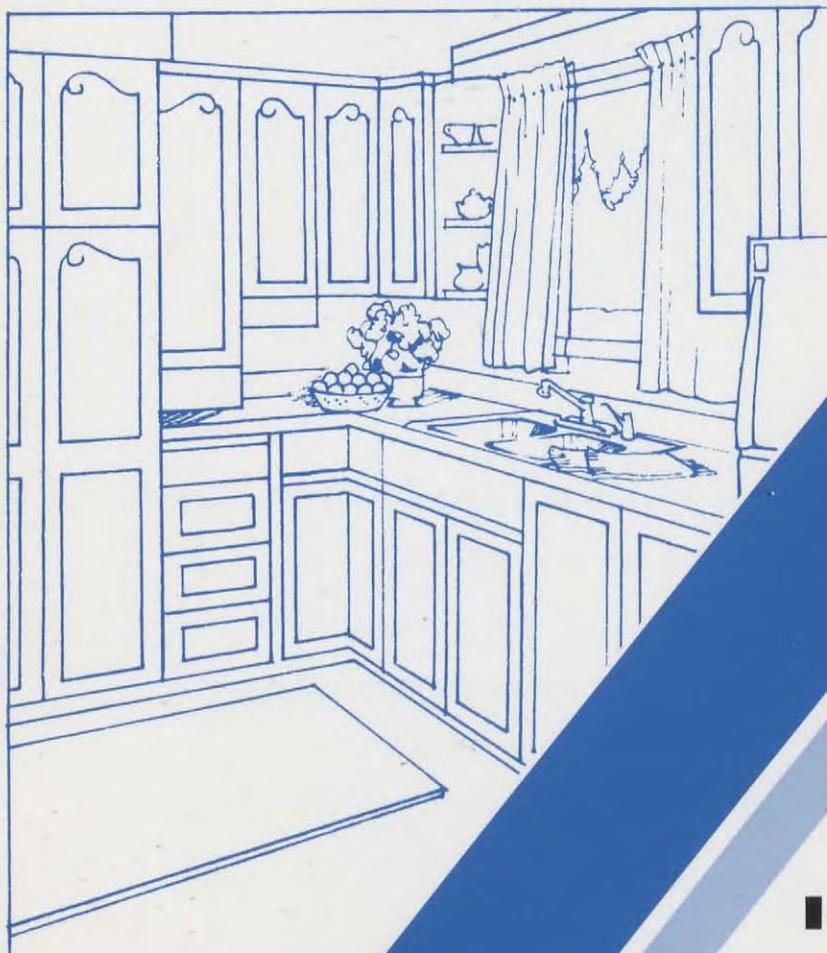
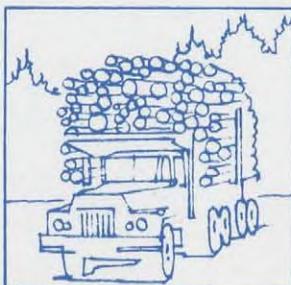


HD
9773
.C22
R414

Canada

Le secteur des armoires de cuisine



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

Expansion industrielle
régionale

Regional Industrial
Expansion

LE SECTEUR DES ARMOIRES DE CUISINE

**DEPARTMENT OF REGIONAL
INDUSTRIAL EXPANSION
LIBRARY**

SEP 14 1988

**BIBLIOTHEQUE
MINISTERE DE L'EXPANSION
INDUSTRIELLE REGIONALE**

Division des produits du bois et du papier transformés

Direction des produits forestiers

Transformation des richesses naturelles

Ministère de l'Expansion industrielle régionale

Publié en septembre 1986

AVANT-PROPOS

C'est avec grand plaisir que je transmets le présent examen du secteur des armoires de cuisine aux membres de cette industrie. Ce document s'ajoute à une série de rapports déjà publiés sur d'importants secteurs de l'industrie canadienne des produits du bois et du papier transformés. Certains de ces rapports, préparés par la Division des produits du bois et du papier transformés, traitent des portes et fenêtres en bois, des maisons préfabriquées, des papiers transformés, et renferment un sommaire des activités de ces secteurs, tandis que les autres, rédigés par la Division des pâtes et papiers, portent sur le carton-caisse ondulé et le cartonnage. Le Sous-comité des produits du bois et du papier transformés, qui relève du Comité consultatif des industries forestières (CCIF), a examiné et commenté ces rapports. Composé de cadres d'entreprises et de dirigeants syndicaux du secteur forestier, ainsi que de certains représentants d'universités, le CCIF a été mis sur pied pour conseiller le ministre d'État (Forêts) et moi-même au sujet des questions touchant les ressources et les activités industrielles et commerciales de l'industrie forestière canadienne.

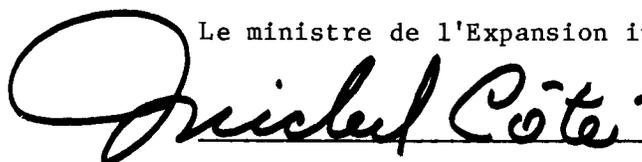
Je crois que ces études réunissent les descriptions et analyses sectorielles les plus complètes publiées à ce jour. En plus de fournir un examen détaillé des caractéristiques de chaque secteur, ils soulignent certaines grandes questions touchant la situation de chacun des secteurs et laissent entrevoir les problèmes éventuels. Au fur et à mesure que les sources de fibre de bois se raréfieront, au pays et à l'étranger, et tant que le chômage demeure un problème épineux, la contribution potentielle de ces secteurs comportant une valeur ajoutée sur le plan du développement régional et de la création d'emplois gagnera en importance.

Ces études visent essentiellement à encourager les entreprises et les associations professionnelles à se pencher sur des questions d'actualité, qu'elles soient propres à une seule société ou à l'ensemble du secteur. Je souhaite que ces exercices incitent les entreprises à évaluer leur rendement et le potentiel que leur réserve l'avenir et qu'elles se concentrent sur l'accroissement soutenu de la productivité et sur la commercialisation. Le principal objectif, qui a d'ailleurs été souligné par les membres du Sous-comité, est l'amélioration de la compétitivité des prix à l'échelle internationale, de manière à maintenir notre part du marché intérieur et à accroître les exportations. La position concurrentielle de l'industrie canadienne revêtirait une importance toute particulière advenant la libéralisation accrue des échanges commerciaux.

Nous serions heureux de prendre connaissance du point de vue des entreprises et des associations professionnelles intéressées. Je crois qu'il est très important que nous entretenions de solides rapports entre le patronat, les syndicats et le gouvernement afin d'étudier les questions qui touchent l'industrie, que ce soit sur le plan de l'accroissement de la productivité, de l'adaptation à l'évolution des forces du marché, du développement des marchés d'exportation ou de l'accès aux débouchés commerciaux.

En bref, nous favorisons l'établissement d'un dialogue ouvert au sujet de toutes les questions relatives à l'avenir et à la viabilité du secteur des armoires de cuisine.

Le ministre de l'Expansion industrielle régionale



Michel Côté

TABLE DES MATIÈRES

	<u>PAGE</u>
<u>VUE D'ENSEMBLE DE L'INDUSTRIE</u>	1
<u>CONTRIBUTION A L'ÉCONOMIE</u>	2
<u>CONCURRENCE</u>	6
<u>PERSPECTIVES A MOYEN TERME</u>	9
Nouvelles habitations	10
Rénovation et bricolage	12
Commerce	12
<u>PRINCIPALES QUESTIONS</u>	14
Utilisation de la capacité	14
Investissements et modernisation	15
Morcellement	17
Technologie et innovation	17
Situation financière	18
Approvisionnement en matières premières	19
Relations de travail	19
Possibilités d'exportation	19
<u>CONSIDÉRATIONS FÉDÉRALES-PROVINCIALES</u>	20
<u>RÉSUMÉ ET CONCLUSION</u>	21
<u>ANNEXE - DIVISION DES PRODUITS DU BOIS ET DU PAPIER TRANSFORMÉS,</u> <u>DIRECTION DES PRODUITS FORESTIERS</u>	

TABLEAUX

PAGE

TABLEAU I

Répartition des entreprises selon la taille, le nombre d'employés et les livraisons	3
--	---

TABLEAU II

Répartition des entreprises selon les régions, le nombre d'employés et les livraisons	3
--	---

TABLEAU III

Croissance du nombre d'entreprises de fabrication d'armoires de cuisine et de leurs livraisons	5
---	---

TABLEAU IV

Prévisions des besoins en matière de logement, par intervalles quinquennaux	11
--	----

TABLEAU V

Prévisions de livraison d'armoires de cuisine selon les composantes du marché	14
--	----

VUE D'ENSEMBLE DE L'INDUSTRIE

Dans le présent rapport portant sur l'industrie canadienne des armoires de cuisine (CAE-2544), la source principale de données est le catalogue 35-205, Fabrication de portes, châssis et autres bois ouvrés, publié par Statistique Canada. Quand cela était possible et pertinent, ces données ont été étayées de renseignements tirés des dossiers de la Division, de comptes rendus de visites aux entreprises, d'études précises sur les facteurs économiques pertinents ainsi que de rapports sur les consultations tenues auprès de membres clés de l'industrie.

