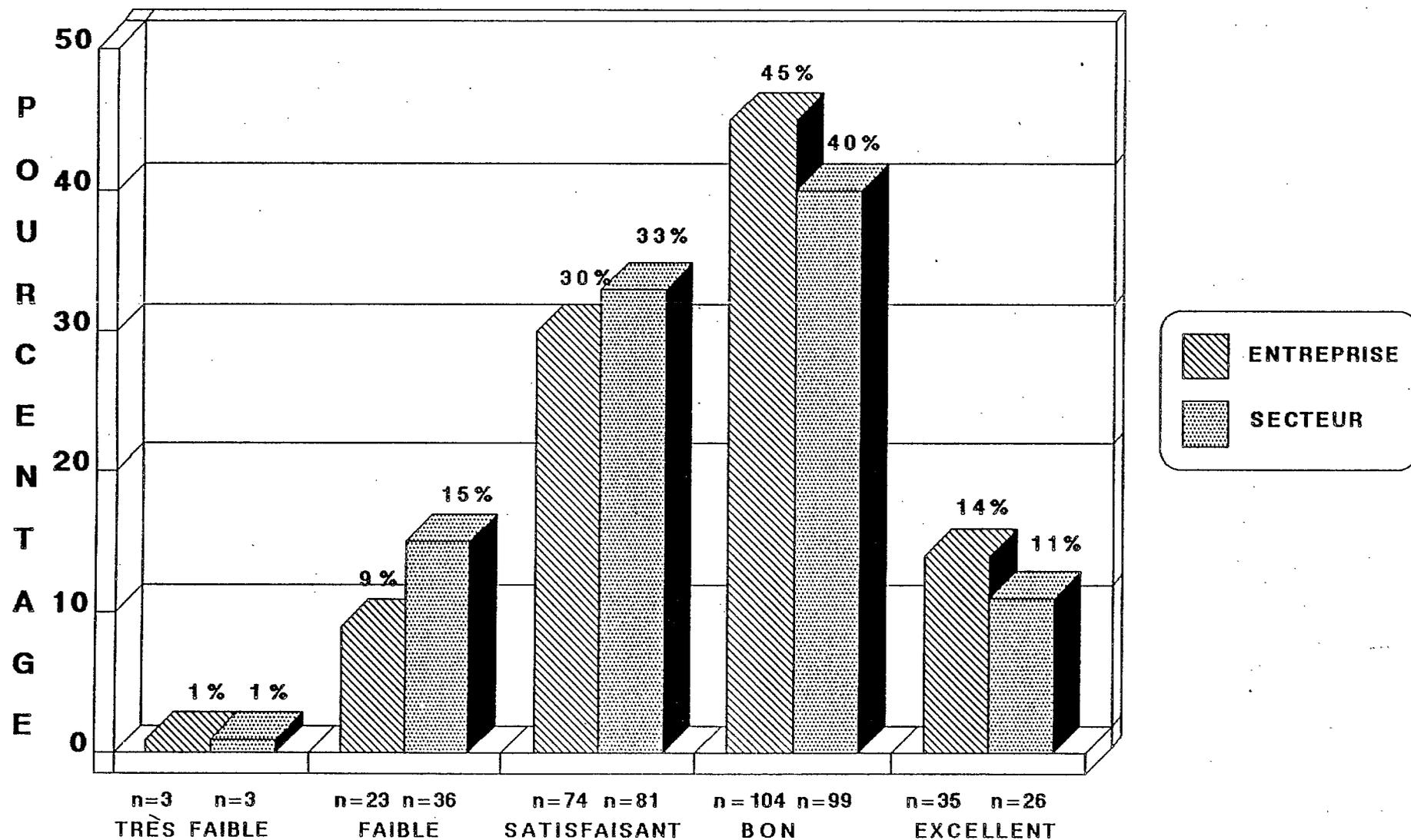
* Le total peut différer de la somme des pourcentages à cause de l'arrondissement.

Le tableau 3.1.4. indique les dépenses moyennes, en pourcentage des ventes, des entreprises participantes classées selon l'importance des ventes globales. Les entreprises ayant des ventes inférieures à 2 millions de dollars ont consacré davantage à tous les domaines, compte tenu de leurs ventes globales.

TABLEAU 3.1.4

| Domaine de dépenses | Dépenses moyennes, en pourcentage des ventes, selon la valeur globale des ventes de 1987 | | | |
|--|--|--------------------------|---------------------------|---------------------------|
| | Moins de 2 millions de \$ | 2,1 - 7,0 millions de \$ | 7,1 - 20,0 millions de \$ | Plus de 20 millions de \$ |
| Ordinateurs en tant qu'outils de gestion | 1,8 % | 1,1 % | 0,7 % | 0,6 % |
| Matériel à commande numérique/informatique | 4,8 % | 1,8 % | 1,5 % | 2,9 % |
| Autre matériel de production | 4,4 % | 3,5 % | 2,4 % | 2,8 % |
| Bâtiments (intérieur et extérieur) | 5,1 % | 3,4 % | 1,2 % | 1,8 % |
| R-D (design) | 3,6 % | 1,4 % | 1,3 % | 0,9 % |
| Publicité et promotion | 3,6 % | 2,1 % | 2,1 % | 2,5 % |
| Études de marché | 2,3 % | 0,6 % | 0,6 % | 0,5 % |

COMPARAISON DU POTENTIEL DE CROISSANCE DU MARCHÉ



Données fondées sur un sondage auprès de 700 fabricants de meubles.

2. Perspectives générales

Un grand nombre d'entreprises s'attendent à une remontée de leurs marchés nationaux et internationaux au cours des trois prochaines années. Quarante pour cent d'entre elles prévoient une augmentation de plus de 20 pour cent des ventes au Canada. Plus de la moitié des entreprises s'attendent aussi à une progression semblable des ventes à l'étranger. La proportion des entreprises qui sont d'avis que leurs ventes au Canada et à l'étranger diminueront ou seront stables au cours des trois prochaines années s'établit à 12 et 14 pour cent respectivement.

Les entreprises dont les ventes s'élèvent à moins de 2 millions de dollars sont plus portées que les grandes entreprises à prévoir une hausse importante de leurs ventes au Canada (61 pour cent s'attendent à une augmentation de plus de 20 pour cent des ventes, contre 29 à 36 pour cent pour l'ensemble des entreprises).

Les prévisions de croissance faites par les entreprises pour les trois prochaines années sont compatibles avec l'évaluation du potentiel de croissance de leur propre marché et de celui de leur secteur. Environ la moitié des entreprises indiquent que le potentiel de croissance du marché de leur secteur est bon ou excellent. Comme le montre le tableau 3.2.1, ci-contre, les entreprises sont légèrement plus optimistes face à leur propre potentiel de croissance, puisque 59 pour cent d'entre elles ont indiqué que celui-ci est bon ou excellent. Il n'y a aucune relation entre la taille de l'entreprise et les prévisions de croissance du marché. Les entreprises ayant des ventes de moins de 2 millions de dollars ou de plus de 20 millions de dollars sont plus optimistes (66 et 60 pour cent d'entre elles font état d'un potentiel excellent, contre 59 pour cent pour l'ensemble des entreprises).

Les principaux obstacles à l'établissement de la compétitivité internationale sont :

- | | |
|---|-------------------------------|
| ▪ le marketing | 114 mentions sur 576 réponses |
| ▪ la productivité | 107 mentions sur 576 réponses |
| ▪ la disponibilité du financement | 96 mentions sur 576 réponses |
| ▪ l'acquisition de techniques nouvelles | 88 mentions sur 576 réponses |
| ▪ la disponibilité de la main-d'oeuvre | 82 mentions sur 576 réponses |

Les entreprises ayant des ventes inférieures à 7 millions de dollars sont plus portées que celles dont les ventes sont supérieures à 7 millions de dollars à considérer la disponibilité du financement comme le principal obstacle à leur compétitivité internationale.

De 55 à 74 pour cent des entreprises affirment qu'elles devront accroître leurs dépenses dans divers domaines afin d'établir leur compétitivité internationale. Les investissements supplémentaires qu'elles devront faire au cours des trois prochaines années s'élèvent à 265 millions de dollars. Une demi-douzaine d'entreprises mentionnent qu'elles devront investir au delà d'un million de dollars de plus dans certains des principaux domaines au cours des trois prochaines années.

Le tableau 3.2.2 indique les dépenses par domaine d'investissement.

TABLEAU 3.2.2

| Investissement nécessaire à l'établissement de la compétitivité internationale | Montant global nécessaire au cours des trois prochaines années (en millions de \$) | Moyenne par entreprise (milliers de \$) |
|--|--|---|
| Modernisation ou construction d'usines | 94 \$ | 945 \$ |
| Achat de matériel nouveau | 90 \$ | 672 \$ |
| Publicité et promotion | 36 \$ | 276 \$ |
| R-D (design) | 21 \$ | 192 \$ |
| Études de marché | 9 \$ | 89 \$ |
| Initiation aux techniques nouvelles | 7 \$ | 77 \$ |
| Formation en gestion | 5 \$ | 50 \$ |
| Autres (personnel de vente, investissements, consultants) | 3 \$ | -- |

Environ la moitié des entreprises devront consacrer de 100 000 \$ à 1 million de dollars à l'achat de matériel nouveau et à la modernisation ou à la construction d'usines.

En règle générale, pour l'ensemble des domaines de dépenses, la majorité des entreprises ayant des ventes inférieures à 2 millions de dollars devront dépenser moins de 50 000 \$. Les entreprises dont les ventes dépassent 20 millions de dollars auront les dépenses les plus élevées.

Le tableau 3.2.3 indique le pourcentage de l'investissement par rapport aux ventes de 1987 et aux ventes prévues pour 1988 à 1990, ainsi que le

pourcentage d'augmentation par rapport aux dépenses réelles de 1987 et aux dépenses projetées pour 1988-1990.

TABLEAU 3.2.3

| Domaine de dépenses | Investissement nécessaire, en pourcentage des ventes | | Augmentation par rapport aux dépenses courantes | |
|--|--|------------------------------|---|------------------------------|
| | Ventes de 1987 | Ventes moyennes de 1988-1990 | Ventes de 1987 | Ventes moyennes de 1988-1990 |
| Modernisation et construction d'usines | 3,0 % | 2,0 % | 398 % | 113 % |
| Achat de matériel nouveau | 2,2 % | 2,0 % | 101 % | 54 % |
| Publicité et promotion | 1,0 % | 0,8 % | 50 % | 36 % |
| R-D (design) | 0,6 % | 0,4 % | 81 % | 48 % |
| Études de marché | 0,3 % | 0,2 % | 155 % | 85 % |

3. Traits communs des secteurs

Les deux dernières parties du présent chapitre présentent des constatations distinctes pour chacun des principaux secteurs de l'industrie du meuble : celui du mobilier de maison, celui du mobilier de bureau et le secteur du mobilier institutionnel et commercial divers. L'analyse fait ressortir plusieurs ressemblances entre ces secteurs, notamment dans les domaines ci-après.

Les secteurs utilisent de façon assez semblable les renseignements tirés d'études de marché. Seulement 13 et 17 pour cent des fabricants de mobilier de bureau et de maison effectuent des études de marché ou se servent beaucoup des renseignements ainsi obtenus pour la plupart des domaines du marketing, par exemple pour évaluer le potentiel du marché canadien et du marché étranger, pour analyser les parts de marché et pour des études de segmentation du marché. Les seuls domaines où les secteurs se comportent différemment sont la recherche sur les produits et les études sur des produits concurrents (le secteur du mobilier de maison effectue ce genre de recherche dans une proportion de 10 à 15 pour cent supérieure à celle du secteur du mobilier de bureau).

Les entreprises des divers secteurs utilisent les ordinateurs de façon assez semblable. Les ordinateurs sont assez ou beaucoup employés en tant qu'outils de gestion par 83 pour cent des fabricants de meubles divers (sommiers et matelas, mobilier institutionnel et commercial divers), par 80 pour cent des fabricants de mobilier de bureau et par 72 pour cent des fabricants de mobilier de maison. De 55 à 65 pour cent des entreprises des trois secteurs n'utilisent pas de matériel à commande numérique ou informatique pour la production.

Un grand nombre d'entreprises de tous les secteurs affirment que leurs cadres ont besoin d'une formation plus poussée. Toutes les entreprises indiquent que la formation est surtout nécessaire dans les domaines de la production ainsi que du marketing et des ventes. De 68 à 78 pour cent des entreprises des trois secteurs font état de besoins de formation dans le domaine de la production. Malgré la similitude des réponses, les entreprises du secteur des meubles divers expriment, de façon générale, des besoins de formation supérieurs à ceux des entreprises du secteur du mobilier de maison, les besoins de ces derniers étant aussi plus élevés que ceux du secteur du mobilier de bureau.

4. Différences entre les secteurs

L'analyse fait ressortir également plusieurs domaines où les secteurs répondent de façon différente.

Ainsi, les secteurs se distinguent quant à leurs prévisions de croissance du marché national au cours des trois prochaines années. Cinquante-trois pour cent des fabricants de mobilier de bureau s'attendent à une croissance des ventes d'au moins 20 pour cent au cours des trois prochaines années, contre 41 pour cent des fabricants de sommiers et matelas, 37 pour cent des fabricants de mobilier de maison et 27 pour cent des fabricants de mobilier institutionnel et commercial divers.

Le marketing et la disponibilité du financement sont les deux principaux obstacles à la compétitivité internationale mentionnés par les secteurs du mobilier de bureau, du sommier et du matelas et du mobilier institutionnel et commercial divers. Pour le secteur du mobilier de maison, ces obstacles sont la productivité et la formation aux techniques nouvelles.

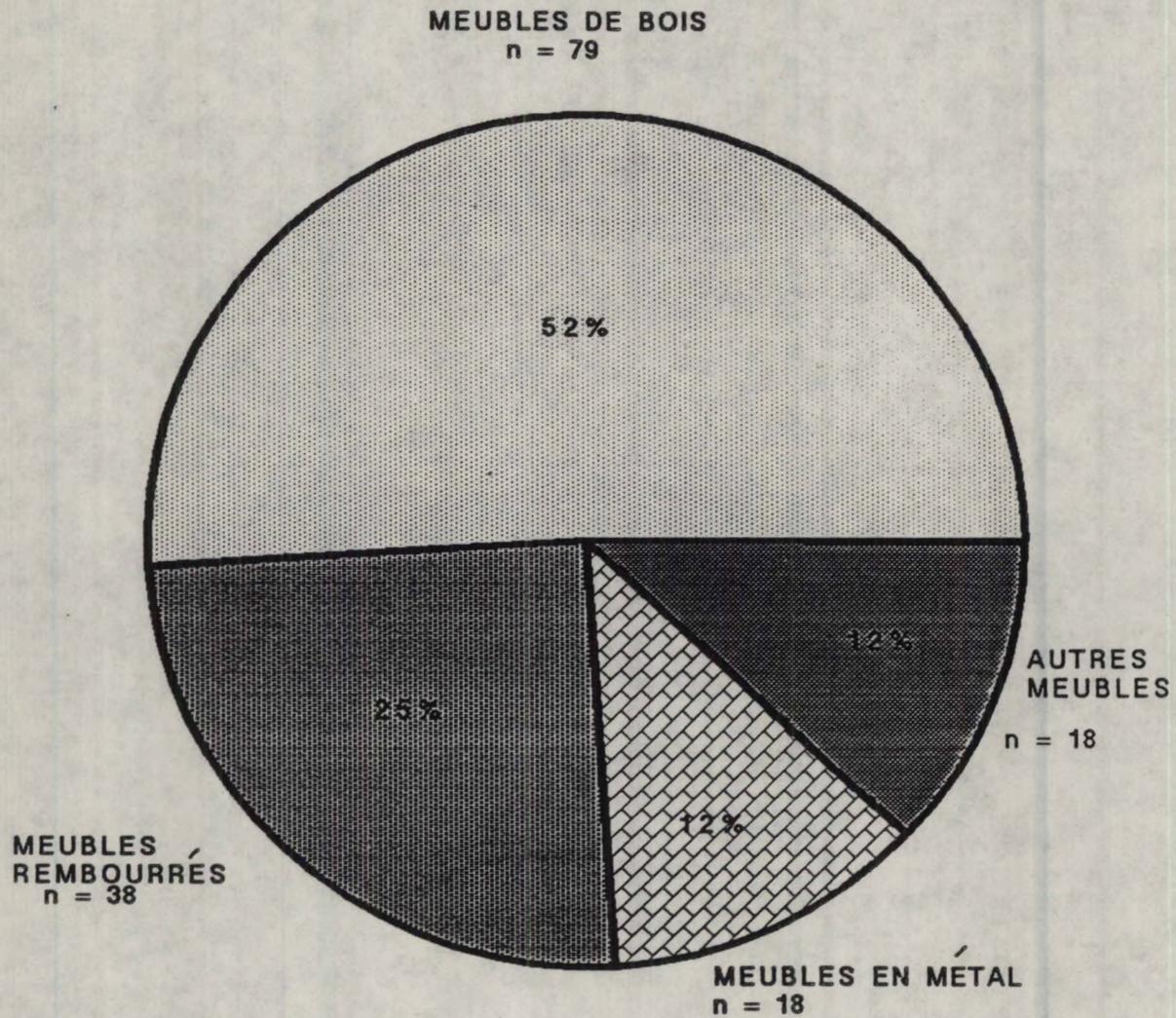
De 25 à 31 pour cent des entreprises, selon les secteurs, indiquent qu'elles devront accroître leurs dépenses afin d'être concurrentielles à l'échelle internationale. Soixante et onze pour cent des entreprises du secteur du mobilier institutionnel et commercial divers estiment qu'une augmentation des dépenses est nécessaire dans le domaine de la formation en gestion, contre 40 pour cent dans le secteur du sommier et du matelas, 46 pour cent dans le secteur du mobilier de bureau et 58 pour cent dans celui du mobilier de maison.

Les secteurs se distinguent aussi quant à la formation donnée aux effectifs de production. La plupart des entreprises du secteur du mobilier de bureau (97 %) ont indiqué qu'elles fournissent une formation en cours d'emploi, contre 69 pour cent dans le secteur du mobilier de maison.

Les fabricants de mobilier de maison sont aussi plus portés que ceux du secteur du mobilier de bureau à croire que leurs besoins de main-d'oeuvre spécialisée sont à demi ou pas du tout satisfaits (61 pour cent contre 49 pour cent).

TABLEAU 4.1.1

RÉPARTITION DES FABRICANTS DE MOBILIER DE MAISON
AYANT PARTICIPÉ AU SONDAGE, PAR SECTEUR



Données fondées sur un sondage auprès de 700 fabricants de meubles.

SECTEUR DU MOBILIER DE MAISON

Le présent chapitre porte sur les sujets suivants :

- profil des entreprises participantes;
- aperçu général;
- marketing;
- technologie et productivité;
- formation;
- mesures nécessaires à l'établissement de la compétitivité internationale.

1. Profil des entreprises participantes

Le tableau 4.1.1, ci-contre, montre la répartition, selon le principal secteur de vente, des entreprises participantes du secteur du mobilier de maison. Environ la moitié de ces entreprises (51 %) fabriquent des meubles de bois.

Le sondage a été effectué auprès d'entreprises dont le nombre d'employés varie de peu élevé à élevé, comme l'indique le tableau 4.1.2.

TABLEAU 4.1.2

| Nombre d'employés | Nombre* (n=143) | Pourcentage des entreprises participantes |
|-------------------------|--------------------|--|
| Peu élevé (moins de 30) | 43 | 30 % |
| Moyen (31 - 100) | 59 | 41 % |
| Élevé (plus de 100) | 41 | 29 % |

*10 entreprises n'ont pas précisé le nombre d'employés.

La principale catégorie d'entreprises (41 %) compte de 31 à 100 employés, ce qui les range dans le groupe des moyennes entreprises.

Comme on peut s'y attendre, les entreprises qui ont moins de 30 employés ont les ventes les moins élevées et celles qui ont plus de 100 employés ont les ventes les plus élevées.

La plupart des entreprises qui ont participé au sondage sont établies en Ontario et au Québec, soit 44 et 42 pour cent respectivement, comme le montre le tableau 4.1.3.

TABLEAU 4.1.3

| Région | Nombre (n=143) | Pourcentage des entreprises participantes* |
|-------------------|-------------------|---|
| Atlantique | 1 | 1 % |
| Québec | 64 | 42 % |
| Ontario | 67 | 44 % |
| Prairies et C.-B. | 21 | 14 % |

*Le total peut différer de la somme des pourcentages à cause de l'arrondissement

La comparaison de la ventilation régionale des participants au sondage et des données de Statistique Canada sur le nombre d'établissements en 1985 donne des proportions semblables, comme le montre le tableau 4.1.4.

TABLEAU 4.1.4

| Région | Pourcentages du sondage* | Pourcentage des Statistique Canada* |
|-------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| Atlantique | 1 % | 3 % |
| Québec | 42 % | 45 % |
| Ontario | 44 % | 35 % |
| Prairies et C.-B. | 14 % | 18 % |

* Le total peut différer de la somme des pourcentages à cause de l'arrondissement.

Le tableau 4.1.5. indique les ventes de 1987 mentionnées par les participants. La plupart des entreprises (92 %) ont eu des ventes de 20 millions de dollars ou moins. Treize fabricants de mobilier de maison ayant participé au sondage n'ont pas divulgué de renseignements sur leurs ventes.

TABLEAU 4.1.5

| Ventes (en millions de \$) | Ventes en 1987 | |
|-------------------------------|-------------------|---|
| | Nombre (n=140) | Pourcentage des entreprises participantes* |
| moins de 2 | 38 | 27 % |
| 2,1 à 7,0 | 53 | 38 % |
| 7,0 à 20 | 38 | 27 % |
| 20,1 à 100 | 9 | 6 % |
| plus de 100 | 2 | 1 % |

* Le total peut différer de la somme des pourcentages à cause de l'arrondissement.

Le tableau 4.1.6 indique la répartition des ventes de 1987 par catégorie de fabricant de mobilier de maison. Une plus forte proportion de fabricants de

meubles de bois et de meubles rembourrés ont des ventes supérieures à 7 millions de dollars, par rapport aux fabricants de meubles en métal.

TABLEAU 4.1.6

| Ventes (en millions de \$) | Pourcentage par secteur | | | |
|-------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| | Meubles de bois* n=73 | Meubles rembourrés* n=35 | Meubles en métal n=16 | Autres meubles n=16 |
| moins de 2 | 26 % | 29 % | 25 % | 31 % |
| 2,1 à 7,0 | 37 % | 34 % | 62 % | 25 % |
| 7,1 à 20 | 27 % | 26 % | 13 % | 44 % |
| 20,1 à 100 | 8 % | 9 % | | |
| plus de 100 | 1 % | 3 % | | |

* Le total peut différer de la somme des pourcentages à cause de l'arrondissement.

La proportion des entreprises ayant des ventes inférieures à 2 millions de dollars est plus élevée en Ontario et dans les provinces de l'Ouest (34 % et 32 % respectivement) qu'au Québec (19 %). De même, c'est au Québec qu'on trouve la plus forte proportion d'entreprises ayant des ventes supérieures à 7 millions de dollars (39 %).

Les ventes par employé se sont élevées à 63 587 \$ en 1987, contre 60 520 \$ en 1985, selon Statistique Canada. Si l'on extrapole le montant établi en 1985 par Statistique Canada en se fondant sur le taux de croissance annuelle moyen de ce secteur de 1982 à 1985, la valeur estimative des ventes moyennes par employé aurait dû atteindre 71 932 \$ en 1987.

Moyenne des ventes par employé dans les sous-secteurs des meubles de bois, des meubles rembourrés et des meubles en métal :

| Sous-secteur | Ventes moyennes par employé |
|--------------------|-----------------------------|
| Meubles de bois | 67 110 \$ |
| Meubles rembourrés | 70 282 |
| Meubles en métal | 36 462 |
| Autres meubles | 51 627 |

Le tableau 4.1.7, ci-contre, montre la croissance des ventes en 1986 et prévue pour 1990 indiquée par les répondants. Une plus faible proportion s'attend à des ventes inférieures à 2 millions de dollars et la majorité prévoit des ventes de plus de 7 millions de dollars.

La plupart des entreprises sondées (84 %) vendent la majeure partie de leur production (de 76 à 100 %) au Canada. Seulement 6 pour cent vendent moins de 50 pour cent de leur production au Canada.

Les fabricants de meubles rembourrés sont plus portés (95 %) que ceux des autres sous-secteurs à écouler leur production surtout dans le marché national, comme l'indique le tableau 4.1.8.

Pour environ 10 pour cent des fabricants de meubles de bois et en métal, les ventes au Canada représentent 50 pour cent ou moins de l'ensemble des ventes.

TABLEAU 4.1.8

| Pourcentage des ventes au Canada | Pourcentage des entreprises participantes | | | |
|----------------------------------|---|-----------------------------|--------------------------|------------------------|
| | Meubles de bois* n=78 | Meubles rembourrés* n=38 | Meubles en métal n=18 | Autres meubles n=18 |
| 1 à 25 % | 3 % | -- | -- | -- |
| 26 à 50 % | 5 % | -- | 11 % | 6 % |
| 51 à 71 % | 10 % | 5 % | 17 % | 17 % |
| 76 à 100 % | 82 % | 95 % | 72 % | 78 % |

Réponse non fournie : 1
(sans conséquence au point de vue statistique)

Il n'y a aucune relation entre l'emplacement d'une entreprise et le pourcentage de ses ventes au Canada. Bien que cela ne soit pas significatif au point de vue statistique, les ventes au Canada tendent à être proportionnellement plus élevées chez les entreprises qui ont peu d'employés (95 %) que chez les grandes entreprises (78 %) et les moyennes entreprises (78 %).

Le secteur du mobilier de maison compte 51 entreprises qui n'exportent pas leurs produits, pour les raisons énumérées au tableau 4.1.9, à la page suivante.

| Domaine de dépenses | Dépenses moyennes, en pourcentage des ventes, par rapport aux ventes globales des entreprises pour 1987 | | | |
|---|---|--------------------------|---------------------------|---------------------------|
| | Moins de 2 millions de \$ | 2,1 - 7,0 millions de \$ | 7,1 - 20,0 millions de \$ | Plus de 20 millions de \$ |
| DEPENSES EN CAPITAL | | | | |
| Ordinateurs (outils de gestion) | | | | |
| Total | 2,3 % | 0,7 % | 0,8 % | 0,6 % |
| Bois | 1,5 | 0,6 | 0,5 | 0,4 |
| Rembourrés | 0,1 | 0,7 | 0,7 | 0,9 |
| Métal | 6,0 | 1,0 | 1,0 | -- |
| Autres | 2,2 | 0,3 | 1,6 | -- |
| Matériel à commande numérique/informatique | | | | |
| Total | 5,0 % | 2,4 % | 1,8 % | 4,5 % |
| Bois | 5,0 | 1,4 | 1,2 | 4,6 |
| Rembourrés | -- | 1,0 | 1,0 | -- |
| Métal | -- | 5,0 | 2,0 | -- |
| Autres | 5,0 | -- | 8,0 | -- |
| Autre matériel de production | | | | |
| Total | 4,5 % | 3,1 % | 2,4 % | 3,2 % |
| Bois | 4,9 | 3,5 | 2,7 | 2,9 |
| Rembourrés | 2,0 | 2,2 | 1,1 | 3,7 |
| Métal | 1,0 | 4,2 | 1,0 | -- |
| Autres | 6,7 | 1,4 | 3,2 | -- |
| Bâtiments (int. et ext.) | | | | |
| Total | 2,5 % | 3,2 % | 0,2 % | 2,0 % |
| Bois | 2,7 | 2,9 | 1,5 | 2,4 |
| Rembourrés | 2,0 | 2,0 | 1,2 | 1,0 |
| Métal | -- | 4,8 | 0,2 | -- |
| Autres | 3,0 | 2,9 | -- | -- |
| DEPENSES D'EXPLOITATION | | | | |
| R-D (études de design) | | | | |
| Total | 2,3 % | 1,4 % | 1,2 % | 0,9 % |
| Bois | 1,3 | 1,0 | 1,4 | 0,9 |
| Rembourrés | 1,7 | 2,5 | 1,0 | 1,0 |
| Métal | 5,0 | 1,5 | -- | -- |
| Autres | 3,8 | 1,3 | 0,8 | -- |
| Publicité et promotion | | | | |
| Total | 3,5 % | 2,1 % | 1,8 % | 2,5 % |
| Bois | 3,4 | 1,9 | 1,9 | 2,5 |
| Rembourrés | 2,8 | 2,2 | 1,1 | 2,5 |
| Métal | 2,5 | 2,2 | 1,0 | -- |
| Autres | 5,7 | 2,5 | 2,5 | -- |
| Etudes de marché | | | | |
| Total | 2,9 % | 0,8 % | 0,6 % | 0,5 % |
| Bois | 2,7 | 0,8 | 0,4 | 0,9 |
| Rembourrés | -- | 0,7 | 0,7 | 0,9 |
| Métal | 1,0 | 0,2 | -- | 1,0 |
| Autres | 4,3 | 2,0 | 0,9 | -- |

TABLEAU 4.1.9

| Principaux motifs de non-exportation | Nombre (n=51) | Pourcentage des entreprises participantes* |
|--|------------------|--|
| Compétitivité insuffisante pour s'établir dans les marchés étrangers | 19 | 37 % |
| Le marché canadien accapare toute la capacité de production | 12 | 24 % |
| Ne savent pas comment pénétrer les marchés étrangers | 9 | 18 % |
| Connaissent peu la nature des marchés étrangers | 5 | 10 % |
| Autres motifs | 6 | 12 % |

* Le total peut différer de la somme des pourcentages à cause de l'arrondissement.

