

# **Cahiers du CRISES**

**Collection "***Working Papers***"**

**Études théoriques**

no **ET9901**

**L'industrie du meuble : état de la situation**

(2<sup>e</sup> édition-2000)

par

**Gilles L. Bourque**

(sous la direction de Paul R. Bélanger)

février 2000

## Avant-propos

Cette recherche est réalisée dans le cadre d'une bourse postdoctorale accordée par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH). Elle fut menée sous la supervision de Paul R. Bélanger du Centre de recherche sur les innovations sociales en économie sociale, dans les entreprises et les syndicats (CRISES).

Dans le contexte du passage de l'ancienne à la nouvelle économie, nous proposons une analyse socio-économique de la modernisation sociale de l'industrie. Notre objectif premier est d'identifier, puis de comprendre comment les diverses logiques d'action des acteurs présents permettent, tant au niveau économique (industriel et technologique) que politique (participation) ou culturel (identité), de construire des mondes réels de production qui débouchent sur des avantages comparatifs.

La perspective qui est développée dans cette recherche s'appuie sur l'hypothèse que le secteur (ou l'industrie) et le territoire constituent les deux principaux espaces intermédiaires à l'intérieur desquels les échanges économiques se construisent. Ces échanges s'établissent à travers des processus d'auto-organisation des acteurs ainsi que dans le cadre de réalisation de la politique publique. Pour vérifier cette hypothèse, la démarche consiste à produire deux monographies sectorielles puis de comparer les dynamiques de ces deux industries. D'une part une industrie typique de la nouvelle économie (multimédia), caractérisée par la prépondérance du savoir scientifique, et d'autre part une industrie typique de l'ancienne économie (meuble) avec une production basée sur le savoir-faire.

Ce projet s'inscrit également à l'intérieur de l'un des volets du CRISES portant sur l'expérimentation de nouvelles formes d'entreprises au Québec. Les monographies d'usine qui furent réalisées dans le cadre de ce programme avaient été choisies à l'intérieur de cinq secteurs spécifiques, soit l'aluminium, l'aéronautique, l'automobile, les pâtes et papiers et le meuble. Elles devaient mener à des monographies sectorielles (Lapointe et Caron, 1994 ; Bourque, 2000), à des comparaisons intersectorielles ainsi qu'à une démarche comparative interprovinciale dans un secteur donné d'activités. La présente étude poursuit cette démarche.

# Sommaire

<b>Avant-propos</b> .....	i
<b>Introduction</b> .....	1
<b>Chapitre 1</b> .....	2
Historique de l'industrie du meuble.....	2
1.1 La grande période de croissance	2
1.2 L'après deuxième-guerre	3
1.3 Émergence des facteurs de crise	4
1) La mondialisation de l'industrie	4
2) Une structure déficiente de l'industrie	5
3) Les mutations de la demande	6
4) Les récessions qui se succèdent	6
<b>Chapitre 2</b> .....	8
Structure de l'industrie du meuble.....	8
2.1 L'évolution de l'industrie	8
2.2 L'évolution des caractéristiques des entreprises	10
2.3 Évolution du commerce extérieur et des investissements	15
<b>Chapitre 3</b> .....	19
Les acteurs de l'industrie du meuble.....	19
3.1 Le mouvement associatif patronal	19
3.2 Le mouvement associatif syndical	22
3.3 Les acteurs étatiques	25
3.4 Les agences semi-autonomes	27
<b>Conclusion</b> .....	32
<b>Bibliographie</b> .....	36

## Introduction

Le présent cahier de recherche découle de l'un des volets d'un programme de recherche portant sur l'expérimentation de nouvelles formes d'entreprises au Québec. Il représente la troisième d'une série de cinq recherches sectorielles menées par le CRISES mais aussi la première étape d'une démarche originale d'analyse méso-économique adaptée aux espaces sectoriel et territorial de gouvernance. Dans le cadre de l'approche monographique développée par le CRISES, la présente recherche constitue une monographie partielle. Elle a comme objectif principal d'approfondir l'une des trois grandes dimensions d'une recherche plus complète (voir Bourque, 2000b): le profil de l'industrie. Ce profil, ou cet état de la situation, vise un triple objectif : donner un aperçu de son historique (des conditions d'émergence de l'industrie), de sa structure (de son évolution récente) ainsi que des principaux acteurs impliqués dans sa dynamique.

L'industrie du meuble constitue un cadre idéal pour étudier les problématiques nouvelles qui découlent de la modernisation sociale de l'industrie. Contrairement à ce que peuvent penser quelques illuminés de la nouvelle économie, le passage de l'ancienne à la nouvelle économie ne signifie pas la disparition de l'industrie du meuble dans les pays développés. Il s'agit plutôt de la transformation d'une industrie traditionnelle, qui s'était soumise aux conventions de l'ancienne économie fordiste (une demande prévisible et une offre de produits très standardisés), grâce au passage à des produits diversifiés de qualité avec un fort contenu en design. Cette transformation, ou ce changement de paradigme économique, n'est pas imaginable si elle n'implique pas, simultanément, des changements équivalents dans l'ensemble des relations qu'ont entre eux les divers acteurs sociaux qui participent à la production, à l'échange et à la consommation de ces produits. C'est à cela que nous nous intéressons.

Pour mener à bien cette recherche, nous avons utilisé trois types de données, qui correspondent approximativement aux trois chapitres de ce cahier. Concernant l'historique des conditions d'émergence (chapitre 1), les données découlent d'une recherche documentaire sur la littérature existante. Les études et les états de la situation produits par les milieux gouvernementaux ou par les institutions spécialisées ainsi qu'une revue de presse effectuée grâce aux excellentes bases de données sur cédérom ont formé l'essentiel des matériaux. Le portrait de la structure de l'industrie (chapitre 2) fut dessiné, quant à lui, sur la base de données statistiques fournies par Statistique Canada, par le ministère de l'Industrie et du Commerce et par une institution spécialisée dans l'industrie du meuble (*AKTRIN Research Institute*). Enfin, la présentation des principaux acteurs (chapitre 3) s'appuie surtout sur une série d'entrevues semi-directives réalisées auprès de représentants des divers groupes d'acteurs.

Nous avons terminé ce cahier par une réflexion sur les pistes de recherche à poursuivre pour compléter cette monographie sectorielle. Nous avons intégré à cette réflexion quelques commentaires sur ce qui nous apparaît comme les principaux enjeux actuels de l'industrie. Les enjeux ont grandement évolué depuis le milieu des années 1970. Certains ont été solutionnés, d'autres sont carrément disparus. Mais les principaux se sont précisés, cheminant jusqu'à la situation actuelle qui nous apparaît plus favorable que jamais pour se résoudre de façon innovatrice.

# Chapitre 1

## Historique de l'industrie du meuble

Avant la révolution industrielle, la fabrication de meubles est l'affaire des guildes de métier. C'est un travail artisanal dont les outils et les méthodes n'ont guère évolué depuis des siècles, les techniques étant protégées par des règles et par les privilèges accordés aux métiers. Les meubles sont construits sur mesure et dédiés à l'aristocratie et à l'Église. Ce sont des ouvrages d'art magnifiant la grandeur d'une maison, d'une lignée ou d'un souverain, qu'on cherche par la suite à imiter dans les maisons de la bourgeoisie montante, créant ainsi les styles qui se perpétuent jusqu'à aujourd'hui.

Si la révolution industrielle ne met pas fin aux imitations des anciens styles, elle représente néanmoins, comme pour tous les autres produits, une mutation importante dans la fabrication du meuble. L'abolition des privilèges de métier, l'apparition et la diffusion de nouvelles machines, de sources d'énergie et d'outils entraînent le développement d'une industrie qui se modernise de plus en plus rapidement, surtout après 1840 (AKTRJN, 1991). C'est aux États-Unis que le processus est le plus rapide et profond : grâce à l'abondance du bois et des voies navigables, le Midwest américain devient la capitale du meuble, attirant les artisans européens à venir s'y établir. Dès 1848, l'usine de Grand Rapids, au Michigan, devient la plus grande entreprise de meuble, donnant à la région un rôle clé dans l'industrie. La première entreprise canadienne dédiée spécifiquement au meuble apparaît à Kitchener en 1830. Dans la seconde moitié du 19e siècle l'industrie du meuble croît rapidement en Ontario alors qu'il faut attendre le début du 20e siècle pour voir une dynamique semblable s'installer au Québec (MIC, 1985).

### 1.1 La grande période de croissance

Le début du 20e siècle marque pour l'industrie du meuble le début d'une période de croissance rapide. Au sortir de l'enchaînement des krachs bancaires et des récessions de la première Grande Dépression (1873-1896), la demande pour les produits traditionnels prend son envol. De nouvelles formes d'organisation du travail (le taylorisme) et d'organisation industrielle (les grandes firmes hiérarchiques) permettent un taux de croissance de la productivité élevé, qui se répercute à la fois sur des salaires à la hausse et sur des prix à la baisse.

Cette période ouvre ainsi l'accessibilité des produits du meuble à une nouvelle population. L'industrie s'ajuste à cette nouvelle demande par de nouvelles techniques de commercialisation comprenant la création de magazines spécialisés, par la publicité et le crédit (Edwards, 1994). Pour suffire à la demande, les grandes firmes poussent l'application des principes du taylorisme (l'organisation scientifique du travail), ce qui déqualifie le travail. Mais en même temps que se généralise la production en série, la qualité du meuble se détériore. Leur solidité, en particulier, devient problématique à mesure que l'on remplace le bois massif par le *plywood*. De nouvelles méthodes de finition permettent d'étendre la mécanisation, c'est-à-dire d'élargir à toutes les étapes le flux de production par convoyeur. La mobilisation de l'industrie pour l'effort de guerre (la première Grande Guerre) accélère encore plus le processus.

Au sortir de la guerre, deux grandes tendances se font jour : du côté anglo-américain on assiste à la montée phénoménale de la classe moyenne, ce qui favorise l'imitation de nombreux styles traditionnels qui jusqu'alors avaient été l'apanage des classes supérieures. Du côté des pays du centre de l'Europe, on semble plutôt se diriger vers de nouvelles conceptions du meuble, vers des mobiliers "démocratiques". Dans le premier cas, les fabricants deviennent de moins en moins créatifs et le commerce de détail s'enferme dans un conservatisme. Dans le second se développent des écoles de design (*Bauhaus*, *Typenmodel*) qui promeuvent la production en série de meubles utilitaires visant une meilleure utilisation de l'espace. C'est cette dernière tendance qui va de plus en plus dominer. D'ailleurs dès 1929, lors de l'Exposition universelle de Londres, le public se prononce catégoriquement pour le style moderne (Edwards, 1994).

Malgré tous ces changements, de nombreux commentateurs signalent que l'industrie du meuble ne se modernise pas au même rythme que les autres industries. L'historien Chandler, par exemple, affirme même que, n'ayant pas d'avantage au rendement d'échelle, la taille efficace des entreprises de meubles se situe entre 50-100 employés (ibid.). Plusieurs raisons sont avancées pour expliquer cet état de fait : la très grande fragmentation du marché due à la multiplication des styles ; la facilité d'entrer dans l'industrie ; certaines innovations facilitent le travail de l'artisan, etc. Quoi qu'il en soit, tout au long de cette période, la dichotomie entre un petit nombre de grandes entreprises et un grand nombre de PME aura été un modèle structurel pour les industries du meuble de tous les pays.