Le secteur tel qu'il est défini par Statistique Canada se compose de fabricants dont la principale activité est la fabrication d'armoires de cuisine en bois et de portes d'armoires de cuisine; cette définition a suscité des difficultés au niveau des données. Puisque la classification de la CAE ne reconnaît que les entreprises dont l'activité principale est la fabrication d'armoires de cuisine ou de portes en bois, elle exclut la production des usines qui fabriquent ces articles mais dont l'activité principale est la fabrication d'un autre produit. En outre, en raison du grand nombre d'entreprises très petites du secteur qui soumettent un rapport succinct plutôt qu'un rapport détaillé, le nombre de données est limité. En raison de ces écarts, environ 50 % des sociétés de ce secteur sont sous-représentées; néanmoins, la classification englobe quand même la majeure partie des livraisons et des sociétés. Par conséquent, les évaluations faites et les conclusions tirées sont jugées valables.

En général, on peut diviser les entreprises du secteur selon deux types différents d'activités, soit les sociétés qui fabriquent en série et qui ont tendance à être les plus grandes entreprises du secteur et les fabricants spécialisés qui, d'ordinaire, sont d'envergure moindre au titre du volume des ventes, mais qui constituent la majorité des entreprises (plus de 80 %). La plupart des entreprises fabriquent ce que l'on appelle des armoires de cuisine de style classique. Toutefois, au cours des dernières années, un nombre croissant de sociétés ont ajouté à leur production une gamme européenne dont les principales caractéristiques sont la construction modulaire, les charnières invisibles et des lignes pures. La gamme européenne se prête plus facilement aux techniques de fabrication en série, à la normalisation des dimensions, à l'entreposage ainsi qu'à l'exportation vu que le produit est à assembler. En outre, la plupart des entreprises fabriquent également des étagères, une petite gamme d'articles d'ameublement comme des tables, des tabourets et autres, parallèlement à leurs principales activités de fabrication. Cette tendance suit celle qui se manifeste actuellement en Europe, où il n'y a guère plus de distinction entre la fabrication des armoires de cuisine et celle des meubles puisque la construction de base d'une armoire de cuisine, d'une penderie de chambre à coucher, d'une bibliothèque, d'un élément mural de salon ou d'un meuble pour appareils vidéo est presque la même.

Le secteur constitue un exemple type d'un secteur de petites entreprises car très peu de sociétés ont un chiffre d'affaires supérieur à vingt millions de

dollars et un très grand nombre de sociétés (plus de 50 %) ont un chiffre d'affaires inférieur à un million de dollars. Le secteur est donc très morcelé, extrêmement concurrentiel et présente une vaste gamme de spécialisations au niveau de la fabrication, variant de chaînes de production entièrement automatisées à la production presque artisanale qui nécessite une forte proportion de main-d'oeuvre. Les sociétés attachent une très grande importance à la commercialisation et à la distribution; de fait, il existe une vaste gamme d'ententes spéciales différentes entre les constructeurs, les concessionnaires exclusifs et non exclusifs, les agents et les points de vente appartenant aux sociétés.

La valeur totale en dollars des livraisons du secteur s'élevait à 325 millions de dollars en 1982, année la plus récente pour laquelle on peut obtenir ces chiffres. On estime qu'en 1984, cette valeur se situe aux environs de 400 millions de dollars. Cette augmentation correspond à une période de croissance importante du secteur car au début des années 70, les livraisons s'élevaient à moins de 50 millions de dollars. En dollars constants, cela constitue un taux de croissance annuel moyen de plus de 8 %.

CONTRIBUTION À L'ÉCONOMIE

Même si la valeur en dollars des livraisons du secteur des armoires de cuisine est minime comparativement à l'ensemble de l'industrie des produits forestiers, ce secteur demeure quand même important au chapitre de la création d'emplois, des retombées régionales et de la valeur ajoutée. Ce secteur a une composante de main-d'oeuvre beaucoup plus élevée que les secteurs primaires, et parce qu'il transforme encore plus les matières premières du bois comme le bois d'oeuvre et les panneaux, il offre d'importantes possibilités au niveau d'une valeur économique accrue en cas d'augmentation des exportations. En outre, un certain nombre de sociétés, particulièrement au Québec et dans les Maritimes, sont les principaux employeurs dans de petites collectivités; par conséquent, elles sont d'une importance vitale pour ce qui est des emplois et des retombées économiques.

En 1982, le secteur comptait en tout 6 126 emplois, ce qui témoigne d'une augmentation des possibilités d'emploi au cours de la période. Cependant, malgré une croissance saine depuis le début des années 70, reflétant ainsi la forte croissance du secteur de la construction résidentielle au Canada au cours de la période, il demeure quand même un secteur dominé par de très nombreuses petites sociétés privées non intégrées qui desservent surtout un marché local. Cela est illustré par le fait qu'en 1982, sur les 566 entreprises qui, selon Statistique Canada, formaient l'industrie, 545, soit 96 %, comptaient moins de cinquante employés. On peut dire que la plupart de ces entreprises sont des fabricants spécialisés par opposition à un petit groupe d'entreprises plus importantes qui fabriquent surtout en série. Les entreprises sont réparties dans les deux tableaux suivants selon la taille et la région, respectivement.

TABLEAU I

**Répartition des entreprises selon la taille, le nombre
d'employés et les livraisons**

1982

Catégorie de taille	Sociétés		Employés		Livraisons (en millions de dollars actuels)	
	Nombre	%	Nombre	%		%
0 - 4	275	48,6	529	8,6	28,7	8,8
5 - 9	131	23,1	844	13,8	39,3	12,1
10 - 19	93	16,4	1 262	20,6	64,4	19,8
20 - 49	46	8,1	1 300	21,2	71,3	21,9
50 - 99	12	2,1	815	13,3	48,3	14,8
100+	9	1,7	1 396	22,5	78,5	22,6
Total	566	100,0	6 126	100,0	325,4	100,0

TABLEAU II

**Répartition des entreprises selon les régions, le nombre d'employés
et les livraisons**

1982

	Entreprises		Employés			Livraisons		
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre moyen par entreprise	Millions de dollars actuels	%	Moyenne millions de \$ par entreprise
Maritimes	27	4,8	162	2,6	6	7,1	2,2	0,3
Québec	193	34,1	1 563	25,5	8	76,2	23,4	0,4
Ontario	150	26,5	2 117	34,6	14	111,0	34,1	0,7
Prairies	101	17,8	1 222	19,9	12	64,6	19,9	0,6
Colombie- Britannique	95	16,8	1 027	17,4	11	65,1	20,4	0,7
Total	566	100,0	6 126	100,0	11	325,4	100,0	0,6

Source: Catalogue de Statistique Canada n° 35-205, Fabrication de portes, châssis et autres bois ouvrés.

Il se dégage du tableau I un fait particulièrement important : la dominance incontestée des neuf sociétés plus importantes au titre de l'ensemble des livraisons, qui s'élèvent à 78,5 millions de dollars, ou un quart du total.