Le tableau 4.1.10, ci-contre, indique le pourcentage moyen des dépenses, par rapport aux ventes des fabricants de mobilier de maison, répartis selon l'importance des ventes globales. Le tableau 4.1.11, à la page suivante, montre le total des dépenses consacrées à divers domaines par les entreprises, classées selon l'importance des ventes globales.

TABLEAU 4.1.11

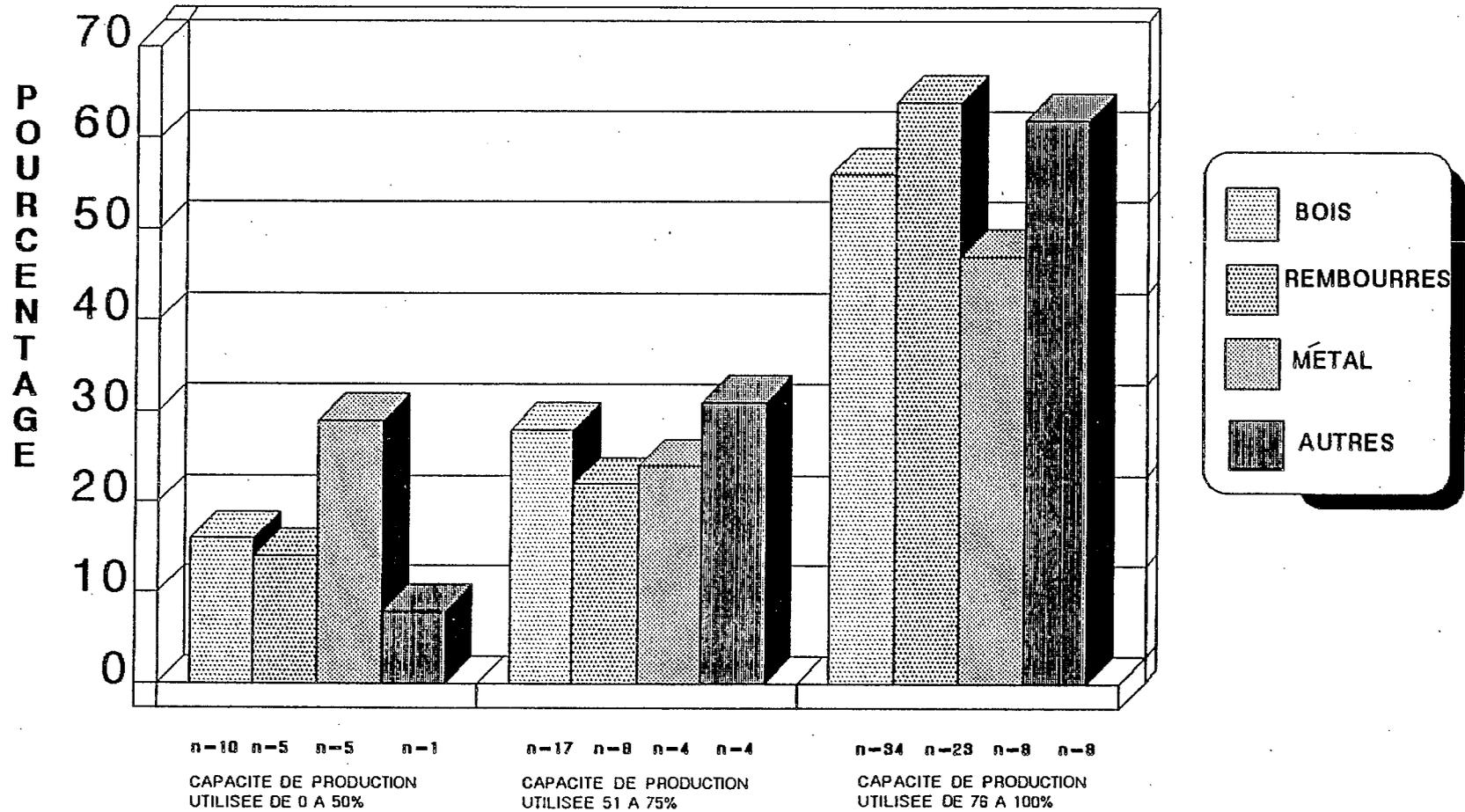
| Domaine de dépenses | Dépenses totales des entreprises classées selon l'importance des ventes 1987 (en millions de \$) | | | | | | | |
|--|--|-------|---------|-------|----------|-------|------------|------|
| | Moins de 2 | Nbre | 2,1-7,0 | Nbre | 7,1-20,0 | Nbre | Plus de 20 | Nbre |
| IMMOBILISATIONS | | | | | | | | |
| Ordinateurs en tant qu'outils de gestion | 0,25 | \$ 13 | 0,66 | \$ 22 | 1,71 | \$ 20 | 2,08 | \$ 8 |
| Matériel à commande numérique/informatique | 1,10 | 2 | 0,73 | 7 | 2,64 | 12 | 12,80 | 4 |
| Autre matériel de production | 0,70 | 18 | 2,98 | 27 | 6,24 | 25 | 12,53 | 8 |
| Bâtiments (intérieur et extérieur) | 0,15 | 6 | 2,43 | 19 | 1,52 | 10 | 2,71 | 4 |
| EXPLOITATION | | | | | | | | |
| R-D (études de design) | 0,20 | 13 | 1,43 | 28 | 2,60 | 19 | 3,32 | 6 |
| Publicité et promotion | 0,77 | 27 | 2,74 | 34 | 6,01 | 31 | 12,67 | 7 |
| Études de marché | 0,09 | 8 | 0,32 | 13 | 0,84 | 13 | 1,04 | 6 |

En ce qui concerne la capacité de production, 85 pour cent des entreprises participantes indiquent qu'elles fonctionnent avec une seule équipe de travail. Dix-neuf entreprises (13 %) ont deux équipes. Environ la moitié des entreprises qui ont une seule équipe de travail utilisent plus de 75 pour cent de leur capacité de production.

L'utilisation de la capacité de production est plus faible chez les fabricants de mobilier de maison en métal qui ont une équipe de travail que

TABLEAU 4.1.12

UTILISATION DE LA CAPACITE DE PRODUCTION PAR LES ENTREPRISES DU
 SECTEUR DU MOBILIER DE MAISON
 AYANT FONCTIONNE AVEC UNE EQUIPE DE TRAVAIL L'ANNEE PRECEDENTE



Données fondées sur un sondage de 700 fabricants de meubles.

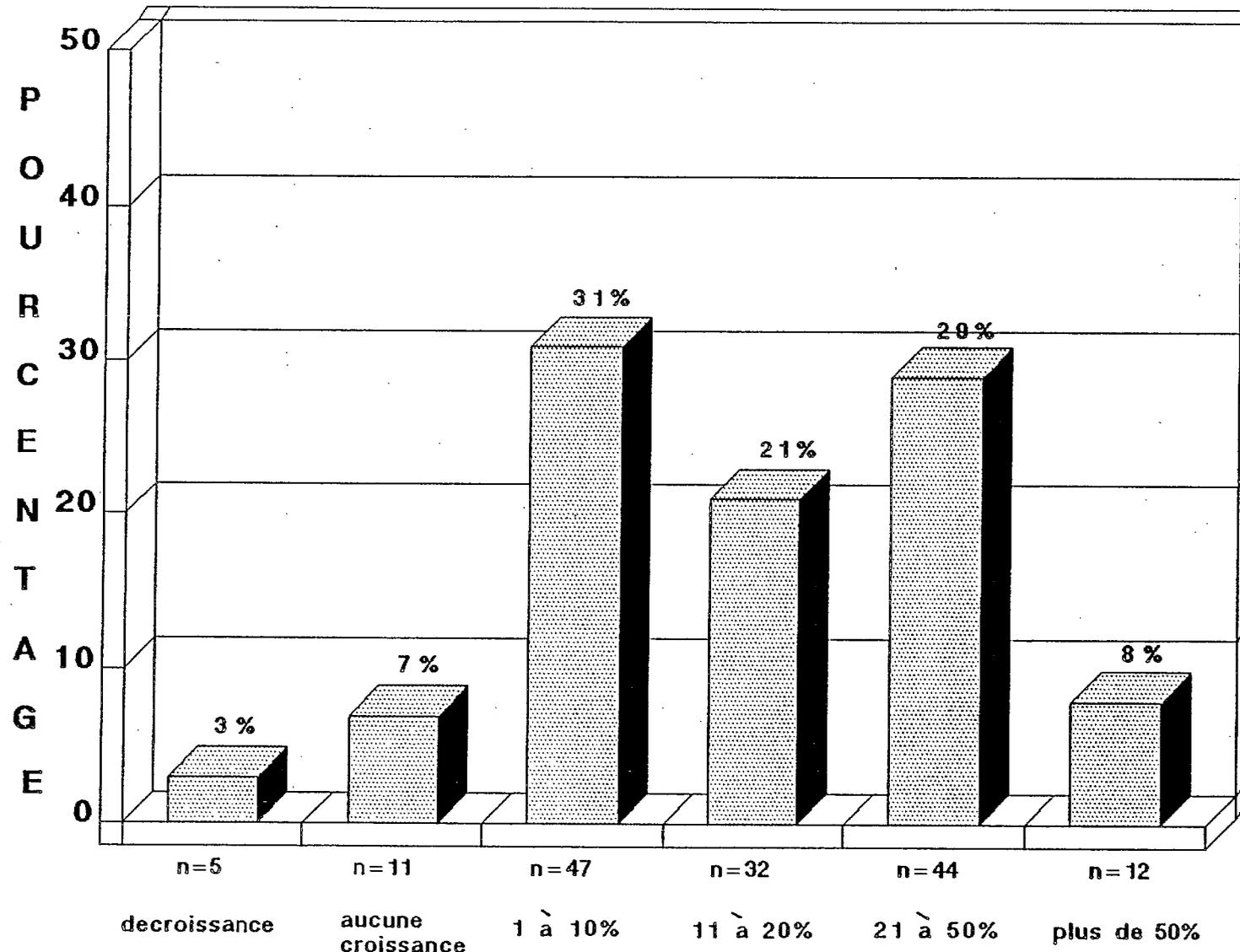
chez les fabricants de meubles rembourrés ou de meubles de bois, comme le révèle le tableau 4.1.12, ci-contre.

Cinquante pour cent des entreprises sondées s'approvisionnent au Canada dans une proportion de 76 à 100 pour cent. Un grand nombre de répondants (71 %) indiquent qu'ils ne s'attendent à aucune difficulté du côté de leurs fournisseurs. Au nombre des 38 entreprises qui expriment des inquiétudes à ce sujet, les principales difficultés énumérées sont les suivantes :

| | |
|-------------------------------------|--------------------|
| ▪ prix des matériaux réponses | 25 mentions sur 87 |
| ▪ disponibilité réponses | 18 mentions sur 87 |
| ▪ fiabilité des livraisons réponses | 17 mentions sur 87 |
| ▪ qualité des matériaux réponses | 11 mentions sur 87 |

Le sondage révèle aussi que les fabricants de meubles rembourrés sont légèrement plus enclins à prévoir des difficultés d'approvisionnement. Ces derniers ainsi que les associations ont indiqué au cours des entrevues qualitatives qu'ils sont vivement préoccupés par l'accord de libre-échange avec les États-Unis, qui prévoit le maintien des tarifs douaniers sur les importations de textiles pendant 10 ans, mais la suppression des tarifs douaniers sur les meubles importés dans cinq ans. Plusieurs personnes interrogées estiment que des mesures doivent être prises pour corriger cette situation qui, à leur avis, risque de leur être extrêmement préjudiciable.

**PRÉVISIONS DE CROISSANCE DES VENTES AU CANADA AU COURS
DES TROIS PROCHAINES ANNÉES
PAR LES FABRICANTS DE MOBILIER DE MAISON**



Données fondées sur un sondage auprès de 700 fabricants de meubles.

2. Perspectives générales

Il y a un écart considérable des taux de croissance des ventes dans le marché canadien prévus par les entreprises. Comme l'indique le tableau 4.2.1, ci-contre, 37 pour cent des fabricants de mobilier de maison s'attendent à une progression de plus de 20 pour cent de leurs ventes au Canada au cours des trois prochaines années. Onze pour cent prévoient une décroissance ou une stabilisation des ventes et 31 pour cent une croissance de 1 à 10 pour cent.

Les principales raisons mentionnées par les entreprises qui s'attendent à un recul ou à une stabilisation des ventes sont indiquées au tableau 4.2.2.

TABLEAU 4.2.2

| Principaux facteurs affectant la croissance du marché intérieur | Nombre de mentions |
|---|--------------------|
| Marché trop petit pour permettre des économies d'échelle | 10 |
| Coût élevé de la main-d'oeuvre | 5 |
| Coût des matériaux ou des fournitures | 4 |

Le tableau 4.2.3 donne la ventilation des taux de croissance prévus par sous-secteur.

TABLEAU 4.2.3

| Prévisions de ventes au Canada | Meubles en bois* (%) n=78 | Meubles rembourrés (%)* n=38 | Meubles en métal (%)* n=18 | Autres meubles (%)* n=17 |
|--------------------------------|------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Décroissance | 3 % | 3 % | -- | 12 % |
| Croissance nulle | 6 | 11 | 6 % | 6 |
| 1 à 10 % | 35 | 24 | 44 | 18 |
| 11 à 20 % | 15 | 29 | 11 | 41 |
| 21 à 50 % | 33 | 32 | 22 | 12 |
| Plus de 50 % | 8 | 3 | 17 | 12 |

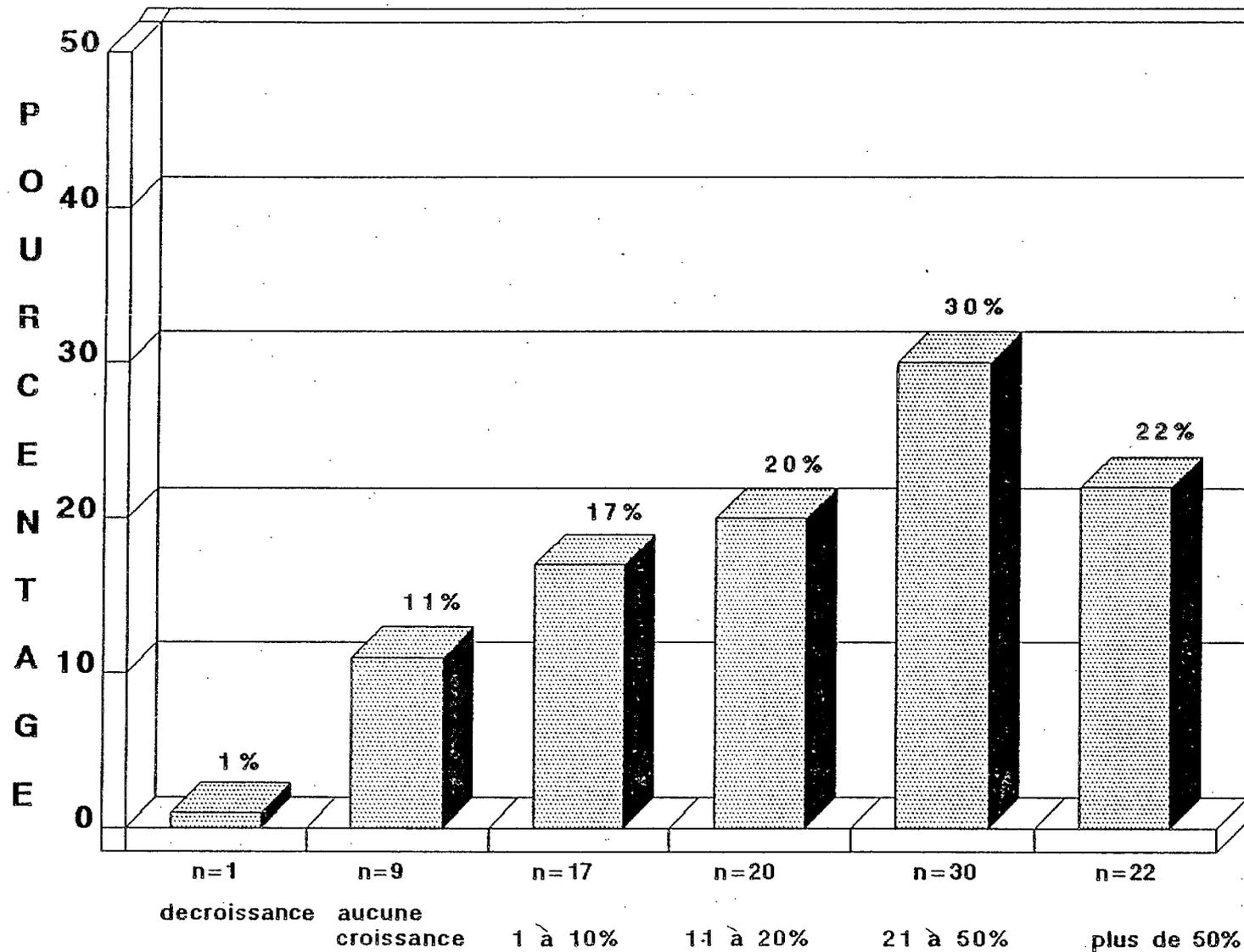
* Le total peut différer de la somme des pourcentages à cause de l'arrondissement.
Réponses non fournies : 2
(sans conséquence au point de vue statistique)

Il n'y a aucune relation significative entre l'emplacement des entreprises et leurs prévisions de croissance du marché canadien. De 38 à 40 pour cent des entreprises établies dans l'Ouest et en Ontario prévoient une croissance des ventes supérieure à 20 pour cent, contre 32 pour cent au Québec.

Les entreprises dont les ventes sont inférieures à 2 millions de dollars ont plus tendance (63 %) à prévoir une hausse d'au moins 20 pour cent de leurs ventes au Canada que les entreprises dont les ventes se situent entre 2 et 7 millions de dollars (36 %), fluctuent de 7 à 20 millions de dollars (19 %) ou dépassent 20 millions de dollars (27 %).

Les prévisions de croissance des ventes à l'étranger au cours des trois prochaines années sont légèrement plus optimistes que pour les ventes au

**PREVISIONS DE CROISSANCE DES VENTES A L'ETRANGER AU COURS
DES TROIS PROCHAINES ANNEES
PAR LES FABRICANTS DE MOBILIER DE MAISON**



Données fondées sur un sondage auprès de 700 fabricants de meubles.

Canada. Toutefois, comme les ventes à l'étranger représentent un faible pourcentage des ventes globales des entreprises, les différences ne sont guère significatives. Le tableau 4.2.4, ci-contre, indique les taux de croissance prévus par les entreprises. Environ la moitié des fabricants de mobilier de maison (52 %) s'attendent à une croissance supérieure à 20 pour cent.

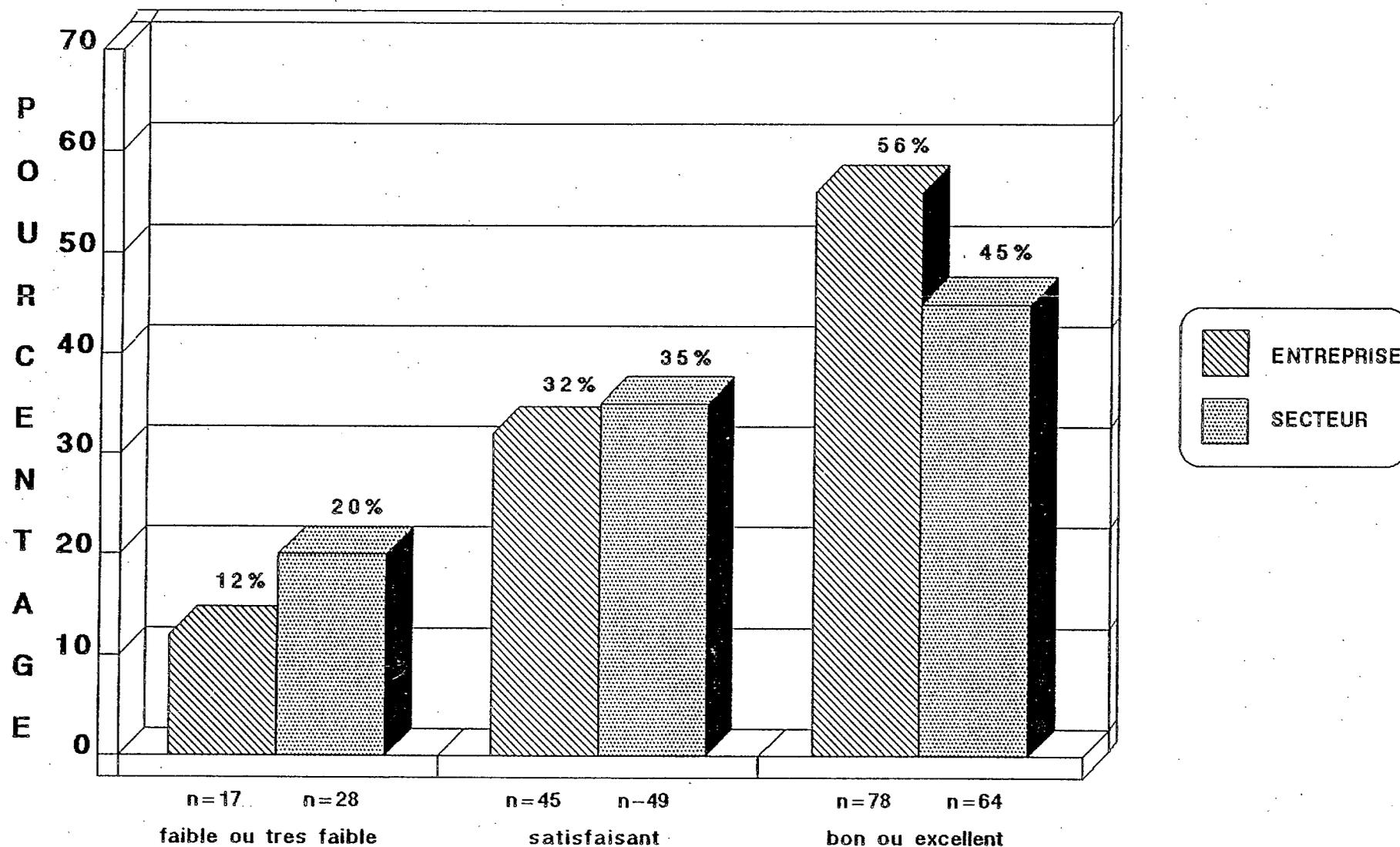
Quant aux entreprises qui prévoient un recul ou une stabilisation des ventes à l'étranger, six font état des taux de change et cinq l'imputent au coût élevé de la main-d'oeuvre.

Environ la moitié des fabricants de mobilier de maison (56 %) indiquent que le potentiel de croissance du marché de leur entreprise est bon ou excellent. Douze pour cent des entreprises estiment toutefois que ce potentiel est faible ou très faible.

Les entrevues en profondeur ont révélé que les entreprises font preuve d'optimisme dans leurs prévisions de croissance du marché, mais qu'elles se fondent sur le fait qu'elles devront apporter de nombreux changements pour pouvoir soutenir la concurrence de façon efficace. De plus, en ce qui concerne la hausse des ventes à l'étranger, les entreprises mentionnent que leurs prévisions reposent sur le cours actuel du dollar canadien face au dollar américain. Beaucoup d'entreprises s'inquiètent cependant des effets d'une progression constante du dollar canadien.

Les entreprises tentent à évaluer le potentiel de croissance de leur propre marché à un niveau légèrement supérieur à celui de l'industrie. Comme le montre le tableau 4.2.5, au verso, 20 pour cent des entreprises sont d'avis que le potentiel de croissance de leur secteur est faible ou très faible, contre 12 pour cent pour le potentiel de croissance du marché de l'entreprise elle-même.

COMPARAISON DU POTENTIEL DE CROISSANCE DU MARCHÉ DU MOBILIER DE MAISON



Données fondées sur un sondage auprès de 700 fabricants de meubles.

Il est intéressant de noter que les entreprises du sous-secteur du mobilier en métal sont portées à juger bon ou excellent le potentiel de croissance du marché de leur secteur (72 %) plus souvent que celui de leur propre entreprise (65 %), comme le révèle le tableau 4.2.6.

TABLEAU 4.2.6

| Secteur de mobilier de maison | Pourcentage des entreprises qui jugent "bon ou excellent" le potentiel de croissance de leur marché | |
|-------------------------------|---|------------|
| | Secteur | Entreprise |
| Meubles de bois | 44 % | 55 % |
| Meubles rembourrés | 40 % | 44 % |
| Meubles en métal | 72 % | 65 % |

Il n'y a aucune relation entre la taille d'une entreprise et ses attentes à l'égard du potentiel de croissance du marché. Celles dont les ventes se situent entre 7 et 20 millions de dollars sont les moins optimistes quant au potentiel de croissance du marché : 39 pour cent ont mentionné que ce potentiel est excellent, contre 55 pour cent pour l'ensemble des entreprises sondées.

Le tableau 4.2.7, à la page suivante, indique les points forts mentionnés par les entreprises à l'égard d'elles-mêmes et de leur secteur.

TABLEAU 4.2.7

| Principaux points forts | Nombre de mentions pour le secteur | Nombre de mentions pour l'entreprise |
|----------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| Conception des produits | 78 | 88 |
| Qualité | 69 | 55 |
| Prix | 58 | 60 |
| Installation de production | 38 | 54 |
| Marketing/ventes | 39 | 22 |
| Service | 16 | 24 |
| Souplesse | 12 | 5 |
| Système de livraison | 10 | 13 |

Le tableau 4.2.8 indique les principales faiblesses du secteur du mobilier de maison et des entreprises qui en font partie.

TABLEAU 4.2.8

| Principales faiblesses | Nombre de mentions pour le secteur | Nombre de mentions pour l'entreprise |
|-------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| Production | 49 | 30 |
| Coût des matériaux ou de production | 31 | 5 |
| Coût de la main-d'oeuvre | 27 | 11 |
| Conception des produits | 27 | 10 |
| Marketing/ventes | 20 | 16 |
| Prix des produit | 20 | 7 |
| Compétences insuffisants | 14 | 31 |
| Système de livraison | 10 | 13 |
| Financement insuffisant | 8 | 20 |

3. Marketing

Comme l'indique le tableau 4.3.1, à la page suivante, les entreprises font des études de marché ou utilisent des renseignements tirés d'études de

marché davantage pour la recherche sur des produits ou pour des études sur des produits concurrents que pour des études de segmentation du marché ou l'analyse des parts de marché.