## 1.2 L'après deuxième-guerre

La période de la deuxième guerre aura un impact considérable sur l'industrie. On note, par exemple, que la structure totalement en bois du fameux avion *Mosquito*, sur qui reposa en grande partie la protection de l'Angleterre de l'aviation allemande, déboucha sur de nombreuses innovations dans le travail du bois. L'utilisation des panneaux particules, qui sont plus économes en ressources forestières, moins dispendieux et plus malléables que le *plywood*, serait la plus importante de ces innovations.

Plus encore que la première, la deuxième guerre introduit dans les firmes nord-américaines de nouvelles conceptions dans les processus de production que les manufacturiers du meuble n'auraient pas adoptées dans des circonstances normales. La mobilisation d'une si grande ampleur pour l'effort de guerre exigea partout la conception d'un mobilier utilitaire, solide et de grande série, dans le style du meuble moderne d'Europe centrale. En Grande-Bretagne, on imposa à l'industrie l'*Utility Scheme*, c'est-à-dire un contrôle strict des styles permis, faisant par la même occasion prendre conscience des bénéfices à tirer de la standardisation des produits sur la croissance de la productivité. L'*Utility Scheme* ne disparut qu'en 1952. Au Canada, où la situation n'était pas si critique, on vit quand même le Conseil canadien de recherche organiser, en 1946, une exposition de design pour du mobilier construit selon les techniques et les spécifications de l'industrie aéronautique (Edwards, 1994).

Comme en d'autres secteurs, ce sont les États-Unis qui deviennent, dans l'après-guerre, le centre du design du meuble. Ils le deviennent en grande partie en raison de l'utilisation massive des nouveaux matériaux (panneaux particules, plastique, métal), à des investissements massifs des grandes entreprises et à la conception de styles simples et confortables, qui conviennent parfaitement à la période de production et de consommation de masse qui s'ouvre alors (AKTRIN, 1991). Le Sud des États-Unis, du fait de la forte croissance de la population, des bas salaires et de la grande disponibilité en ressources forestières, devient la région dominante où se concentre désormais plus de la moitié des expéditions nord-américaines du meuble. On assiste à une certaine restructuration de l'industrie, surtout dans le meuble de bureau où une standardisation plus poussée permet un processus de concentration avancé. Mais dans l'ensemble, la concentration reste lente : en 1968, 90% des fabricants de meubles des États-Unis ont moins de 100 employés.

L'industrie est encore plus fragmentée au Canada, et tout particulièrement au Québec où domine le meuble de maison en bois. Elle profite néanmoins de la croissance. Alors qu'en 1934 le Québec possédait 94 établissements liés à cette industrie en comparaison des 206 en Ontario, en 1945 on en trouve respectivement 198 et 241. De 1945 à 1955, le saut est énorme avec un total de 1 800 établissements canadiens (593 au Québec et 712 en Ontario) et des expéditions qui dépassent le cap des 100 M\$. Pendant cette période, l'industrie québécoise, contrairement à celle de l'Ontario qui s'installe près des marchés, s'établit au coeur des ressources dans les Bois-Francs.

### **1.3 Émergence des facteurs de crise**

Graduellement, plusieurs facteurs se conjuguèrent pour mener à terme une restructuration profonde de l'industrie. Nous aborderons ces divers facteurs selon quatre catégories.

#### **1) La mondialisation de l'industrie**

C'est à partir des années 1950 que l'industrie et le marché du meuble commencent à s'internationaliser. Toutes les grandes villes du monde ayant des prétentions à pouvoir influencer les tendances organisent de grandes expositions régulières. Des villes telles que Milan, Cologne, etc., s'ajoutent ainsi à celle de Chicago. Le processus est alimenté par les négociations générales sur la réduction des tarifs (le GATT). L'industrie canadienne n'est pas véritablement préparée à cette ouverture dans la mesure où elle a toujours été protégée par des tarifs élevés. En 1930, ces tarifs étaient de 45%. En 1947, en raison d'une situation particulièrement difficile, toutes les importations sont bannies pendant deux ans, puis contingentées pendant deux années supplémentaires. Des tarifs de 25% sont rétablis en 1951, pour être par la suite abaissés à 20% et 15% pendant les années 1960-1970, dans la foulée de la signature du Kennedy Round (SCSÉ, 1977).

L'industrie parvient à faire rétablir momentanément les tarifs à 20% en 1974, en raison de la situation désastreuse dans laquelle elle se trouvait. Pendant les négociations du Tokyo Round, qui ont lieu à la même époque, l'industrie canadienne demande que soit exempté le meuble. Ils n'auront toutefois pas gain de cause et à partir de la signature du traité, en 1979, les tarifs baisseront à 17,5% puis à 15% en 1983.

Affligée d'un niveau de productivité médiocre, l'industrie du meuble est assez durement frappée par cette ouverture graduelle à la mondialisation. D'autant plus que certains pays ont été

actifs à se doter de stratégies offensives de développement. Aux États-Unis, cette stratégie repose d'un côté sur une grande ouverture à la concurrence internationale, et de l'autre sur un ensemble de mesures d'aide au niveau des États. Elle conduit à une concentration régionale et à une intégration plus poussée de l'industrie.

Dans les pays Scandinaves, en Suède en particulier, le succès repose sur la qualité du design et aux efforts concertés pour pénétrer les marchés étrangers. À cet égard, l'innovation que représente la chaîne IKEA avec son "marketing démocratique" démontre qu'il est possible de produire des meubles en série avec un bon design, à prix abordable et avec des matériaux de qualité. Quant à l'Italie, elle montre le potentiel d'une image de marque, appuyée sur un design avant-gardiste, pour servir de locomotive à l'exportation. Taiwan est un autre exemple d'un pays qui parvient, grâce à une stratégie efficace, à prendre une part croissante du commerce international.

Le meuble québécois prend une part minime au commerce extérieur (moins de 5%). Sa spécialisation dans le meuble de maison représente alors le facteur principal expliquant le déficit de la balance commerciale du meuble. Ce n'est que dans une phase plus récente du processus de mondialisation que l'industrie québécoise du meuble change de manière radicale sa conception et ses pratiques du commerce avec l'étranger. Ce changement sera en grande partie provoqué par la signature successive de deux accords de libre-échange en Amérique du Nord et par le début de la mise en application des accords de l'Uruguay Round.

C'est surtout avec l'ALE que se produisent les répercussions les plus considérables : la disparition graduelle (sur cinq ans) des tarifs de 15% avec les États-Unis conduit à un renversement presque total des pratiques de commercialisation. L'énorme marché nord-américain devient en quelque sorte un marché domestique, obligeant la plupart des firmes à se choisir des créneaux à plus haute valeur ajoutée, où existent des économies de variété, pour compétitionner avec de grosses firmes profitant de larges économies d'échelle. Les accords de l'Uruguay Round devraient consolider les entreprises qui ont déjà pris le tournant en diversifiant leurs exportations. C'est en effet depuis le 1er janvier 1995 qu'a commencé la réduction ou l'élimination des tarifs douaniers touchant le meuble et ses composantes dans les principaux marchés du monde.

## **2) Une structure déficiente de l'industrie**

En prévision de l'ouverture croissante des marchés et d'une croissance continue de la demande, les fabricants québécois s'engagent dans des investissements importants pendant les années 1970. Malgré ces investissements, l'évolution de la productivité des établissements québécois n'est pas suffisante pour bien se comparer aux concurrents de l'Ontario et des États-Unis (SCSÉ, 1983). Dotée d'établissements de plus petite taille et moins automatisés, l'industrie du meuble est désavantagée par rapport aux autres industries du secteur manufacturier au Québec. Alors que la valeur ajoutée par heure/personne est de 12,66 \$ au Québec en 1980, elle est de 14,54 \$ en Ontario et la moyenne du secteur manufacturier est de 25,56 \$ (ibid., p. 18). La différence avec l'Ontario s'expliquerait par la domination, dans cette province, de l'industrie du meuble de bureau qui se caractérise par une variété moins grande de produits, une production plus standardisée et une utilisation plus forte des nouveaux matériaux



En ce qui concerne la compétitivité de l'industrie québécoise, les avantages qu'elle possédait auparavant (disponibilité de la ressource, bas salaire) disparaissent peu à peu. Plusieurs parmi les bois les plus populaires doivent dorénavant être importés des États-Unis, la mauvaise gestion des ressources forestières ayant contribué à leur rareté. Quant aux salaires, le contexte des relations de travail des années 1970<sup>1</sup> a fait en sorte qu'ils deviennent à égalité ou supérieurs à la majorité des autres provinces canadiennes, à l'exception de la Saskatchewan. Comparés aux salaires des États-Unis, les salaires québécois sont supérieurs de 7,2% en 1976 pour l'ensemble des États, et de 21% pour la Caroline du Nord où se concentre l'industrie américaine du meuble.

Donc, au niveau des meubles de bas de gamme, où le prix est un facteur primordial, le meuble québécois est désavantagé. Quant au moyen et haut de gamme, c'est le design qui fait alors défaut.

### **3) Les mutations de la demande**

À ces changements s'ajoute une importante mutation de la demande qui favorise de plus en plus des produits différenciés, de plus grande qualité, tout en restant abordable. Le prix n'est plus le principal critère d'achat des consommateurs, ne venant plus qu'au cinquième rang après le confort, la durabilité, le design et la couleur (MIC, 1985). Les consommateurs s'alignent de plus en plus sur la diversité, sur le mariage des styles, avec toutefois une prédominance des styles modernes et contemporains. Or, l'absence d'innovation au niveau du design est désignée comme l'une des carences les plus néfastes de l'industrie québécoise du meuble (SCSÉ, 1977).

La réduction de la taille des familles, le vieillissement de la population et le rétrécissement de la taille des logements contribuent fortement à cette mutation de la demande. Le rejet des styles anciens par les nouvelles générations est un facteur supplémentaire. Les entreprises qui ont le plus de succès sont alors celles, telle que DCEA, qui répondent à ces besoins en offrant un mobilier plus flexible qui s'adapte à des environnements changeants. Ces meubles se prêtent à l'évolution des préférences vers la diversité. La popularité des meubles prêt-à-assembler s'inscrit dans cette tendance. Les clientèles sont aussi plus scolarisées, mieux renseignées, plus sensibles à la qualité des produits, à leur originalité et à l'influence de la mode, ainsi qu'au service après-vente du fabricant ou du détaillant (MIC, 1985).

On constate enfin une diminution graduelle de la part des dépenses de consommation allouées au mobilier. Une foule d'autres produits de consommation (l'automobile, la chaîne haute fidélité, etc.) concurrence davantage le meuble.

### **4) Les récessions qui se succèdent**

Depuis le milieu des années 1970, trois récessions se succèdent, avec des amplitudes croissantes. La première, celle de 1975, reste relativement faible. En principe, elle découle du choc d'offre causé par la crise pétrolière, survenue quelques années auparavant, mais elle marque aussi le début d'une période trouble où s'approfondiront les crises du travail et des finances publiques.