Toutefois, cette dominance se limite, règle générale, au plan régional car seules une ou deux entreprises s'approchent de ce que l'on pourrait qualifier de distribution nationale des ventes. En outre, la prépondérance des petites entreprises est plus prononcée dans les Maritimes et au Québec, où la taille moyenne de l'entreprise varie entre six et huit employés, respectivement, comparativement à entre onze et quatorze employés dans les trois autres régions. Dans ces deux régions, environ 60 % des entreprises sont éloignées des principaux centres de population tels que Halifax, Saint-Jean, Montréal et Québec, ce qui souligne l'importance du secteur pour l'économie des petites villes de ces deux régions. En Colombie-Britannique, dans les Prairies et en Ontario, quelque 70 % des entreprises sont situées dans les principaux centres métropolitains ou dans les environs de ceux-ci. Par conséquent, tout compte fait, le secteur a davantage contribué à la croissance des centres métropolitains, où les sociétés sont proches des marchés, de la main-d'oeuvre et des autres fournisseurs, qu'à celle des régions rurales. Les entreprises situées dans les centres métropolitains peuvent, grâce à leurs réseaux de commercialisation et de distribution, approvisionner efficacement ces centres de moindre importance. Puisque les facteurs économiques favorisent l'installation des entreprises de fabrication d'armoires de cuisine dans les centres urbains ou à proximité de ceux-ci, le secteur ne convient pas particulièrement à la création de nouveaux emplois dans des régions isolées ou dans des collectivités reposant sur une seule industrie.

La croissance qu'a connue le secteur depuis le début des années soixante-dix n'a toutefois pas été répartie également à l'échelle du pays, même si chaque région a connu des gains au titre du nombre réel de sociétés en exploitation et du nombre total de livraisons. Ainsi, des 402 sociétés créées au cours de la période, seules 70 ont vu le jour en Ontario tandis que 165 ont été établies au Québec. Le tableau III présente la répartition régionale de cette croissance pour la période de 1972 à 1982.

TABLEAU III

Croissance du nombre d'entreprises de fabrication d'armoires de cuisine
et de leurs livraisons
1972 à 1982

Région	Entreprises			Livraisons		
	Nombre		Augmentation 1972 - 1982	(en millions de dollars)		
	1972	1982		1972	1982	Écart en %
Maritimes	1	27	26	1,0	7,1	+ 610
Québec	28	193	165	9,0	76,2	+ 746
Ontario	80	150	70	33,2	111,0	+ 224
Prairies	30	101	71	9,5	64,6	+ 580
Colombie- Britannique	25	95	70	11,7	65,1	+ 456
Total	164	566	402	64,4	325,4	+ 405

Les répercussions sur l'économie au chapitre de la main-d'oeuvre, de l'utilisation des matières premières et de la valeur ajoutée, comparativement à celles du secteur des scieries et des pâtes et papiers, sont illustrées par un certain nombre d'autres paramètres. Premièrement, le secteur est coûteux en main-d'oeuvre par rapport aux deux autres secteurs primaires : en 1982, pour chaque dollar de livraison, il nécessitait 0,32 \$ de main-d'oeuvre par opposition à 0,27 \$ pour les scieries et 0,19 \$ pour les pâtes et papiers. Les salaires horaires plus élevés dans ces deux derniers secteurs, qui découlent d'une plus grande syndicalisation de la main-d'oeuvre et de la nature des marchés, sous-entendent un écart encore plus grand sur le plan de la composante main-d'oeuvre des trois secteurs que ne le laissent paraître les données. Cet écart permet de constater qu'au niveau de la main-d'oeuvre par unité de dépense en capital, l'incidence économique est beaucoup plus grande dans le secteur de la fabrication des armoires de cuisine que dans les autres secteurs primaires.

De plus, l'utilisation des matières premières (produits à base de bois) par travailleur et la valeur ajoutée par dollar de matière première sont beaucoup plus élevées dans le secteur comparativement aux scieries et aux pâtes et papiers, ce qui laisse entrevoir un certain nombre de répercussions sur la création d'emplois et les exportations. Pour les emplois, les calculs révèlent que, dans le secteur de la fabrication des armoires de cuisine, mille mètres cubes de bois maintiennent 24 emplois comparativement à 0,7 dans le secteur des scieries et à 2,0 dans celui des pâtes et papiers. En 1982, la valeur ajoutée par dollar de matières premières (bois) se situait à 1,33 \$, comparativement à 0,61 \$ dans les scieries et à 0,97 \$ dans les pâtes et papiers, ce qui permet de constater des retombées économiques correspondant à une augmentation de l'exportation des produits du secteur.

CONCURRENCE

La concurrence au sein de l'industrie est très vive et cette situation influe directement, tant au plan national qu'international, sur la capacité du secteur à faire face efficacement à l'évolution de la demande et aux possibilités à moyen terme qui sont traitées dans la section suivante. Sur le plan national, l'industrie est très affaiblie, particulièrement dans l'Ouest, situation qui découle d'une diminution importante des mises en chantier, de la réduction des prix, de marges de profit marginales ou de pertes, de situations financières difficiles pour un certain nombre de sociétés et d'un nombre relativement élevé de faillites. Certaines des principales entreprises de l'industrie sont à deux doigts de l'insolvabilité tandis que des ébénistes sans travail se lancent dans des activités artisanales et exercent une concurrence réelle pour obtenir une part du marché. Il en résulte donc un resserrement du fonds de roulement qui a ralenti l'accroissement de la productivité et le développement des marchés d'exportation, deux éléments qui auraient aidé l'industrie. Par conséquent, le secteur est extrêmement morcelé; il comprend un grand nombre d'entreprises très petites dont la production est très limitée et dont le niveau d'utilisation de la capacité est faible.

Il y a tout de même un aspect plus positif : la grave dépression a fait disparaître un certain nombre d'exploitants moins efficaces tandis que les survivants ont dû améliorer leur rendement et accroître leur niveau d'efficacité en diminuant les frais généraux, en réduisant les stocks à un minimum, en innovant davantage, en cherchant activement de nouveaux marchés d'exportation, en établissant des mesures de productivité et en cherchant à établir des relations de travail nouvelles et innovatrices en vue de diminuer les coûts de main-d'oeuvre.

Toutefois, ces graves problèmes du marché intérieur sont particulièrement significatifs par rapport à l'importante question de la situation concurrentielle du secteur des armoires de cuisine au plan international. Cette question revêt toute son importance face aux fabricants des États-Unis, d'Allemagne, du Royaume-Uni, d'Espagne, d'Italie et de Taïwan qui jouissent d'importants avantages d'économie d'échelle comparativement aux fabricants canadiens en raison de l'ampleur de leur marché et de l'envergure correspondante de leurs activités. Ces fabricants étrangers ont pénétré le marché dans certaines régions du Canada. Les Américains livrent une concurrence dans la gamme de prix faibles à moyens tandis que les Européens soutiennent la concurrence dans le haut de gamme, malgré une barrière tarifaire de plus de 15 % et un taux de change très défavorable. Ces éléments viennent exercer d'autres pressions sur les fabricants canadiens qui souffrent déjà d'une baisse importante de la demande intérieure. Même si les importations ne s'élevaient qu'à 3,4 millions de dollars en 1981 et à 1,7 million de dollars en 1982, on s'attend à un changement radical dans un proche avenir puisqu'au moins un grand fabricant américain d'armoires de cuisine et plusieurs grands fabricants européens se lancent avec détermination à l'assaut du marché canadien.

Par contre, un petit nombre de fabricants d'armoires de cuisine canadiens ont réussi à pénétrer le marché américain, dans le domaine des armoires et des éléments d'armoires (portes), et le marché européen en ce qui a trait aux portes d'armoires de cuisine. Cette pénétration résulte surtout d'un taux de change favorable au plan des principales monnaies commerciales, particulièrement en ce qui a trait aux États-Unis, et de perspectives décroissantes dans le marché intérieur qui ont incité ces sociétés à se tourner vers les possibilités du marché étranger. Ces entreprises, dont le nombre se situe entre dix et quinze, ont pu pénétrer, dans certains cas avec beaucoup de succès, certains marchés d'exportation aux États-Unis et en Europe qui ont connu une forte croissance dans les domaines de la rénovation et du bricolage, même si l'affaiblissement notable des devises européennes en 1984-1985 a temporairement ralenti cette croissance. La conception de nouveaux produits, une base financière raisonnablement stable et une philosophie de gestion axée sur les exportations ont été les éléments fondamentaux de cette réussite. En outre, règle générale, ces sociétés sont dotées d'un équipement de production plus perfectionné, elles fabriquent en série et, sur le plan du chiffre d'affaires, elles comptent parmi les plus importantes.