TABLEAU 4.3.1

| Domaine des études de marché | Degré d'utilisation | | |
|---|---------------------|---------------------|----------|
| | Pas du tout | Un peu/à l'occasion | Beaucoup |
| Segmentation du marché* | 51 % | 37 % | 13 % |
| Analyse de la part du marché | 49 % | 38 % | 13 % |
| Évaluation du potentiel du marché d'exportation | 48 % | 40 % | 12 % |
| Promotion/recherche publicitaire | 37 % | 48 % | 15 % |
| Évaluation du potentiel du marché national | 34 % | 52 % | 14 % |
| Caractéristiques du marché | 30 % | 53 % | 17 % |
| Recherche sur des produits | 29 % | 44 % | 27 % |
| Études sur des produits concurrents* | 25 % | 50 % | 26 % |

* Le total peut différer de la somme des pourcentages à cause de l'arrondissement.

Il n'est guère étonnant de constater que les petites entreprises effectuent beaucoup moins d'études de marché ou utilisent moins les renseignements tirés d'études de marché que les moyennes ou grandes entreprises. De 65 à 83 pour cent des petites entreprises et de 0 à 7 pour cent des grandes entreprises mentionnent qu'elles n'utilisent aucunement les renseignements

tirés d'études de marché afin d'évaluer le potentiel de croissance des marchés nationaux et étrangers et d'effectuer des analyses des parts du marché et des études de segmentation du marché.

Les entreprises qui n'effectuent pas d'études de marché ou qui n'utilisent pas les renseignements tirés d'études de marché dans ces domaines invoquent surtout le fait que ces études ne sont pas nécessaires ou disponibles, ou encore l'insuffisance des ressources financières. Les entrevues qualitatives révèlent que les entreprises, surtout les petites, ont tendance à ne pas percevoir l'importance des études de marché et ont fait preuve de réticence, par le passé, à affecter leurs maigres ressources financières à ce domaine. Plusieurs entreprises indiquent qu'elles n'ont pas de temps à consacrer aux études de marché.

Toutefois, les entreprises indiquent qu'elles devront accorder plus d'attention au marketing à l'avenir. Plusieurs personnes interrogées sont intéressées à obtenir davantage de renseignements tirés d'études de marché ou à pénétrer le marché américain. Certaines mentionnent aussi que la publicité des entreprises devrait cesser de mettre l'accent sur le coût des produits et porter davantage sur la conception ou la qualité.

Les représentants des ventes et les détaillants sont les principales sources de renseignements sur les marchés, comme l'indique le tableau 4.3.2.

TABLEAU 4.3.2

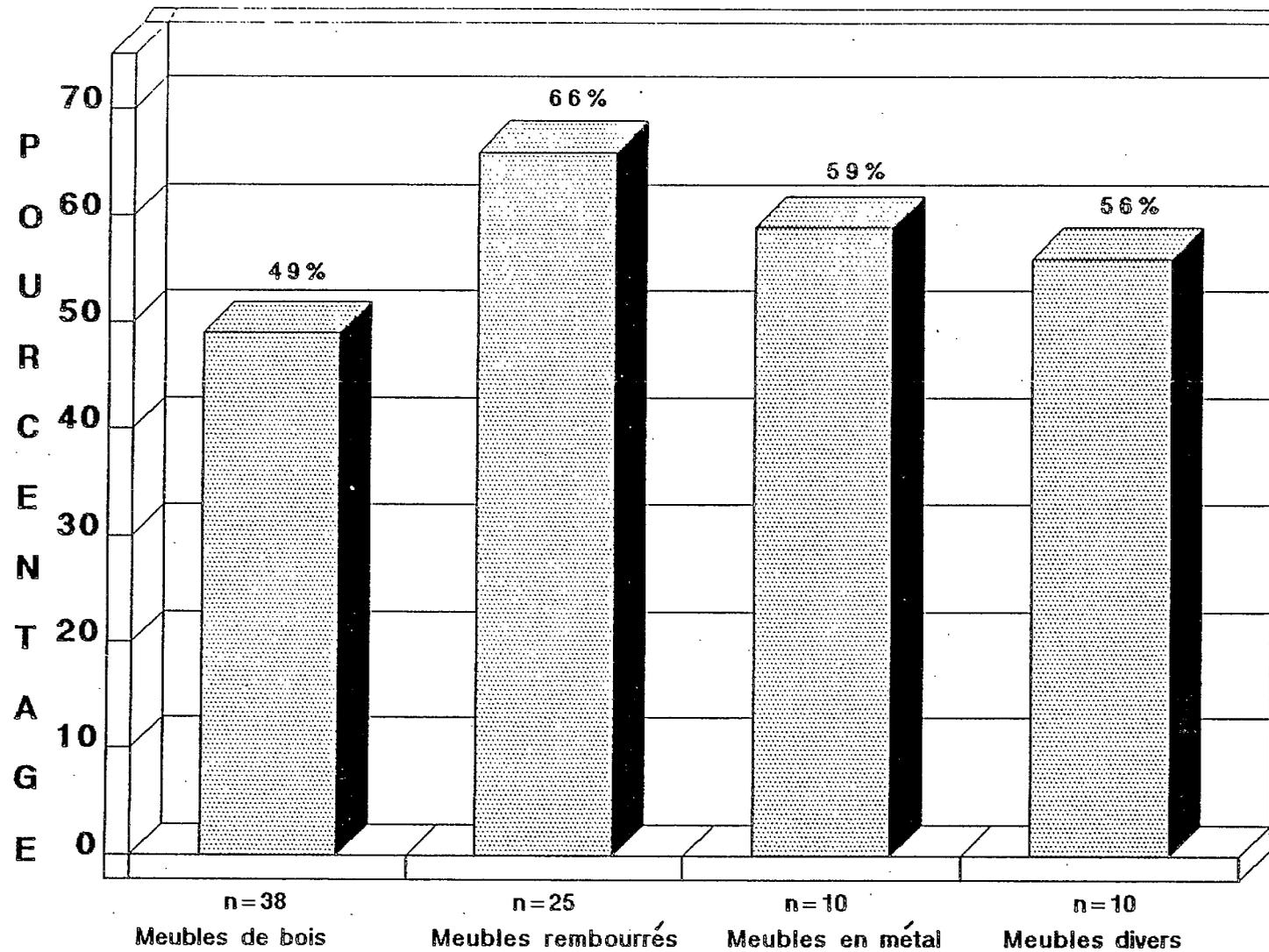
| Source | Nombre de mentions (total = 381) |
|------------------------------|-------------------------------------|
| Représentants | 107 |
| Détaillants | 102 |
| Publications spécialisées | 61 |
| Associations | 38 |
| Service interne de marketing | 37 |
| Autres | 36 |

4. Technologie et productivité

Soixante-douze pour cent des fabricants de mobilier de maison utilisent assez ou beaucoup les ordinateurs en tant qu'outils de gestion (par exemple pour l'établissement des budgets, les prévisions de ventes, la facturation et la gestion financière).

Le tableau 4.4.1 indique les principaux motifs indiqués par les 42 entreprises qui ne se servent pas beaucoup des ordinateurs en tant qu'outils de gestion.

**POURCENTAGE DES FABRICANTS DE MOBILIER DE MAISON
QUI N'UTILISENT PAS BEAUCOUP LES ORDINATEURS POUR LA PRODUCTION**



Réponses non fournies: 3 (sans conséquence au point de vue statistique)

Données fondées sur un sondage auprès de 700 fabricants de meubles.

TABLEAU 4.4.1

| Principaux motifs de la non-utilisation des ordinateurs en tant qu'outils de gestion | Nombre de mentions (total = 39) |
|--|---------------------------------|
| Pas prioritaire | 15 |
| Coût en capital | 9 |
| Incertitude quant à la technologie | 8 |
| Autres | 7 |

Les grandes entreprises sont portées à se servir des ordinateurs en tant qu'outils de gestion plus souvent que les petites ou les moyennes entreprises : 75 pour cent des grandes entreprises y ont largement recours, contre 36 pour cent des petites entreprises et 52 pour cent des moyennes entreprises.

Environ la moitié des fabricants de mobilier de maison ne se servent pas de matériel à commande numérique ou informatique pour la production, l'emballage, l'entreposage, la gestion des stocks, l'expédition ou les essais. Les entrevues qualitatives révèlent que les entreprises qui se servent des ordinateurs les utilisent surtout pour la gestion des stocks, et non pour la production. Le tableau 4.4.2, ci-contre, indique les pourcentages des entreprises qui ne se servent pas beaucoup des ordinateurs pour la production, par sous-groupe de fabricants de mobilier de maison. Ainsi, l'utilisation des ordinateurs pour la production est moins fréquente chez les fabricants de meubles rembourrés que chez les fabricants de meubles de bois ou en métal.

Le tableau 4.4.3 montre que le coût en capital est le principal motif invoqué par les 83 entreprises qui ne se servent pas beaucoup des ordinateurs pour la production.

TABLEAU 4.4.3

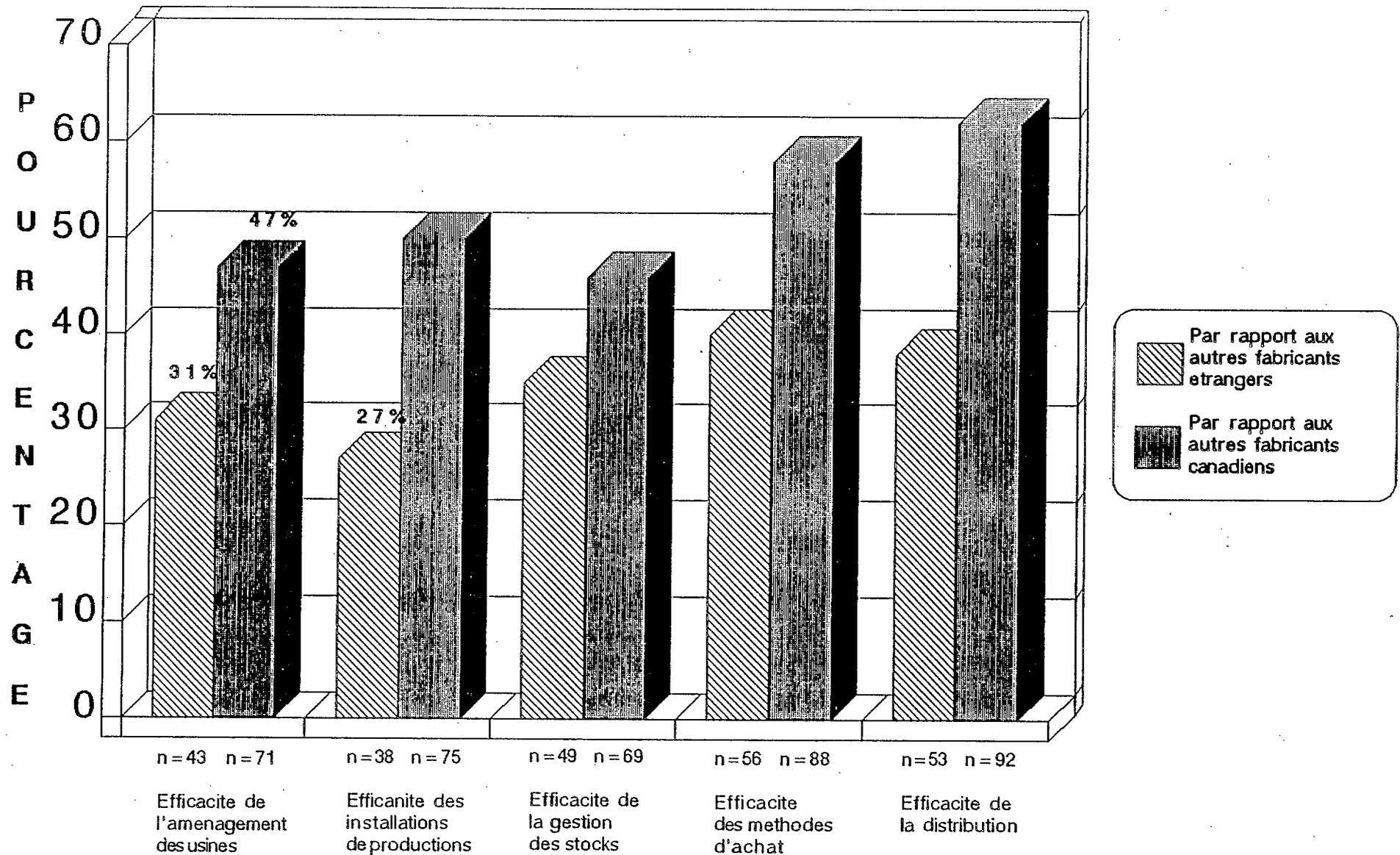
| Principaux obstacles à l'utilisation des ordinateurs pour la production | Nombre de mentions (total = 78) |
|---|------------------------------------|
| Coût en capital | 30 |
| Pas nécessaire | 17 |
| Incertitude quant à la technologie | 11 |
| Pas prioritaire | 10 |
| Autres | 10 |

Les entrevues qualitatives révèlent que beaucoup d'entreprises qui ne se servent pas des ordinateurs à l'heure actuelle prévoient néanmoins les utiliser davantage au cours des prochaines années.

De façon générale, les entreprises jugent la productivité de leurs ouvriers et de leur matériel au moins comparable ou supérieure à celle des autres producteurs canadiens, mais inférieure à celle de leurs concurrents étrangers.

D'après les entrevues qualitatives, les entreprises estiment que leur matériel est moins productif que celui des concurrents américains, en raison surtout d'une informatisation plus poussée, d'un meilleur aménagement des usines et d'une production à plus grande échelle chez ces derniers. Elles indiquent aussi que la productivité moins élevée de leurs travailleurs résulte dans une certaine mesure de la production à petite échelle, mais

POURCENTAGE DES FABRICANTS DE MOBILIER DE MAISON QUI AFFIRMENT
ETRE "ASSEZ" EFFICACES



surtout du fait que les ouvriers canadiens bénéficient de salaires et d'avantages sociaux supérieurs à ceux des ouvriers du sud des États-Unis.

Les entreprises ont aussi tendance à se juger moins efficaces dans les marchés internationaux que dans le marché canadien. Le tableau 4.4.4, ci-contre, indique les pourcentages des entreprises qui s'estiment assez efficaces, par rapport aux autres fabricants canadiens et étrangers.

Bien que cette donnée ne soit pas significative au point de vue statistique, les fabricants de meubles rembourrés se considèrent moins efficaces, dans tous les domaines, que les fabricants de meubles de bois ou en métal.

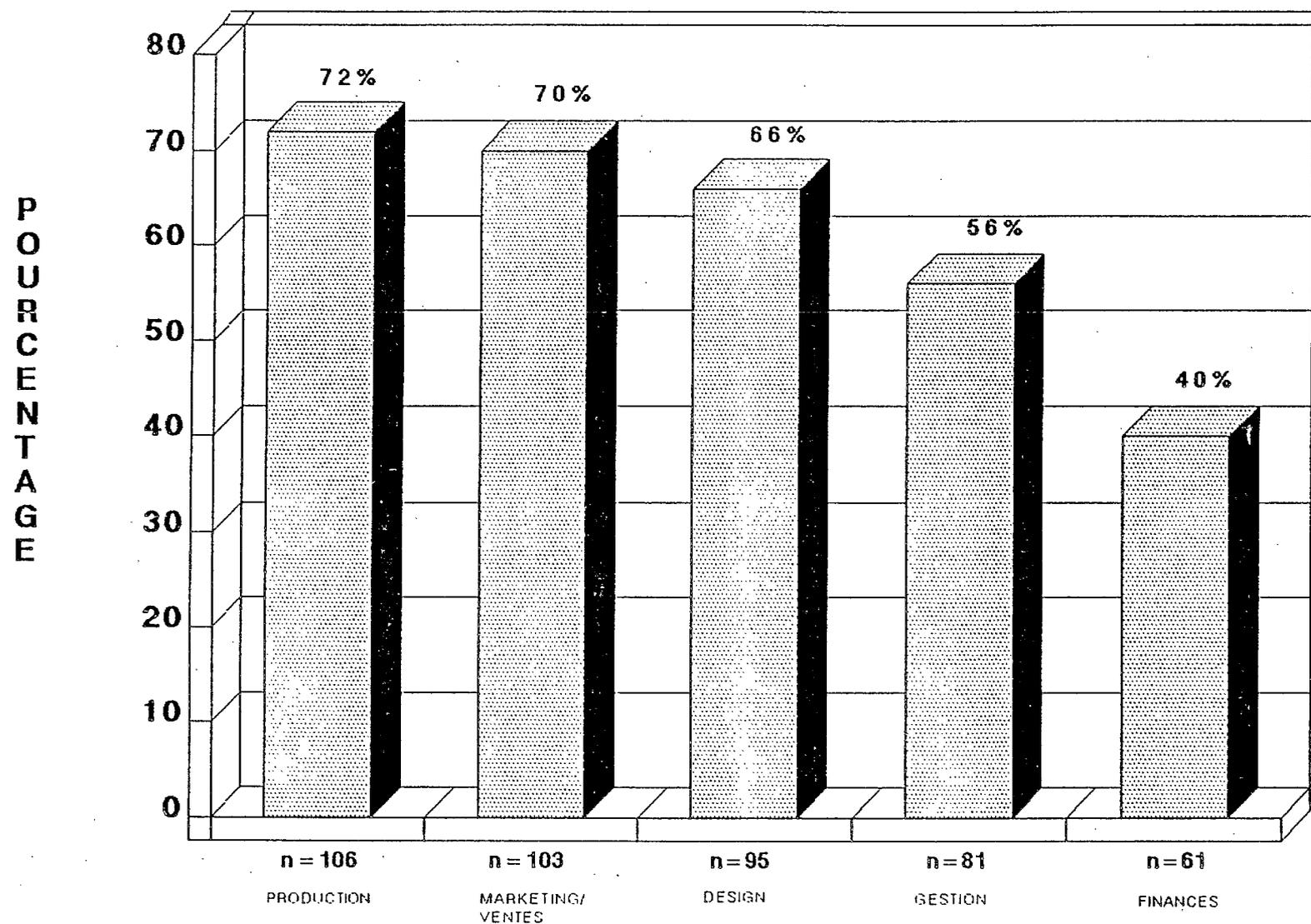
5. Formation

Un grand nombre de fabricants de mobilier de maison indiquent que leurs cadres ne reçoivent actuellement aucune formation dans les domaines du design (85 %), de la gestion financière (84 %), de la gestion en général (79 %), du marketing et des ventes (72 %) ou de la production (68 %).

Beaucoup d'entreprises mentionnent que leurs cadres ont besoin d'une formation plus poussée, comme l'indique le tableau 4.5.1, au verso. Une forte proportion d'entreprises estiment que leurs cadres ont besoin de formation dans les domaines de la production (72 %) et du marketing et des ventes (70 %). Le besoin de formation des cadres est exprimé surtout par les fabricants de meubles rembourrés, suivis des fabricants de meubles en métal, puis des fabricants de meubles de bois. Ainsi, 84 pour cent des fabricants de meubles rembourrés affirment que leurs cadres ont besoin de formation en marketing/ventes, contre 71 pour cent des fabricants de meubles en métal et 65 pour cent des fabricants de meubles de bois.

Même s'ils font état des besoins de formation de leurs cadres, les répondants, qui occupent eux-mêmes des postes de cadres, sont généralement

POURCENTAGE DES FABRICANTS DE MOBILIER DE MAISON
QUI INDIQUENT QUE LEURS CADRES ONT BESOIN D'UNE
FORMATION PLUS PUSSEE



Données fondées sur un sondage auprès de 700 fabricants de meubles

d'avis que leurs compétences en gestion (en comptant sur les ressources tant internes qu'externes) sont suffisantes. Le tableau 4.5.2. indique dans quelle mesure les entreprises estiment disposer de compétences suffisantes en gestion.

TABLEAU 4.5.2

| Domaine de gestion | Niveau de compétence | | |
|--------------------|----------------------|-----------------|---------------|
| | Très peu adéquate | Un peu adéquate | Très adéquate |
| Gestion en général | 5 % | 27 % | 68 % |
| Finances* | 7 % | 26 % | 66 % |
| Production | 8 % | 32 % | 60 % |
| Marketing/ventes | 10 % | 39 % | 51 % |
| Conception* | 16 % | 35 % | 48 % |

* Le total peut différer de la somme des pourcentages à cause de l'arrondissement.

Les fabricants de meubles de bois pour la maison sont davantage portés à croire qu'ils n'ont pas de compétences suffisantes en design (25 %) que les fabricants de meubles en métal (12 %) ou de meubles rembourrés (6 %).

En ce qui concerne la formation des effectifs de production, près de la moitié des entreprises (47 %) indiquent que leurs ouvriers ont besoin d'un complément de formation spécialisée.

La main-d'oeuvre spécialisée forme au moins la moitié de l'effectif de production de 47 pour cent des entreprises. Plus de la moitié des entreprises (61 %) affirment que leurs besoins de main-d'oeuvre spécialisée sont à demi ou pas du tout satisfaits. Il n'y a aucune distinction à ce chapitre entre les fabricants de meubles rembourrés, en métal ou de bois.

Les principaux motifs invoqués par les entreprises qui indiquent que leurs besoins de main-d'oeuvre spécialisée ne sont pas satisfaits sont les suivants :

- pénurie de travailleurs qualifiés 55 mentions sur 87 réponses
- coût trop élevé des travailleurs qualifiés 16 mentions sur 87 réponses
- pénurie de main-d'oeuvre non spécialisée à former 10 mentions sur 87 réponses

Les entrevues qualitatives font ressortir de vives inquiétudes quant à la disponibilité de la main-d'oeuvre spécialisée dans la région de Toronto. Les fabricants indiquent qu'ils sont en concurrence avec l'industrie automobile et d'autres industries pour recruter une main-d'oeuvre peu abondante. Aucune des entrevues qualitatives n'a permis de déceler des problèmes de relations de travail. Certaines personnes mentionnent que la syndicalisation a entraîné des hausses de salaires, mais d'autres font plutôt état de la concurrence avec d'autres industries ou encore les avantages sociaux offerts aux travailleurs canadiens.

Beaucoup d'entreprises (69 %) affirment que leur effectif de production reçoit beaucoup de formation en cours d'emploi, mais moins de formation officielle à l'interne ou dans des établissements spécialisés.

6. Mesures nécessaires à l'établissement de la compétitivité internationale

Le tableau 4.6.1, à la page suivante, fait état des principaux obstacles, selon les entreprises, à l'établissement de la compétitivité internationale au cours des cinq prochaines années. Les obstacles les plus fréquents sont la productivité (69 mentions), l'acquisition de techniques nouvelles (60 mentions) et le marketing (59 mentions).

TABLEAU 4.6.1

| Principaux obstacles à la compétitivité internationale | Nombre de mentions (total = 336) |
|--|-------------------------------------|
| Productivité | 69 |
| Acquisition de techniques nouvelles | 60 |
| Marketing | 59 |
| Disponibilité du financement | 54 |
| Disponibilité de l'effectif de production | 44 |
| Gestion en général | 20 |
| Autres | 30 |

Les entreprises dont les ventes sont inférieures à 7 millions de dollars sont davantage portées que les grandes entreprises à faire état de problèmes de financement.

De 58 à 74 pour cent des entreprises estiment qu'elles devront accroître leurs dépenses dans divers domaines afin d'établir leur compétitivité internationale. Le tableau 4.6.2, à la page suivante, indique que 74 pour cent des entreprises sont d'avis qu'elles devront dépenser davantage pour la publicité et la promotion afin d'être plus concurrentielles.

TABLEAU 4.6.2

| Domaine de dépenses | Pourcentage des entreprises qui indiquent qu'elles devront accroître leurs dépenses pour être plus concurrentielles | |
|--|---|------|
| | Non | Qui |
| Publicité et promotion | 26 % | 74 % |
| Achat de matériel nouveau* | 29 % | 72 % |
| R-D (design) | 32 % | 68 % |
| Construction ou modernisation d'usines | 32 % | 68 % |
| Initiation aux techniques nouvelles | 33 % | 67 % |
| Étude de marché | 33 % | 67 % |
| Formation en gestion | 42 % | 58 % |

* Le total peut différer de la somme des pourcentages à cause de l'arrondissement.

Les entreprises qui ont indiqué qu'elles devront accroître leurs dépenses dans un domaine particulier afin d'établir leur compétitivité internationale devaient aussi préciser l'ampleur des investissements nécessaires. Au total, les fabricants de mobilier de maison devront investir 68 millions de dollars de plus. Le tableau 4.6.3, à la page suivante, précise les sommes supplémentaires que les entreprises devront investir dans chaque domaine.

TABLEAU 4.6.3

| Domaine de dépenses | Montant global requis au cours des 3 prochaines années (millions de \$) | Moyenne par entreprise (milliers de \$) |
|--|---|---|
| Construction ou modernisation d'usines | 70,3 \$ | 1 034 \$ |
| Achat de matériel nouveau | 48,3 \$ | 722 \$ |
| Publicité et promotion | 20,9 \$ | 290 \$ |
| R-D (design) | 12,6 \$ | 214 \$ |
| Études de marché | 5,5 \$ | 87 \$ |
| Initiation aux techniques nouvelles | 4,7 \$ | 95 \$ |
| Formation en gestion | 3,3 \$ | 64 \$ |
| Autres | 2,2 \$ | -- |

Le tableau 4.6.4, à la page suivante, indique le pourcentage que représente l'investissement nécessaire par rapport aux ventes de 1987 des entreprises du secteur du mobilier de maison et aux ventes moyennes prévues pour 1988-1990, ainsi que l'augmentation en pourcentage par rapport aux dépenses de 1987 et aux dépenses projetées pour 1988-1990.

Environ la moitié des entreprises sondées devront consacrer de 100 000 \$ à 1 million de dollars à l'achat de matériel nouveau et à la construction ou la modernisation des usines. En règle générale, les entreprises dont les ventes sont supérieures à 20 millions de dollars devront dépenser plus de 100 000 \$ pour être concurrentielles à l'échelle internationale.