---

<sup>1</sup> Les conflits de travail culminent en 1978-1979 avec un nombre record de travailleurs du meuble impliqués (1 800 en 1979) et des jours-perdus (46 000) (Conférences socio-économiques, 1983).

La récession qui frappe toutes les économies industrialisées, au début des années 1980, a une amplitude plus considérable. À plusieurs niveaux, elle représente un tournant important dans les tendances. En particulier, c'est avec elle que s'affirme avec force une mondialisation dominée par les marchés financiers. Au niveau de l'industrie du meuble, la situation combine deux facteurs particulièrement nuisibles avec des taux d'intérêt qui frisent pendant un temps les 20% et une construction résidentielle qui s'effondre, ce qui constitue un arrêt brutal de la tendance à l'amélioration de l'industrie. En 1982 seulement, plus de 16% des travailleurs de l'industrie perdent leur emploi alors que la consommation domestique baisse de 18%.

Le Québec est passablement plus frappé que l'Ontario. En effet, le meuble de bureau et institutionnel est moins affecté par cette situation que le meuble de maison. L'Ontario qui assure les trois-quarts des expéditions du meuble de bureau sera donc en partie épargnée. Après quelques années difficiles, l'industrie reprend néanmoins son expansion qui sera encore une fois brusquement interrompue par la récession de 1990-1992. Cette récession est désastreuse pour l'industrie dans la mesure où elle est longue. Même après le début de la reprise, du moins d'un point de vue « technique », le marché domestique du meuble reste déprimé, comme l'industrie de la construction d'ailleurs.

## Chapitre 2

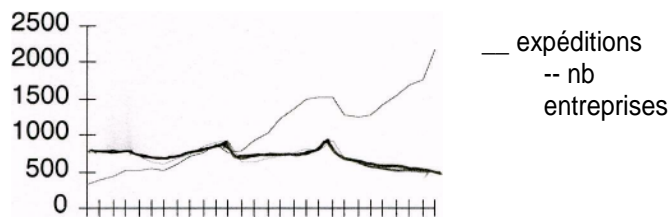
### Structure de l'industrie du meuble

Dans ce chapitre nous dresserons un portrait, le plus exhaustif possible, de la structure de l'industrie du meuble à travers son évolution dans les années 1980-1990. Nous visons à identifier ses caractéristiques principales au niveau de la taille des entreprises, de l'emploi ou de la part des expéditions selon les sous-secteurs de l'industrie, les comparant, à l'occasion, à celles de l'industrie du meuble de l'Ontario. Nous aborderons d'abord les grandes tendances de l'industrie pendant les dernières années, puis par la suite sa structure, pour finir sur les thèmes du commerce extérieur et des investissements.

#### 2.1 L'évolution de l'industrie

Comme nous l'avons déjà mentionné, les produits de l'industrie du meuble sont fortement tributaires de l'évolution de l'industrie de la construction, elle-même étant influencée par l'évolution cyclique de l'économie. On peut d'ailleurs constater, dans le graphique 2.1, la correspondance des fluctuations des expéditions de meubles avec celle de l'économie dans les trente dernières années. Les ralentissements ou les baisses coïncident avec les récessions du milieu des années 1970, de 1981-1982 et de 1990-1992.

**Graphique 2.1**  
**Évolution de l'industrie**



Celle du milieu des années 1970 fait subir un ralentissement puis une légère baisse des expéditions qui se répercutent un peu plus fortement dans le nombre d'établissements en opération. On passe, en effet de 795 établissements en 1974 à 587 en 1977, donc de la disparition de plus de 200 de ces derniers. Néanmoins, la vigueur de l'économie pendant les quatre années suivantes est assez forte pour permettre la récupération des expéditions et du nombre d'établissements.

La récession de 1981-1982 vient mettre fin à cette croissance. Contrairement à la précédente, celle-ci est brusque et sévère. Avec des taux d'intérêt atteignant des sommets stratosphériques, la construction est durement affectée, mais repart rapidement par la suite grâce au

programme Corvée-Habitation. Dès 1983, la croissance des expéditions reprend donc à la hausse avec une vigueur soutenue jusqu'en 1988 où elles plafonnent pendant deux ans. Au niveau des entreprises, cette récession a des effets beaucoup plus considérables. En une seule année, l'industrie perd près de 300 établissements, passant d'un sommet de 916 à un plancher de 636 entre 1982 et 1983. La récupération en terme d'établissements sera très lente, y parvenant néanmoins en 1990 avec un total de 937. Mais cette année est également celle où débute une période particulièrement pénible pour l'industrie du meuble.

Conjuguant la pire récession depuis celle des années 1930, la mise en vigueur du traité de libre-échange avec les États-Unis, ainsi qu'une multitude d'autres facteurs défavorables à l'industrie (dont des taux d'intérêt et des taux de change élevés), le début des années 1990 signale un profond et long recul des expéditions ainsi qu'une baisse continue du nombre d'établissements. Il faudra cinq ans avant que les expéditions reprennent leur niveau antérieur (en valeur courante). Mais depuis 1996, elles ont littéralement explosé en franchissant, pour la première fois, la barrière des 2 milliards de \$ en 1998. En terme d'établissements, toutefois, l'industrie est en restructuration permanente, passant du sommet de 937 atteint en 1990 à 513 en 1997.

Lorsqu'on examine l'évolution de l'industrie en fonction de sa contribution au PIB (exprimé en valeur réelle), la situation de modernisation se confirme. Comme le montre le graphique 2.2, on constate une diminution de la production dès 1989, diminution qui se poursuit jusqu'en 1993 pour remonter graduellement les années suivantes. Le sommet précédent, atteint en 1988, est dépassé en 1997 grâce à une pente ascendante très forte.

**Graphique 2.2**  
**Part du PIB réel**



Enfin si on examine l'évolution de l'industrie sous l'angle du nombre de salariés, on voit aussi clairement son comportement cyclique. Le graphique 2.3 fait d'ailleurs ressortir l'amplitude croissante des fluctuations de l'emploi dans l'industrie, surtout au niveau de la durée du dernier cycle qui s'achève. Les cycles sont de plus en plus longs. Dix ans après le sommet de 1988, avec ses 20 683 salariés, l'industrie ne parvient pas à récupérer tous les emplois.

## **Graphique 2.3**

### **Nombre de salariés**

Comme on pourra le constater dans les prochaines sections, cette perte d'emplois dans l'industrie va de pair avec un accroissement important de la productivité et de la compétitivité des entreprises. Plus compétitives, aidées par un contexte favorable et de nouvelles stratégies de commercialisation, ces entreprises sont de plus en plus présentes dans le commerce international.

## **2.2 L'évolution des caractéristiques des entreprises**

Pour analyser cette évolution, nous détaillons les données de l'industrie selon ses trois grands sous-secteurs : le meuble de maison, le meuble de bureau et les autres articles d'ameublement. Pour chacun, le tableau 2.1 présente le nombre d'établissements et de salariés, ainsi que les expéditions totales. À partir de ces variables, nous calculons le nombre de salariés par établissement (variable 4), les expéditions par établissement (variable 5) et la valeur ajoutée par heure-personne travaillée<sup>2</sup> (variable 6).

C'est dans le meuble de maison que le Québec a développé une spécialisation, en particulier dans le meuble de maison en bois<sup>3</sup> (voir tableau 2.3 plus loin). En 1997, les établissements de ce sous-secteur représentent 53% de l'ensemble des établissements de l'industrie alors qu'aux niveaux de l'emploi et des expéditions le sous-secteur englobe respectivement 53 et 52% des parts totales. Cette part était sensiblement plus élevée en 1986 alors que ce sous-secteur contribuait à hauteur des deux-tiers des établissements et de l'emploi. Dans la foulée de la grande rationalisation des années 1990, c'est donc ce sous-secteur qui fut le plus affecté, comme on peut d'ailleurs le constater dans les tableaux 2.1 et 2.2.

<sup>2</sup> En ce qui concerne les variables salariés et expéditions nous avons utilisé les données s'appliquant à l'ensemble de l'activité des établissements. Toutefois, pour les variables heures-personnes travaillées et valeur ajoutée nous avons choisi celles s'appliquant plus spécifiquement à la production, de manière à calculer la productivité manufacturière.

<sup>3</sup> Le meuble de maison en bois était en effet le seul ensemble de produits pour lequel le Québec détenait plus de 50% des expéditions totales canadiennes. Cette situation a changé depuis mais le Québec reste, de façon relative, dominant dans le meuble de maison.

**Tableau 2.1**  
**Sous-secteurs de l'industrie**

(1)	(2) nb. d'établissements	salariés	(3) expéditions (M\$)	(4) sal./établissement	(5) expéd./établis. (\$/heure-pers.)	(6) v.a./sal. (M\$)
1986 Meuble de maison	469	11057	700,6	24	1,49	16,49
Meuble de bureau	48	2880	218,5	60	4,55	25,56
Autre ameublement	188	4361	297,7	23	1,58	18,50
1987 Meuble de maison	513	12291	782,1	24	1,52	
Meuble de bureau	52	3625	251,4	70	4,83	
Autre ameublement	189	4530	314,6	24	1,66	
1988 Meuble de maison	555	12333	850,3	22	1,53	17,82
Meuble de bureau	57	3620	283,3	64	4,97	25,58
Autre ameublement	192	4730	350,5	25	1,83	20,11
1989 Meuble de maison	536	11783	857,6	22	1,60	20,66
Meuble de bureau	51	2770	254,5	54	4,99	29,42
Autre ameublement	194	5054	399,7	26	2,06	20,32
1990 Meuble de maison	646	10730	843,7	17	1,31	22,39
Meuble de bureau	51	3052	261,3	60	5,12	28,79
Autre ameublement	240	4896	415,3	20	1,73	23,62
1991 Meuble de maison	399	8361	685,3	21	1,72	25,95
Meuble de bureau	61	2577	216,9	42	3,56	27,90
Autre ameublement	215	4056	367,9	19	1,71	29,50
1992 Meuble de maison	329	8464	706,5	26	2,15	25,63
Meuble de bureau	59	2 140	189,1	36	3,21	31,22
Autre ameublement	214	3947	357,7	18	1,67	31,17
1993 Meuble de maison	308	8539	728,2	28	2,36	24,74
Meuble de bureau	61	1607	162,9	26	2,67	32,19
Autre ameublement	201	4298	378,1	21	1,88	30,74
1994 Meuble de maison	288	8755	758	30	2,63	26,34
Meuble de bureau	61	1 849	94,7	30	1,55	30,87
Autre ameublement	191	4760	460	25	2,41	33,93
1995 Meuble de maison	276	8242	761,7	30	2,76	28,66
Meuble de bureau	59	1 809	190,4	31	3,23	34,97
Autre ameublement	184	4884	483,8	27	2,63	34,41
1996 Meuble de maison	293	8801	842,5	30	2,88	24,87
Meuble de bureau	57	1777	215,2	31	3,78	43,15
Autre ameublement	199	5244	546	26	2,74	35,71
1997 Meuble de maison	271	9247	919,5	34	3,39	29,80
Meuble de bureau	55	1 810	219,8	33	4,00	42,96
Autre ameublement	187	6412	635,2	34	3,40	34,75

Sources: Statistique Canada SC 31-203

**Tableau 2.2**  
**Taille des entreprises**

sal./entreprise	1991	1994
<b>Mobilier de maison</b>		
0-4	173	96
5-9	79	44
10- 19	58	58
20-49	47	42
50-99	20	23
100 et plus	22	25
<b>Mobilier de bureau</b>		
0-4	17	18
5-9	8	9
10- 19	12	11
20-49	12	13
50-99	6	5
100 et plus	6	5
<b>Autre ameublement</b>		
0-4	70	56
5-9	45	38
10- 19	46	33
20-49	29	34
50-99	21	19
100 et plus	4	11

Source: Statistique Canada SC 31-203

Avant le traité de libre-échange, l'industrie québécoise était essentiellement tournée vers le marché domestique (5% d'exportation en 1980). Par conséquent, pour satisfaire un marché caractérisé par une demande très variée, tant au niveau des prix que des genres, les fabricants proposent de vastes gammes de produits (ISTC, 1988). L'accord de libre-échange avec les États-Unis incite les producteurs à mettre en oeuvre de nouvelles stratégies de commercialisation et de production en rétrécissant la gamme de produits offerts, se spécialisant ainsi dans des créneaux mieux délimités. Ces stratégies ont de nombreux avantages pour les entreprises, dont celui de mieux connaître et ainsi de mieux maîtriser leurs créneaux et marchés spécifiques, mais aussi de produire sur une plus large échelle.