En raison des grandes disparités de taille et de type des sociétés du secteur, il est quelque peu difficile d'arrêter une structure des coûts de base d'une entreprise type. Toutefois, en se fondant sur un certain nombre de rapports financiers provenant des demandes du PDIR et sur des renseignements fournis par Dun and Bradstreet, on se rend compte que les matières premières constituent, dans une proportion assez élevée, l'élément le plus important au chapitre des coûts, soit en moyenne de 40 à 45 % du coût des biens vendus dans le cas de sociétés produisant à la chaîne (parmi les plus grosses au sein de l'industrie) et de 35 à 40 % dans le cas des fabricants spécialisés. Par ailleurs, la main-d'oeuvre représente quelque 13 à 16 % des coûts pour le premier groupe, et de 20 à 25 % pour le second. Les frais généraux de production s'élèvent à environ 15 % pour tous les fabricants.

Au cours des dernières années, un certain nombre de facteurs économiques touchant la structure des coûts de base du secteur ont influé sur la position concurrentielle de ces entreprises sur les marchés internationaux, de façon favorable pour certains et défavorable pour d'autres. Le facteur le plus évident a été bien sûr la dépréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain. Même si cela a signifié une augmentation du coût des matières premières pour les producteurs canadiens (plusieurs variétés de bois, dont le chêne, viennent des États-Unis), il en est résulté, en fin de compte, un avantage de prix de l'ordre de 10 à 12 % pour les fabricants canadiens, malgré des coûts de main-d'oeuvre et de transport plus élevés. Cela signifie également un niveau de protection plus élevé contre la concurrence étrangère sur le marché intérieur, en plus des tarifs de 15 % déjà appliqués. Récemment, comme on l'a indiqué précédemment, le même avantage à l'égard des principales devises européennes s'est érodé, suscitant une baisse temporaire du potentiel sur ces marchés.

Par contre, certains facteurs économiques défavorables à la situation concurrentielle de ces entreprises ont eu tendance à réduire ou à éliminer la plus grande partie de cet avantage : d'une part, la production beaucoup plus limitée du secteur canadien par rapport à celle des autres pays comme les États-Unis, où vingt sociétés ont un chiffre d'affaires plus élevé que la plus grande entreprise canadienne, et, d'autre part, le fait que l'Allemagne et l'Italie sont des concurrents internationaux de taille. Alors que le chiffre d'affaires de la plus grande entreprise canadienne n'est que de 30 millions de dollars, celui des sociétés concurrentielles américaines comme Merillat and Triangle Pacific est de l'ordre de 100 millions. Les sociétés européennes comme Beckerman and Pogenpohl ont un chiffre d'affaires qui se situe entre 150 et 200 millions. Ces sociétés sont très automatisées, disposent de ressources financières plus vastes pour la recherche et le développement ainsi que pour la production, et leurs frais généraux sont moins élevés par unité de production. Elles bénéficient également de coûts de matières premières moins élevés car elles achètent en plus grande quantité. En outre, les coûts de main-d'oeuvre par unité ont tendance à être moins élevés, malgré des salaires plus élevés dans la plupart des cas, en raison d'une plus grande automatisation et, par conséquent, d'une composante main-d'oeuvre moins élevée par unité de production. Selon des études effectuées aux États-Unis, l'entreprise de plus grande envergure jouit d'avantages pouvant atteindre près de 3 % dans le cas des matières premières, 6 % pour ce qui est de la main-d'oeuvre et 3 % pour ce qui est des coûts généraux de fabrication.

A cela vient s'ajouter le désavantage supplémentaire d'un ratio d'endettement généralement plus élevé pour le fabricant canadien comparativement à ses homologues américains et européens; cette situation s'est fortement accentuée au cours des deux ou trois dernières années. En 1980 et en 1981, période où pratiquement tous les marchés étaient déprimés, les taux d'utilisation de la capacité de la plupart des entreprises canadiennes étaient de 50 % ou moins. Par conséquent, les rabais, pratique qui demeure un facteur important au sein du secteur, sont devenus monnaie courante, les entreprises réduisant au maximum leur structure de coûts en vue d'abaisser leur seuil de rentabilité. Elles ont aussi renégocié les salaires afin de diminuer le fardeau du coût de la main-d'oeuvre et ont emprunté beaucoup afin de se maintenir en exploitation. A la fin de la récession économique, le secteur était beaucoup plus sain au plan de la structure des coûts et du contrôle des stocks, mais une augmentation du fardeau de la dette a eu tendance à éliminer plusieurs des avantages découlant des mesures de compression des coûts. L'industrie canadienne du secteur se compare désavantageusement aux industries américaines et européennes dont le fardeau de dette est moins élevé et qui ont beaucoup mieux surmonté la crise en raison de leur vaste marché; ainsi, l'industrie canadienne se retrouve dans une situation plutôt précaire. Même si la récente reprise, qui a duré environ six mois, a aidé à redresser un peu la structure financière de l'industrie dans l'Est par une utilisation plus élevée de la capacité et des marges de profit plus grandes, elle n'a pas suffi à éliminer les facteurs de désavantage susmentionnés. Si la relance devait s'estomper, et il semble que cela pourrait se produire, le secteur éprouverait de graves difficultés et se retrouverait certainement affaibli face aux pressions accrues des importations que l'on prévoit.

PERSPECTIVES À MOYEN TERME

L'industrie canadienne des armoires de cuisine a toujours dépendu en grande partie du nombre de mises en chantier de nouvelles habitations et, en conséquence, elle connaissait des variations cycliques selon le niveau d'activité dans le secteur de la construction domiciliaire. Comme en témoigne la forte augmentation de l'activité chez les fabricants d'armoires de cuisine au cours des années soixante-dix, les mises en chantier demeureront un élément important de la demande. Toutefois, avec le déclin prévu des mises en chantier en raison de la diminution de la population et du nombre de nouvelles familles au cours des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, ce facteur perdra de son importance.

Tout nouveau mouvement de croissance proviendra du secteur de la rénovation et du bricolage. Au Canada, la croissance des dépenses de construction domiciliaire au titre de la rénovation et d'améliorations importantes, qui sont passées d'un total de 253 millions de dollars (actuels) en 1970, ou 8,1 % des dépenses totales dans le secteur de la construction domiciliaire cette année-là, à 3 029 millions de dollars en 1983, soit 23,5 % du total des dépenses, témoigne de ce déplacement de la tendance du marché. Cette augmentation de onze fois la valeur se compare à une modeste augmentation de deux fois et demie la valeur pour l'ensemble des nouvelles mises en chantier domiciliaires pour la même période, soit de 2 769 millions de dollars en 1970 à 9 232 millions en 1983.

Les marchés d'exportation offrent également des possibilités de croissance. Les grandes entreprises sont forcées d'attacher plus d'importance aux possibilités d'exportation, particulièrement aux États-Unis, afin d'assurer une augmentation de la production face à la diminution des mises en chantier au pays. Par conséquent, les exportations sont passées de pratiquement nulles en 1970 à quelque 10 % de l'ensemble des livraisons en 1983 (entre 30 et 35 millions de dollars). La forte augmentation dans le secteur de la rénovation et des exportations représente un glissement important des facteurs liés à la demande qui ont eu une incidence sur le secteur au cours de cette période.