TABLEAU 4.6.5

POURCENTAGE DES FABRICANTS DE MOBILIER DE MAISON
 QUI ONT CONSACRE "BEAUCOUP D'EFFORTS" À DIVERSES
 STRATEGIES DEPUIS CINQ ANS ET QUI LE FERONT AU COURS
 DES CINQ PROCHAINES ANNEES

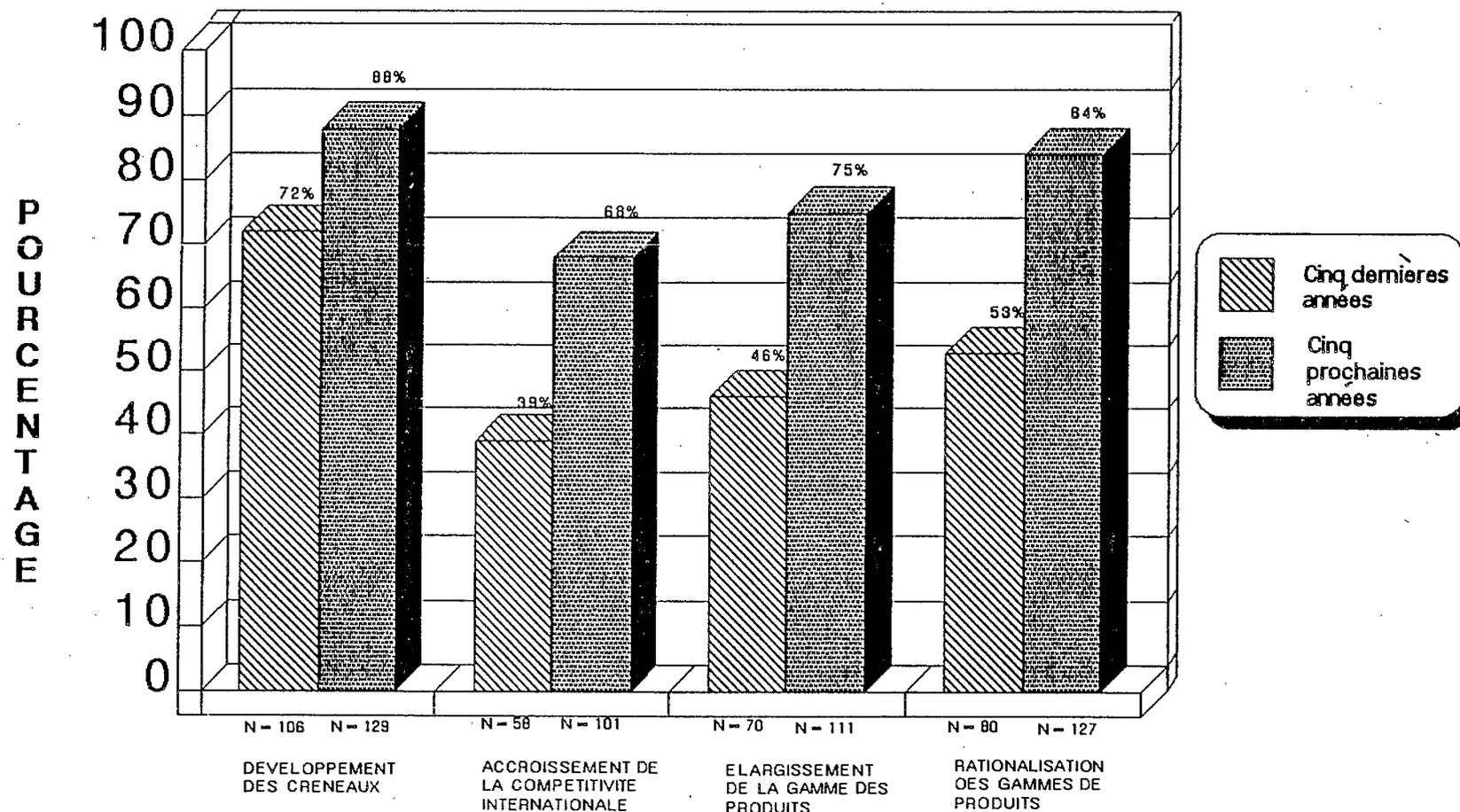


TABLEAU 4.6.4

Dépenses supplémentaires nécessaires à l'établissement de la compétitivité internationale, par rapport aux ventes et aux dépenses actuelles

| Domaine de dépenses | Investissement nécessaire, en pourcentage des ventes | | Pourcentage d'augmentation par rapport aux dépenses actuelles | |
|--|--|------------------------------|---|------------------------------|
| | Ventes de 1987 | Ventes moyennes de 1988-1990 | Ventes de 1987 | Ventes moyennes de 1988-1990 |
| Construction ou modernisation d'usines | 3,5 % | 3,0 % | 642 % | 111 % |
| Achat de matériel nouveau | 2,5 % | 2,0 % | 80 % | 46 % |
| Publicité et promotion | 0,9 % | 0,7 % | 62 % | 41 % |
| R-D (design) | 0,8 % | 0,6 % | 107 % | 65 % |
| Études de marché | 0,3 % | 0,2 % | 107 % | 65 % |

Les entreprises mentionnent qu'elles prévoient accorder une attention plus soutenue à l'accroissement de leur compétitivité internationale, à la rationalisation des gammes de produits, au développement de nouveaux créneaux et à l'élargissement des gammes de produits au cours des cinq prochaines années. Le tableau 4.6.5, ci-contre, indique les pourcentages des entreprises qui ont déployé des efforts en ce sens depuis cinq ans et qui prévoient le faire au cours des cinq prochaines années. Les entrevues qualitatives révèlent que plusieurs entreprises prévoient rationaliser leurs gammes de produits tout en élargissant les gammes de produits dans des domaines particuliers.

Les fabricants de meubles de bois sont plus nombreux (75 %) que les fabricants de meubles en métal (56 %) ou de meubles rembourrés (51 %) à affirmer qu'ils consacreront plus d'efforts à l'accroissement de leur compétitivité internationale.

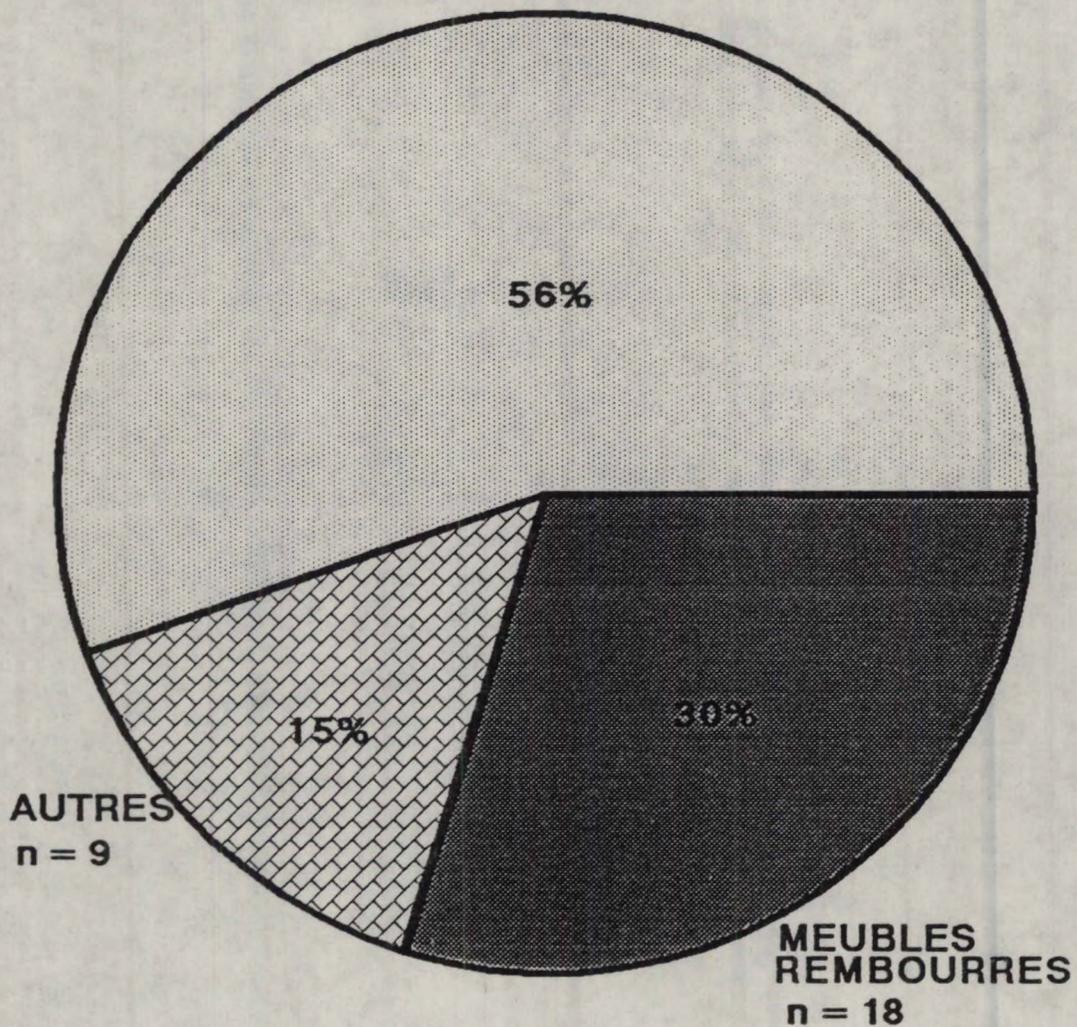
Bien que la plupart aient indiqué qu'elles n'ont pas participé jusqu'à maintenant à des entreprises conjointes (88 %) ni à des fusions ou acquisitions (81 %), ni demandé du financement à l'exportation (86 %) ou des licences d'exportation (94 %), beaucoup d'entreprises (de 68 à 78 %) mentionnent qu'elles sont prêtes à envisager de telles initiatives. Les entrevues en profondeur révèlent que les entreprises, surtout les petites, sont vivement intéressées à en savoir davantage sur ces possibilités.

TABLEAU 5.1.1

RÉPARTITION DES FABRICANTS DE MOBILIER
DE BUREAU AYANT PARTICIPE AU SONDAGE,
PAR SECTEUR

MEUBLES DE RANGEMENT

n = 34



LE TOTAL PEUT DIFFERER DE LA SOMME DES
POURCENTAGES A CAUSE DE L'ARRONDISSEMENT

Données fondées sur un sondage auprès de 700 fabricants de meubles

SECTEUR DU MOBILIER DE BUREAU

1. Profil des entreprises participantes

Le tableau 5.1.1, ci-contre, indique la répartition des entreprises du secteur du mobilier de bureau qui ont participé à la présente enquête. Plus de la moitié des entreprises (56 %) fabriquent des meubles de rangement en bois ou en métal.

Les petites entreprises ayant 30 employés ou moins forment le principal groupe d'entreprises participant au sondage (44 %). Le tableau 5.1.2 donne la ventilation des entreprises participantes selon le nombre d'employés.

TABLEAU 5.1.2

| Nombre d'employés | Nombre (n = 57) | Pourcentage des entreprises participantes |
|------------------------|--------------------|--|
| Peu élevé (jusqu'à 30) | 25 | 44 % |
| Moyen (31 - 100) | 17 | 30 % |
| Élevé (plus de 100) | 15 | 26 % |

Réponses non fournies : 4

Plus de 80 pour cent des entreprises comptant moins de 30 employés ont des ventes inférieures à 2 millions de dollars et plus de 80 pour cent des entreprises ayant plus de 100 employés ont des ventes de plus de 7 millions de dollars.

Une forte proportion des entreprises sont établies en Ontario (62 %); 13 sont au Québec (21 %) et 10 dans les provinces de l'Ouest (16 %). Cette répartition ressemble beaucoup à la ventilation régionale des fabricants de mobilier de bureau établie par Statistique Canada en 1985.

Le tableau 5.1.3, à la page suivante, donne la ventilation des ventes de 1987 des entreprises participantes. Beaucoup d'entre elles (68 %) ont eu des ventes de 7 millions de dollars ou moins. Deux entreprises ont répondu au questionnaire mais n'ont pas dévoilé la valeur de leurs ventes.

TABLEAU 5.1.3

| Ventes (en millions de \$) | Ventes de 1987 | |
|-------------------------------|----------------|---|
| | Nombre | Pourcentage des entreprises participantes* |
| moins de 2 | 22 | 37 % |
| 2,1 à 7,0 | 18 | 31 % |
| 7,1 à 20 | 11 | 19 % |
| 20,1 à 100 | 7 | 12 % |
| plus de 100 | 1 | 2 % |

* Le total peut différer de la somme des pourcentages à cause de l'arrondissement.

Les fabricants de meubles rembourrés pour le bureau tendent à avoir des ventes inférieures à celles des fabricants de meubles de rangement (78 pour cent ont des ventes de 7 millions de dollars ou moins, contre 63 pour cent des fabricants de meubles de rangement), en raison surtout du fait que 71 pour cent des fabricants de meubles rembourrés sont des petites entreprises comptant 30 employés ou moins.

La proportion des entreprises ayant des ventes inférieures à 7 millions de dollars est plus élevée en Ontario et dans l'Ouest (67 et 100 % respectivement) qu'au Québec (46 %).

Les ventes moyennes par employé se sont élevées à 89 701 \$ en 1987, contre 80 543 \$ en 1985, selon les données de Statistique Canada. Par extrapolation des données de 1985 sur 1987, d'après les taux de croissance annuelle moyenne du secteur constatés de 1982 à 1985, les ventes moyennes par employé auraient dû s'établir à 95 562 \$.

D'après le sondage, en 1987, les ventes moyennes de meubles de rangement, de meubles rembourrés et d'autres meubles, par employé, sont les suivantes :

| Secteur | Ventes moyennes par employé |
|----------------------|-----------------------------|
| Meubles de rangement | 90 820 \$ |
| Meubles rembourrés | 104 609 \$ |
| Autres meubles | 69 862 \$ |

La plupart des entreprises sondées (77 %) font au moins la moitié de leurs ventes au Canada, comme l'indique le tableau 5.1.4. Toutefois, 17 pour cent des entreprises vendent au moins 50 pour cent de leur production à l'étranger.

TABLEAU 5.1.4

| Pourcentage des ventes au Canada | Nombre (n = 61) | Pourcentage des entreprises participantes |
|----------------------------------|-----------------|---|
| 1 à 25 % | 3 | 5 % |
| 26 à 50 % | 11 | 18 % |
| 51 à 75 % | 13 | 21 % |
| 76 à 100 % | 34 | 56 % |

Bien que cela ne soit pas significatif au point de vue statistique, la part du marché national dans les ventes des entreprises de l'Ontario est inférieure à celle des entreprises du Québec ou de l'Ouest. Il en est de même pour les grandes entreprises par rapport aux petites ou moyennes entreprises (40 pour cent font moins de la moitié de leurs ventes au Canada, contre 16 et 18 pour cent, respectivement, des petites et moyennes entreprises).

Les entreprises dont les ventes sont inférieures à 7 millions de dollars (64 pour cent des entreprises ayant des ventes inférieures à 2 millions de dollars et 59 pour cent de celles dont les ventes se situent entre 2 et 7 millions de dollars) sont davantage portées à prévoir une hausse d'au moins 20 pour cent de leurs ventes au Canada, contre 36 pour cent des entreprises ayant des ventes entre 7 et 20 millions de dollars et 25 pour cent de celles dont les ventes dépassent 20 millions de dollars.

TABLEAU 5.1.6

| Domaine de dépenses | Dépenses totales des entreprises classées selon l'importance des ventes 1987 (en millions de \$) | | | | | | | |
|--|--|------|---------|------|----------|------|------------|------|
| | Moins de 2 | Nbre | 2,1-7,0 | Nbre | 7,1-20,0 | Nbre | Plus de 20 | Nbre |
| IMMOBILISATIONS | | | | | | | | |
| Ordinateurs en tant qu'outils de gestion | 0,08 | \$ 8 | 0,23 | \$ 6 | 0,45 | \$ 6 | 1,80 | \$ 5 |
| Matériel à commande numérique/informatique | 0,01 | 1 | 0,43 | 5 | 0,50 | 3 | 2,71 | 3 |
| Autre matériel de production | 0,66 | 14 | 1,76 | 12 | 2,99 | 7 | 8,30 | 5 |
| Bâtiments (intérieur et extérieur) | 0,24 | 3 | 0,34 | 2 | 0,31 | 3 | 4,70 | 4 |
| DEPENSES EXPLOITATION | | | | | | | | |
| R-D (études de design) | 0,28 | 8 | 0,49 | 6 | 1,92 | 8 | 2,34 | 5 |
| Publicité et promotion | 0,49 | 15 | 0,95 | 12 | 3,08 | 8 | 5,42 | 6 |
| Études de marché | 0,04 | 4 | 0,01 | 3 | 0,24 | 3 | 1,03 | 3 |

Données fondées sur un sondage auprès de 700 fabricants de meubles.

Seulement 8 entreprises du secteur du mobilier de bureau n'exportent pas à l'heure actuelle, surtout à cause d'une connaissance insuffisante de la nature des marchés étrangers ou de la façon de pénétrer ces marchés.

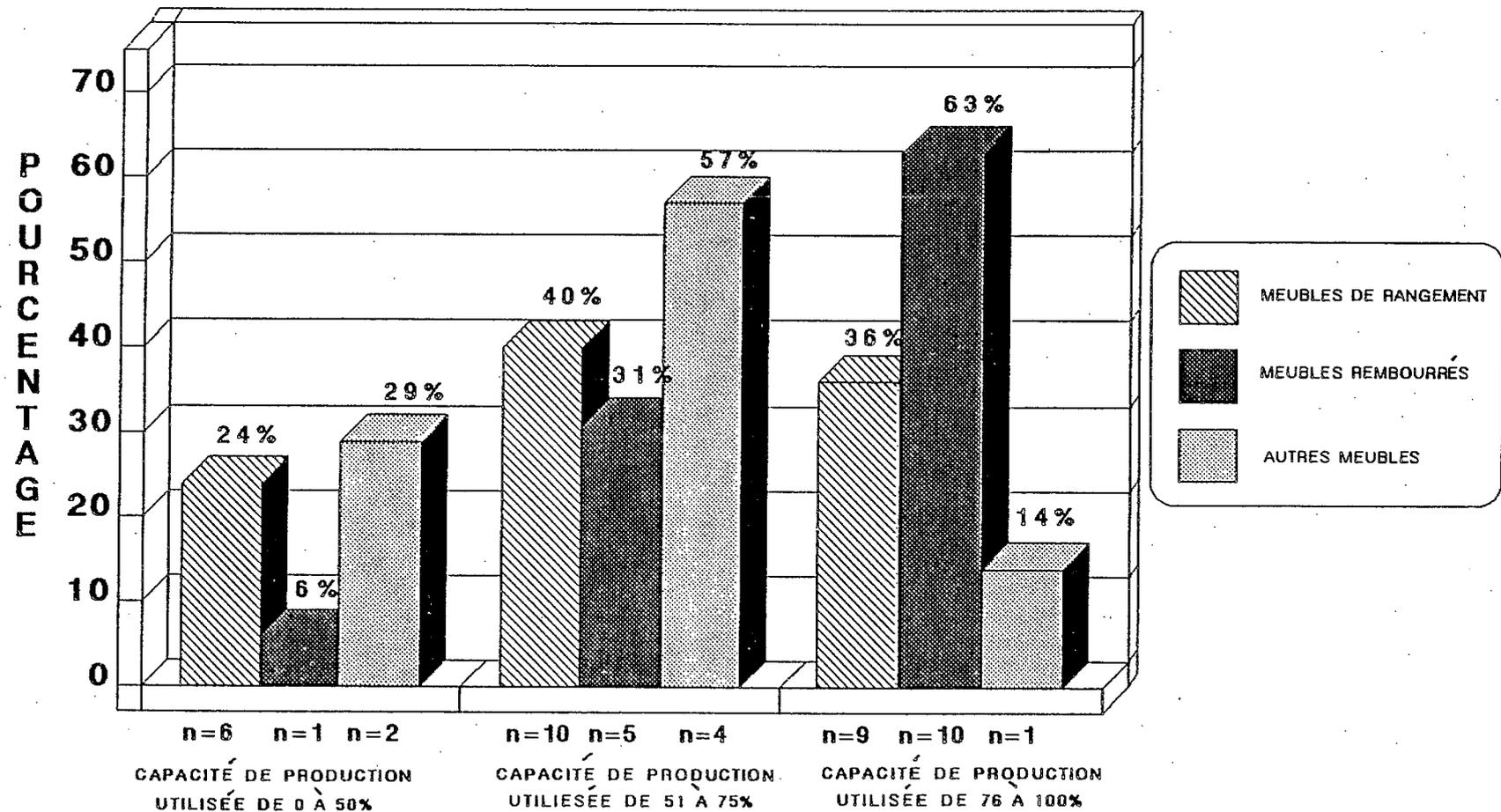
Le tableau 5.1.5, à la page suivante, précise le pourcentage, par rapport aux ventes globales de 1987, des dépenses des entreprises de mobilier de bureau, classées selon l'importance des ventes. Le tableau 5.1.6, ci-contre, indique les dépenses globales des entreprises en fonction de leurs ventes.

TABLEAU 5.1.5

| Domaine de dépenses | Dépenses moyennes, en pourcentage des ventes, par rapport aux ventes globales des entreprises pour 1987 | | | |
|--|---|--------------------------|---------------------------|---------------------------|
| | Moins de 2 millions de \$ | 2,1 - 7,0 millions de \$ | 7,1 - 20,0 millions de \$ | Plus de 20 millions de \$ |
| Ordinateurs en tant qu'outils de gestion | | | | |
| Total | 1,4 % | 0,7 % | 0,8 % | 0,6 % |
| Meubles rembourrés | 1,5 | 1,0 | 0,6 | -- |
| Meubles de rangement | 1,3 | 0,6 | 0,9 | 0,7 |
| Autres | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 0,5 |
| Matériel à commande numérique/informatique | | | | |
| Total | 1,0 % | 2,0 % | 1,9 % | 1,3 % |
| Meubles rembourrés | 1,0 | -- | -- | -- |
| Meubles de rangement | -- | 2,0 | 1,9 | 1,3 |
| Autres | -- | -- | -- | -- |
| Autre matériel de production | | | | |
| Total | 4,8 % | 3,7 % | 3,5 % | 2,8 % |
| Meubles rembourrés | 5,1 | 6,0 | 3,9 | -- |
| Meubles de rangement | 4,4 | 3,5 | 1,7 | 2,8 |
| Autres | 5,0 | 1,0 | -- | -- |
| Bâtiments (intérieur) | | | | |
| Total | 5,4 % | 5,0 % | 1,2 % | 1,9 % |
| Meubles rembourrés | 5,0 | -- | 2,0 | -- |
| Meubles de rangement | 6,0 | 9,0 | 0,8 | 1,9 |
| Autres | -- | 1,0 | -- | -- |
| R-D (design) | | | | |
| Total | 5,3 % | 1,8 % | 2,1 % | 1,0 % |
| Meubles rembourrés | 4,5 | 3,0 | 1,7 | -- |
| Meubles de rangement | 7,5 | 1,4 | 1,8 | 1,1 |
| Autres | -- | 2,0 | 3,0 | 0,5 |
| Publicité et promotion | | | | |
| Total | 3,6 % | 1,8 % | 2,9 % | 2,3 % |
| Meubles rembourrés | 3,8 | 2,5 | 4,0 | -- |
| Meubles de rangement | 3,4 | 1,7 | 1,8 | 2,2 |
| Autres | 3,0 | 2,0 | 4,0 | 2,5 |
| Études de marché | | | | |
| Total | 1,0 % | 0,5 % | 0,8 % | 0,5 % |
| Meubles rembourrés | 1,0 | 0,5 | -- | -- |
| Meubles de rangement | 1,0 | 0,1 | 0,8 | 0,5 |
| Autres | 1,0 | 1,0 | 1,0 | -- |

TABLEAU 5.1.7

UTILISATION DE LA CAPACITÉ DE PRODUCTION PAR LES FABRICANTS DE BUREAU QUI FONCTIONNENT AVEC UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL L'ANNÉE PRÉCÉDENTE



Données fondées sur un sondage auprès de 700 fabricants de meubles

En ce qui concerne la capacité de production, la plupart des entreprises (80 %) ont une équipe de travail. Moins de la moitié des entreprises (42 %) ayant une équipe de travail fonctionnent à pleine capacité ou presque (plus de 75 %).

L'utilisation de la capacité de production est plus élevée chez les fabricants de meubles rembourrés ayant une équipe de travail que chez les fabricants de meubles de rangement ou d'autres meubles de bureau, comme l'indique le tableau 5.1.7, ci-contre.

Une forte proportion des entreprises (77 %) indiquent que de 76 à 100 pour cent de leurs approvisionnements viennent du Canada. Environ 30 pour cent des entreprises s'attendent à des problèmes du côté de leurs fournisseurs. Les principales difficultés mentionnées par les 16 entreprises qui ont exprimé des inquiétudes à ce sujet sont les suivantes :

| | |
|----------------------------|-----------------------------|
| ▪ prix des matériaux | 10 mentions sur 43 réponses |
| ▪ disponibilité | 8 mentions sur 43 réponses |
| ▪ fiabilité des livraisons | 8 mentions sur 43 réponses |
| ▪ qualité des matériaux | 5 mentions sur 43 réponses |

2. Perspectives générales

Dans une large mesure, les fabricants de mobilier de bureau font preuve d'optimisme quant à leurs perspectives de croissance. Plus de la moitié des entreprises (53 %) prévoient une croissance d'au moins 20 pour cent des ventes au Canada au cours des trois prochaines années. Toutefois, 8 pour cent s'attendent à un recul ou à une stabilisation des ventes.

Les cinq entreprises qui prévoient une décroissance ou une stabilisation des ventes les imputent au coût des ressources et à la piètre productivité.

Comme l'indique le tableau 5.2.1, à la page suivante, le taux de croissance prévu des ventes au Canada est plus élevé chez les fabricants de meubles rembourrés.

TABLEAU 5.2.1

| Prévisions de ventes au Canada | Meubles de rangement (%) * (n = 34) | Meubles rembourrés (%) (n = 17) | Autres meubles (%) * (n = 9) |
|--------------------------------|--|------------------------------------|---------------------------------|
| Décroissance | -- | 6 % | 11 % |
| Aucune croissance | -- | 3 % | 11 % |
| 1 à 10 % | 12 % | 12 % | 22 % |
| 11 à 20 % | 18 % | 29 % | 33 % |
| 21 à 50 % | 59 % | 35 % | 22 % |
| Plus de 50 % | 12 % | 15 % | -- |

* Le total peut différer de la somme des pourcentages à cause de l'arrondissement.

Réponse non fournie : 1

(sans conséquence au point de vue statistique)

Comme l'indique le tableau 5.2.2, les entreprises de l'Ouest et de l'Ontario sont plus portées que les entreprises du Québec à voir la croissance de leurs ventes au Canada sous un jour favorable.

TABLEAU 5.2.2

| Prévisions de ventes au Canada | Québec (%) (n = 13) | Ontario (%) * (n = 37) | Ouest (%) (n = 10) |
|--------------------------------|------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Décroissance | 17 % | 3 % | -- |
| Aucune croissance | -- | 3 % | 10 % |
| 1 à 10 % | 25 % | 13 % | -- |
| 11 à 20 % | 42 % | 24 % | 20 % |
| 21 à 50 % | 8 % | 45 % | 60 % |
| Plus de 50 % | 8 % | 13 % | 10 % |

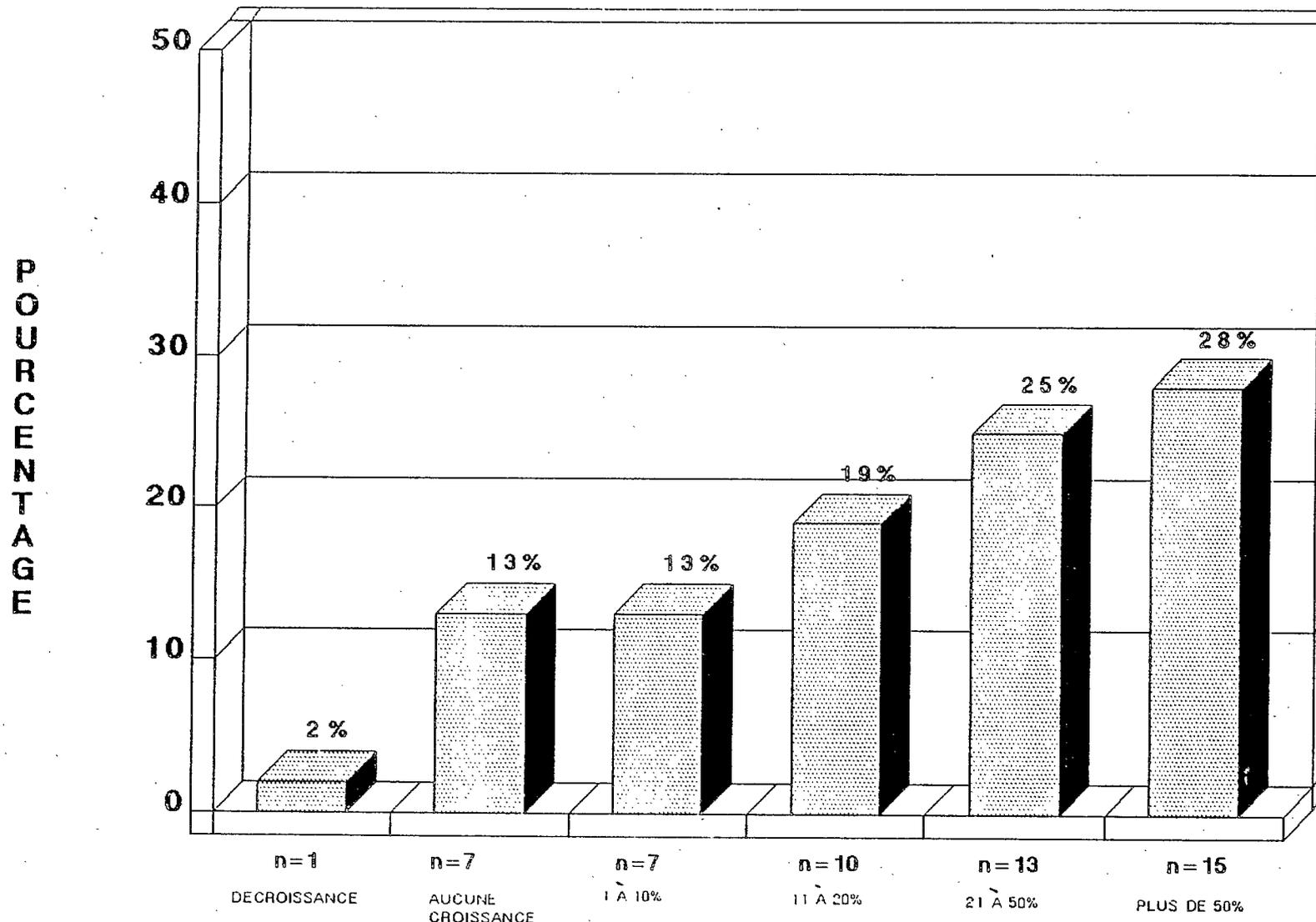
* Le total peut différer de la somme des pourcentages à cause de l'arrondissement.