Dans le meuble de maison, les résultats de cette rationalisation mènent à des entreprises de plus grande taille. Alors que l'entreprise type de 1986 avait 24 employés et un chiffre d'affaires de 1,5 M\$, celle de 1997 a 34 employés en moyenne et un chiffre d'affaires de 3,39 M\$. De 1986 à 1997, la valeur ajoutée par employé a aussi augmenté d'environ 80%. Mais en termes d'établissements et d'emplois les coûts ont été lourds : disparition de près de la moitié des établissements, surtout ceux de moins de 10 employés (tableau 2.2), alors que les emplois diminuaient de 25%. En contrepartie, cette rationalisation permet au Québec de garder sa position relative dans le meuble de maison avec des entreprises telles que Shermag, Dutailier et Les Industries de la Rive Sud qui deviennent des acteurs clés de l'industrie (voir tableau 2.4).

**Tableau 2.3a**  
**Comparaisons provinciales (1989)**

sous-secteur	Québec		Ontario		Autres provinces		Canada	
Meuble de maison								
no. d'établissements	518	45%	400	35%	224	20%	1 142	100%
salariés	13225	42%	14423	46%	3 964	12%	31612	100%
expéditions	814	40%	943	47%	232	13%	1989	100%
Meuble de bureau								
no. d'établissements	53	26%	120	58%	34	16%	207	100%
salariés	3445	25%	9 288	69%	865	6%	13598	100%
expéditions	288	21%	971	74%	66	5%	1325	100%
Autres articles								
no. d'établissements	207	31%	324	49%	130	20%	661	100%
salariés	5216	25%	13071	61%	2903	14%	21 190	100%
expéditions	397	23%	1 034	62%	252	15%	1683	100%
Total								
no. d'établissements	778	39%	844	42%	388	19%	2010	100%
salariés	21 886	33%	36 782	55%	7 732	12%	66400	100%
expéditions	1499	30%	2 948	59%	550	11%	4997	100%

Source: AKTRIN, 1990

**Tableau 2.3b**  
**Comparaisons provinciales (1995)**

sous-secteur	Québec		Ontario		Autres provinces		Canada	
Meuble de maison								
no. d'établissements	276	43%	225	35%	139	22%	640	100%
salariés	8242	41%	6546	33%	5355	27%	20143	100%
expéditions	761		619	33%	496		1876	100%
Meuble de bureau								
no. d'établissements	59	34	80		33		172	100%
salariés	1809	%	7498	67%	1938	17%	11245	100%
expéditions	190	16%	1070		149	11%	1409	100%
Autres articles								
no. d'établissements								
salariés								
expéditions	184	35%	240		98		522	100%
	4884	27%	10552		2352	13%	17788	100%
Total	484	24%	1256		269	13%	2009	100%
Total								
no. d'établissements								
salariés	519		545	41%	270		1334	100%
expéditions	14935	30%	24596	50%	9636		49 167	100%
	1435	27%	2946	56%	914	17%	5295	100%

Source: Statistique Canada SC 31-203

En ce qui concerne le meuble de bureau, on peut constater dans les tableaux 2.3a et 2.3b que l'Ontario reste largement dominante avec les trois-quarts des expéditions totales. Dans ce sous-secteur, les États-Unis ont de plus développé des entreprises de très grande taille dans le créneau des produits à grande série pour lesquels ils sont très compétitifs. À titre de comparaison, la plus grande d'entre elles, *Steelcase*, emploie (18 000 personnes) et expédie (1,6 Md\$US) davantage que l'ensemble du sous-secteur canadien du meuble de bureau, ou davantage que toute l'industrie québécoise du meuble. Les six plus grandes entreprises américaines du meuble de bureau se partagent 60% des 8,5 Md\$ des ventes nord-américaines (MICST, 1997a). Plusieurs de ces entreprises ont des filiales installées en Ontario ou au Québec.



Alors qu'en Ontario le sous-secteur est dominé par le meuble en métal, le meuble de bureau québécois est produit à peu près également en bois ou en métal. Les entreprises de ce sous-secteur ont été relativement épargnées par les difficultés de l'industrie. En fait, le nombre d'établissements a augmenté alors que les expéditions ont légèrement diminué. Avec pour résultat que la taille des firmes, en terme d'employés, a diminué de moitié alors que leur chiffre d'affaires a baissé mais dans une moindre mesure. Pourtant, dans la mesure où le nombre total de salariés a subi une forte baisse, le sous-secteur a connu lui aussi une croissance importante de sa productivité avec une valeur ajoutée par heure-personne travaillée qui passait de 25,56 \$ à 42,96 \$.

Il semble que ce sous-secteur, et en particulier le meuble de bureau en bois, a misé sur les créneaux en croissance du meuble de bureau adapté aux ordinateurs et au travail à la maison ainsi que dans les niches de produits intégrant une plus grande part de design, avec des produits plus distinctifs (MICST, 1997a). Grâce à son intégration aux réseaux de commerces de très grande taille (ex. de Bureau en gros), le meuble de bureau québécois exporte maintenant plus de la moitié de sa production. Bien que la plus grande firme du secteur, Artopex, ait disparu dans la foulée de la récession, la vigueur de l'industrie québécoise a permis une récupération de ses actifs par de plus petites firmes ainsi que la croissance importante d'un autre leader avec le Groupe Laçasse. Son intégration récente à la deuxième plus grande entreprise américaine du sous-secteur du mobilier de bureau (Haworth), avec une spécialisation dans le créneau particulier du meuble en laminé, devrait permettre de tripler ses effectifs (Les Affaires, 12 février 2000).

En ce qui concerne le sous-secteur "autres articles d'ameublement", il comprend sommiers et matelas, ameublements pour hôtel, restaurants et institutions (meuble de contrat), ainsi qu'autres articles non-classes. Le meuble de contrat représente le tiers de l'emploi et des expéditions. Le cheminement de ce sous-secteur est assez particulier, se situant à mi-chemin entre la sévère restructuration du meuble de maison et la relative stabilité du meuble de bureau. Par rapport à 1986, la situation de 1997 s'est améliorée sur tous les plans avec davantage d'employés et des expéditions largement supérieures.

C'est surtout par rapport à son sommet des années 1989-1990 qu'il a connu un ajustement important. En terme de taille, les établissements ont connu une croissance du nombre d'employés et du chiffre d'affaires semblables à celle du meuble de maison. On constate que, dans les années 1990, il y a une diminution importante des établissements de moins de 20 employés alors que ceux de plus grande taille (plus de 100 employés) connaissent une hausse importante. Au niveau de la productivité, ce sont les établissements de ce sous-secteur qui signalent la croissance la plus forte.

Dans la mesure où le meuble de contrat doit répondre fidèlement aux critères des architectes et designers, ainsi qu'à la fonctionnalité désirée par les décideurs institutionnels, ces produits sont probablement ceux qui intègrent le plus le design industriel. Cette intégration ne doit pas être étrangère à la croissance importante de la valeur ajoutée ainsi qu'à la percée de ces entreprises sur les marchés internationaux, alors que ses marchés étaient traditionnellement plus régionaux (MICST, 1997a).

De façon générale, on peut donc conclure que la rationalisation de la production qui a suivi les accords de libre-échange a débouché, malgré un contexte économique domestique particulièrement défavorable, sur un renforcement des entreprises de l'industrie du meuble.

Les entreprises moyennes et grandes ont été les plus dynamiques. On peut constater, dans le tableau 2.4, que parmi les dix plus grandes entreprises, à l'exception de Dorel qui a fermé l'un de ses établissements québécois, une seule n'a pas créé d'emplois au Québec en 1998. On constate également que, à part Ameublement El Ran, ces entreprises réalisent plus de 83% de leurs ventes à l'extérieur du Québec (ailleurs au Canada ou aux É.-U.), ce qui souligne leur forte compétitivité.

**Tableau 2.4**  
**Les 10 principales entreprises**

Entreprises	Année de la création	Employés au Québec		Revenus totaux ('000)		Ventes réalisées (en%)	
		1998	1997	1998	1997	au Québec	aux É.-U
Shermag	1977	1600	1420	110000	1 10 000	14	70(1)
Meubles Canadel	1982	710	600	78000	60000	5	55(2)
Industries de la Rive Sud	1940	670	580	73000	n.d.	n.d.	n.d.
Groupe Laçasse	1956	625	525	88000	75000	11	61
Dutailier	1976	585	550	69600	57300	7	84,5
Bestar	1948	530	400	69200	47565	16,6	47,9
Ameublement El Ran	1967	464	385	49000	40100	70	2
Produits métalliques JP	1968	436	436	44800	36900	"15	30
Industries Amisco	1954	315	280	36000	30800	16	69
Industries Dorel	1962	300	350	766 800	531 669	n.d.	82

Source: Les Affaires 500, Éditions 1998 et 1999

(1) Les Affaires 500, Éditions 1996

(2) Les Affaires 500, Éditions 1997

Ces firmes sont essentiellement implantées au Québec. Dans la majorité des cas, elles possèdent aussi plusieurs établissements. Shermag, par exemple, partage sa production entre une dizaine d'établissements alors que Dutailier en possède trois. Selon le vice-président de l'Association des fabricants de meubles du Québec (AFMQ), la taille optimale des entreprises québécoises tournerait autour de 150-175 employés, taille qui permettrait de conserver une souplesse de réponse à la clientèle, souplesse que ne posséderaient pas les grandes entreprises américaines. Cette taille constitue en quelque sorte un avantage comparatif dans le contexte d'une demande exigeante et changeante.

### 2.3 Évolution du commerce extérieur et des investissements

Nous avons déjà signalé, dans le chapitre précédent, les changements importants survenus au niveau des règles du jeu du commerce international. Il est intéressant de préciser quelques tendances lourdes dans ce domaine.