D'ici la fin du siècle, les changements que connaîtront les éléments liés à la demande devraient s'accélérer, compte tenu de la multitude de facteurs importants qui auront une incidence sur l'économie canadienne à la fin des années quatre-vingt et au cours des années quatre-vingt-dix, notamment :

1. le ralentissement important de la croissance de l'ensemble de la population et de la formation de nouvelles familles, deux des facteurs fondamentaux de la demande de mises en chantier;
2. la diminution importante du nombre annuel de naissances après 1985 ainsi que le vieillissement plus rapide de l'ensemble de la population;
3. la stabilisation du taux d'immigration entre 50 000 et 60 000 personnes par an, comparativement au taux de 180 000 à 190 000 au cours des années soixante-dix;

4. le vieillissement continu des maisons déjà construites;
5. le maintien de fortes tendances à la hausse de l'inflation du coût des nouvelles maisons;
6. le groupe d'âge des 35 à 45 ans deviendra celui qui augmente le plus rapidement. Dans la plupart des cas, les membres de ce groupe habitent déjà le logement qu'ils préfèrent et n'auront pas besoin d'un nouveau logement;
7. des possibilités d'exportation croissantes, particulièrement en ce qui a trait à la rénovation de maisons déjà construites dans certains marchés comme l'Europe de l'Ouest, le Moyen-Orient et le Japon;
8. à long terme, une pénurie mondiale de fibres de bois et de produits à base de bois, et un nombre croissant de pays qui désirent de plus en plus fournir des logements adéquats à leur population.

Nouvelles habitations

Les prévisions récentes quant aux besoins de nouvelles habitations de la Société canadienne d'hypothèques et de logement, prévisions qui sont fondées sur les tendances en matière de population future et de nombre net de nouvelles familles, et sur lesquelles on peut d'ailleurs se fier, laissent entrevoir une diminution du nombre de mises en chantier jusqu'à la fin du siècle. Ces prévisions, tant pour les maisons unifamiliales que pour les logements multiples, figurent au tableau IV.

TABLEAU IV

Prévisions des besoins en matière de logement, par intervalles quinquennaux

Genre de propriété et province

1981 à 2001

(Unités)

Genre d'habitation et province	1981-1986		1987-1991		1992-1996		1997-2001	
	Unités	Taux annuel						
Maisons uni- familiales	710 000	142 060	641 500	128 300	484 600	96 900	356 300	71 300
Logements multiples *	340 700	68 140	267 300	55 500	180 100	36 100	138 600	27 700
TOTAL	1 051 000	210 200	908 800	183 800	664 700	133 000	494 900	99 000
Terre-Neuve	20 100	4 020	14 800	2 960	10 600	2 120	10 800	2 160
Ile-du- Prince-Édouard	4 400	880	4 100	820	2 900	580	2 500	500
Nouvelle-Écosse	30 100	6 020	26 700	5 340	16 400	3 280	12 000	2 400
Nouveau-Brunswick	25 800	5 160	25 700	5 140	18 900	3 780	15 800	3 160
Québec	215 900	43 180	166 100	33 220	105 600	21 120	71 900	14 300
Ontario	360 000	72 000	327 800	65 560	234 100	46 820	144 400	28 880
Manitoba	33 200	6 640	21 400	4 280	10 200	2 040	9 200	1 840
Saskatchewan	31 700	6 340	22 300	4 460	15 900	3 180	13 500	2 700
Alberta	167 400	33 480	154 400	30 880	125 000	25 000	114 600	22 920
Colombie- Britannique	155 900	31 180	140 300	28 060	115 000	23 000	95 300	19 060
Autres	3 600	720	3 600	720	3 500	700	2 900	580
Total**	1 051 000	210 200	907 200	183 800	658 100	133 000	492 900	99 000

* Comprend toutes les unités pour plus d'une famille.

** Compte tenu d'erreurs statistiques dans les prévisions pour les provinces, la somme des données peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.

Sur le plan régional, on estime que trois régions, soit le Québec, l'Ontario et les Maritimes, seront les plus touchées par la diminution prévue de 50 à 70 % au cours des quinze prochaines années. De plus, dans toutes les régions, les zones métropolitaines devraient connaître une diminution plus élevée par rapport aux régions rurales. Les prévisions à moyen terme, résumées au tableau V, illustrent cette tendance par une diminution de la croissance annuelle prévue de l'ordre de -0,9 % au cours de la période.

Rénovation et bricolage

Si les tendances actuelles se maintiennent, la rénovation et le bricolage devraient être le principal secteur influant sur l'orientation de la croissance de l'industrie des armoires de cuisine au Canada au cours des prochaines décennies. Les dépenses à ce chapitre devraient atteindre quelque 7 à 8 milliards de dollars annuellement en 1990, ce qui correspond à peu près aux montants consacrés aux mises en chantier. Même si les données et les renseignements sur la situation canadienne sont très limités, on peut projeter en gros l'incidence sur le secteur en extrapolant les résultats d'études du Bureau of Building Marketing Research des É.-U. Ces études démontrent que, de l'ensemble des dépenses de rénovation dans ce pays, quelque 12 à 13 % sont consacrés à la rénovation des cuisines et qu'un quart de ces dépenses sert à l'achat de nouvelles armoires. En appliquant ces ratios à l'ensemble des dépenses de rénovation qui étaient de 3 029 millions de dollars en 1983 au Canada, on arrive à un montant estimatif global de quelque 95 millions de dollars et, à la fin du siècle, à environ 250 millions de dollars annuellement, soit près de la moitié de l'ensemble des livraisons prévues. Les prévisions à moyen terme du tableau V illustrent cette tendance et laissent entrevoir que le taux de croissance annuel moyen réel sera d'environ 7 %. Toutefois, cette prévision est moins fiable en raison des données et des renseignements sur la situation canadienne qui, comme on l'a dit, sont très limités. Il est évident que le gouvernement et l'industrie doivent entreprendre une vaste étude qui portera sur la politique et sur la planification dans le cadre de ce secteur.

Commerce

Les questions commerciales constituent un autre élément clé des perspectives à moyen terme pour le secteur. Il est incontestable à cet égard que les principales entreprises du secteur jouissent de nombreuses possibilités d'exportation pour certaines gammes de produits, principalement aux États-Unis, et à plus long terme en Europe de l'Ouest et au Japon. Il est toutefois très difficile de déterminer si les entreprises canadiennes réussiront à pénétrer ces marchés en raison d'une multitude de facteurs, dont notamment : l'attitude et le dynamisme des sociétés canadiennes pour ce qui est de la recherche de marchés éventuels; la capacité des entreprises du secteur de se doter de ressources et d'échelles de production suffisantes pour réussir à pénétrer ces marchés; la capacité des entreprises de financer les coûts élevés de développement des possibilités d'exportation; la capacité des sociétés du secteur de soutenir la concurrence des marchés internationaux; l'aide gouvernementale offerte pour la recherche de ces possibilités; le taux

de change ainsi que la capacité de l'industrie canadienne à innover et à s'adapter à la demande des marchés étrangers. Les prévisions qui suivent, fondées sur une tendance positive dans tous ces domaines, indiquent un niveau important de pénétration des exportations par les principales sociétés du secteur. Cette croissance a été projetée à un taux de croissance annuel de 7%, soit la moitié du taux de croissance connu par l'ensemble du secteur des produits en bois manufacturés depuis 1976, année de dépréciation du dollar canadien. La proportion des livraisons consacrée à l'exportation devrait, par conséquent, atteindre de 30 à 35 % de l'ensemble des livraisons de l'industrie vers le début des années quatre-vingt-dix.

La réalisation de ces objectifs modérément optimistes est toutefois empreinte d'une grande préoccupation : comme on l'a déjà mentionné, on craint que les débouchés intérieurs ne soient ravés par une concurrence accrue provenant des exportations, compte tenu de la faiblesse relative d'une grande partie du secteur face à cette menace. De par cette situation, l'ensemble du secteur risque de ne plus être en mesure de trouver des débouchés à l'étranger et, par conséquent, de ne pouvoir maintenir les niveaux de production au-dessus du seuil de rentabilité. Au fil des ans, des importations à grande échelle entraîneraient une diminution des investissements dans l'équipement nouveau et très perfectionné nécessaire au maintien d'une position concurrentielle sur le marché.

En tenant compte de tous ces éléments, le tableau suivant présente les perspectives à moyen terme du secteur. Il s'agit du potentiel de livraisons selon les principales composantes du marché pour la période de 1981 à 1996.