Réponse non fournie : 1

(sans conséquence au point de vue statistique)

Les prévisions des entreprises à l'égard de leurs ventes à l'étranger sont semblables à ce qu'elles prévoient pour le marché canadien. Plus de la moitié des entreprises (53 %) s'attendent à une progression de plus de 20 pour cent de leurs ventes à l'étranger au cours des trois prochaines années. Quinze pour

PRÉVISIONS DE CROISSANCE DES VENTES À L'ÉTRANGER AU COURS DES TROIS PROCHAINES ANNÉES PAR LES FABRICANTS DE MOBILIER DE BUREAU



Données fondées sur un sondage auprès de 700 fabricants de meubles

cent des entreprises prévoient une décroissance ou une stabilisation des ventes. Le tableau 5.2.3, ci-contre, indique les taux de croissance prévus par les entreprises.

Au nombre des huit entreprises qui prévoient une décroissance ou une stabilisation de leurs ventes à l'étranger, quatre l'imputent aux taux de change et quatre à l'insuffisance de la promotion et de la publicité.

Un grand nombre de fabricants de mobilier de bureau (76 %) affirment que le potentiel de croissance de leur entreprise est bon ou excellent. D'autre part, 70 pour cent des entreprises ont également indiqué que le potentiel de croissance du marché de leur secteur est bon ou excellent. Les entreprises ont tendance à juger leur propre potentiel de croissance à un niveau supérieur à celui de leur secteur, comme l'indique le tableau 5.2.4, au verso.

Il n'y a aucune relation entre l'importance des ventes d'une entreprise et son évaluation du potentiel de croissance du marché.

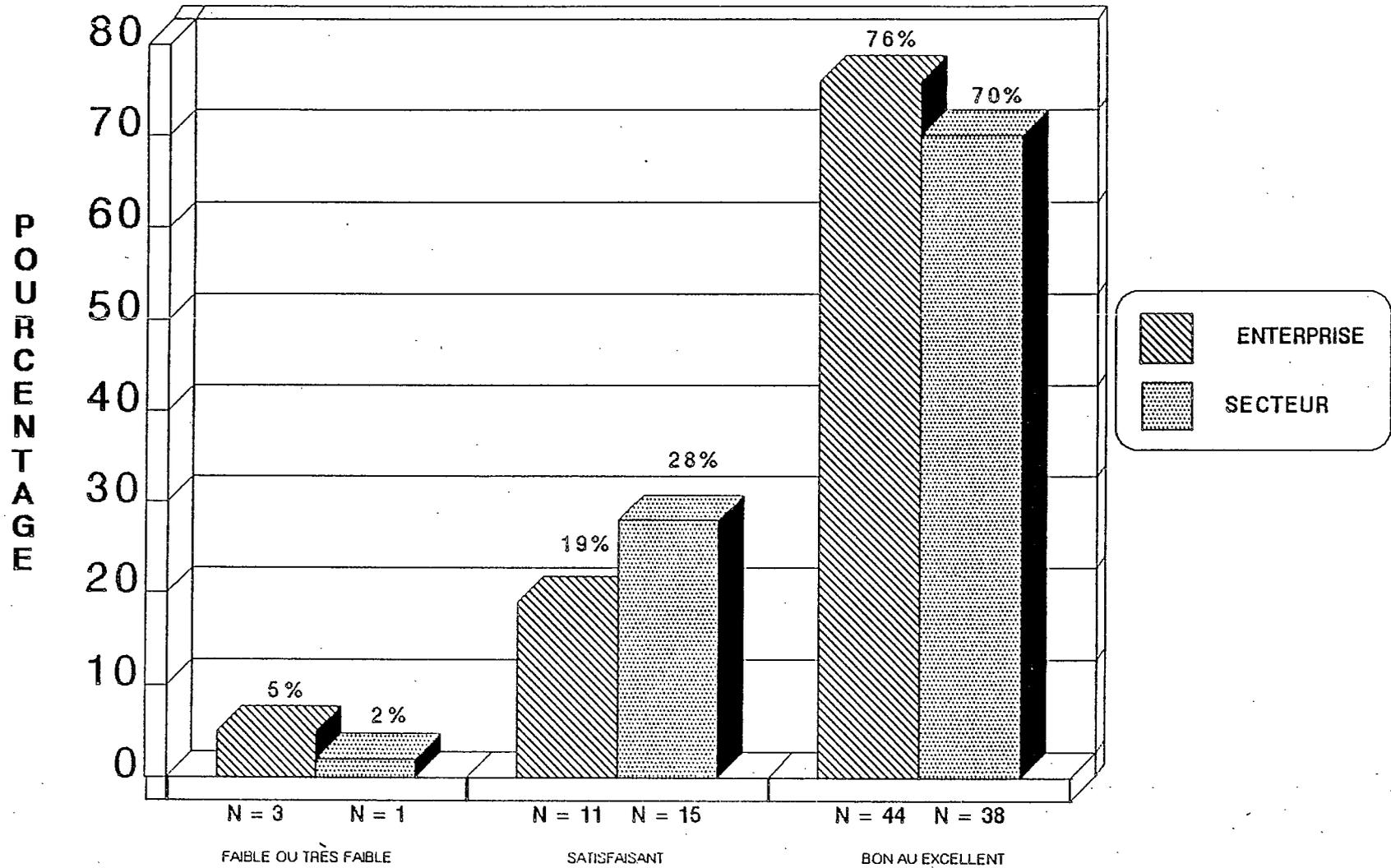
Le tableau 5.2.5 indique les principaux points forts mentionnés par les entreprises à l'égard d'elles-mêmes et de leur secteur.

TABLEAU 5.2.5

| Principaux points forts | Nombre de mentions pour le secteur | Nombre de mentions pour l'entreprise |
|-----------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| Conception des produits | 32 | 35 |
| Prix | 30 | 27 |
| Qualité | 24 | 19 |
| Installations de production | 14 | 18 |
| Service | 9 | 13 |
| Cours du dollar | 5 | 1 |
| Emplacement | 5 | 4 |
| Système de livraison | 6 | 9 |

COMPARISON DES ÉVALUATIONS DU POTENTIEL DE CROISSANCE DU MARCHÉ PAR LES FABRICANTS DE MOBILIER DE BUREAU

TABLEAU 5.2.4



Données fondées sur un sondage auprès de 700 fabricants de meubles

Le tableau 5.2.6 indique les principales faiblesses du secteur du mobilier de bureau et des entreprises qui en font partie.

TABLEAU 5.2.6

| Principales faiblesses | Nombre de mentions pour le secteur | Nombre de mentions pour l'entreprise |
|-----------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| Compétences insuffisantes | 13 | 7 |
| Fournisseurs | 8 | 1 |
| Coût de la main-d'oeuvre | 6 | 3 |
| Frais de transport | 5 | 1 |
| Installations de production | 5 | 7 |
| Design des produits | 5 | 0 |
| Marketing | 4 | 11 |
| Financement insuffisant | 4 | 12 |

3. Marketing

Comme l'indique le tableau 5.3.1, à la page suivante, les entreprises sont davantage portées à effectuer des études du marché ou à utiliser des renseignements tirés d'études de marché pour faire des études sur des produits concurrents ou des recherches sur les produits que pour étudier la segmentation du marché ou analyser les parts de marché. De 12 à 17 pour cent des entreprises indiquent qu'elles font des études de marché ou utilisent des renseignements tirés d'études de marché sur une grande échelle.

TABLEAU 5.3.1

| Domaine des études de marché | Degré d'utilisation | | |
|---|---------------------|---------------------|----------|
| | Pas du tout | Un peu/à l'occasion | Beaucoup |
| Segmentation du marché | 50 % | 35 % | 15 % |
| Analyse de la part du marché* | 47 % | 37 % | 17 % |
| Évaluation du potentiel du marché national | 42 % | 41 % | 17 % |
| Promotion/recherche publicitaire | 40 % | 48 % | 12 % |
| Évaluation du potentiel du marché d'exportation | 39 % | 46 % | 15 % |
| Caractéristiques du marché | 38 % | 45 % | 17 % |
| Recherche sur des produits* | 33 % | 53 % | 13 % |
| Études sur des produits concurrents* | 22 % | 62 % | 17 % |

* Le total peut différer de la somme des pourcentages à cause de l'arrondissement.

Sauf en ce qui concerne la recherche sur des produits, la principale raison mentionnée pour ne pas effectuer des études de marché ou utiliser des renseignements tirés de cette source est que celles-ci ne sont pas nécessaires (d'après 36 à 63 pour cent des entreprises qui ont répondu à cette question). Le manque de ressources financières est le principal motif invoqué pour ne pas faire ou utiliser des recherches sur des produits (40 %).

Les fabricants de meubles rembourrés sont moins portés que les fabricants de meubles de rangement et d'autres meubles à effectuer des études de marché ou à utiliser des renseignements tirés de ces études pour évaluer le potentiel du marché canadien ou du marché d'exportation, pour faire des analyses des parts de marché et pour effectuer des études de segmentation du marché. Ainsi, 67 pour cent des fabricants de meubles rembourrés ne se servent pas des

renseignements tirés d'études de marché pour évaluer leur potentiel dans les marchés d'exportation, contre 27 pour cent des fabricants de meubles de rangement.

Le sondage révèle aussi que les petites entreprises font beaucoup moins d'études de marché ou utilisent moins les renseignements tirés de telles études que les moyennes et grandes entreprises (33 à 83 pour cent des petites entreprises, contre 0 à 13 pour cent des grandes entreprises).

Le tableau 5.3.2 révèle que les représentants des ventes sont la principale source de renseignements sur les marchés.

TABLEAU 5.3.2

| Source | Nombre de mentions (n = 151) |
|------------------------------|---------------------------------|
| Représentants des ventes | 46 |
| Détaillants | 24 |
| Publications spécialisées | 24 |
| Service interne de marketing | 1 |

4. Technologie et productivité

La plupart des entreprises (80 %) utilisent assez ou beaucoup les ordinateurs en tant qu'outils de gestion, c'est-à-dire pour la budgétisation, les prévisions de ventes, la facturation et la gestion financière. Environ la moitié des entreprises (53 %) utilisent beaucoup les ordinateurs à des fins de gestion et 27 pour cent les utilisent un peu.

Au nombre des 13 entreprises qui affirment ne pas se servir des ordinateurs pour la gestion, 5 précisent que l'utilisation des ordinateurs à cette fin n'est pas prioritaire et 3 que le coût en capital est un obstacle.

Bien que cette donnée ne soit pas significative au point de vue statistique, le sondage révèle que les fabricants de meubles de rangement utilisent davantage les ordinateurs que les fabricants de meubles rembourrés (85 pour cent s'en servent un peu ou beaucoup, contre 71 pour cent).

Les grandes entreprises sont plus portées que les petites ou moyennes entreprises à se servir des ordinateurs pour la gestion : 73 pour cent d'entre elles s'en servent beaucoup, contre 59 pour cent des moyennes entreprises et 33 pour cent des petites entreprises.

Environ la moitié des fabricants de mobilier de bureau (56 %) ne se servent absolument pas de matériel à commande numérique ou informatique pour la production, l'emballage, l'entreposage, la gestion des stocks, l'expédition ou les essais. Une plus forte proportion de fabricants de meubles rembourrés (72 %) que de fabricants de meubles de rangement (47 %) n'utilisent pas du tout les ordinateurs à ces fins.

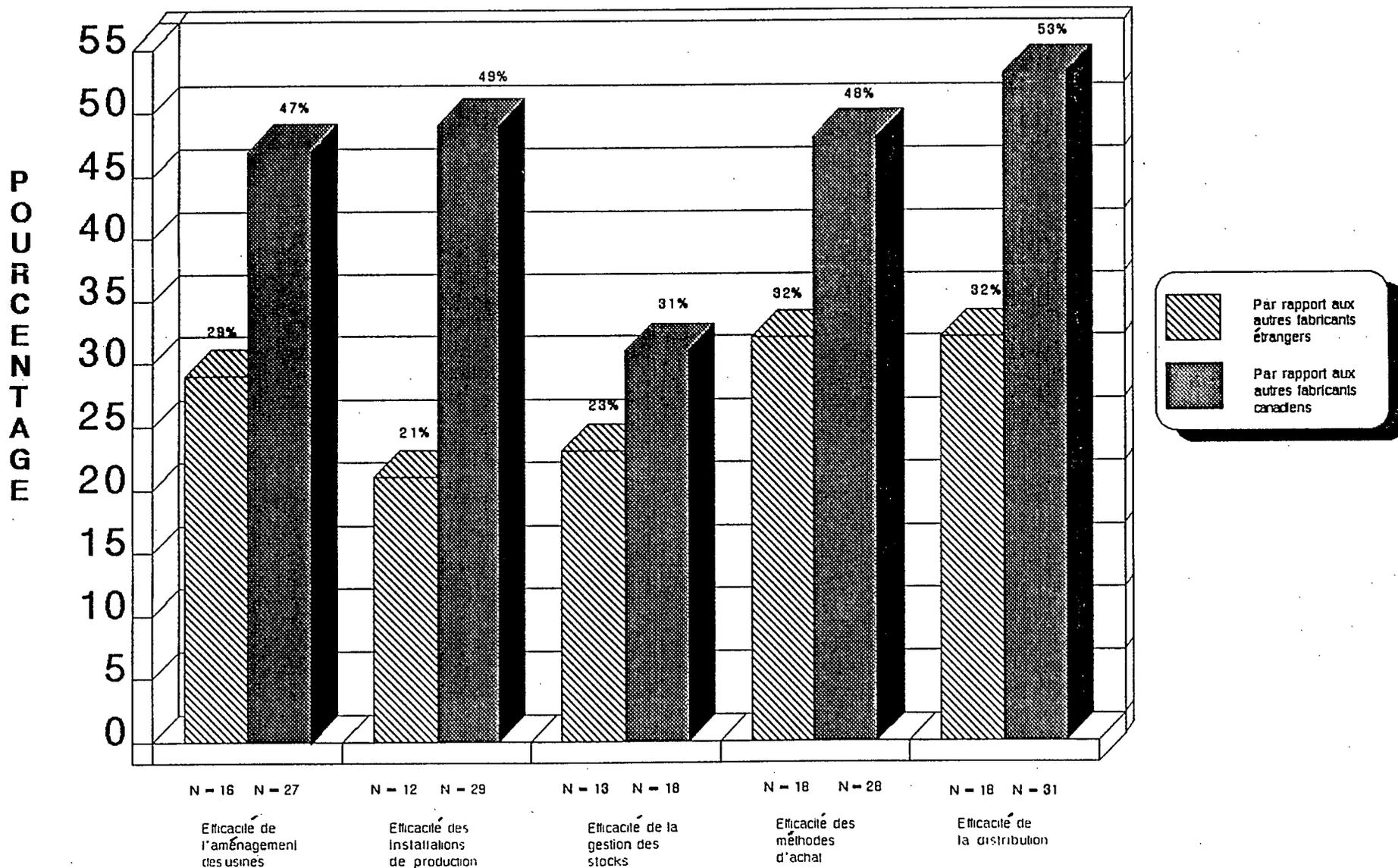
Trente-trois entreprises n'utilisent pas beaucoup les ordinateurs pour la production parce que ceux-ci ne sont pas jugés nécessaires. Le tableau 5.4.1 indique les principaux obstacles mentionnés par les entreprises.

TABLEAU 5.4.1

| Principaux obstacles à l'utilisation des ordinateurs pour la production | Nombre de mentions (n = 33) |
|---|-----------------------------|
| Pas nécessaire | 12 |
| Coût en capital | 9 |
| Incertitude quant à la technologie | 5 |
| Pas prioritaire | 5 |

La plupart des entreprises estiment que leurs ouvriers et leur matériel sont au moins aussi productifs que ceux des autres fabricants canadiens (93 % et 83 %

POURCENTAGE DES ENTREPRISES DU SECTEUR DU MOBILIER DE BUREAU QUI AFFIRMENT ÊTRE 'ASSEZ' EFFICACES



Données fondées sur un sondage auprès de 700 fabricants de meubles

respectivement). Par rapport à leurs concurrents étrangers, les entreprises situent leur productivité à des niveaux légèrement inférieurs : 82 pour cent et 64 pour cent des entreprises mentionnent que leurs ouvriers et leur matériel sont assez ou très productifs. Les mêmes évaluations de la productivité par rapport aux concurrents canadiens s'établissent à 93 pour cent et à 83 pour cent.

Les entreprises ont également tendance à se juger moins efficaces sur le marché international que sur le marché national. Le tableau 5.4.2, ci-contre, indique les pourcentages des entreprises qui s'estiment plus efficaces que les autres fabricants canadiens et étrangers.

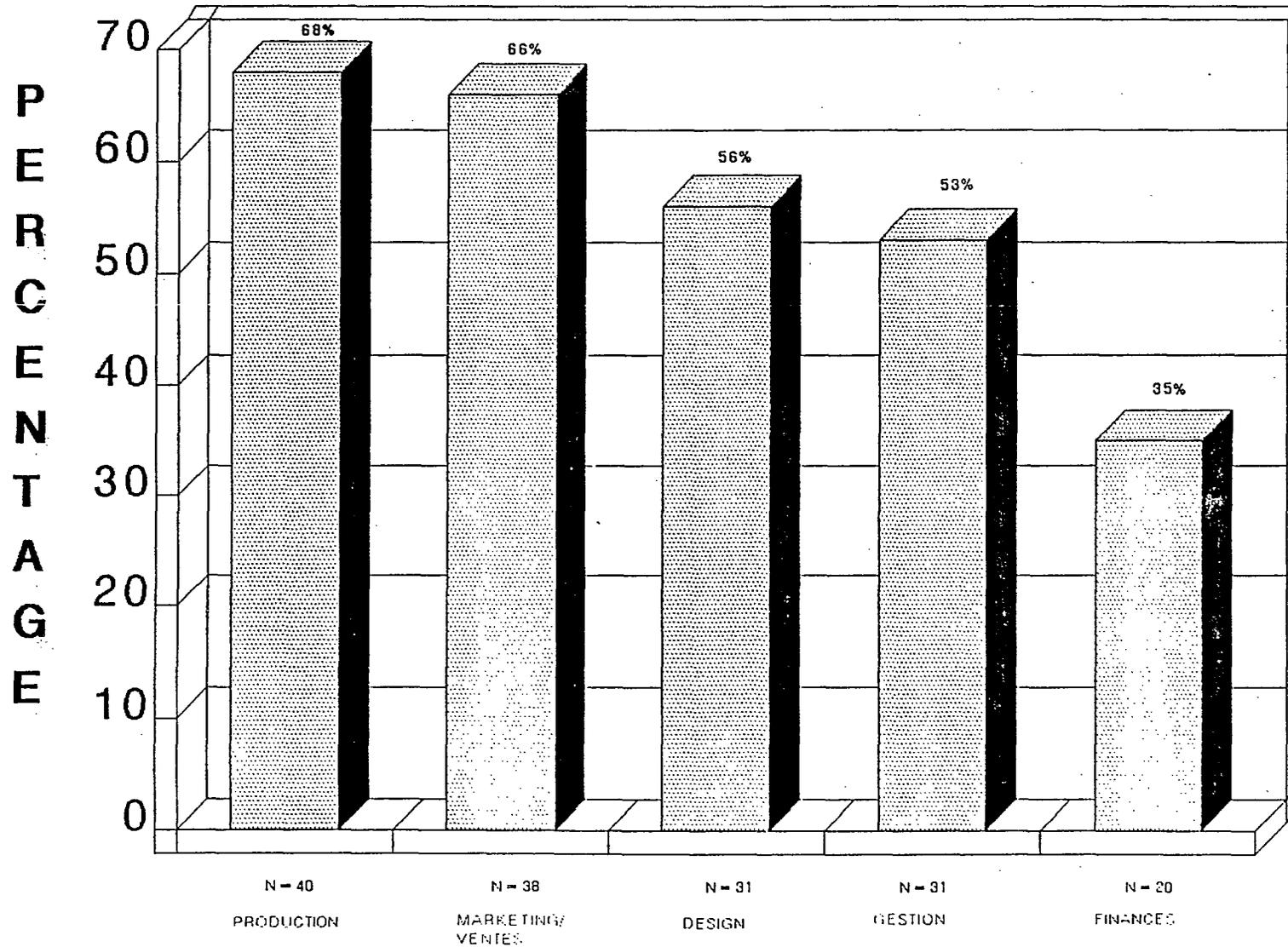
5. Formation

De 66 à 92 pour cent des entreprises indiquent qu'elles ne fournissent aucune formation à leurs cadres dans des domaines comme le design, la gestion financière, la gestion en général, le marketing et les ventes ou la production.

Plus de la moitié des entreprises précisent que leurs cadres ont besoin d'une formation plus poussée, comme l'indique le tableau 5.5.1, au verso. Beaucoup d'entreprises (68 %) mentionnent qu'une formation est nécessaire dans le domaine de la production. Plus de fabricants de meubles de rangement (74 %) que de fabricants de meubles rembourrés (59 %) (non significatif) mentionnent que leurs cadres ont besoin de formation dans le domaine de la production.

Les entrevues qualitatives révèlent que les besoins de formation exprimés par les entreprises ne résultent pas d'un manque de compétence des cadres, mais correspondent plutôt à un effort de perfectionnement. Le sondage confirme cette perception, puisque les entreprises estiment, de façon générale, que leurs compétences en gestion (ressources internes et externes) sont suffisantes. Le tableau 5.5.2, à la page suivante, indique dans quelle mesure les entreprises estiment que leurs compétences en gestion sont suffisantes.

**POURCENTAGE DES FABRICANTS DE MOBILIER DE BUREAU
 QUI INDIQUENT QUE LEURS CADRES ONT BESOIN D'UNE
 FORMATION PLUS POUSSÉE**



Données fondées sur un sondage auprès de 700 fabricants de meubles

TABLEAU 5.5.2

| Domaine de gestion | Niveau de compétence | | |
|--------------------|----------------------|----------------|--------------|
| | Pas très adéquat | Un peu adéquat | Très adéquat |
| Finances | 3 % | 27 % | 70 % |
| Gestion en général | 12 % | 27 % | 61 % |
| Production | 12 % | 28 % | 60 % |
| Marketing/ventes | 13 % | 37 % | 50 % |
| Conception | 12 % | 38 % | 50 % |

Environ la moitié des entreprises (43 %) indiquent que leurs effectifs de production ont besoin d'un complément de formation spécialisée.

En règle générale, les fabricants de mobilier de bureau fournissent eux-mêmes la formation. La plupart des entreprises (97 %) affirment qu'elles assurent assez ou beaucoup de formation en cours d'emploi. Un nombre plus restreint d'entreprises offrent une formation officielle à l'interne (33 %) et dans des établissements spécialisés (15 %).

Les fabricants exigent un complément de formation surtout parce qu'ils estiment que leurs besoins de main-d'oeuvre spécialisée ne sont pas satisfaits. Près de la moitié des fabricants (49 %) ont en effet indiqué que leurs besoins sont à demi ou pas du tout satisfaits.

Les principaux motifs invoqués par les entreprises qui mentionnent que leurs besoins de main-d'oeuvre spécialisée ne sont pas satisfaits sont les suivants :

- pénurie de travailleurs qualifiés 22 mentions sur 30 réponses
- coût trop élevé des travailleurs qualifiés 7 mentions sur 30 réponses

Les fabricants de meubles de rangement sont plus nombreux que les fabricants de meubles rembourrés (50 % et 39 % respectivement) à estimer que leurs besoins de main-d'oeuvre spécialisée ne sont pas satisfaits.

6. Mesures nécessaires à l'établissement de la compétitivité internationale

Les principaux obstacles mentionnés par les entreprises à l'établissement de la compétitivité internationale au cours de cinq prochaines années sont énumérés dans le tableau 5.6.1.

TABLEAU 5.6.1

| Principaux obstacles à la compétitivité internationale | Nombre de mentions (total = 133) |
|--|----------------------------------|
| Marketing | 31 |
| Disponibilité du financement | 22 |
| Acquisition de techniques nouvelles | 20 |
| Disponibilité de l'effectif de production | 19 |
| Productivité | 18 |

Les entreprises dont les ventes sont inférieures à 2 millions de dollars sont davantage portées que les grandes entreprises (55 pour cent, contre une moyenne de 38 pour cent pour l'ensemble des entreprises) à juger que le manque de financement est le principal obstacle à l'établissement de la compétitivité internationale.

De 42 à 73 pour cent des entreprises estiment qu'elles devront accroître leurs dépenses dans divers domaines afin de devenir concurrentielles à l'échelle internationale. Le tableau 5.6.2, à la page suivante, indique que 73 pour cent des entreprises sont d'avis qu'elles devront accroître leurs dépenses au chapitre de l'achat de matériel nouveau.

TABLEAU 5.6.2

| Domaine de dépenses | Pourcentage des entreprises qui indiquent qu'elles devront accroître leurs dépenses pour être plus concurrentielles | |
|--|---|------|
| | Non | Oui |
| Achat de matériel nouveau | 27 % | 73 % |
| Publicité et promotion | 29 % | 71 % |
| R-D (design) | 35 % | 65 % |
| Construction ou modernisation d'usines | 49 % | 51 % |
| Initiation aux techniques nouvelles | 49 % | 51 % |
| Formation en gestion | 54 % | 46 % |
| Marketing | 58 % | 42 % |

Les entreprises qui ont indiqué qu'elles devront accroître leurs dépenses dans un domaine particulier afin d'établir leur compétitivité internationale devaient aussi préciser l'ampleur des investissements supplémentaires, qui s'élèvent à 57 millions de dollars pour l'ensemble des entreprises. Le tableau 5.6.3, à la page suivante, précise les sommes supplémentaires que les entreprises devront investir dans chaque domaine.