Dans le bas de gamme, on trouve de plus en plus le meuble produit en grande série dans les pays asiatiques et assemblé au Canada afin d'en abaisser les coûts de transport. Parmi ces pays, Taiwan est celui dont la stratégie fut la plus systématique, avec une production nationale tournée à 80% vers les marchés extérieurs (Wille, 1990). Cette stratégie de spécialisation fut couronnée de succès puisque, d'une position marginale dans les années 1970, ce pays détient aujourd'hui 12% des exportations mondiales (en 1988), la troisième place derrière l'Italie (22%) et l'Allemagne (15%), devançant certains pays Scandinaves (Danemark et Suède) et les États-Unis.

L'Italie ne partage pas seulement avec Taiwan le peloton de tête des exportations internationales, mais aussi les caractéristiques d'une industrie fortement tournée vers l'exportation. Contrairement à ce dernier pays, toutefois, elle est le leader des produits de haut de gamme avec une image de marque et de design innovateur. Elle y arrive avec une structure industrielle composée à 95% d'établissements de moins de 20 employés. Dans le haut de gamme, la France détient également une large part du marché, mais avec des établissements de plus grande taille. Le développement de réseaux de magasins sous franchise de meubles de prestige, tel que Roche-Bobois, sert de principal vecteur pour les exportations de ce pays.

Dans le vaste champ des meubles de gamme moyenne, on doit souligner la place importante détenue par les pays d'Europe du Nord (Allemagne, Danemark, Suède). Ces pays sont devenus des leaders du meuble de qualité produit en grande série. En s'appuyant eux aussi sur une structure de production tournée vers les exportations (la Suède avec 60% et le Danemark avec 80%), ces pays innovent dans le design et les stratégies de commercialisation. Par exemple, la chaîne IKEA a été une pionnière dans le commerce à grande surface de type "libre-service" qui fut amplement copié par la suite. Ces chaînes, comme Interhome en Allemagne, constituent des réseaux de commercialisation pour les producteurs nationaux.

En ce qui concerne le Canada, il détenait à la fin des années 1980 autour de 4% des exportations internationales du meuble (Wille, 1990). Alors que, dans les années 1970, le Canada souffrait d'un déficit chronique du commerce du meuble, les années 1980 verront quelques belles années de surplus commercial suite à la récession de 1981-1982 et à l'appréciation importante de la devise américaine. Mais dès le milieu des années 1980, l'embellie se dissipe : les exportations plafonnent puis diminuent alors que les importations augmentent considérablement, en particulier dans le meuble de maison. Ce n'est que dans la foulée du traité de libre-échange que la situation se renverse avec un surplus commercial qui s'accroît d'année en année.

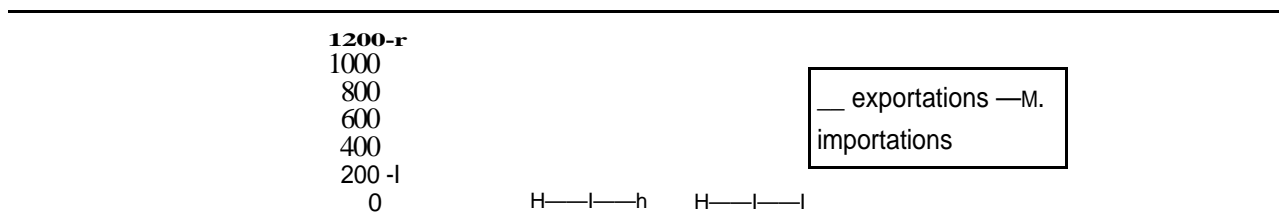
Les exportations canadiennes se font à 95% vers les États-Unis, tant dans le meuble de bureau que le meuble de maison. La seconde destination est la Communauté européenne avec 2-3%. Les importations sont plus diversifiées. Pour le meuble de bureau, la part des États-Unis a baissé au profit d'importations croissantes en provenance d'Europe (16% en 1989) et de l'Asie (7%). En ce qui concerne le meuble de maison, les importations en provenance des États-Unis ont descendu jusqu'à 31% pendant la période où la devise américaine était surévaluée, alors que les importations d'Europe atteignaient 47%. Après le renversement des taux de change, la part des États-Unis est revenue à 55%, l'Europe à 25% alors que l'Asie demeurait stable à 19%.

À partir du début des années 1990, la croissance des surplus canadiens va de pair avec l'application des accords de libre-échange avec les États-Unis. La disparition graduelle des tarifs entre les deux pays encourage le commerce. Pendant les premières années, ce fut essentiellement le

meuble de bureau ontarien qui en tira avantage, doublant ses exportations pour la seule année 1990, les triplant pour la période 1989-1993. Ce n'est qu'à partir de 1993 que le Québec commence lui aussi à tirer partie du vaste marché américain. On peut affirmer que ces exportations ont sauvé l'industrie. Avec le marché anémique qu'a connu le Canada pendant près de cinq ans, les anticipations étaient particulièrement défavorables et inaptes à inciter des investissements pour moderniser la production. L'ouverture du marché des États-Unis, mais surtout la bonne tenue de cette économie, qui répondait parfaitement aux politiques expansionnistes du gouvernement Clinton, constituent les facteurs incontournables pour comprendre l'évolution de l'industrie québécoise du meuble.

Les chiffres les plus récents soulignent la participation des fabricants québécois à la croissance du commerce extérieur. Le graphique 2.4 nous montre un surplus qui va croissant depuis 1995. De 1990 à 1998, les exportations ont été multipliées par cinq alors que les importations restaient relativement stables. Dans l'ensemble, les exportations représentent maintenant 50% des expéditions totales. Les principales contributions du Québec sont les meubles de maison et de bureau en bois, avec un apport nouveau du meuble de contrat au commerce extérieur, qui triple ses exportations. Il est intéressant de signaler la progression importante des produits "articles non-classes" dont les exportations ont été multipliées par quatre. Comme le meuble de bureau en bois, ces produits sont fortement spécialisés dans l'exportation, avec des taux de 71 et de 67%, alors que la moyenne québécoise est de 40% (données de 1996, MICST, 1997b)<sup>4</sup>.

**Graphique 2.4**  
**Commerce extérieur du Québec**



Dans les années 1980, l'âge moyen des établissements était situé entre trente et quarante ans, et bien souvent dans des bâtiments mal adaptés à la production en série parce que construits sur plusieurs paliers (MIC, 1985). Les immobilisations étaient assez stables, mais faibles par rapport aux autres secteurs manufacturiers ou en comparaison de l'industrie américaine du meuble. Alors que les investissements aux États-Unis, dans l'industrie du meuble, totalisaient en moyenne 2,4%

<sup>4</sup> Notons que l'industrie ontarienne du meuble est tournée à 76% vers l'exportation.

des expéditions, ils ne représentaient que 1,6% au Canada (ISTC, 1990a). On explique ce fait par la faible taille des entreprises canadiennes. D'une part, la production de petite série n'encourage pas de lourds investissements en équipement automatisé, alors que d'autre part, et ce jusqu'à récemment, les techniques de fabrication étaient elles-mêmes considérées comme ayant atteint leur pleine maturité, avec des machines coûteuses exigeant de longs délais de mise en route. Enfin, une étude menée par Statistique Canada, en 1989, soulignait le retard de l'industrie du meuble quant à l'introduction de certaines technologies (ISTC, 1990a).

Avec la rationalisation de la production, le contexte devient plus favorable à une augmentation des immobilisations. Ces immobilisations surviennent autant pour une production en plus grande série dans des créneaux populaires, que pour les entreprises désirant compenser les petites séries de production avec de nouvelles technologies flexibles assistées par ordinateur, qui permettent de réduire les délais de mise en route.

On constate ainsi, dans le graphique 2.5, que les investissements des fabricants québécois ont fluctué autour de 1,6% des expéditions totales pendant la première moitié des années 1990, pour ensuite prendre une forte tendance à la hausse. La croissance soutenue des immobilisations sur les trois dernières années a permis de presque rattraper le niveau des investissements ontariens, qui s'étaient quant à eux ajustés à la hausse dès 1993, pour décélérer par la suite. Le succès du meuble québécois à l'étranger depuis 1993 serait le principal facteur d'encouragement à l'investissement, comme le confirment les immobilisations de 1996, qui découlent essentiellement de l'obtention de nouveaux contrats à l'international (MICST, 1997a).

**Graphique 2.5**  
**Investissements**



## **Chapitre 3**

### **Les acteurs de l'industrie du meuble**

Dans ce chapitre, nous nous intéresserons aux acteurs clés de l'industrie. En ce qui concerne les employeurs et les employés, notre attention portera sur l'aspect de l'intermédiation des groupes d'intérêts, c'est-à-dire à leur vie associative, incluant leurs perceptions et leurs prises de position face aux principaux enjeux de l'industrie. Quant à l'acteur étatique, nous l'aborderons à travers ses principales institutions d'intervention dans l'industrie et par ses politiques. Enfin, nous analyserons également quelques agences autonomes qui ont, d'une certaine manière, un rôle clé à jouer dans la dynamique sectorielle.

Avant d'aborder plus spécifiquement les organisations patronales et syndicales, il est pertinent d'apporter quelques informations générales sur l'évolution des relations de travail. Pendant les années 1980, l'industrie canadienne du meuble connaît des relations de travail moins conflictuelles que la moyenne des autres industries. En terme relatif, c'est en Colombie-Britannique et au Québec que les pertes de journées de travail sont les plus nombreuses dans l'industrie. Avec la situation économique difficile des années 1990, le nombre de conflits tombe à un niveau historiquement bas. Pour toute la période 1990-1996, on ne compte en fait que 15 conflits dont deux qui représentent 57% du total de jours perdus. Pour cette période c'est l'Ontario qui domine les pertes, suivie du Québec et du Nouveau-Brunswick, aucun conflit étant signalé dans les autres provinces (AKTRIN, 1997).

#### **3.1 Le mouvement associatif patronal**

La première association sectorielle du meuble voit le jour à Toronto, dès 1890, sous le nom de *Canadian Furniture Manufacturing Association*. Sa représentation n'ayant jamais été très développée au Québec, on laisse finalement tomber l'appellation canadienne pour adopter celle de *Ontario Furniture Manufacturing Association* (OFMA), nom qu'elle porte toujours aujourd'hui.

C'est en 1942 qu'est formée sa contrepartie québécoise de l'*Association des fabricants de meubles du Québec* (AFMQ). Elle acquiert rapidement une telle représentativité qu'à partir des années 1960-1970 elle agit, sur une base de rotation annuelle avec l'OFMA, comme représentant canadien de l'industrie. Malgré la taille plus réduite de l'industrie québécoise du meuble, son mouvement associatif patronal reste plus dynamique que ceux de nos voisins. Alors que l'OFMA avait, en 1994, 125 membres et un personnel permanent de cinq personnes, l'AFMQ signalait pour la même période 170 membres actifs et 80 membres associés. Son personnel était alors de 20 employés permanents. En termes d'emplois et d'expéditions, les membres de l'association représentent respectivement 80 et 85% du total de l'industrie (AKTRIN, 1994).