TABLEAU V

Prévisions de livraison d'armoires de cuisine

selon les composantes du marché

1981 à 1995

(en dollars constants)

Composante	1981	1986	1991	1996	Taux de croissance annuel moyen
	millions de dollars	millions de dollars	millions de dollars	millions de dollars	
Marché intérieur					
- mises en chantier	231	223	213	204	-0,9
- rénovation et bricolage	90	118	165	232	7,0
Exportations	25	35	49	69	7,0
TOTAL	346	376	427	505	1,7

PRINCIPALES QUESTIONS

Alors que nous amorçons le dernier tournant du siècle, le secteur canadien de la fabrication des armoires de cuisine doit faire face à un certain nombre de questions d'importance. Celles-ci sont réparties en huit principaux champs de préoccupation abordés brièvement dans la partie principale du rapport : l'utilisation de la capacité, les investissements et la modernisation, le morcellement, la technologie et l'innovation, la situation financière, l'approvisionnement en matières premières, les relations de travail et les possibilités d'exportation.

Utilisation de la capacité

L'industrie canadienne des armoires de cuisine a toujours été aux prises avec un problème d'utilisation de la capacité; cette question est vitale au seuil de la période nous menant à l'an 2000. Très étroitement lié à la nature cyclique du secteur de l'habitation au Canada, qui peut connaître et qui a connu de grands écarts tant sur le plan des saisons que sur le plan des régions, le maintien de niveaux de production suffisants chez les sociétés du secteur demeure un souci constant.

Les possibilités d'amélioration de la situation sont limitées, étant donné les tendances prévues du marché intérieur. Récemment, les niveaux d'utilisation de la capacité se sont améliorés dans certaines parties du pays, passant de 40

à 50 % sur la base d'un seul quart de travail durant la période de ralentissement de 1981 à 1983, à des niveaux de quelque 60 à 70 % au cours des six derniers mois en raison de l'accroissement des activités du secteur de la construction et de la rénovation tant au Canada qu'aux États-Unis. Ces niveaux se rapprochent beaucoup des taux de 70 à 80 % que l'industrie a connus avant la récession. En fait, certaines entreprises ont été en mesure d'ajouter des quarts supplémentaires. Toutefois, le relèvement des taux d'intérêt en 1984 est venu menacer cette reprise et pourrait ramener le secteur à des niveaux d'exploitation qui ne lui permettraient pas de couvrir les coûts de production de base. La brève relance des activités n'a pas permis à la plupart des entreprises de se remettre suffisamment d'aplomb financièrement pour surmonter une autre période de récession. La situation était particulièrement difficile en Colombie-Britannique, en Alberta et au Québec où la récession a été très grave et où il y a eu une réduction démesurée des prix. En 1985, les taux d'intérêt réduits ont contribué à atténuer cette inquiétude et un certain nombre de sociétés ont retrouvé une stabilité financière relative.

A titre d'exemple de la variation des taux d'exploitation, certaines entreprises de l'Ouest ne fonctionnaient qu'à 10 %. Toutefois, il faut souligner que peu d'entreprises du secteur ont envisagé sérieusement d'avoir recours à deux équipes de travail de façon régulière, même si beaucoup d'entre elles auraient pu fonctionner à deux, voire à trois quarts de travail si la demande le nécessitait. Cette possibilité vient illustrer la gravité de la situation de capacité excédentaire dans ce secteur.

La période de récession de 1981 à 1983 a néanmoins eu certaines retombées positives car la plupart des entreprises y ont fait face en réduisant de façon marquée leurs besoins de liquidités ce qui, dans la plupart des cas, a abaissé le seuil de rentabilité à moins de 50 %. Pour ce faire, elles ont comprimé les frais généraux, diminué les coûts de commercialisation et d'administration et établi des relations de travail spéciales. Toutefois, l'augmentation de la dette à long terme de ces sociétés, qui tentaient de surmonter la crise, les a placées dans une situation très précaire face à un autre ralentissement des activités et à des taux d'exploitation qui demeurent faibles.

Investissements et modernisation

La conjoncture précédemment décrite a eu une incidence marquée sur les niveaux d'investissement au sein de l'industrie, et il en va de même pour l'avenir. A l'exception de peut-être dix à quinze des plus grandes entreprises, les investissements ont été minimes et cette tendance s'est traduite par une industrie aux prises avec des machines et un équipement vieux, désuets, et en conséquence, une efficacité de production réduite. Même dans les plus grandes entreprises, les nouveaux investissements ont été faibles et la plupart de ceux-ci ont été faits à la fin des années soixante-dix où l'activité était à son niveau le plus élevé en raison du nombre inégalé de mises en chantier. Durant cette période, les dépenses annuelles en immobilisations étaient en moyenne de 1,5 à 3 % du chiffre d'affaires. Par contre, au cours des trois ou quatre dernières années, les investissements sont pratiquement tombés à zéro dans l'ensemble de l'industrie, même si l'on note certaines exceptions, soit

un petit nombre de sociétés ayant investi beaucoup pour accroître leur efficacité.

Règle générale, l'industrie se trouve donc en piètre position pour réagir aux problèmes suivants : a) l'évolution de la demande au cours des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, b) le maintien de sa situation concurrentielle au sein des marchés mondiaux et c) l'accroissement de la concurrence des importations prévu à court terme. Il y a lacune évidente au niveau de l'application des techniques nouvelles; par rapport aux autres pays producteurs comme l'Europe et les États-Unis, l'industrie investit moins, ce qui limite son efficacité en matière de concurrence. Il existe donc des besoins d'investissements si l'on veut moderniser et améliorer les procédés comme le contrôle informatisé des matières premières, la coupe des éléments, le montage, la peinture au pistolet, la pose de bandes de finition de rebord et le contrôle des stocks.

Au Canada, où la croissance du processus de production a généralement suivi la demande, un petit nombre d'entreprises, même des entreprises dont le chiffre d'affaires était aussi peu élevé que 1,5 million de dollars, ont instauré des contrôles intégrés pour les stocks, l'entreposage, les acquisitions et la distribution. Ces innovations, qui ont réduit de beaucoup les stocks de matières premières et de produits en voie de fabrication, ont pratiquement éliminé, dans plusieurs cas, les stocks de produits finis. Dans l'ensemble, il semble que de telles mesures aient entraîné des augmentations de 15 à 20 % de l'efficacité et des diminutions correspondantes des coûts de production.

Les investissements nécessaires pour assurer la viabilité à long terme des entreprises clés du secteur varient quelque peu d'une entreprise à l'autre, mais on estime qu'ils sont modestes comparativement aux investissements qui s'imposent dans un secteur primaire comme celui des pâtes et papiers. La majeure partie du groupe pourrait être à la fine pointe du progrès, au titre des machines et de l'équipement, en investissant moins d'un million de dollars par entreprise pour les plus importantes, investissement réparti sur les cinq prochaines années; peut-être qu'entre 20 et 30 millions de dollars suffiraient pour l'ensemble du secteur. Bien sûr, il faudrait que de tels projets de modernisation soient justifiés sur le plan économique et produisent un bon rendement; or cette dernière exigence est difficile à respecter quand la capacité est sous-utilisée. De par leur nature, les ateliers spécialisés, qui constituent la majorité du groupe, ne profiteraient pas d'un tel programme car ils ne fabriquent qu'un type de produit à la fois, ce qui nécessite souplesse de fonctionnement, machines et outillage simples et composante de main-d'oeuvre élevée.

Étant donné la situation actuelle et prévue du secteur, tout nouvel investissement en matière de capacité de production serait improductif à moyen terme car, selon une estimation prudente, la capacité existante pourrait permettre de doubler la production actuelle. Par ailleurs, la modernisation des usines et de l'équipement est jugée importante pour le secteur si celui-ci veut atteindre ou conserver une position concurrentielle face aux importations et à l'expansion des exportations. Comme on l'a dit, les investissements requis seraient minimes, comparativement au coût de construction de nouvelles

installations dotées d'un équipement à la fine pointe de la technologie. Selon une estimation prudente, ce coût serait, pour une usine de 100 000 pieds carrés, d'environ 6,6 millions de dollars en Ontario (66 \$/pied carré) et de 5,9 millions de dollars au Québec (59 \$/pied carré); pour la Colombie-Britannique, il s'agirait de près de 7,5 millions de dollars. Le chiffre d'affaires d'une usine de 100 000 pieds carrés devrait se situer dans la moyenne. Selon le degré de mécanisation, plus de la moitié de ces dépenses en capital serait consacrée à l'usine plutôt qu'à l'équipement.