TABLEAU 5.6.3

| Domaine de (en millions de \$) | Montant global requis au cours des 3 prochaines années* (en millions de \$) | Moyenne par entreprise (en milliers de \$) |
|---|---|---|
| Achat de matériel nouveau | 28,6 \$ | 818 \$ |
| Construction ou modernisation d'usines | 13,3 \$ | 665 \$ |
| Publicité et promotion | 7,0 \$ | 233 \$ |
| R-D (design) | 4,8 \$ | 178 \$ |
| Initiation aux techniques nouvelles | 1,4 \$ | 78 \$ |
| Études de marché | 1,3 \$ | 75 \$ |
| Formation en gestion | 0,6 \$ | 32 \$ |
| Autres | 0,5 \$ | -- |

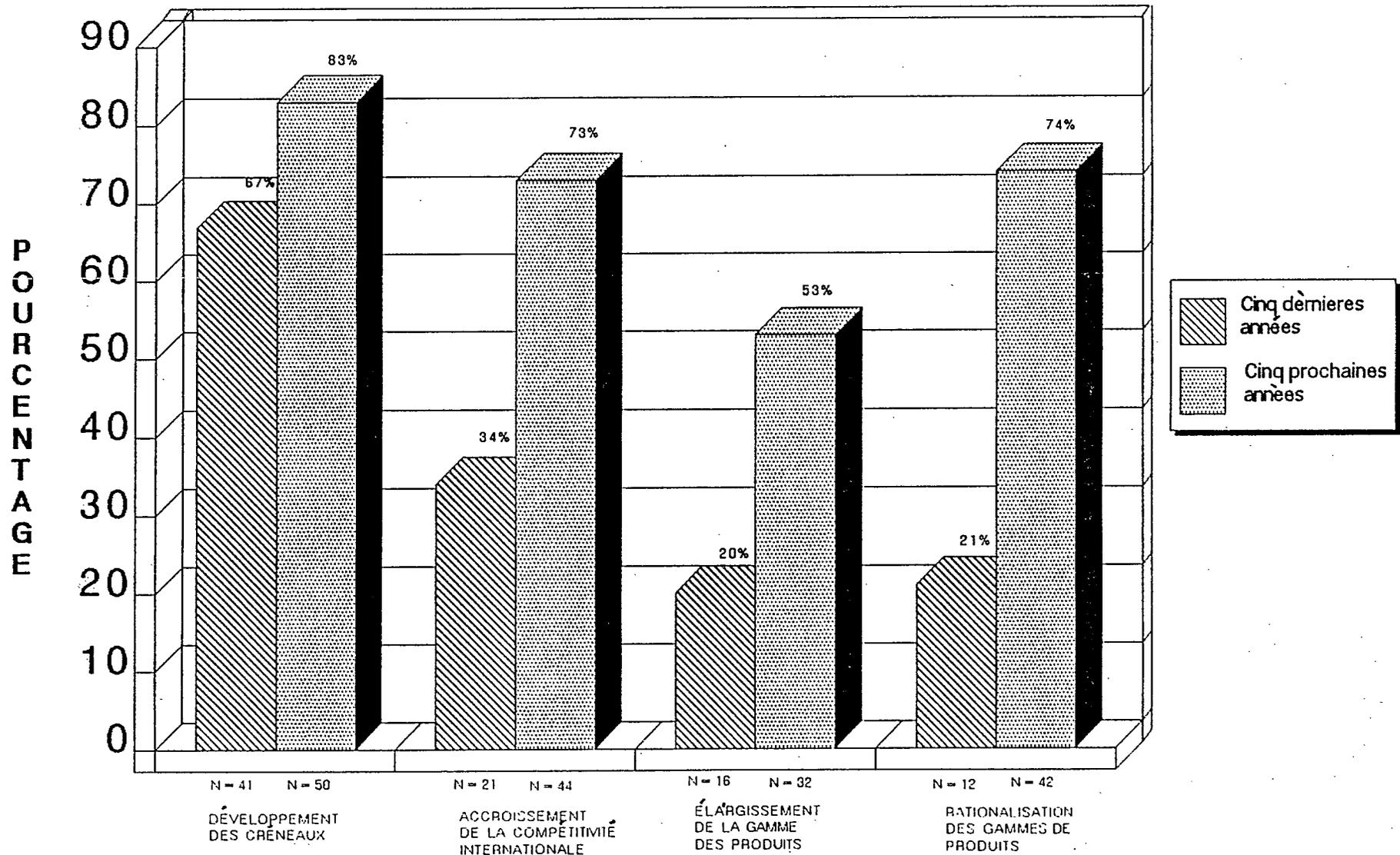
* Le total peut différer de la somme de montants à cause de l'arrondissement.

Le tableau 5.6.4, à la page suivante, indique le pourcentage que représente l'investissement nécessaire à l'établissement de la compétitivité internationale par rapport aux ventes des fabricants de mobilier de bureau en 1987 et aux ventes moyennes prévues pour 1988-1990, ainsi que l'augmentation en pourcentage par rapport aux dépenses de 1987 et aux dépenses projetées pour 1988-1990.

Il y a une relation directe entre les ventes d'une entreprise et la somme à investir pour établir la compétitivité internationale. La majorité des entreprises dont les ventes sont inférieures à 2 millions de dollars devront investir moins de 50 000 \$, tandis que les entreprises dont les ventes sont supérieures à 20 millions de dollars devront investir 100 000 \$ de plus.

TABLEAU 5.6.5

**POURCENTAGE DES FABRICANTS DE MOBILIER QUI ONT CONSACRÉ
"BEAUCOUP D'EFFORTS" À DIVERSES STRATÉGIES DEPUIS CINQ
ANS ET QUI LE FERONT AU COURS DES CINQ PROCHAINES ANNÉES**



Données fondées sur un sondage auprès de 700 fabricants de meubles

TABLEAU 5.6.4

**Dépenses supplémentaires nécessaires à l'établissement
de la compétitivité internationale, par rapport aux
ventes et aux dépenses actuelles**

| Domaine de dépenses | Investissement nécessaire, en pourcentage des ventes | | Pourcentage d'augmentation par rapport aux dépenses actuelles | |
|--|--|------------------------------|---|------------------------------|
| | Ventes de 1987 | Ventes moyennes de 1988-1990 | Ventes de 1987 | Ventes moyennes de 1988-1990 |
| Construction ou modernisation d'usines | 1,3 % | 1,0 % | 208 % | 120 % |
| Achat de matériel nouveau | 2,2 % | 1,7 % | 153 % | 62 % |
| Publicité et promotion | 1,4 % | 1,0 % | 59 % | 40 % |
| R-D (design) | 0,4 % | 0,3 % | 61 % | 37 % |
| Études de marché | 0,2 % | 0,1 % | 660 % | 126 % |

Les entreprises mentionnent qu'elles prévoient accorder une attention plus soutenue à l'accroissement de leur compétitivité internationale, à la rationalisation de leurs gammes de produits, au développement de nouveaux créneaux et à l'élargissement des gammes de produits au cours des cinq prochaines années. Le tableau 5.6.5, ci-contre, indique les pourcentages des entreprises qui ont consacré beaucoup d'efforts dans ces domaines au cours des cinq dernières années et qui prévoient le faire au cours des cinq prochaines années.

Une plus forte proportion de fabricants de meubles de rangement ont déployé beaucoup d'efforts dans ces domaines au cours des cinq dernières années et une

proportion plus élevée de fabricants de meubles rembourrés prévoient faire de même au cours des cinq prochaines années.

Bien que la plupart aient indiqué qu'elles n'ont pas participé jusqu'à maintenant à des entreprises conjointes (86 %) ou à des fusions ou acquisitions (76 %), ni obtenu du financement à l'exportation (86 %) ou des licences d'exportation (86 %), beaucoup d'entreprises (de 71 à 85 %) mentionnent qu'elles sont prêtes à envisager de telles initiatives.

AUTRES SECTEURS DE L'INDUSTRIE DU MEUBLE

Le présent chapitre porte sur les sujets suivants :

- . profil des entreprises participantes;
- . perspectives générales;
- . marketing;
- . technologie et productivité;
- . formation;
- . mesures jugées nécessaires à l'établissement de la compétitivité internationale.

1. Profil des entreprises participantes

Les entreprises analysées dans le présent chapitre font partie des secteurs du sommier et du matelas, du mobilier institutionnel et du mobilier commercial divers. Comme ces secteurs sont très différents les uns des autres, les conclusions sont indiquées à l'égard de chacun d'eux.

Dix-sept entreprises du secteur du sommier et du matelas et 29 du secteur du mobilier institutionnel et commercial divers ont répondu au sondage.

Le tableau 6.1.1 donne la ventilation de ces entreprises selon le nombre d'employés.

TABLEAU 6.1.1

| Nombre d'employés | Secteur du sommier et du matelas (%)* n=17 | Secteur du mobilier institutionnel et commercial divers n=29 |
|------------------------|---|---|
| Peu élevé (jusqu'à 30) | 44 % | 37 % |
| Moyen (31-100) | 38 % | 52 % |
| Élevé (plus de 100) | 19 % | 11 % |

* Le total peut différer de la somme des pourcentages à cause de l'arrondissement.

Toutes les entreprises des deux secteurs qui comptent moins de 30 employés ont des ventes inférieures à 7 millions de dollars et toutes celles qui embauchent plus de 100 personnes ont des ventes supérieures à 7 millions de dollars.

La plupart des entreprises participantes sont établies en Ontario, comme le montre le tableau 6.1.2.

TABLEAU 6.1.2

| Région | Secteur du sommier et du matelas (%) (n=17) | Secteur du mobilier institutionnel et commercial divers (%) (n=29) |
|-------------------|--|---|
| Atlantique | 6 % | 7 % |
| Québec | 29 % | 17 % |
| Ontario | 59 % | 69 % |
| Prairies et C.-B. | 6 % | 7 % |

Le tableau 6.1.3 indique les ventes signalées par les répondants pour l'année 1987. La plupart des entreprises ont eu des ventes inférieures à 20 millions de dollars. Trois entreprises (une du secteur du sommier et du matelas et deux de l'autre secteur) n'ont pas divulgué de renseignements sur leurs ventes.

TABLEAU 6.1.3

| Vente (en millions \$) | Ventes en 1987 | |
|---------------------------|---|---|
| | Secteur du sommier et matelas (%) (n=16) | Secteur du mobilier institutionnel et commercial divers (%) (n=27) |
| moins de 2 | 13 % | 33 % |
| 2,1 à 7,0 | 50 % | 52 % |
| 7,1 à 20 | 31 % | 15 % |
| 20,1 à 100 | 6 % | -- |

Réponse non fournie : 1 Réponses non fournies : 2

Les ventes moyennes par employé se sont élevées à 89 402 \$ et à 75 514 \$ respectivement pour le secteur du sommier et du matelas et pour le secteur du mobilier institutionnel et commercial divers. Pour l'année 1985, les données de Statistique Canada indiquent des ventes par employé de 95 555 \$ pour le secteur du sommier et du matelas et de 70 247 \$ pour le secteur du mobilier d'hôtellerie et de restaurant. L'extrapolation de ces données pour l'année 1987, d'après la croissance annuelle moyenne des deux secteurs de 1982 à 1985, donne des ventes annuelles moyennes de 123 217 \$ pour le secteur du sommier et du matelas et de 81 172 \$ pour le secteur du mobilier d'hôtellerie et de restaurant.

La plupart des fabricants du secteur du sommier et du matelas (88 %) et un grand nombre de fabricants du secteur du mobilier institutionnel et commercial divers (69 %) effectuent de 76 à 100 pour cent de leurs ventes au Canada, comme le révèle le tableau 6.1.4.

TABLEAU 6.1.4

| Pourcentage des ventes au Canada | Pourcentage de répondants | |
|----------------------------------|---|---|
| | Secteur du sommier et du matelas (n=17) | Secteur du mobilier institutionnel et commercial divers* (n=29) |
| 1 à 25 % | -- | 3 % |
| 26 à 50 % | 6 % | 14 % |
| 51 à 75 % | 6 % | 14 % |
| 76 à 100 % | 88 % | 69 % |

* Le total peut différer de la somme des pourcentages à cause de l'arrondissement.

Cinq entreprises n'exportent pas : quatre dans le secteur du sommier et du matelas et une du secteur du mobilier institutionnel et commercial divers.

TABLEAU 6:1.6

| Domaine de dépenses | Dépenses totales des entreprises classées selon l'importance des ventes 1987 (en millions de \$) | | | | | | | |
|--|--|------|---------|------|----------|------|------------|------|
| | Moins de 2 | Nbre | 2,1-7,0 | Nbre | 7,1-20,0 | Nbre | Plus de 20 | Nbre |
| IMMOBILISATIONS | | | | | | | | |
| Ordinateurs en taut qu'outils de gestion | 0,10 | \$ 6 | 0,76 | \$ 8 | 0,18 | \$ 4 | 0,78 | \$ 1 |
| Matériel à commande numérique/informatique | 0,20 | 2 | 0,37 | 7 | 0,06 | 3 | 0,78 | 1 |
| Autre matériel de production | 0,32 | 7 | 2,33 | 14 | 1,06 | 6 | 0,78 | 1 |
| Bâtiments (intérieur et extérieur) | 0,36 | 1 | 1,51 | 11 | 0,10 | 2 | 0,78 | 1 |
| DEPENSES EXPLOITATION | | | | | | | | |
| R-D (études de design) | 0,15 | 6 | 0,47 | 10 | 0,62 | 6 | 0,78 | 1 |
| Publicité et promotion | 0,28 | 8 | 1,94 | 19 | 3,11 | 9 | 4,68 | 1 |
| Études de marché | 0,09 | 2 | 0,14 | 8 | 0,16 | 3 | -- | -- |

Données fondées sur un sondage auprès de 700 fabricants de meubles.

Les dépenses des entreprises dans divers domaines, exprimées en pourcentage des ventes de 1988, sont indiquées dans le tableau 6.1.5. Le tableau 6.1.6, ci-contre, précise les dépenses globales par domaine des entreprises, classées selon l'importance des ventes globales.

TABLEAU 6.1.5

| Domaine de dépenses | Dépenses moyennes, en pourcentage des ventes, d'après les ventes globales (en millions de dollars) des entreprises | | | |
|--|--|------------------|-------------------|---------------------|
| | Moins de 2 millions | 2,1-7,0 millions | 7,1-20,0 millions | Plus de 20 millions |
| Ordinateurs en tant qu'outils de gestion | 1,8 % | 2,5 % | 0,4 % | 1,0 % |
| Matériel à commande numérique/informatique | 6,5 | 1,2 | 0,2 | 1,0 |
| Autre matériel de production | 3,6 | 3,9 | 1,4 | 1,0 |
| Bâtiments (intérieur) | 10,0 | 3,4 | 0,4 | 1,0 |
| R-D (design) | 4,2 | 1,2 | 0,4 | 1,0 |
| Publicité et promotion | 3,5 | 2,4 | 2,6 | 6,0 |
| Études de marché | 2,8 | 0,4 | 0,5 | --- |

La majorité des entreprises du secteur du sommier et du matelas qui ont participé au sondage fonctionnent avec une seule équipe de travail (94 %). Quant aux entreprises du secteur du mobilier institutionnel et commercial divers, 79 pour cent ont une seule équipe de travail.

Un grand nombre de répondants (sommier et matelas : 69 %; mobilier institutionnel et commercial divers : 89 %) ont mentionné que de 76 à 100 pour cent de leurs approvisionnements viennent du Canada. En ce qui concerne les

approvisionnement futurs, 65 pour cent des entreprises du secteur du sommier et du matelas et 54 pour cent de celles du secteur du mobilier institutionnel et commercial divers ne prévoient aucune difficulté à ce chapitre. Les principales difficultés mentionnées par les 17 entreprises qui ont exprimé des préoccupations à ce sujet sont les suivantes :

- prix des matériaux 10 mentions sur 39 réponses
- fiabilité des livraisons 10 mentions sur 39 réponses
- disponibilité 8 mentions sur 39 réponses

2. Perspectives générales

Les entreprises du secteur du sommier et du matelas font preuve d'un plus grand optimisme quant à l'évolution de leurs ventes au Canada que les entreprises du secteur du mobilier institutionnel et commercial divers, comme l'indique le tableau 6.2.1.

TABLEAU 6.2.1

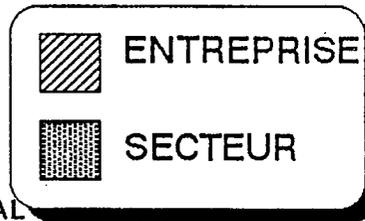
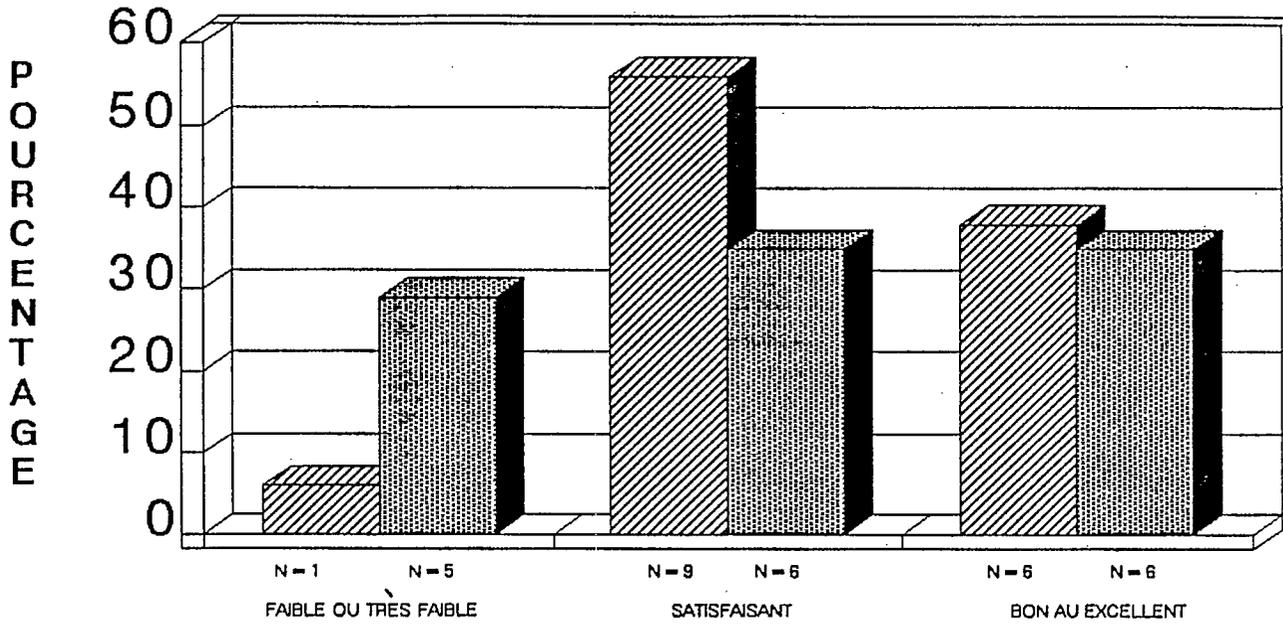
| Prévisions de ventes au Canada | Secteur du sommier et du matelas (%)* (n=17) | Secteur du mobilier institutionnel et commercial divers (%)* (n=29) |
|--------------------------------|---|--|
| Décroissance | 6 % | 10 % |
| Aucune croissance | 6 % | 17 % |
| 1 à 10 % | 24 % | 31 % |
| 11 à 20 % | 24 % | 14 % |
| 21 à 50 % | 35 % | 17 % |
| Plus de 50 % | 6 % | 10 % |

* Le total peut différer de la somme des pourcentages à cause de l'arrondissement.

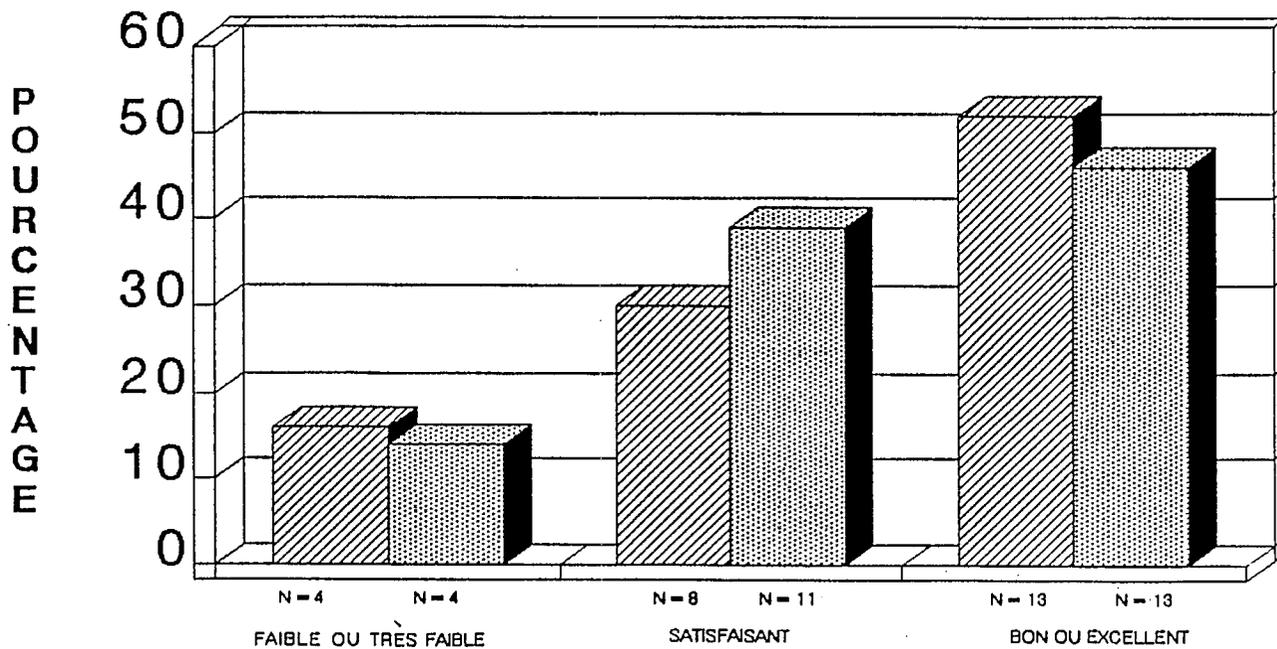
Dix entreprises (8 du secteur du mobilier institutionnel et commercial divers et 2 du secteur du sommier et du matelas) s'attendent à une décroissance ou à une stabilisation des ventes, en donnant comme principal motif l'impossibilité de faire des économies d'échelle, compte tenu de la taille du marché (6 mentions), et les efforts de marketing d'autres entreprises (4 mentions).

COMPARISON DU POTENTIEL DE CROISSANCE DU MARCHÉ

SOMMIER ET MATELAS



MOBILIER INSTITUTIONNEL ET COMMERCIAL DIVERS



Les prévisions des entreprises sont légèrement plus optimistes pour l'évolution des marchés étrangers que pour celle du marché canadien au cours des trois prochaines années, comme l'indique le tableau 6.2.2.

TABLEAU 6.2.2

| Prévisions de ventes à l'étranger | Secteur du sommier et du matelas (%)* (n=8) | Secteur du mobilier institutionnel et commercial divers (%) (n=26) |
|-----------------------------------|--|---|
| Décroissance | 13 % | 4 % |
| Aucune croissance | --- | 27 % |
| 1 à 10 % | 25 % | 15 % |
| 11 à 20 % | 13 % | 8 % |
| 21 à 50 % | --- | 27 % |
| Plus de 50 % | 50 % | 19 % |

* Le total peut différer de la somme des pourcentages à cause de l'arrondissement.

Les fabricants du secteur du sommier et du matelas prévoient une augmentation de 15 pour cent, de 1987 à 1988, de la valeur globale des ventes en dollars courants; les fabricants du secteur du mobilier institutionnel et commercial divers s'attendent à une progression de 8 pour cent.

Près de la moitié des entreprises (46 %) estiment que le potentiel de croissance du marché de leur entreprise est bon ou excellent. Cinq entreprises (12 %) croient cependant que le potentiel de croissance du marché de leur entreprise est faible ou très faible. Plus de la moitié des entreprises du secteur du sommier et du matelas (56 %) indiquent que le potentiel de croissance du marché de leur entreprise est satisfaisant, tandis que les réponses des entreprises du secteur du mobilier institutionnel et commercial divers tentent à se polariser aux extrémités de l'échelle.

Les répondants ont tendance à juger le potentiel de croissance du marché de leur entreprise à un niveau légèrement supérieur à celui du potentiel de croissance du secteur, comme le montre le tableau 6.2.3, ci-contre.

Le tableau 6.2.4 indique les principaux points forts mentionnés par les entreprises des deux secteurs.

TABLEAU 6.2.4

| Principaux points forts | Nombre de mentions pour le secteur | Nombre de mentions pour l'entreprise |
|-----------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| Qualité | 20 | 24 |
| Design des produits | 19 | 23 |
| Installations de production | 13 | 16 |
| Prix | 16 | 14 |
| Service | 7 | 8 |
| Marketing | 5 | 7 |
| Réputation | 6 | 4 |
| Souplesse | 6 | 3 |

Le tableau 6.2.5 fait état des principales faiblesses des entreprises et des deux secteurs.

TABLEAU 6.2.5

| Principales faiblesses | Nombre de mentions pour le secteur | Nombre de mentions pour l'entreprise |
|-----------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| Compétences insuffisantes | 2 | 9 |
| Prix | 7 | 5 |
| Marketing | 4 | 5 |
| Capitaux insuffisants | 3 | 5 |
| Coût de la main-d'oeuvre | 6 | 4 |
| Pénurie de main-d'oeuvre | 2 | 2 |
| Installations de production | 9 | 2 |
| Design des produits | 6 | 1 |
| Livraison | 4 | 2 |

3. Marketing

Comme l'indiqué le tableau 6.3.1, de 24 à 47 pour cent des entreprises ne font pas d'études de marché ni n'utilisent des renseignements tirés d'études de marché afin d'étudier la segmentation du marché, d'analyser les parts de marché et d'évaluer le potentiel du marché d'exportation ou du marché national.

TABLEAU 6.3.1

| Domaine des études de marché | Pourcentage des entreprises qui n'utilisent pas les renseignements renseignements tirés d'études de marché | |
|---|--|---|
| | Secteur du sommier et du matelas | Secteur du mobilier institutionnel et commercial divers |
| Segmentation du marché* | 47 % | 43 % |
| Analyse de la part du marché | 41 % | 39 % |
| Évaluation du potentiel du marché d'exportation | 35 % | 31 % |
| Évaluation du potentiel du marché national | 24 % | 28 % |
| Caractéristiques du marché | 24 % | 28 % |
| Recherche sur des produits | 18 % | 35 % |
| Étude de produits concurrents | 17 % | 25 % |
| Promotion et recherche en en publicité | 12 % | 52 % |

Le tableau 6.3.2, à la page suivante, révèle que les représentants des ventes et les détaillants sont les principales sources de renseignements sur les marchés.

TABLEAU 6.3.2

| Source | Nombre de mentions (secteur du sommier et du matelas) | Nombre de mentions (secteur du mobilier institutionnel et commercial divers) |
|--------------------------|---|---|
| Représentants des ventes | 11 | 20 |
| Détaillants | 9 | 8 |
| Associations | 7 | 7 |
| Revue spécialisées | 5 | 10 |

4. Technologie et productivité

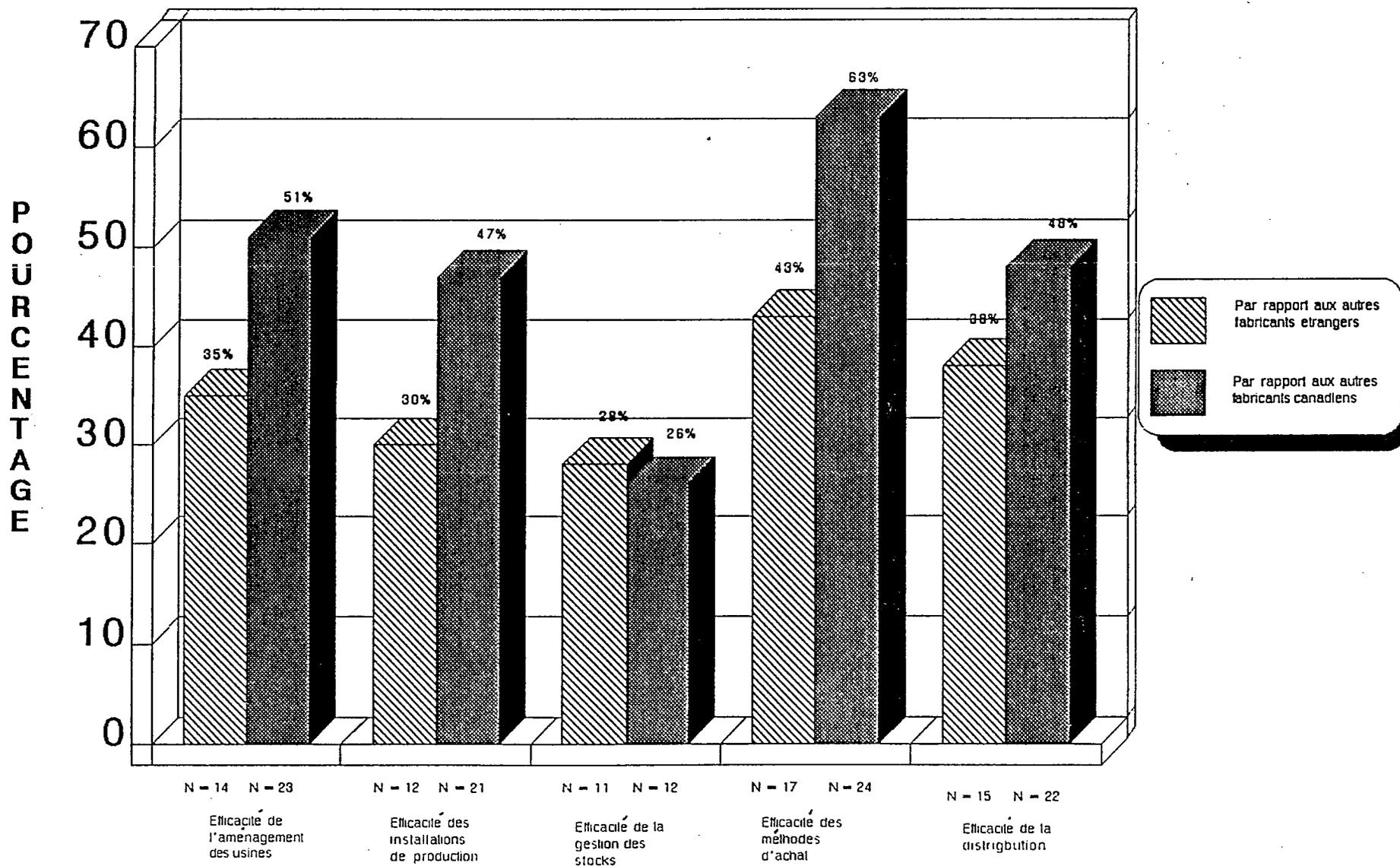
Quelque 83 pour cent des entreprises participantes utilisent assez ou beaucoup les ordinateurs en tant qu'outils de gestion (par exemple à des fins de budgétisation, de prévision des ventes, de facturation et de gestion financière). Les entreprises du secteur du sommier et du matelas sont plus portées que celles du secteur du mobilier institutionnel et commercial divers à utiliser beaucoup les utilisateurs à cette fin (82 % contre 52 %).