Association à but non lucratif, l'AFMQ se finance avec la contribution annuelle de ses membres ainsi que des revenus tirés de l'organisation des Salons du meuble de Montréal et de Toronto, tenus en partenariat avec l'OFMA. L'appartenance à l'association comporte des cotisations

variant entre 400 et 3 000 \$ selon le chiffre d'affaires des entreprises, ce qui est plus de la moitié des cotisations exigées de l'OFMA. Parmi les 250 membres, on trouve une centaine de fabricants de meubles, une cinquantaine de fabricants de composants ainsi que soixante-quinze fournisseurs divers. Les difficultés de l'industrie depuis les années 1980 auraient eu des répercussions douloureuses sur le membership. L'association a par exemple perdu le tiers de ses membres lors de la récession de 1981-1982 (La Presse, 28 août 1992), pour cause de faillite, alors que de 1983 à 1996 les fabricants de meubles membres de l'association seraient passés de 163 à une centaine (Le Devoir, 23 mars 1996), les survivants étant principalement ceux ayant entrepris des stratégies vers l'exportation.

De façon générale, l'association fait de la production en série l'un des principaux critères d'acceptation de ses membres, marginalisant ainsi la vaste majorité des établissements de l'industrie, qui ont moins de vingt employés. Ce critère fut, à l'origine, l'un des enjeux qui mena à la création de l'AFMQ dans les années 1940. Il représentait, dans le contexte déjà mentionné d'un large mouvement d'ajustement entre une production de masse et une consommation de masse des produits manufacturiers, et du meuble en particulier, une stratégie de modernisation de l'industrie pour s'ajuster aux innovations de l'époque. L'idée d'un Salon du meuble, comme salon commercial ouvert seulement aux détaillants, avait alors fait émerger le besoin d'un regroupement de promotion de l'industrie. Les artisans, dont les relations avec les consommateurs étaient quant à elles plus directes, s'en voyaient dès lors exclus.

L'association ne semble pas correspondre à l'idéal-type du lobby qui, en concurrence avec une multitude d'autres organisations d'intérêts sur un marché politique, cherche à s'accaparer une rente de situation pour ses membres. Elle représente davantage l'intermédiation d'un groupe social, à l'intérieur d'un secteur d'activités, qui s'organise dans le but de se donner des services communs, dont celui de représentation. L'association s'appuie beaucoup plus sur l'identité partagée d'une communauté qui s'exprime dans des relations partenariales que sur le principe de la compétition autour de relations marchandes, ce qui ne les exclut pas pour autant. Enfin, son rôle de représentativité de l'industrie auprès de l'État est pro-actif : dans sa conception de l'intérêt public et sa définition des biens publics, elle tient compte des autres groupes sociaux et peut aller au-delà des intérêts de court terme de ses membres.

L'AFMQ participe, et prend même souvent l'initiative, aux démarches de concertation avec les autres acteurs clés de l'industrie. Par exemple, c'est elle qui prit l'initiative de la création d'un Comité d'adaptation de la main-d'oeuvre (CAMO) sectoriel en 1989 pour tenter de formuler, sur une base partenariale avec les syndicats et les gouvernements, des stratégies pour répondre aux nouveaux enjeux de l'industrie du meuble. L'association participe de longue date au comité paritaire qui voit à l'application du décret de l'industrie du meuble. Elle fait, de par ses statuts, la promotion de la concertation patronale-syndicale basée sur des relations harmonieuses et réciproquement profitables. Elle a ainsi publicisé la première entente de long terme négociée entre le manufacturier Les entreprises Sommex et le syndicat, faisant ressortir sa capacité à satisfaire les demandes légitimes de chaque partie, c'est-à-dire la stabilité et l'emploi (La Presse, 28 avril 1994).

Contrairement aux organisations de lobbying qui se limitent à exercer des pressions au niveau politique, l'AFMQ est d'abord et surtout une association offrant une panoplie de services réels à ses membres. Outre les Salons d'exposition de Montréal et de Toronto, elle offre un système de communication pour les occasions d'affaires, l'aide à l'exportation, un programme de marketing

promotionnel, un service d'information de crédit, des mutuelles de prévention en santé et sécurité au travail, des regroupements d'achats en assurance et un service de vitrine virtuelle sur son site internet. Enfin, sa vie associative comprend un congrès annuel de deux jours ainsi que l'organisation périodique de séminaires et de rencontres (pamphlet promotionnel de l'AFMQ).

Parmi ces services, celui d'information de crédit serait le plus populaire auprès des membres ou des non-membres, moyennant des frais. Service traditionnellement offert par des firmes spécialisées, il est devenu, pour l'AFMQ, une action collective grâce à une participation active de tous les membres qui envoient leurs rapports de vente à l'association. Un fabricant peut ainsi avoir accès à l'information touchant l'historique commercial ou de paiement des détaillants canadiens et, de plus en plus, des États-Unis.

Le programme de marketing promotionnel est aussi innovateur. À l'initiative de l'AFMQ, ce Comité de promotion de l'industrie du meuble QID fut lancé en 1991 conjointement avec la Corporation des marchands de meubles du Québec, les organisations syndicales, le gouvernement du Québec et le Mouvement Desjardins (La Presse, 25 sept. 1991). Dans le but de promouvoir le meuble québécois à travers un label de qualité, d'innovation et de design (d'où le QID), on organise diverses activités dont la publication d'un magazine annuel présentant les dernières collections. Dans le cadre d'une entente avec Loto-Québec, on fournit également pour 250 000 \$ de meubles pour les tirages spéciaux de la société d'État. S'est plus tard ajouté un autre volet de QID marketing visant à faciliter et à diversifier les exportations du meuble québécois.

La distinction de l'industrie québécoise du meuble apparaît également du côté des détaillants. Alors que, hors Québec, les associations canadiennes disparaissaient les unes après les autres, la Corporation des marchands de meubles du Québec et l'Association des représentants professionnels du meuble du Québec sont toujours actives. La Corporation de marchands a ainsi lancé, au début de 1995, une revue trimestrielle, *Meubling*, destinée aux détaillants, fabricants, représentants et partenaires socio-économiques de l'industrie.

Nous allons terminer cette section sur l'évolution de la position patronale sur l'enjeu du libre-échange. Si les milieux d'affaires sont, en général, plutôt favorables avec le principe d'une plus grande liberté au commerce avec les États-Unis, cette position n'a pas été partagée par tous les industriels. Pour les secteurs à fort contenu en main-d'oeuvre, ces industriels ont souvent préféré une protection tarifaire, comme ce fut le cas dans les secteurs "mous" de l'économie québécoise. Ce n'est que dans le contexte de la popularité croissante de l'idée d'un libre-échange régional nord-américain que les positions cheminèrent vers une position défensive pragmatique. On exigeait une période de transition nécessaire et suffisante à la modernisation et à la formation de la main-d'oeuvre, en raison de désavantages au niveau de la plus grande productivité des établissements aux États-Unis et des plus bas salaires au Mexique (La Presse, 28 juillet 1992).

Ainsi, pour le traité de l'ALE, l'AFMQ demandait une période de mise en vigueur échelonnée sur 10 ans. Les gouvernements négocièrent plutôt une période de 5 ans. Comme l'avait prédit l'association, les conséquences furent assez catastrophiques, quoiqu'il reste encore difficile d'en faire porter le poids exclusif au libre-échange. La première année du traité, on accusa néanmoins les entreprises américaines de dumping et plusieurs États américains de concurrence



déloyale, exigeant des mesures de rétorsion (La Presse, 31 oct. 1990). Mais assez rapidement, on passa d'une stratégie défensive à des stratégies offensives d'exportations fondées sur la qualité, le design et sur la coopération inter-entreprises, avec le succès que l'on connaît maintenant.

### 3.2 Le mouvement associatif syndical

La présence syndicale dans l'industrie québécoise du meuble correspond à la moyenne du taux de syndicalisation pour l'ensemble du Québec. On peut voir, dans le tableau 3.1 qui compare les taux de syndicalisation par secteur, un taux de 46% pour celui du meuble alors que la moyenne nationale pour la même année était de 46,9%. Au cours des dernières années, ce taux a diminué, un peu plus rapidement dans l'industrie du meuble que pour l'ensemble des industries, pour atteindre 40 et 43,8% respectivement.

**Tableau 3.1**  
**Taux de syndicalisation au Québec par secteur (1990)**

secteur	Taux	secteur	Taux
Agriculture	3,5	Produits métalliques	40,1
Forêt	43,7	Machinerie	38
Mines	54	Matériel de transport	63,7
Aliments et boisson	54,3	Appareils électriques	66,5
Tabac	66,5	Produits minéraux non-métalliques	86,2
Caoutchouc	52,1	Produits du pétrole	52,3
Cuir	48	Produits chimiques	29,9
Textile	53,8	Industries manufacturières diverses	29,7
Habillement	33,3	Construction	85,5
Bois	49,2	Transport	45,3
Meuble	46	Communication	71,4
Papier	76	Commerce de gros et de détail	102-18,1
Imprimerie et édition	37,9	Finance, assurance, immobilier	7,9
Métaux primaires	75,6	Service personnel, d'aff. et comm.	13,8

Source: "Le marché du travail", vol. 11, no 12, Les relations du travail en 1990. encart, p. 26.

Les comparaisons avec le Canada ou l'Ontario sont difficiles à établir du fait des méthodes de calcul passablement divergentes. Si, pour fins de comparaisons, on utilise la base de données CALORA du gouvernement fédéral, la moyenne canadienne dans l'industrie du meuble est de 16,2% (de 35,2% pour l'ensemble des secteurs) alors que les taux régionaux sont de 23% pour l'Ontario, de 15,2% pour la Colombie-Britannique et de seulement 11,9% pour le Québec. Selon ces données, les grandes entreprises sont toutes syndiquées à l'exception notable de la Manitobaine Palliser Furniture (2 000 employés répartis dans plusieurs établissements) ainsi que de la filiale de la société américaine Steel case Canada (AKTRTN, 1997).

Au Canada, comme au Québec, il n'y aurait pas de syndicats ou de fédérations dédiés spécifiquement aux travailleurs de l'industrie du meuble. On trouve néanmoins, dans l'industrie canadienne, deux syndicats plus représentatifs. Avec ses 6 000 membres dans l'industrie, la *United Steelworkers of America* serait la plus importante depuis sa fusion avec la *Upholsterers' International Union*. Suivrait la *International Woodworker of America* (IWA-Canada). L'industrie québécoise du meuble est caractérisée par une plus grande fragmentation de la représentativité des travailleurs, comme on peut le constater dans le tableau 3.2. Avec 1 424 membres, la section

Bâtiment-bois de la CSD représente le principal regroupement de syndiqués de l'industrie, avec 22% du total. Pourtant, si on regroupe l'ensemble des syndicats membres de la FTQ, c'est cette centrale qui, avec 48% du total, devient la plus représentative.