Morcellement

Le secteur canadien des armoires de cuisine n'a jamais nécessité une proportion élevée de capitaux fixes. Par conséquent, n'importe quelle petite société disposant d'un minimum de capitaux peut avoir pignon sur rue et approvisionner un marché local ou même régional. Le secteur compte donc constamment une surabondance de petits fabricants non intégrés qui font concurrence à des entreprises de plus grande envergure pour obtenir une part du marché. Puisque, comme nous l'avons déjà mentionné, le secteur de l'habitation est cyclique, l'augmentation et la diminution de la demande engendrent un taux de roulement élevé, selon que des entreprises s'établissent ou ferment leurs portes. Cette situation crée non seulement une capacité excédentaire permanente avec sous-utilisation du capital disponible, mais également une situation où les économies d'échelle sont difficiles à réaliser. En fin de compte, le morcellement signifie que le taux d'efficacité à l'échelle de l'industrie est faible car les sociétés ne peuvent conserver une part rentable du marché.

Compte tenu du fait que seules les grosses sociétés plus efficaces du secteur pourront exporter à des échelles importantes, il serait avantageux que l'industrie s'oriente vers l'intégration des sociétés et la rationalisation des activités.

Technologie et innovation

La technologie et l'innovation sont deux éléments essentiels de la santé et du dynamisme à venir du secteur de la fabrication des armoires de cuisine au Canada. Par le passé, la recherche et le développement liés à la conception de nouveaux produits se faisaient sur place en fonction d'idées des concurrents, de visites à l'étranger, de documents sur de nouveaux produits et des souhaits des consommateurs. Les fournisseurs d'équipement effectuaient la recherche et le développement liés aux machines et à l'équipement, puis les adaptaient aux besoins précis des sociétés. Les principaux fournisseurs de machines et d'outillage très perfectionnés se trouvent en Allemagne, en Italie, en Grande-Bretagne ou aux États-Unis puisque la capacité canadienne dans le domaine de l'approvisionnement en équipement est très limitée.

Les fluctuations du marché, dues au déclin de la demande associée aux nouvelles habitations, à l'accroissement de la demande relative à la rénovation et au bricolage, et à l'accroissement des possibilités d'exportation, soulignent l'importance de la mise au point de produits originaux si les sociétés désirent à l'avenir être concurrentielles au pays et

à l'étranger. L'adaptation des armoires de style européen (modules, charnières invisibles, dimensions normalisées, etc.) au design canadien est un exemple d'innovation, adoptée au cours des dernières années, qui représente maintenant entre 10 et 50 % du chiffre d'affaires total d'un certain nombre des plus grandes sociétés canadiennes. En outre, certaines sociétés sont allées plus loin et ont adopté le concept du produit à assembler, ce qui leur a donné accès aux marchés de la rénovation et du bricolage. Ce concept a également ouvert des possibilités d'exportation dans de nombreux cas. L'avenir laisse entrevoir l'innovation dans de nouveaux finis, une tendance vers un plus grand nombre d'espèces de bois, puisque le chêne devient plus cher et plus rare, ainsi que des concepts de design de cuisine plus efficaces. L'utilisation de l'informatique dans la conception est une innovation récemment apportée par un certain nombre de sociétés pour une disposition plus efficace des armoires dans un espace de cuisine donné. On note aussi des innovations dans le domaine du style, des finis et de la quincaillerie.

Sur le plan international, les principales sociétés du secteur ont utilisé les nouvelles techniques tout aussi efficacement que les entreprises de fabrication d'armoires de cuisine d'autres pays. Toutefois, il est à noter que même si l'innovation et les améliorations techniques en matière de produits et de procédés sont essentielles au secteur, l'activité a tendance à être permanente et les projets importants uniques constituent une part relativement petite de l'ensemble des dépenses.

Situation financière

Actuellement, on pourrait qualifier de précaire la situation financière du secteur. Par le passé, et même à la crête de l'explosion de la construction au Canada à la fin des années soixante-dix, les problèmes périodiques de morcellement et d'utilisation de la capacité ont fait en sorte que l'ensemble de l'industrie n'a jamais fonctionné à un niveau de beaucoup supérieur au seuil de rentabilité, même si certaines sociétés ont vu leurs efforts couronnés de succès. Par conséquent, nombre de sociétés disposent de fonds de roulement réduits et ne peuvent investir dans l'achat de machines et d'outillage nouveaux pour assurer leur expansion future.

La récession de 1981 à 1983 a aggravé de beaucoup la situation : les taux d'utilisation de la capacité ont baissé de façon marquée et la réduction des prix s'est répandue car les entreprises tentaient de maintenir leur niveau de production. La dette à court terme et à long terme a beaucoup augmenté, les entreprises tentant d'éviter de fermer leurs portes. Par exemple, tout indique que le ratio d'endettement global se situe maintenant entre 2 \$ et 2,50 \$ par dollar de capital pour plusieurs entreprises, un des plus élevés dans le domaine de la fabrication. Dans de nombreux cas, les capitaux ont été réduits à zéro ou sont négatifs à la suite du faible niveau d'activité. En outre, les sociétés du secteur éprouvent bien des difficultés à obtenir du capital de risque, du capital de fonds de roulement ou du capital pour moderniser ou accroître les exportations quand elles s'adressent aux sources financières habituelles.

Fait à noter concernant cette période, les banques et autres établissements financiers desservant le secteur ont beaucoup resserré le crédit pendant que

la prospérité du secteur diminuait; ainsi donc, une grande partie de cette dette, étant à risque élevé, s'est accompagnée de taux d'intérêt élevés. Puisque la récente hausse des taux d'intérêt ne laisse présager rien de bon, ce fardeau de la dette pourrait signifier des difficultés pour un important gros segment du secteur.

Approvisionnement en matières premières

Le secteur s'inquiète d'un problème d'approvisionnement en matières premières, particulièrement le chêne, bois clé de la gamme moyenne et du haut de gamme du marché, qui offrent les meilleures possibilités d'exportation; cependant, le problème s'est atténué quelque peu en 1984 et en 1985. Les prix ont grimpé au début des années quatre-vingt; il y a eu des pénuries et la qualité a diminué. Ce dernier problème était particulièrement épineux en raison de son incidence sur le facteur de pertes à l'usine, facteur qui contribue à augmenter considérablement les coûts. Cette situation a eu pour effet de susciter de l'intérêt à l'égard d'autres espèces de bois et de nouveaux finis qui imitent le chêne. Le problème est qu'en haut de gamme, ces solutions de rechange ont jusqu'ici été accueillies avec une certaine résistance sur le marché.

Toutefois, tandis que l'approvisionnement en chêne et son prix demeurent l'une des principales préoccupations, le coût élevé des ressources canadiennes comparativement à l'approvisionnement à l'étranger en panneaux de particules, en quincaillerie, en matériel d'emballage et en fournitures, éléments importants du processus de production, pose également un problème.

Relations de travail

Étant donné la conjoncture actuelle du secteur, les relations de travail sont devenues une question importante pour l'industrie. Durant la récession de 1981 à 1983, période au cours de laquelle l'industrie a dû analyser froidement ses coûts et diminuer son seuil de rentabilité pour survivre, plusieurs sociétés ont accordé une attention très particulière à cette question qui, d'ailleurs, a toujours été importante. Bien que les mises à pied aient constitué un élément évident et essentiel du procédé, la renégociation des conventions collectives en vigueur et la mise au point de dispositions uniques de participation aux bénéfices et de stimulants au sein de certaines sociétés ont également été un facteur important. Plusieurs de ces dispositions ont été, chose étonnante, couronnées de succès et ont mené à des gains importants sur le plan de l'efficacité et de la productivité dans l'ensemble de l'industrie. On peut s'attendre à ce que cette tendance se poursuive et elle devrait être encouragée, à titre d'élément essentiel, dans tout effort concerté visant à améliorer la compétitivité du secteur.