Les huit entreprises qui ne se servent pas des ordinateurs pour la gestion invoquent surtout le coût en capital (3 mentions).

Un grand nombre d'entreprises (65 %) ne se servent pas de matériel à commande numérique ou informatique pour la production, l'emballage, l'entreposage, la gestion des stocks, l'expédition ou les essais. La proportion des entreprises qui ne se servent pas des ordinateurs est plus élevée dans le secteur du mobilier institutionnel et commercial divers (76 %) que dans le secteur du sommier et du matelas (47 %).

Les 30 entreprises qui n'utilisent pas du tout les ordinateurs pour la production invoquent les coûts en capital et le fait que les ordinateurs ne sont pas nécessaires.

**POURCENTAGE DES FABRICANTS DE MEUBLES DIVERS
QUI AFFIRMENT ÊTRE 'ASSEZ' EFFICACES**



Données fondées sur un sondage auprès de 700 fabricants de meubles

En règle générale, les entreprises évaluent la productivité de leurs ouvriers et de leur matériel de façon au moins aussi favorable que celle des autres producteurs canadiens. Face aux concurrents étrangers, elles s'estiment moins concurrentielles. Cette constatation s'applique en particulier aux entreprises du secteur du mobilier institutionnel et commercial divers. En effet, de 37 à 41 pour cent des entreprises de ce secteur mentionnent qu'elles ne sont "pas beaucoup" productives par rapport à leurs concurrents étrangers.

Les entreprises ont aussi tendance à se juger moins efficaces dans les marchés étrangers que dans le marché canadien. Le tableau 6.4.1, ci-contre, indique les pourcentages des entreprises qui s'estiment plus efficaces que les autres fabricants canadiens et étrangers. Les entreprises du secteur du mobilier institutionnel et commercial divers évaluent leur efficacité à un niveau moindre que celles du secteur du sommier et du matelas.

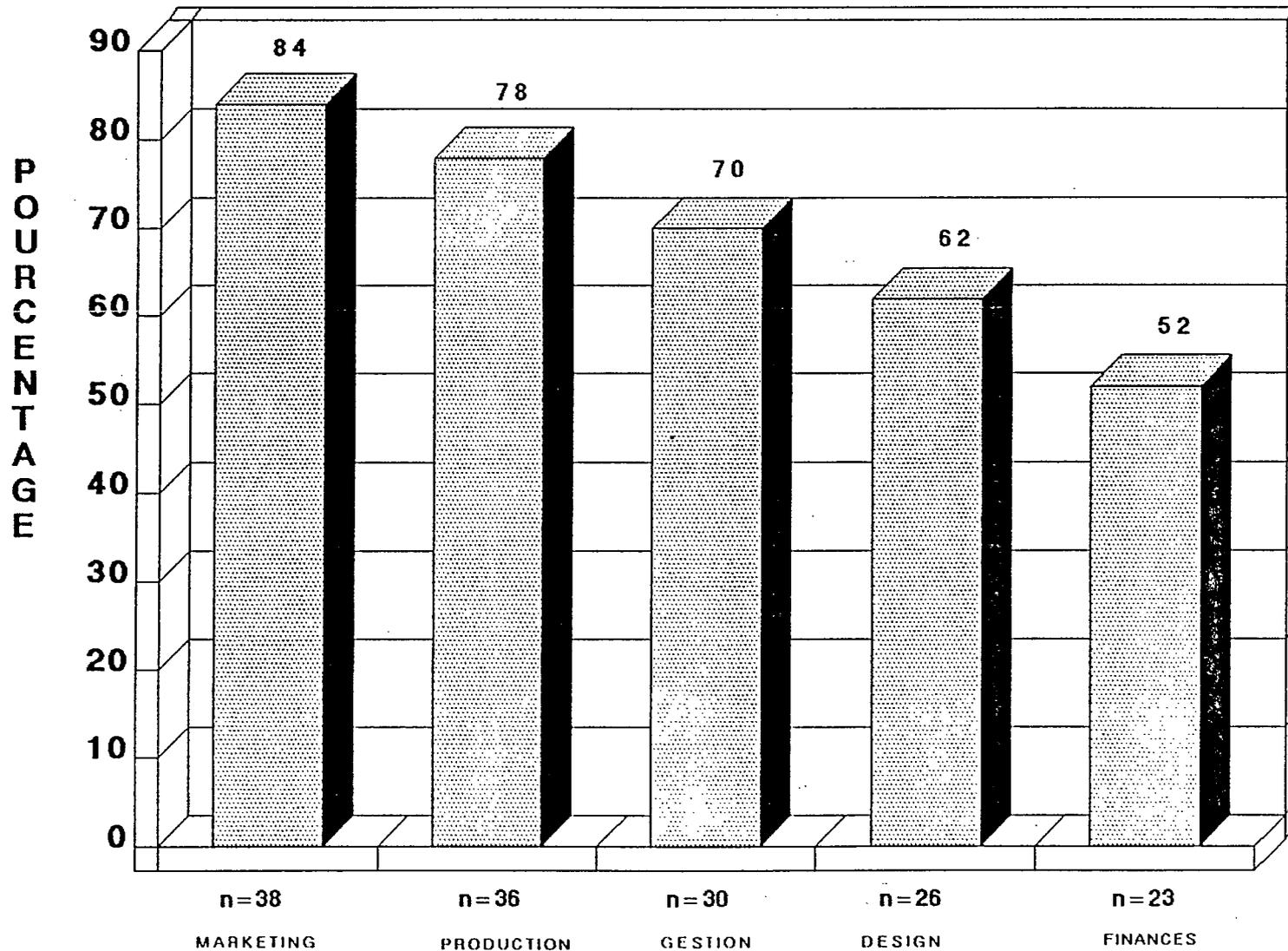
5. Formation

Beaucoup d'entreprises indiquent que leurs cadres ne reçoivent aucune formation dans les domaines du design (84%), de la gestion financière (73 %), de la gestion en général (71 %), du marketing et des ventes (62 %) et de la production (53 %). Les cadres du secteur du sommier et du matelas tendent à recevoir plus de formation que ceux du secteur du mobilier institutionnel et commercial divers.

Un grand nombre d'entreprises mentionnent que leurs cadres ont besoin d'une formation plus poussée, comme le montre le tableau 6.5.1, au verso. La majorité des entreprises sont d'avis qu'une formation est nécessaire dans les domaines du marketing et des ventes (84 %) et de la production (78 %).

Même si elles indiquent que leurs cadres ont besoin de formation, les entreprises estiment généralement qu'elles disposent de compétences suffisantes en gestion (en utilisant des ressources internes et externes). Le tableau 6.5.2, à la page suivante, indique à quel niveau les entreprises évaluent leurs compétences en gestion.

**POURCENTAGE DES FABRICANTS DE MEUBLES DIVERS QUI
INDIQUENT QUE LEURS CADRES ONT BESOIN D'UNE FORMATION
PLUS POUSSÉE**



Données tirées sur un sondage auprès de 700 fabricants de meubles

TABLEAU 6.5.2

| Domaine de gestion | Niveau de compétence | | |
|---------------------|----------------------|----------------|--------------|
| | Très peu adéquat | Un peu adéquat | Très adéquat |
| Finances | | 26 % | 74 % |
| Gestion en général* | 4 % | 28 % | 67 % |
| Production | 13 % | 33 % | 54 % |
| Conception | 23 % | 25 % | 52 % |
| Marketing/ventes | 4 % | 46 % | 50 % |

En ce qui concerne la formation de l'effectif de production, 65 pour cent des entreprises du secteur du mobilier institutionnel et commercial divers indiquent que leurs ouvriers ont besoin d'un complément de formation spécialisée, contre seulement 29 pour cent des entreprises du secteur du sommier et du matelas.

Un grand nombre d'entreprises (66 %) affirment que leurs besoins de main-d'oeuvre spécialisée sont à demi ou pas du tout satisfaits. Il n'y a aucune distinction d'un secteur à l'autre.

Les 26 entreprises qui estiment que leurs besoins ne sont pas satisfaits indiquent les raisons suivantes :

- pénurie d'ouvriers qualifiés 14 mentions sur 26 réponses
- pénurie d'ouvriers à former 6 mentions sur 26 réponses

Beaucoup d'entreprises (77 pour cent pour le secteur du sommier et du matelas et 59 pour cent de l'autre secteur) mentionnent que l'effectif de production reçoit beaucoup de formation en cours d'emploi.

6. Mesures nécessaires à l'établissement de la compétitivité internationale

Le tableau 6.6.1 rend compte des principaux obstacles à l'établissement de la compétitivité internationale au cours des cinq prochaines années, mentionnés par les entreprises.

TABLEAU 6.6.1

| Principaux obstacles à la compétitivité internationale | Nombre de mentions | |
|--|---|--|
| | Secteur du sommier et du matelas (n=16) | Secteur du mobilier institutionnel et commercial divers (n=26) |
| Marketing | 6 | 15 |
| Disponibilité du financement | 6 | 13 |
| Acquisition de technique nouvelle | 3 | 5 |
| Insuffisance de l'effectif de production | 8 | 10 |
| Productivité | 4 | 14 |

Réponse non fournie : 1 Réponses non fournies : 3

Un grand nombre d'entreprises estiment qu'elles devront accroître leurs dépenses dans divers domaines afin d'être concurrentielles à l'échelle internationale, comme le montre le tableau 6.6.2, à la page suivante.

TABLEAU 6.6.2

| Domaine de dépenses | Pourcentage des entreprises qui indiquent qu'elles devront accroître leurs dépenses pour être plus concurrentielles | |
|--|---|------|
| | Non | Oui |
| Achat de matériel nouveau | 60 % | 85 % |
| Publicité et promotion | 60 % | 88 % |
| R-D (design) | 47 % | 75 % |
| Construction ou modernisation d'usines | 53 % | 78 % |
| Initiation aux techniques nouvelles | 44 % | 78 % |
| Formation en gestion | 40 % | 71 % |
| Marketing | 60 % | 69 % |

Les entreprises qui ont indiqué qu'elles devront accroître leurs dépenses dans un domaine particulier afin d'établir leur compétitivité internationale devaient aussi préciser l'ampleur des investissements nécessaires. Le montant global que toutes les entreprises devront investir dans chaque domaine est indiqué au tableau 6.6.3, à la page suivante.

TABLEAU 6.6.3

| Domaine de dépenses | Total des dépenses nécessaires au cours des trois prochaines années | | | |
|--|---|---|---|--|
| | Secteur du sommier et du matelas | | Secteur du mobilier institutionnel et commercial divers | |
| | Total (millions de \$) | Moyenne par entreprise (milliers de \$) | Total (millions de \$) | Moyenne par entreprises (milliers de \$) |
| Construction ou modernisation d'usines | 1,2 \$ | 232 \$ | 6,7 \$ | 420 \$ |
| Achat de matériel nouveau | 2,2 \$ | 249 | 5,6 \$ | 267 |
| Publicité et promotion | 4,2 \$ | 698 | 2,0 \$ | 94 |
| R-D (design) | 0,4 \$ | 61 | 2,1 \$ | 138 |
| Étude de marché | 0,2 \$ | 35 | ,7 \$ | 44 |
| Initiation aux techniques nouvelles | 0,2 \$ | 40 | ,5 \$ | 31 |
| Formation en gestion | 0,2 \$ | 33 | ,4 \$ | 25 |

Le tableau 6.6.4, à la page suivante, précise les pourcentages que représentent les investissements nécessaires à l'établissement de la compétitivité internationale par rapport aux ventes de 1987 et aux ventes moyennes prévues pour 1988-1990, ainsi que l'augmentation en pourcentage par rapport aux dépenses en 1987 et aux dépenses projetées pour 1988-1990.

TABLEAU 6.6.4

Investissements supplémentaires nécessaires à l'établissement
de la compétitivité internationale au cours des trois
prochaines années, par rapport aux ventes et
aux dépenses actuelles

| Domaine de dépenses | Investissement nécessaire en pourcentage des ventes | | Pourcentage d'augmentation par rapport aux dépenses actuelles | |
|--|---|------------------------------|---|------------------------------|
| | Ventes de 1987 | Ventes moyennes de 1988-1990 | Ventes de 1987 | Ventes moyennes de 1988-1990 |
| Construction ou modernisation d'usines | 1,7 % | 1,3 % | 121 % | 86 % |
| Achat de matériel nouveau | 1,3 % | 1,0 % | 77 % | 51 % |
| Publicité et promotion | 1,2 % | 0,9 % | 26 % | 21 % |
| R-D (design) | 0,5 % | 0,4 % | 65 % | 51 % |
| Études de marché | 0,2 % | 0,1 % | 140 % | 67 % |

Les entreprises ont précisé qu'elles prévoient accorder une attention plus soutenue au cours des cinq prochaines années à l'accroissement de leur compétitivité internationale, à la rationalisation de leurs gammes de produits, au développement de nouveaux créneaux et à l'élargissement des gammes de produits.

De plus, les entreprises mentionnent qu'elles sont prêtes à envisager des entreprises conjointes (79 %), du financement à l'exportation (77 %), des licences d'exportation (74 %) et des fusions ou acquisitions (74 %), ce que la majorité des entreprises n'ont pas essayé ou obtenu par le passé.

RÉSUMÉ DES PRINCIPALES CONSTATATIONS

Les chapitres précédents décrivaient les constatations relatives à chaque secteur (mobilier de maison, mobilier de bureau et mobilier divers) et à divers domaines comme le marketing, la technologie et la formation. Le présent chapitre résume les principales constatations de l'étude.

Dans l'ensemble, les entreprises font preuve d'optimisme quant à leurs perspectives d'avenir. Quarante pour cent des entreprises prévoient des hausses supérieures à 20 pour cent de leurs ventes au Canada au cours des trois prochaines années. Bien qu'elle varie d'un secteur à l'autre, cette proportion demeure élevée dans chacun d'eux. De plus, seulement 5 pour cent des entreprises s'attendent à une décroissance de leurs ventes au Canada et 7 pour cent prévoient une stabilisation.

Plus d'entreprises (52 %) s'attendent à des hausses de plus de 20 pour cent des ventes à l'étranger. Il faut noter, cependant, que les ventes à l'étranger ne constituent qu'une faible proportion des ventes globales des entreprises. Trois entreprises sur quatre tirent de 76 à 100 pour cent de leurs revenus du marché canadien.

Les entreprises participantes font également preuve d'optimisme dans leurs évaluations de leur propre potentiel de croissance et de celui de leur secteur. Pour plus de la moitié des entreprises, ce potentiel est bon ou excellent. Seulement 11 pour cent et 16 pour cent des entreprises, respectivement, estiment que leur propre potentiel de croissance et celui de leur secteur sont faibles ou très faibles.

Malgré les indications positives qui se dégagent de l'enquête, les échanges de vues que nous avons eus avec les entreprises dans le cadre des groupes de travail, ainsi que les entrevues qualitatives, révèlent que plusieurs mesures devront être prises pour que cette croissance puisse se concrétiser. Les entreprises estiment généralement qu'elles peuvent être concurrentielles, mais qu'elles devront d'abord "se serrer la ceinture". De plus, certaines

entreprises ont exprimé des inquiétudes à l'égard de facteurs externes comme la stabilité du dollar canadien face au dollar américain.

Priées d'indiquer les principaux obstacles, selon elles, à l'établissement de leur compétitivité internationale, les entreprises ont fourni les réponses suivantes, classées par ordre d'importance pour le secteur :

| Principal Obstacle | Rang | | | | |
|---|-----------------|--------------------|--------------------|--------------------|--|
| | Ensemble | Mobilier de maison | Mobilier de bureau | Sommier et matelas | Mobilier institutionnel et commercial divers |
| Marketing | 1 ^{er} | 3 ^e | 1 ^{er} | 3 ^e | 1 ^{er} |
| Productivité | 2 ^e | 1 ^{er} | 5 ^e | 5 ^e | 2 ^e |
| Disponibilité du financement | 3 ^e | 4 ^e | 2 ^e | 3 ^e | 3 ^e |
| Acquisition de techniques nouvelles | 4 ^e | 2 ^e | 3 ^e | 4 ^e | 5 ^e |
| Disponibilité de l'effectif de production | 5 ^e | 5 ^e | 4 ^e | 1 ^{er} | 4 ^e |

Le marketing est le principal domaine où des interventions seront nécessaires pour établir la compétitivité internationale des entreprises. L'enquête révèle qu'un grand nombre d'entreprises n'ont pas beaucoup fait appel au marketing par le passé. De 35 à 50 pour cent des entreprises n'ont pas fait d'études de marché ni utilisé des renseignements tirés d'études de marché afin d'étudier la segmentation du marché, d'analyser les parts de marché, d'évaluer le potentiel d'exportation, de faire de la promotion et de la publicité ou encore d'évaluer le potentiel du marché national. Les petites entreprises en particulier ne font guère d'études de marché. Les entrevues qualitatives montrent qu'elles n'ont souvent pas le temps ou les ressources nécessaires pour s'occuper du marketing.

Afin d'évaluer plus en profondeur l'importance du marketing et les domaines dans lesquels des mesures sont nécessaires, les entrevues qualitatives ont permis de constater que beaucoup d'entreprises prévoient y accorder une attention plus soutenue. Les principales difficultés mentionnées par les personnes interrogées sont le manque de données utiles sur les marchés, l'expertise nécessaire pour pénétrer le marché américain et l'accent sur la qualité ou sur la conception des produits, au lieu des prix, dans la publicité.

Le sondage montre aussi que bon nombre d'entreprises, de tous les secteurs, estiment être moins productives que leurs concurrents étrangers. Effectivement, les entreprises placent la productivité au deuxième rang des principaux obstacles à franchir pour établir leur compétitivité internationale.

Beaucoup d'entreprises de tous les secteurs estiment que leur matériel et leurs ouvriers sont moins productifs que ceux de leurs concurrents étrangers. Les entrevues qualitatives révèlent que les entreprises imputent ce fait à leur faible niveau d'informatisation, à l'aménagement des usines et à leur production à petite échelle. Beaucoup croient que des dépenses supplémentaires dans les domaines de l'informatisation, du matériel et des bâtiments permettraient d'accroître la productivité. Les entreprises indiquent cependant qu'il sera plus difficile d'accroître la productivité des ouvriers. Quelques personnes interrogées affirment que les salaires et les avantages sociaux des ouvriers canadiens sont beaucoup plus élevés que ceux des ouvriers du sud des États-Unis et que la productivité des entreprises s'en ressent.

Afin d'accroître leur productivité, les entreprises prévoient accorder plus d'importance au cours des cinq prochaines années à l'accroissement de leur compétitivité internationale, au développement de nouveaux créneaux et à la rationalisation de leurs gammes de produits.

Un grand nombre d'entreprises de tous les secteurs affirment aussi qu'elles devront augmenter leurs dépenses dans des domaines particuliers afin d'être plus concurrentielles. Au total, les entreprises de tous les secteurs devront dépenser 265 millions de dollars de plus (voir le tableau de la page suivante). Dans le secteur du mobilier de maison, le montant global jugé nécessaire s'élève à 168 millions de dollars.

| Domaine d'investissement | Dépenses nécessaires (en millions de dollars) | | | | |
|--|---|--------------------|--------------------|--------------------|--|
| | Ensemble | Mobilier de maison | Mobilier de bureau | Sommier et matelas | Mobilier Institutionnel et commercial divers |
| Construction ou modernisation d'usines | 94 \$* | 70 \$ | 13 \$ | 1 \$ | 7 \$ |
| Achat de matériel nouveau | 90 \$* | 48 \$ | 29 \$ | 2 \$ | 6 \$ |
| Publicité et promotion | 36 \$* | 21 \$ | 7 \$ | 4 \$ | 2 \$ |
| R-D (études de design) | 21 \$* | 13 \$ | 5 \$ | -- | 2 \$ |
| Études de marché | 9 \$* | 6 \$ | 1 \$ | -- | 1 \$ |
| Initiation aux techniques nouvelles | 7 \$ | 5 \$ | 1 \$ | -- | 1 \$ |
| Formation en gestion | 5 \$* | 3 \$ | 1 \$ | -- | -- |
| Autres (personnel de vente, investissements, experts-conseils) | 3 \$ | 2 \$ | 1 \$ | -- | -- |

*Le total peut différer de la somme à cause de l'arrondissement et du fait que certains répondants n'ont pas précisé leur secteur.

Les entreprises peuvent avoir de la difficulté à financer ces dépenses supplémentaires. A l'heure actuelle, leurs principales sources de financement sont les banques et les autres institutions financières, de même que le financement interne. Toutefois, les entreprises classent la disponibilité du financement au troisième rang des obstacles à l'établissement de la compétitivité internationale.

Les entreprises n'utilisent pas beaucoup les ordinateurs pour la production. Quelque 57 pour cent des entreprises n'utilisent pas de matériel à commande numérique ou informatique pour la production, l'emballage, l'entreposage, la gestion des stocks, l'expédition et les essais. Les entrevues qualitatives révèlent que plusieurs entreprises, partiellement informatisées, se servent plus souvent des ordinateurs pour la gestion des stocks que pour la production. Le coût du matériel est le principal motif invoqué pour ne pas automatiser la production. Les entrevues qualitatives et le sondage font aussi ressortir une certaine incertitude chez les entreprises au sujet des genres d'ordinateurs à adopter. Les entrevues en profondeur confirment que les entreprises sont conscientes de la nécessité d'informatiser leur exploitation afin d'être concurrentielles à l'échelle internationale et qu'elles projettent ou envisagent de s'informatiser davantage à court terme.

La formation des cadres et des ouvriers cause aussi des difficultés à cette industrie. Beaucoup d'entreprises de tous les secteurs ont indiqué que leurs cadres ont besoin d'une formation plus poussée, notamment dans les domaines du marketing et des ventes et de la production.

Un grand nombre d'entreprises estiment que leurs besoins de main-d'oeuvre spécialisée sont à demi ou pas du tout satisfaits. Environ la moitié des entreprises estiment que leurs ouvriers ont besoin d'un complément de formation spécialisée. Les entrevues qualitatives mettent en évidence plusieurs opinions sur le genre de formation jugée nécessaire. Bien que beaucoup de dirigeants d'entreprises reconnaissent la nécessité d'une formation dans des établissements spécialisés semblables à ceux du Québec et de l'Ontario, d'autres estiment qu'il faut plutôt se tourner vers la formation en cours d'emploi.

En conclusion, l'analyse des constatations du sondage et les entrevues avec des dirigeants d'entreprises et des représentants des associations et des gouvernements permettent de dégager certaines indications positives pour l'avenir de l'industrie du meuble. Plusieurs domaines tels le marketing, la productivité, les investissements supplémentaires, l'informatisation et la formation exigeront une attention plus soutenue pour que cette industrie puisse être concurrentielle à l'échelle internationale.

ANNEXE A

ENQUETE AUPRES DE L'INDUSTRIE DU MEUBLE

Price Waterhouse effectue actuellement une étude sur l'industrie du meuble pour le compte du ministère de l'Expansion industrielle régionale. Vous êtes ainsi invités à jouer un rôle dans la détermination des besoins d'adaptation de votre industrie pour qu'elle devienne compétitive à l'échelle internationale.

La participation à cette étude est volontaire, mais nous vous demandons de bien vouloir collaborer en complétant ce questionnaire et en nous le retournant dans l'enveloppe ci-jointe. La plupart des questions sont simples. Veuillez prendre soin de répondre à toutes les questions pertinentes.

Les renseignements hautement confidentiels concernant de tierces parties sont protégés en vertu des dispositions de l'article 20 de la Loi sur l'accès à l'information. Tout renseignement figurant dans les réponses au présent questionnaire qui ne peut être divulgué en raison des dispositions de l'article 20 de la Loi sur l'accès à l'information, sera considéré comme strictement confidentiel.

Nous vous sommes reconnaissants pour le temps que vous passerez à compléter ce questionnaire et vous remercions à l'avance de bien vouloir nous aider à faire de cette étude un succès. Si vous avez des questions au sujet de ce questionnaire, veuillez communiquer avec M^{me} Carol Blackie ou M^{me} Pat Wudwud de Price Waterhouse:

180, rue Elgin
Suite 1100
Ottawa (Ontario)
K2P 2K3
(613) 238-8200

PROTÉGÉ
UNE FOIS REMPLI

N°: _____

ENQUETE AUPRES DE L'INDUSTRIE DU MEUBLE

INTRODUCTION

Ce questionnaire porte sur la gestion, les ressources humaines, la technologie, la commercialisation et les finances. Les questions qu'on trouve au début et à la fin du questionnaire ont trait à l'ensemble de l'activité de votre entreprise, mais la plupart des autres ont strictement rapport au secteur qui représente le plus fort pourcentage de vos ventes.

Etant donné la nature des questions suivantes, nous vous saurions grés de demander à un cadre supérieur de votre entreprise d'y répondre.

1. Nombre total d'employés dans votre entreprise? _____
2. Nombre total d'usines de meubles que possède votre entreprise au Canada? _____
3. Veuillez indiquer le pourcentage de vos ventes totales que représente chacun des secteurs suivants. Veuillez vous assurer que le total des pourcentages égale 100 %.

Pourcentage des ventes totales
représenté par chaque secteur

Mobilier de bureau

- Meubles rembourrés _____
- Meubles de rangement (bois, métal) _____
- Autres (veuillez préciser) _____

Mobilier de maison

- Meubles de bois _____
- Meubles rembourrés _____
- Meubles en métal _____
- Autres (veuillez préciser) _____

Industrie du sommier et du matelas _____

Autre (veuillez préciser) _____

Total 100 %

NOTE IMPORTANTE - Veuillez restreindre vos commentaires au secteur dans lequel votre entreprise réalise la plus forte proportion de ses ventes (tel qu'indiqué à la Question 3). Cela nous aidera à attribuer les commentaires à des secteurs particuliers. Si vous désirez faire des commentaires sur d'autres secteurs, n'hésitez pas à photocopier ce questionnaire et à y répondre autant de fois qu'il le faudra. Les huit questions qui se trouvent à la fin du questionnaire concernent l'ensemble de votre entreprise.

* * * *

Les questions suivantes concernent le secteur dans lequel votre entreprise enregistre le plus fort pourcentage de ses ventes.

4. Indiquez à quel secteur s'appliquent vos commentaires.

5. Nombre total d'employés de votre entreprise travaillant dans ce secteur?

6. Indiquez à quel endroit se trouve chacune de vos usines dans ce secteur?

| Localité (Province) | % des ventes totales dans <u>ce secteur</u> seulement |
|---------------------|--|
| Usine 1. _____ | _____ |
| Usine 2. _____ | _____ |
| Usine 3. _____ | _____ |
| Usine 4. _____ | _____ |
| Usine 5. _____ | _____ |
| Total | <u>100 %</u> |

7. Veuillez indiquer le pourcentage des ventes totales que représentent les marchés suivants. Veuillez vous assurer que le total des pourcentages égale 100 %.

Pourcentage des ventes totales
représenté par chaque marché pertinent

| | |
|---------------------------|--------------|
| maisons | _____ |
| bureau | _____ |
| hôtels | _____ |
| institutions | _____ |
| autre (veuillez préciser) | _____ |
| Total | <u>100 %</u> |

APERÇU DE CE SECTEUR

VEUILLEZ ENCERCLER SUR L'ÉCHELLE CI-APRES
ET LES ÉCHELLES SUIVANTES LE NUMÉRO APPROPRIÉ

8. Comment qualifieriez-vous le potentiel de croissance pour votre secteur au cours des cinq prochaines années, compte tenu à la fois du marché interne et des marchés étrangers?