**Tableau 3.2**  
**Structure syndicale de l'industrie du meuble (1994)**

Syndicat	nb. de locaux	salariés représentés
Centrale des syndicats démocratiques (section bâtiment-bois)	1	1424
Fraternité nationale des charpentiers-menuisiers, forestiers et travailleurs d'usine	3	985
Fédération des travailleurs du Québec	9	954
Syndicats indépendants Métallurgistes unis d'Amérique Bona Fide	1	829
	5	819
Confédération des syndicats nationaux	1	442
Union des teamster (local 973)	2	396
Fédération canadienne du travail	1	298
Congrès du travail du Canada	2	97
	1	50
Total	0	
	6	6794

Source: AKTRIN, 1997

Dans son ensemble, la Centrale des syndicats démocratiques regroupe 57 380 travailleurs appartenant à 398 syndicats. Son organisation se construit à la fois sur une base sectorielle (en huit grandes sections) et sur une base régionale (neuf regroupements régionaux). Avec ses 109 employés, dont 70 conseillers syndicaux, elle constitue la troisième centrale dans le secteur privé, après la FTQ et la CSN. Les travailleurs du meuble se retrouvent dans la section du Bâtiment, du bois et des scieries, dont le membership total atteint 7 300 syndiqués (Le Devoir, 29 janvier 1996). Les 13 sections locales du meuble se situent majoritairement dans les régions des Bois-Francs et de la Beauce. À l'exception d'un conseiller à Victoriaville, dont les dossiers de négociations touchent majoritairement les entreprises de l'industrie du meuble, aucun permanent syndical ne se consacre entièrement à la problématique du meuble.

Le second syndicat en importance est la Fraternité nationale des charpentiers-menuisiers, forestiers et travailleurs d'usine (FNCMFTU). Eux non plus n'ont aucun conseiller dédié spécifiquement à l'industrie du meuble dans la mesure où le syndicat s'intéresse au bois en général, "de la souche aux produits finis". Ils sont néanmoins très sensibles à l'industrie du meuble en bois, qui reste la spécialisation québécoise, reconnaissant que le produit du meuble a une problématique à part des autres produits du bois<sup>5</sup>. Étrangement, alors que plus de la moitié de l'industrie du meuble

<sup>5</sup> En effet, alors que les autres produits du bois sont classés dans les biens intermédiaires, les produits du meuble sont des biens de consommation durable.

est concentrée à Montréal, les sections locales de la FNCMFTU sont, comme celles de la CSD, surtout présentes en région.

Malgré l'absence, du côté du mouvement associatif syndical, d'un lieu central apte à développer une identité commune et à élaborer des actions collectives au-delà du domaine plus étroit des contrats de travail, on ne peut pas conclure pour autant à l'inertie de l'acteur syndical. À l'image des deux grandes centrales auxquelles ils appartiennent, les acteurs syndicaux de l'industrie du meuble suivent une démarche pragmatique et pro-active en participant aux divers processus de concertation, lorsqu'ils n'en sont pas eux-mêmes les instigateurs. Nous reviendrons plus loin sur leur rôle à l'intérieur des agences autonomes telles que le CAMO sectoriel ou le comité paritaire. Mentionnons d'autres initiatives de leur part.

Depuis sa séparation avec la CSN en 1976, la CSD s'est progressivement construit un nouveau modèle de relations patronales-syndicales fondé sur le partenariat. Dans le meuble, cette démarche s'est concrétisée de diverses manières. Pour trouver des solutions mutuellement avantageuses aux problèmes rencontrés par les entreprises, les sections locales se sont impliquées dans les mesures de changement technologique, dans la recherche de polyvalence et dans le travail par équipe (approche de type cellulaire), dans la mesure où elles se faisaient sur une base participative. Elles ont été promptes à proposer ou favoriser la mise sur pied de CAMO d'entreprises. Par exemple, à l'établissement de Shermag à Disraeli, le syndicat a participé activement à la stratégie de qualité totale de l'entreprise qui conduisait à une implication plus grande des travailleurs à l'organisation du travail (Bagaoui, 1992). Dans une autre entreprise, le syndicat a initié la création d'une coopérative de travailleurs-actionnaires pour résoudre un problème de capitalisation.

C'est autour de la question de la formation des travailleurs en usine que le FNCMFTU a été particulièrement actif. À l'entreprise Bestar, par exemple, la convention collective prévoit maintenant la création d'un comité paritaire sur la formation, responsable de la formulation d'un plan de formation devant répondre aux besoins des travailleurs (Grant et Lebeau, 1993). Du côté syndical, cette action se voulait le projet pilote d'une démarche plus large de formation de formateurs en entreprise, préparé conjointement avec le CAMO sectoriel et l'École québécoise du meuble et du bois ouvré (EQMBO). Le projet s'appuyait sur le principe du compagnonnage, avec un processus de vérification des acquis, et devait par la suite être étendu à toute l'industrie par le biais de regroupements régionaux d'entreprises. Le syndicat a participé à d'autres démarches de concertation, comme le Comité de promotion de l'industrie du meuble, siégeant sur son ÇA pendant une courte période.

Dans le cas de la FTQ, on doit également considérer l'action de son bras financier auprès des entreprises québécoises. Le Fonds de solidarité de la FTQ fut, en effet, assez actif dans son soutien à l'industrie du meuble pendant ses années difficiles. Outre les entreprises Bestar et Shermag, qui furent des succès en terme d'emplois tout en apportant des gains importants pour le capital investi par le Fonds, on trouve aussi les échecs d'Artopex, de Kennebec et des Composantes de l'Est (Commerce, octobre 1991). Si, aujourd'hui, le Fonds est moins présent au niveau de l'actionnariat, il est devenu plus actif au niveau du commerce extérieur avec ses locomotives à

l'exportation. Ce nouveau type d'instrument financier vise à donner à des PME actives dans des créneaux à maturité, tel que le meuble, de nouvelles occasions d'affaires à l'exportation.

En lui-même, ce dernier phénomène exprime toute l'évolution du mouvement syndical sur la question du commerce international. Farouchement opposées aux ententes de libre-échange, toutes les centrales syndicales avaient joint la Coalition québécoise d'opposition au libre-échange dans les années 1980. Les craintes les plus fortes concernaient les secteurs à haut coefficient de main-d'oeuvre, tels le vêtement et le meuble, qui étaient traditionnellement protégés par des tarifs élevés. Cette position syndicale était essentiellement défensive, opposant un non catégorique sans proposer de démarches alternatives crédibles aptes à engager ces industries dans des dynamiques de développement durable. Depuis, les positions ont évolué. Les leaders syndicaux interviewés à l'occasion de la présente recherche sont maintenant unanimes à reconnaître la nécessité de stratégies tournées vers le commerce international. On constate que, d'une part, sans l'ouverture du marché américain, l'industrie aurait traversé une catastrophe majeure lors de la dernière récession. D'autre part, c'est le contexte d'ouverture à un marché plus large qui a permis la mise en oeuvre de stratégies innovatrices de la part de toutes les parties impliquées.

### **3.3 Les acteurs étatiques**

Les acteurs étatiques qui interviennent ou qui ont une influence sur l'industrie du meuble sont nombreux, souvent dédoublés en raison de la concurrence entre les deux principaux niveaux de gouvernement. Du côté fédéral on trouve ainsi l'ISTC qui, depuis quelques années, compile les données sur l'industrie et mène des analyses sur les enjeux des divers secteurs industriels, dont celui du meuble. Il offre en outre divers programmes d'aide à la modernisation des petites entreprises. La Banque de développement du Canada et l'Agence de développement économique du Canada région Québec (ancienne BFDRQ) sont quant à elles actives au niveau du financement du développement ou de l'aide au démarrage des PME. Enfin, il faut signaler l'aide du DRHC au niveau de la formation, en particulier à travers le soutien financier à la création des CAMO, aide qui sera dorénavant de juridiction provinciale suite à l'entente fédérale-provinciale touchant la main-d'oeuvre.

Du côté provincial, on trouve le nouveau ministère de l'Emploi et de la Solidarité qui intègre une partie des services du DRHC, ceux jadis offerts par la SQDM ainsi que les bureaux de Travail-Québec. En principe, cette intégration de plusieurs acteurs étatiques dans un guichet unique de services devrait améliorer la cohérence de l'action gouvernementale au niveau de la formation. C'est incidemment la même logique de cohérence qui a incité le gouvernement du Québec à regrouper à l'intérieur de la nouvelle société *Investissement-Québec* les nombreux programmes de la SDI, du Fonds de développement industriel (FDI) et du Fonds pour l'accroissement de l'investissement privé et pour la relance de l'emploi (FAIRE), avec le mandat de présenter des offres intégrées aux investisseurs (Bourque, 1998). À l'instar de la SDI, Investissement-Québec devrait continuer à jouer un rôle important dans l'industrie du meuble. Rappelons que la SDI injecta, par exemple, dans les premiers mois de 1991, 11,5 M\$ dans 12 entreprises du meuble, dont Shermag et Artopex (Commerce, octobre 1991).

Mais l'acteur étatique qui accorda, sur le long terme, une attention spécifique à l'industrie du meuble est probablement le ministère québécois de l'Industrie et du Commerce. Dès le début des années 1970, le MIC crée cinq directions sectorielles afin de développer les expertises devant mener à la formulation de stratégies sectorielles. L'une de ces directions touche le vaste domaine des industries du bois et des pâtes et papier. Vers la fin des années 1970 et le début des années 1980, on poursuit dans cette direction en distinguant, parmi la Direction des biens de consommation, le Service des produits du bâtiment et on commence effectivement à formuler, avec les Conférences socio-économiques sectorielles, des stratégies de développement. Puis c'est finalement dans la foulée de la stratégie des grappes industrielles de l'ancien ministre Gérard Tremblay qu'on crée l'actuelle Direction des industries de l'habitat et du design (DIHD).

Les premiers programmes liés spécifiquement à l'industrie du meuble sont lancés pour répondre aux besoins exprimés par l'industrie à l'occasion des Conférences socio-économiques sectorielles, menées lors des premiers mandats péquistes. Le programme Innovation-meuble visait à pallier aux insuffisances de l'industrie au niveau du design, du marketing, de la gestion et de l'automatisation<sup>6</sup>. D'autres programmes, plus génériques, ont également été utiles à l'industrie du meuble, tels que celui sur la promotion des exportations ou encore le programme d'aide aux activités des associations sectorielles, dont l'AFMQ fut d'ailleurs bénéficiaire, en particulier pour la mise sur pied de son système d'information de crédit, dont nous avons parlé auparavant (SCSÉ, 1983).

Ce qui resta des interventions gouvernementales de cette période fut le discours alarmiste sur les secteurs "mous" que représentaient les industries traditionnelles du meuble, du vêtement et de la chaussure, plutôt que l'identification des principaux enjeux qu'il fallait résoudre et sur lesquels les acteurs commençaient timidement à cheminer. Quoi qu'il en soit, à partir du milieu des années 1980 le discours et la pratique des acteurs étatiques changent profondément. Dans le cadre de la pensée non-interventionniste du gouvernement du PLQ après 1985, l'action gouvernementale porte presque exclusivement sur des mesures horizontales, c'est-à-dire sur les crédits d'impôt à la R-D.

Graduellement, sous la pression de plusieurs acteurs, et surtout dans la foulée de la récession de 1990-1992, on revint à une forme renouvelée d'intervention sectorielle, dont celle portant sur la stratégie des grappes industrielles. À l'intérieur de celle de l'Habitat, on constata que dans le meuble, ce n'était pas tant la R-D de produits que l'innovation sur la forme des produits qui importait (MICST, 1997a). Le design devint donc l'un des principaux volets d'intervention du MICT auprès de l'industrie du meuble, la deuxième priorité étant l'exportation, dans la foulée du premier accord de libre-échange.