Possibilités d'exportation

Depuis 1970, plus particulièrement au cours des dernières années, l'industrie canadienne de la fabrication d'armoires de cuisine a augmenté substantiellement ses exportations en raison du coup de pouce donné par le dollar canadien déprécié au regard du dollar américain. Si l'avantage du taux de change se maintient et que les grandes sociétés du secteur accordent plus d'importance à

l'accroissement de la productivité, on peut s'attendre à ce que les exportations connaissent une forte croissance. Les marchés clés de cette croissance seraient les États-Unis, quoique l'Europe de l'Ouest et le Japon offrent également des possibilités si leurs devises se renforcent encore par rapport au dollar canadien.

Même si l'on reconnaît l'existence de contraintes comme les coûts de conception élevés et les risques associés à de tels efforts pour réussir à pénétrer des marchés d'exportation, l'industrie dispose d'un certain nombre d'avantages précis relativement à ces marchés. Parmi ces avantages, notons une image de haute qualité, un produit techniquement perfectionné, des livraisons fiables, des coûts concurrentiels dans les gammes de produits et un style unique. Ainsi, les sociétés ont vendu des armoires de cuisine non seulement aux États-Unis, mais également à Hong Kong, en Australie, en Arabie Saoudite, au Japon, en Corée et au Royaume-Uni. Plusieurs fabricants d'armoires de cuisine et de portes ont vendu leurs produits spécialisés en Europe de l'Ouest. Si les chefs de file du secteur adoptent la bonne attitude et si les initiatives de l'industrie et du gouvernement en matière d'expansion des exportations sont dynamiques, il devrait être possible à moyen terme de plus que doubler les exportations d'ici 1996.

CONSIDÉRATIONS FÉDÉRALES-PROVINCIALES

Étant donné la conjoncture actuelle et à venir du secteur, il faut tenir compte de plusieurs considérations importantes en envisageant son avenir :

1. les caractéristiques de valeur ajoutée élevée et de création d'emplois de l'industrie, qui sont bien supérieures à celles des secteurs primaires des produits forestiers, bien que cet écart diminue avec l'avènement d'usines plus modernes et mieux équipées du point de vue technologique;
2. l'excellent potentiel d'exportation du secteur aux États-Unis et sur certains marchés d'outre-mer comme le Japon, le Moyen-Orient et l'Europe de l'Ouest;
3. la menace croissante des importations, tant pour le haut de gamme que le bas de gamme du marché;
4. la possibilité d'un accroissement important de la productivité grâce à la modernisation des usines et du matériel et à l'amélioration des relations de travail;
5. le caractère permanent de la capacité excédentaire du secteur. La capacité actuelle est jugée suffisante jusqu'à la fin des années quatre-vingt-dix;
6. le caractère non souhaitable d'une prolifération supplémentaire de petites usines ou d'un morcellement plus prononcé du secteur, et le caractère souhaitable d'une tendance à l'intégration et à la rationalisation;

7. la dépendance actuelle vis-à-vis des fluctuations de l'industrie de la construction d'habitations;
8. les faibles niveaux de rentabilité et la situation financière précaire du secteur;
9. l'avantage important pour les sociétés du secteur d'être situées dans les grands centres urbains;
10. l'importance de l'innovation et du perfectionnement, particulièrement pour les produits adaptés aux goûts changeants des consommateurs.

RÉSUMÉ ET CONCLUSION

Le secteur sera soumis à quatre considérations importantes qui domineront son expansion au cours des quinze prochaines années. Il s'agit 1) de sa situation financière précaire, 2) du grave problème chronique de sa capacité excédentaire, 3) de la nécessité d'améliorer la productivité et d'augmenter la rentabilité et 4) des importantes possibilités d'exportation futures. Le présent rapport a abordé chacune de ces considérations ainsi que leurs causes.

Le secteur présente une série unique de caractéristiques qui détermineront sa capacité de faire face à ces considérations. Actuellement, il est constitué d'une vaste gamme d'entreprises allant de la société très automatisée et très perfectionnée à celle qui a une forte composante de main-d'oeuvre, une société presque artisanale. La qualité de la gestion varie à l'échelle du secteur; dans certains cas, le gestionnaire est très compétent et, comme pour beaucoup de petits secteurs industriels, le président de la société est le personnage dominant et la clé de la réussite. Les relations et les conventions de travail sont également diversifiées et, dans beaucoup de cas, elles se caractérisent par des modalités dynamiques uniques pour ce qui est de la participation aux bénéfices et des primes d'encouragement. Parmi les autres caractéristiques importantes, notons le besoin constant de créer des produits nouveaux, une valeur ajoutée élevée et une tendance à la concurrence intense et au morcellement.

Pour survivre à titre de secteur industriel rentable et réaliser pleinement son potentiel, le secteur devra se pencher sur ces questions au cours de la prochaine décennie. Idéalement, d'ici 1995, l'industrie devrait avoir atteint les objectifs suivants :

- (a) stabilité financière raisonnable;
- (b) niveaux d'utilisation de la capacité sensiblement améliorés (au moins 80 %);
- (c) augmentation de la taille de la société moyenne grâce à l'intégration et à la rationalisation, à des fins de productivité;

- (d) réalisation d'économies d'échelle et compétitivité à l'échelle internationale;
- (e) plus grande proportion de l'ensemble des livraisons destinée aux marchés d'exportation (c'est-à-dire de l'ordre de 30 %);
- (f) application constante de dispositions dynamiques de relations de travail qui soient à l'avantage des employés et augmentent la productivité de la société.

Les activités gouvernementales liées à ce secteur devraient être orientées en fonction de ces objectifs. L'aide gouvernementale au titre du développement industriel devrait se concentrer sur la modernisation et l'innovation et, seulement dans les cas exceptionnels, elle devrait servir à la création d'une capacité nouvelle. En raison du problème de morcellement et de la nécessité d'intégrer et de rationaliser les activités, l'aide du gouvernement ne devrait pas nuire à la tendance en ce sens et ni venir diviser encore plus l'industrie. Les sociétés du secteur situées dans les centres urbains étant plus avantagées, le secteur lui-même ne devrait pas être considéré comme un véhicule important d'aide régionale. Le secteur des armoires de cuisine présente, néanmoins, un potentiel de marché à l'exportation au développement duquel il faudra consacrer des ressources relativement importantes; on peut également constater l'existence de possibilités de remplacement des importations. La formation, particulièrement dans les domaines de la commercialisation, de la production et de la gestion, est très importante pour le secteur et devrait se voir accorder la priorité.

ANNEXE

DIVISION DES PRODUITS DU BOIS ET DU PAPIER TRANSFORMÉS

DIRECTION DES PRODUITS FORESTIERS

TRANSFORMATION DES RICHESSES NATURELLES

EXPANSION INDUSTRIELLE RÉGIONALE

LE GESTIONNAIRE

C.J. Copeland

LES AGENTS ET LEURS ATTRIBUTIONS

- | | | |
|-------------|---|--|
| G.D. Bird | - | Projets spéciaux se rapportant aux produits du secteur; produits de papier transformé; produits spéciaux pour usage commercial, produits décoratifs (papier peint), matériaux d'emballage en papier couché, laminé, renforcé ou métallisé et sacs. |
| M.S. Hardie | - | Construction à ossature de bois, bâtiments préfabriqués (y compris des maisons), matériaux de construction de maisons, habitations mobiles, maisons de rondins, bois en feuilles. |
| J.T. Melnyk | - | Armoires de cuisine, bois travaillé pour charpentes, produits réusinés et articles spéciaux, poignées, brosses, balais, vadrouilles, charbon de bois, bois de chauffage, matériaux pour clôtures, contenants en bois, poudre de bois, matériaux de tonnellerie, ouvrages en bois tourné, fuseaux, chevilles, articles en bois, divers. |
| R.J. Aubrey | - | Bois travaillé (fenêtres, portes et moulures, etc.), palettes, couverture de sol en bois, éléments de meubles, bois de dimension; produits de papier transformé; produits de consommation jetables et produits pour établissements. |