1 2 3 4 5

très faible faible satisfaisant bon excellent Ne sais pas

9. Veuillez indiquer trois points forts des fabricants canadiens dans votre secteur? (p. ex., prix, conception des produits, ventes, installations de production, etc.).

1. _____
2. _____
3. _____

10. Veuillez indiquer, s'il y a lieu, trois faiblesses des fabricants canadiens dans votre secteur.

1. _____
2. _____
3. _____

| |
|---------|
| GESTION |
|---------|

Les sept questions suivantes ont trait au personnel de gestion de votre entreprise (p. ex., personnel occupant des postes de cadre dans les domaines suivants : finances, marketing, production, gestion en général). Par personnel de gestion, nous entendons les cadres supérieurs ou intermédiaires.

11. Veuillez indiquer le nombre de cadres qui consacrent la majorité de leur temps aux activités suivantes?

Nombre de cadres

| | |
|---------------------------|-------|
| finances | _____ |
| conception (design) | _____ |
| marketing/ventes | _____ |
| production | _____ |
| gestion en général | _____ |
| autre (veuillez préciser) | _____ |
| _____ | _____ |

12. Au cours des cinq dernières années, avez-vous eu recours à des consultants de l'extérieur dans les domaines suivants?

| | OUI | NON |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ■ finances | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ conception (design) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ marketing/ventes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ production | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ gestion en général | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ autre (veuillez préciser) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

13. Dans quelle mesure votre entreprise (en faisant appel à des ressources internes ou externes) dispose-t-elle de compétences adéquates dans les domaines suivants?

Veillez encercler le numéro approprié (de 1 à 5)

| | PAS DU TOUT ADÉQUATES | | RELATIVEMENT ADÉQUATES | | EXTRÊMEMENT ADÉQUATES |
|--------------------------------|--------------------------|---|---------------------------|---|--------------------------|
| ■ finances | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ■ conception (design) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ■ marketing/ventes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ■ production | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ■ gestion en général | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ■ autre (veuillez préciser) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| _____ | | | | | |

14. Votre personnel de gestion suit-il actuellement une formation dans les domaines suivants?

| | OUI | NON |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ■ finances | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ conception (design) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ marketing/ventes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ production | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ gestion en général | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ autre (veuillez préciser) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| _____ | | |

15. D'après vous, votre personnel de gestion a-t-il besoin d'une formation plus poussée dans les domaines suivants?

| | OUI | NON |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ▪ finances | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▪ conception (design) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▪ marketing/ventes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▪ production | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▪ gestion en général | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▪ autre (veuillez préciser) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

16. Votre entreprise établit-elle régulièrement des plans officiels écrits dans les domaines des finances, de la production, du marketing et de la gestion. Nous entendons par plan un document qui analyse de façon générale la situation de votre entreprise, ses prévisions, ses buts et objectifs, ses stratégies et tactiques, etc.

| | OUI | NON |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ▪ finances | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▪ marketing/ventes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▪ production | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▪ gestion en général | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▪ autre (veuillez préciser) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

17. Avez-vous répondu oui pour toutes les catégories énumérées à la Question 16?

OUI

NON

→ Passez à la Question 19

18. Dans quelle mesure utilisez-vous vos plans officiels écrits?

| | | | | |
|-------------|---|--------|---|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ----- | | ----- | | |
| pas du tout | | un peu | | beaucoup |

Passez à la Question 20

19. Si votre entreprise n'établit pas actuellement de plans officiels écrits, quelle est la principale raison pour laquelle elle ne le fait pas? Veuillez cocher une seule case.

- pas nécessaire
- pas prioritaire
- ressources insuffisantes
- personnel non qualifié pour établir plans
- autre (veuillez préciser)

TRAVAILLEURS À LA PRODUCTION

20. Quel pourcentage de vos travailleurs à la production est spécialisé? Non-spécialisé?

| | | % des travailleurs de la production |
|----------------|-------|--|
| spécialisé | _____ | |
| non-spécialisé | _____ | |
| Total | _____ | 100 % |

21. Dans quelle mesure vos besoins en travailleurs à la production spécialisés sont-ils satisfaits? Veuillez cocher une seule case.

- 1. pas du tout satisfaits
- 2. satisfaits dans une faible mesure
- 3. à moitié satisfaits
- 4. presque satisfaits
- 5. entièrement satisfaits

→ Passez à la Question 23

22. Veuillez indiquer la principale raison pour laquelle vos besoins en travailleurs à la production spécialisés ne sont pas entièrement satisfaits. Veuillez cocher une seule case.

- impossible de trouver des travailleurs qualifiés
- nombre à former insuffisant de travailleurs non-spécialisés à former
- travailleurs qualifiés coûtent trop cher
- autre (veuillez préciser)

23. Dans quelle mesure vos travailleurs à la production reçoivent-ils les types de formation spécialisée suivants?

| | PAS DU TOUT | | UN PEU | | BEAUCOUP |
|---|-------------|---|--------|---|----------|
| ■ formation en cours d'emploi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ■ formation systématique interne | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ■ formation systématique en établissement | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

24. Vos travailleurs à la production ont-ils besoin d'une formation spécialisée supplémentaire?

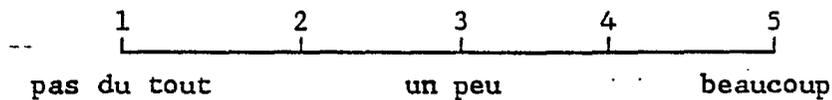
OUI NON → Passez à la Question 26

25. Dans l'affirmative, indiquez les problèmes que pose la formation spécialisée?

1. _____
2. _____

| |
|-------------|
| TECHNOLOGIE |
|-------------|

26. Dans quelle mesure avez-vous recours à des ordinateurs, à titre d'outils de gestion (p. ex. pour l'établissement des budgets, la prévision de ventes, la facturation, les finances, etc.)?

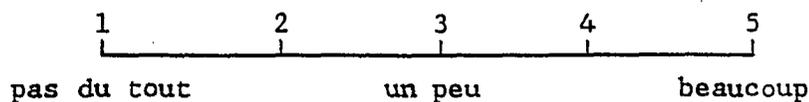


| |
|-------------------------|
| Passez à la Question 28 |
|-------------------------|

27. Veuillez indiquer le principal obstacle à l'introduction des ordinateurs en tant qu'outils de gestion. Veuillez cocher une seule case.

- | | |
|--|--------------------------|
| pas nécessaire | <input type="checkbox"/> |
| pas prioritaire | <input type="checkbox"/> |
| coût en capital | <input type="checkbox"/> |
| incertitude quant à la technologie (p. ex., quant aux genres qui existent, aux fournisseurs éventuels, aux produits éventuels, aux avantages éventuels, etc.). | <input type="checkbox"/> |
| autre (veuillez préciser) | <input type="checkbox"/> |

28. Dans quelle mesure avez-vous recours à du matériel à commande numérique/informatique (p. ex., production, emballage, entreposage, contrôle des stocks, expédition, tests)?



| |
|-------------------------|
| Passez à la Question 30 |
|-------------------------|

29. Veuillez indiquer le principal obstacle à l'introduction de matériel à commande numérique/informatique pour la production? Veuillez cocher une seule case.

- pas nécessaire
- pas prioritaire
- coût en capital
- incertitude quant à la technologie (p. ex., quant aux genres qui existent, aux fournisseurs éventuels, aux produits éventuels, aux avantages éventuels, etc.)
- autre (veuillez préciser)

EFFICIENCE/PRODUCTIVITÉ

30. Comment qualifieriez-vous l'efficacité de votre entreprise sur le marché interne dans les domaines suivants?

| | PAS DU TOUT EFFICIENT | | RELATIVEMENT EFFICIENT | | EXTREMEMENT EFFICIENT |
|--|-----------------------|---|------------------------|---|-----------------------|
| ■ efficacité de l'agencement des lieux | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ■ efficacité des installations de production | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ■ efficacité du contrôle des stocks | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ■ efficacité du processus d'achat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ■ efficacité de la distribution | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

31. Comment qualifieriez-vous votre productivité dans les domaines suivants par rapport aux autres producteurs canadiens?

- productivité des travailleurs.
- productivité du matériel.

| PAS DU TOUT PRODUCTIF | | RELATIVEMENT PRODUCTIF | | EXTREMEMENT PRODUCTIF |
|-----------------------|---|------------------------|---|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

32. Comment qualifieriez-vous l'efficacité de votre entreprise sur le marché international.

- efficacité de l'agencement des lieux
- efficacité des installations de production
- efficacité du contrôle des stocks
- efficacité du processus d'achat
- efficacité de la distribution

| PAS DU TOUT EFFICIENT | | RELATIVEMENT EFFICIENT | | EXTREMEMENT EFFICIENT |
|-----------------------|---|------------------------|---|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

33. Comment qualifieriez-vous votre productivité comparativement à vos concurrents à l'échelle internationale dans les domaines suivants?

- productivité des travailleurs
- productivité du matériel

| PAS DU TOUT PRODUCTIF | | RELATIVEMENT PRODUCTIF | | EXTREMEMENT PRODUCTIF |
|-----------------------|---|------------------------|---|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

MARKETING

34. Dans quelle mesure faites-vous des études de marché ou utilisez-vous les renseignements provenant d'études de marché dans les domaines suivants?

Dans la négative, laquelle des réponses ci-après explique le mieux pourquoi vous n'avez pas recours à de telles études?

| | UN PEU/ | PAS DU | PAS | PAS | FONDS |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------------------|--------------------------|
| | BEAUCOUP | TOUT | NÉCES- SAIRE | DISPON- IBLE/ PIÈTRE QUALITÉ | IN- SUFF- ISANT |
| ■ évaluation du potentiel du marché interne | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ évaluation du potentiel des marchés d'exportation | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ analyse de la part du marché | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ segmentation du marché | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ recherche sur des produits | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ caractéristiques du marché | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ promotion/recherche publicitaire | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ études sur des produits concurrents | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ autre (veuillez préciser) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

35. Veuillez indiquer les trois plus importantes sources de vos renseignements sur les marchés? Veuillez attribuer un ordre de priorité : 1 pour la source la plus importante, 2 pour la deuxième en importance, 3 pour la troisième.

- représentants des ventes
- détaillants
- associations
- publications spécialisées
- gouvernement (p. ex. Statistique Canada)
- consultants
- service interne de marketing
- autre (veuillez préciser)

36. Au cours des cinq dernières années, dans quelle mesure vous êtes-vous efforcé d'atteindre les objectifs suivants?

| | PAS DU TOUT | | UN PEU | | BEAUCOUP |
|--|----------------|---|--------|---|----------|
| ■ développer des créneaux | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ■ devenir plus compétitif à l'échelle internationale | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ■ mettre au point un vaste éventail de produits | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ■ rationaliser votre(vos) gamme(s) de produits | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

37. Au cours des cinq prochaines années, dans quelle mesure prévoyez-vous mettre des efforts à atteindre les objectifs suivants?

| | PAS DU TOUT | | UN PEU | | BEAUCOUP |
|--|----------------|---|--------|---|----------|
| ■ développer des créneaux | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ■ devenir plus compétitif à l'échelle internationale | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ■ mettre au point un vaste éventail de produits | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ■ rationaliser votre(vos) gamme(s) de produits | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

38. Veuillez indiquer le pourcentage de vos ventes annuelles que représente ce secteur au sein des marchés suivants.

marché interne _____

marché international _____

Total 100 %

39. D'après vous, quel devrait être le pourcentage d'augmentation/diminution des ventes de votre entreprise sur le marché canadien au cours des trois prochaines années? Veuillez inscrire le pourcentage annuel moyen.

une augmentation de _____ % ———> Passez à la Question 41

une diminution de _____ %

pas de changement

40. Veuillez indiquer les principales raisons pour lesquelles vous prévoyez que votre taux de croissance sur le marché intérieur diminuera ou demeurera stable. Veuillez indiquer au plus 3 raisons.

fonctionnons à pleine capacité

taille-du marché interne empêche les économies d'échelle

activité accrue de marketing par des entreprises concurrentes

promotion/publicité insuffisante pour notre entreprise

taux de change

piètre productivité

coût des ressources

technologie désuète

coût élevé de la main-d'oeuvre

manque de compétences essentielles en gestion

autre (veuillez préciser)

41. Veuillez indiquer le pourcentage d'augmentation/diminution des ventes que vous prévoyez pour votre entreprise sur le marché international au cours des trois prochaines années? Veuillez inscrire le pourcentage annuel moyen.

augmentation de _____% —————> Passez à la Question 44

diminution de _____%

pas de changement

n'exporte pas actuellement à l'étranger

—————> Passez à la Question 43

42. Veuillez indiquer les principales raisons pour lesquelles vous prévoyez que votre taux de croissance sur le marché international sera négatif ou stable? Veuillez indiquer au plus 3 raisons seulement.

| | |
|---|--------------------------|
| fonctionnons à pleine capacité | <input type="checkbox"/> |
| économies d'échelle insuffisantes | <input type="checkbox"/> |
| activité accrue de marketing par des entreprises concurrentes | <input type="checkbox"/> |
| promotion/publicité insuffisante pour notre entreprise | <input type="checkbox"/> |
| taux de change | <input type="checkbox"/> |
| pièdre productivité | <input type="checkbox"/> |
| coût des ressources | <input type="checkbox"/> |
| technologie désuète | <input type="checkbox"/> |
| coût élevé de la main-d'oeuvre | <input type="checkbox"/> |
| manque de compétences essentielles en gestion | <input type="checkbox"/> |
| autre (veuillez préciser) | <input type="checkbox"/> |
| _____ | <input type="checkbox"/> |

43. Si vous n'exportez pas actuellement à l'étranger, quelle est la principale raison? Veuillez cocher une seule case.

| | |
|--|--------------------------|
| capacité de production pleinement utilisée avec le marché canadien | <input type="checkbox"/> |
| connaissons mal la façon de pénétrer les marchés étrangers | <input type="checkbox"/> |
| connaissons peu la nature des marchés étrangers | <input type="checkbox"/> |
| ne fabriquons pas de produit(s) pour marchés étrangers | <input type="checkbox"/> |
| pas assez compétitifs pour concurrencer sur les marchés étrangers | <input type="checkbox"/> |
| pas intéressés à pénétrer les marchés étrangers | <input type="checkbox"/> |
| autre (veuillez préciser) | <input type="checkbox"/> |
| _____ | <input type="checkbox"/> |

44. Quel est le pourcentage estimatif de vos matériaux qui proviennent des endroits suivants?

Canada _____ %
 États-Unis _____ %
 Autres pays étrangers _____ %

45. Prévoyez-vous des problèmes du côté de vos fournisseurs au cours des cinq prochaines années?

Oui
 Non → Passez à la Question 47
 Ne sais pas

46. Veuillez indiquer les problèmes d'approvisionnement que vous prévoyez. Veuillez indiquer seulement les principaux problèmes.

livraison fiable
 accessibilité des matériaux
 qualité des matériaux
 prix des matériaux
 coût du transport
 commandes trop petites pour obtenir des remises quantitatives
 autre (veuillez préciser)

QUESTIONS D'ORDRE GÉNÉRAL SUR VOTRE ENTREPRISE DANS CE SECTEUR

47. Comment qualifieriez-vous le potentiel de croissance du marché qui s'offre à votre entreprise dans ce secteur au cours des cinq prochaines années, compte tenu à la fois du marché interne et du marché international?

1 2 3 4 5
 |-----|-----|-----|-----|-----|
 très faible faible satisfaisant bon excellent Ne sais pas
 pas

48. Veuillez indiquer trois points forts de votre entreprise (p. ex., prix, design des produits, ventes, installations de production, etc.)

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

49. S'il y a lieu, veuillez indiquer trois faiblesses de votre entreprise.

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

50. Quels sont d'après vous, s'il y en a, les principaux obstacles qui vous empêchent de devenir compétitif à l'échelle internationale au cours des cinq prochaines années? Veuillez en cocher seulement trois.

- financement
 - marketing
 - gestion en général
 - recrutement de travailleurs à la production
 - acquisition de la technologie
 - productivité
 - autre (veuillez préciser)
- _____

RENSEIGNEMENTS D'ORDRE FINANCIER

LES QUESTIONS CI-APRES CONCERNENT
L'ENSEMBLE DE VOTRE ENTREPRISE

51. Veuillez indiquer le chiffre d'affaires total ou prévu pour les années suivantes.

| <u>Fin d'exercice</u> | <u>Ventes</u> (en milliers \$) |
|-----------------------|-----------------------------------|
| 1986 | _____ |
| 1987 | _____ |
| 1988 (est.) | _____ |
| 1989 (est.) | _____ |
| 1990 (est.) | _____ |

52. Veuillez indiquer le pourcentage des ventes totales que les dépenses dans les domaines suivants ont représenté au cours des trois dernières années ainsi que le pourcentage que vous prévoyez qu'elles représenteront au cours des trois prochaines années.

Dépenses (en tant que % des ventes totales)

| DÉPENSES EN | 1986 | 1987 | 1988- |
|--|------|------|-------------|
| IMMOBILISATIONS | | | 1990 (est.) |
| Ordinateurs en tant qu'outils de gestion | ___% | ___% | ___% |
| Matériel à commande numérique/informatique | ___% | ___% | ___% |
| Autres matériel de production | ___% | ___% | ___% |
| Bâtiments (intérieur et extérieur) | ___% | ___% | ___% |
| DÉPENSES D'EXPLOITATION | | | |
| R et D (c.-à-d. études de conception) | ___% | ___% | ___% |
| Promotion et publicité | ___% | ___% | ___% |
| Études de marché | ___% | ___% | ___% |

53. Quel pourcentage de la capacité de production de vos installations a été utilisé au cours des douze derniers mois?

- 0 - 50 %
- 51 - 75 %
- 76 - 85 %
- 86 - 95 %
- 96 - 100 %

54. Avec combien d'équipes de travail (shift) opérez-vous normalement depuis douze mois?

- un deux trois

55. Avez-vous participé à ou obtenu?

| | OUI | NON | Dans la négative, seriez-vous prêt à envisager une telle initiative? | | |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--|--------------------------|--------------------------|
| | OUI | NON | OUI | NON | NE SAIS PAS |
| des entreprises conjointes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| du financement à l'exportation | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| des licences d'exportation | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| des fusions ou acquisitions | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

56. Croyez-vous qu'il vous faille accroître vos dépenses dans l'un des domaines suivants pour que votre entreprise soit compétitive à l'échelle internationale?

| | NON | OUI | |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------|
| études de marché | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | \$ _____ |
| promotion/publicité | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | \$ _____ |
| formation en gestion | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | \$ _____ |
| initiation aux nouvelles techniques | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | \$ _____ |
| obtention de matériel nouveau | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | \$ _____ |
| modernisation de(s) l'(des) usine(s) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | \$ _____ |
| R et D (études reliées au design) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | \$ _____ |
| autre (veuillez préciser) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | \$ _____ |

Dans l'affirmative, veuillez indiquer l'investissement requis au cours des 3 prochaines années

57. De façon générale, quelles sont vos sources de financement pour vos dépenses en capital? Veuillez cocher toutes les sources auxquelles vous vous adressez, selon l'ordre d'importance. Par exemple : 1 désigne la plus importante, 2 la deuxième en importance, etc.

- interne
- financement par actions
- banque ou autre institution financière
- associés dans l'entreprise
- programmes gouvernementaux
- autre (veuillez préciser) _____

58. Veuillez utiliser l'espace ci-après pour inscrire tout autre commentaire.

Merci de nous avoir aidé en complétant ce questionnaire. Veuillez s'il-vous-plait retourner d'ici trois semaines votre questionnaire dûment rempli en utilisant l'enveloppe affranchie ci-jointe.

ANNEXE B

LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES

Ms. Julie Radwonsky
Ministry of Industry Trade
and Technology

M. Marcel Bureau*
Direction générale de l'équipement
et des biens de consommation
Ministère de l'Industrie et commerce

Mr. G. Kostyrsky*
Investment Promotion
Investment Development Division
Investment Canada

Mr. J.A. Doyle
Executive Vice-President
Canadian Council of Furniture
Manufacturers

Mr. G. Sinclair
Executive Vice-President
Ontario Furniture Manufacturers'
Association

Claude Jutras
Executive Vice-President
Quebec Furniture Manufacturers'
Association Inc.,

Mr. Joe Malko
General Manager
Furniture West

Mr. Joanne Legault
United States Trade and Investment
Development Division
External Affairs Canada

Mr. J.R.R. Leduc
Head, Household Services
Material Procurement and
Transportation Division
External Affairs

Mr. Brian Johnson*
Alberta Office Furniture
Manufacturers' Association

Roger Rougier
President, R. Rougier Inc.,

Mr. L. Blundell
Vice President Sales Division
Sunar Hauserman Ltd.,

Ms. Lorna Rennet
President
Guildhaer Cabinet Shops

Mr. Bruce Maisel
Evrocrafft of Canada Corporation

Ms. Simone Lauziere
Industrial Program Officer
Quebec Regional Office
Department of Regional Industrial Expansion

Mr. Sheila Henry*
Industrial Program Officer
Ontario Regional Office
Department of Regional Industrial Expansion

Mr. Garry Kress
Senior Industry and Trade Officer
Manitoba Regional Office
Department of Regional Industrial Expansion

Mr. Syamal Balabyal
Industrial Program Officer
Alberta Regional Officer
Department of Regional Industrial Expansion

Mr. Gene Smith
Industrial Program Officer
British Columbia Regional Office
Department of Regional Industrial Expansion

ANNEXE C

ETUDE SUR L'INDUSTRIE DU MEUBLE

PLAN D'ANALYSE

L'analyse des donnees issues du present questionnaire incluerant les frequences et les comparaisons de variables suivantes:

1. VUE D'ENSEMBLE DES ENTREPRISES
REPOUDENTES
Q1 to 7, PROV
Q4 by 5, 4 by 6,
4 by 7, 4 by 2,
5 by 1, 5/1 by 4,
5 by 7

2. TECHNOLOGIE
 - Depenses au cours des deux dernieres
annees and des trois prochaines
Q52, 52 by 4
52 by 51

 - Comparaison des depenses and des ventes
Q52 by
51 (49)
51/52 by 4,
51/52 by 1
51/52 by 57

 - Degre d'informatisation des entreprises
Q26, 26 by ,
26 by 5,
28, 28 by 4,
28 by 5

 - Portee de l'informatisation sur la mesure
du potentiel de croissance du marche
de l'entreprise
Q47 by 26, 47 by 28,
47 by 26 by 4, 47 by
28 by 4, 47 by 26 by
5, 47 by 28 by 4

 - Facteurs relies a l'introduction de
techniques nouvelles.
Q27, 27 by 4, 27
by 5, 29, 29 by 4,
29 by 5

3. PRODUCTIVITE ET EFFICIENCE

- Mesure de l'efficience de l'entreprise
aupres du marche interne Q30, 30 by 5, 30 by
4, 30 by 26, 30 by
28, 47 by 30
- Mesure de l'efficience de l'entreprise
aupres du marche international Q32, 32 by 5, 32 by
4, 32 by 26, 32 by
28, 47 by 32
- Mesure de la productivite
de l'entreprise aupres du marche interne Q31, 31 by 5, 31 by
4, 31 by 26, 31 by
28, 47 by 31
- Mesure de la productivite de l'entreprise
aupres du marche international Q33, 33 by 5, 33 by
4, 33 by 28, 33 by
26, 47 by 33
- Comparaison de l'efficience et de la
productivite de l'entreprise et de
l'augmentation prevue des ventes, de
depenses projetees and des besoins des
depenses Q33, 30 by 39,
31 by 39, 32 by 41,
33 by 41, 30 by 52,
31 by 52, 32 by 52,
33 by 52, 30 by 56
33 by 56

4. MARKETING

- Despenses au cours des trois dernieres
annees Q52, 52 by 4, 52 by
1
- Comparaison des depenses et des ventes Q52 by 51, 52/51 by
4, 52/51 by 1, 52/51
by 56, 52/51 by 57
- Les entreprises effecient - elles des
etudes de marche Q34, 34 by 52/51, 34
by 4, 34 by 5
- Sources d'etudes de marche Q35, 35 by 52/51, 35
by 5, 35 by 4, 35 by
56
- Portee du marketing sur la mesure du
potentiel de croissance du marche de
l'entreprise Q47 by 4, 47 by 34,
47 by 5
- Facteurs relies a l'utilisation d'etudes
formelles de marche Q34, 34 by 4, 34 by
5, 34 by 57

- Mesure d'identification de creneaux, de mise au point d'un vaste eventail de produits, de rationalisation de la (des) gamme(s) de produits and d'efforts d'accroissement de competitivite internationale Q36, 36 by 4, 36 by 5, 36 by 55
- Intention d'orienter ses efforts vers l'identification de creneaux Q37, 37 by 4, 37 by 5, 37 by 57, 37 by 52/51, 47 by 37, 37 by 36
- Intention d'orienter ses efforts vers une competitivite internationale accrue Q37 by 4, 37 by 5, 37 by 57, 37 by 52/51, 47 by 37, 37 by 36, 37 by 55
- Pourcentage des ventes internes et internationales Q38, 38 by 4, 38 by 5, 38 by 55, 38 by 57
- Depenses projectecs au cours des 3 prochaines annees Q52, 52 by 4, 52 by 5, 47 by 52, 56
- Projections pour les marches interne et international Q39, 41, 39 by 4, 39 by 5, 41 by 4, 41 by 5, 39 by 51/52, 41 by 51/52, 41 by 57, 39 by 57
- Principaux facteurs touchant les marches interne et interantional Q40, 40 by 4, 40 by 5, 42, 42 by 4, 42 by 5, 42, 42 by 4, 42 by 5
- Motifs pour les quels les entreprises n'exportent pas Q43, 43 by 4, 43 by 5, 43 by 50, 43 by 55
- Pourcentage de participation etrangere Q44, 44 by 4, 44 by 5, 44 by 45, 46

5. GESTION

- Taille de l'équipe de gestion Q11, 11 by 4, 11 by 5, 11 by 12, 11 by 26, 11 by 28, 11 by 52
- Mesure de suffisance des qualifications du personnel de gestion Q13, 13 by 4, 13 by 5, 13 by 11/5, 47 by 13
- Formation du personnel Q14, 14 by 4, 14 by 5, 15, 15 by 4, 15 by 5, 14 by 15, 47 by 14, 47 by 15, verification of 14 - 56c
- Preparation (ou non) de plans officiels écrits Q16, 16 by 4, 16 by 5, 16 by 11/5, 47 by 16, 19, 19 by 4, 19 by 5, 16 by 18
- Consultation (ou non) auprès de conseillers - experts Q12, Q12 by 5, Q12 by 4, Q12 by 13, Q12 by 15, Q12 by 11, Q12 by 11/5, Q12 by 14, Q12 by 16

6. RESSOURCES HUMAINES

- Proportion de personnel qualifié Q20, 20 by 4, 20 by 5
- Mesure à laquelle les besoins de main-d'oeuvre qualifiée sont comblés Q21, 21 by 4, 21 by 5, 20 by 21, 47 by 21, 22
- Formation des employés Q23, 23 by 4, 23 by 5, 24, 24 by 4, 24 by 5, 24 by 23, 47 by 24, 25

7. FINANCES

- Dépenses totales et projetées en pourcentage des ventes Q52, 52 by 4, 52 by 5, 52 by 51, 51 by 4, 51 by 5, 47 by 52/51, 56, 56 by 4, 56 by 5, 47 by 56
- Capacité de(s) l'usine(s) Q53, 53 by 4, 53 by 5, 54 by 53
- Recours aux entreprises conjointes, au financement à l'exportation aux licences d'exportation et aux fusions ou aux acquisitions Q55 by 4, 55 by 5, 47 by 55
- Sources de finances Q57, 57 by 4, 57 by 5, 47 by 57

8. GENERAL

- Comparaison de la croissance projetée de l'entreprise et du secteur Q47 by 7, 47 by 7 by 4, 47 by 7 by 5
- Facteurs les plus compétitifs Q48, 9, 48 by 9
- Facteurs les moins compétitifs Q49, 10, 49 by 10