En collaboration étroite avec les acteurs-clés du milieu, les fonctionnaires du DIHD ont apporté un soutien technique et financier à toutes les initiatives mentionnées antérieurement (le QID, le CAMO sectoriel ou le CRIMBO que nous aborderons dans la section suivante). Par exemple, 1 M\$ fut accordé au QID marketing, échelonné sur cinq ans. Sous le volet design, 2 M\$ furent alloués à Liaison Design pour faire la promotion du design auprès des PME québécoises, alors que l'Institut de design de Montréal recevait 6,5 M\$ des trois paliers de gouvernement.

---

<sup>6</sup> Les volets design et marketing furent alors les plus populaires, touchant respectivement 63 et 70 entreprises (SCSÉ, 1983).

Mais l'action la plus importante fut probablement le lancement, dans le cadre du plan de relance du ministre Tremblay, du crédit d'impôt remboursable au design, dédié spécifiquement au meuble et au vêtement. Couvrant jusqu'à 40% (pour les PME) de certaines dépenses en design, qu'il s'agisse d'honoraires de consultants en design industriel ou de designers à l'emploi des entreprises, ce programme permettait de faire un pas significatif pour inciter de nouvelles pratiques dans l'industrie. Comme c'est le cas pour les crédits d'impôt à la R-D, ce programme exige que les designers soient accrédités auprès du MICST pour que les dépenses soient admissibles. Ainsi, pour l'année 1995-1996, 70 visas-consultations et 11 visas-corporations furent émis (MICST, rapport annuel).

Une autre initiative intéressante à signaler fut l'effort concerté du MICST, de la Ville de Montréal et du consortium d'architectes du casino autour d'un concours pour le mobilier du Casino. Dans le cadre du programme de promotion de la mode et du design, qui permettait d'apporter un soutien financier à de tels concours, cette action suscita une pratique innovatrice pour l'industrie du meuble. Une firme de commercialisation, SPIRA, joua le rôle d'agent de réseau supervisant l'ensemble du processus de conception, de développement et de fabrication de 13 produits originaux, avec des retombées de 1 M\$ partagées entre huit designers, cinq fabricants et neuf sous-traitants québécois. La firme mère de SPIRA, Dismo International, est maintenant responsable de la commercialisation de ces produits, permettant ainsi de prolonger la vie de ces lignes de produits avec des effets positifs, tant sur la chaîne de produits que sur le système d'innovation en design québécois (MICST, 1993).

### **3.4 Les agences semi-autonomes**

Par agence semi-autonome, nous entendons les institutions qui ne relèvent pas exclusivement de l'un ou l'autre des acteurs déjà abordés, mais dont le rôle spécifique est néanmoins reconnu par chacun d'eux. Ces institutions possèdent, en vertu de pouvoirs statutaires (par délégation de pouvoirs de l'État), la capacité de définir des règles et de voir à leurs applications. Ces agences sont semi-autonomes dans la mesure où leurs pouvoirs restent plus ou moins limités et qu'on assiste à un processus continu de négociation entre les divers acteurs participants à ces agences. Nous aborderons brièvement trois d'entre elles : l'École québécoise du meuble et du bois ouvré, le CAMO sectoriel du meuble et le comité paritaire de l'industrie du meuble.

Créée en 1965 à Victoriaville, qui représentait encore à ce moment le cœur d'un district industriel du meuble, l'ÉQMBO résulte d'une action collective des acteurs du milieu. Elle débute ses activités dans un local loué par les fabricants, avec du matériel et un personnel compétent prêté par ces derniers. Intégré par la suite au réseau collégial, où on lui accorde le statut de centre spécialisé, elle est appelée à jouer un rôle actif tant au niveau de la formation que de celui de l'innovation technologique dans le domaine du meuble et du bois ouvré, restant au service de l'industrie à travers des relations étroites avec les principales associations sectorielles<sup>7</sup>. L'École,

---

<sup>7</sup> L'Association des fabricants de meubles, l'Association des fabricants de portes et fenêtres, l'Association de l'industrie de la cuisine et l'Association des fabricants de cercueils.

avec un personnel enseignant d'une quarantaine de personnes possédant un bagage industriel et des compétences diversifiées, ainsi qu'un laboratoire-usine de 65 000 pieds carrés et un parc d'équipements de plus de 10 M\$, constitue un lieu d'apprentissage industriel longtemps unique au Québec.

Dans les années 1980 est venu s'ajouter le Centre de recherche industrielle du meuble et du bois ouvré (CRIMBO), installé dans l'École, avec le mandat de se consacrer plus spécifiquement au transfert technologique, dans la foulée des Conférences socio-économiques sectorielles puis de la politique du *Virage technologique* du gouvernement péquiste. Mais pour diverses raisons, dont celle de l'absence d'infrastructure nécessaire à un tel mandat, le CRIMBO a graduellement cheminé vers un service aux entreprises dans le domaine du génie logiciel appliqué à l'industrie du meuble, délaissant l'expertise de la recherche appliquée sur les équipements au profit d'un partenariat avec le CRIQ, mieux équipé en ce domaine. Au niveau logiciel, le Centre est devenu un centre-expert dans le commerce électronique, reconnu en particulier par un important donneur d'ordre en ce domaine (Sears). Plus récemment, le CRIMBO a disparu pour devenir le Centre ÉQMBO-entreprise, intégrant les volets services aux entreprises et formation continue de l'École du meuble.

L'École a une vocation nationale et un rayonnement international. Dans son domaine de spécialisation, elle dessert tout le territoire québécois avec son centre principal à Victoriaville et un centre plus spécialisé à Montréal. Son enseignement se divise en deux grands types de programmes : d'une part ceux menant à des diplômes (professionnel ou collégial) dans le domaine de la production industrielle en série, offerts majoritairement à Victoriaville ; d'autre part ceux menant aux diplômes dans la production unitaire, c'est-à-dire en ébénisterie et en menuiserie architecturale, offerts tant à Victoriaville qu'à Montréal. Au niveau professionnel, les diplômés deviennent des conducteurs polyvalents d'équipements de production ou des ouvriers de métier en ébénisterie, alors qu'au niveau collégial, ils sont aptes à occuper des postes cadres dans l'industrie ou à devenir des entrepreneurs autonomes.

Dans un contexte de modernisation rapide de l'industrie, où la qualité devient l'un des enjeux les plus cruciaux, l'École joue évidemment un rôle clé puisque les solutions passent inévitablement par une main-d'oeuvre aux compétences élevées et polyvalentes. L'enjeu est d'autant plus important qu'on constate en même temps que les métiers du meuble ont une image négative persistante, faisant en sorte que la relève étudiante est fort peu nombreuse. C'est pourquoi l'École est actuellement très active dans une démarche auprès du ministère de l'Éducation, en partenariat avec le comité sectoriel du meuble, pour proposer de nouvelles approches pédagogiques.

Ce qui nous amène à parler du comité sectoriel. Popularisées dans les milieux de travail depuis de nombreuses années à travers les CAMO d'entreprises, les démarches d'actions concertées autour de l'adaptation de la main-d'oeuvre sont devenues des institutions reconnues par les principaux acteurs du marché du travail. Dans la plupart des cas, ces démarches surviennent dans des entreprises en difficulté, avec le mandat de soutenir les parties dans leur volonté à s'engager dans des actions communes de résolution de problèmes. C'est en effet suite à la volonté exprimée par les acteurs présents que les CAMO sont mis en place.

Le passage à une approche sectorielle des CAMO est né de l'initiative d'acteurs économiques actifs dans des secteurs qui étaient mieux prédisposés à l'action collective. Dans le contexte particulier de la mise en oeuvre de l'accord de libre-échange et de l'engagement des gouvernements à soutenir les nécessaires ajustements de certaines industries, ces initiatives sectorielles se révélèrent très rapidement correspondre à un besoin beaucoup plus largement exprimé. L'approche sectorielle permettait en effet d'aborder directement et globalement la problématique de l'ajustement en allant au-delà des problèmes particuliers à chacune des entreprises qui composaient le secteur et ce, sur une base partenariale entre les acteurs clés. Assez rapidement, donc, la SQDM a eu le mandat d'institutionnaliser ces nouvelles pratiques.

C'est à la demande du milieu, et en particulier de l'AFMQ, que le CAMO sectoriel du meuble est formé en 1989. Financé par les deux paliers de gouvernement, mais présidé par un consultant externe, le CAMO du meuble parvient graduellement à dépasser les relations traditionnelles du *bargaining* en axant sa démarche sur une philosophie de résolutions de problèmes, visant la formulation de moyens concrets d'action. Au problème initial de la formation et du perfectionnement de la main-d'oeuvre à la conception et à la fabrication assistées par ordinateur (La Presse, 13 décembre 1989), s'ajouteront d'autres mesures qui devaient permettre de maintenir la part de marché des entreprises québécoises du meuble. Le plan d'action établi au début de 1990 précise trois grands axes d'orientation : la formation, l'innovation technologique et l'exportation (La Presse, 11 mai 1991).

Le CAMO sectoriel est devenu un Comité sectoriel du meuble suite à la nouvelle politique active de la main-d'oeuvre lancée par la SQDM en 1994-1995. Comité paritaire avec un président neutre et deux vice-présidents, représentant respectivement l'AFMQ (J.-F. Michaud) et la FNCMFTU (G. Boudreau), l'institution semble avoir perdu un peu la souplesse du début, qui lui permettait de mener à terme des problématiques bien délimitées. Avec la politique d'intervention sectorielle de la SQDM, on oblige les CAMO à s'incorporer en inscrivant dans leur charte le mandat défini par la politique d'intervention. Le résultat semble être un amoindrissement de la gouvernance associative que le CAMO connaissait auparavant, au profit d'une plus lourde gouvernance étatique. On aurait recentré son axe d'intervention sur la formation, tout en élargissant son domaine d'action au meuble, portes et fenêtres, et articles de cuisine. Enfin, alors que les projets provenaient auparavant essentiellement du milieu, ils seraient maintenant trop souvent des commandes gouvernementales.

Au-delà des mesures particulières qui ont été ou vont être mises en marche par le comité sectoriel du meuble, cette démarche partenariale sur les principaux enjeux de l'industrie a des effets difficilement mesurables. C'est le type de démarche productrice de "capital social", dans la mesure où les acteurs d'un milieu investissent dans de nouvelles formes de relations. S'y développent, en particulier, une identité et une perception commune des problèmes de l'industrie. Et malgré la pesanteur récente de la gouvernance étatique, cette démarche reste un lieu, un espace privilégié où peuvent être initiées des relations de type partenarial.

La dernière agence qu'il nous faut mentionner, si on veut bien comprendre la dynamique de l'industrie du meuble, constitue moins un lieu d'innovation sociale comme l'est le comité sectoriel, qu'une institution de surveillance. Bien que créé dans la foulée de la loi sur les décrets de



convention collective promulguée pendant la période duplessiste, l'actuel comité paritaire de l'industrie du meuble découle du décret sanctionné en 1983 et mis en application l'année suivante. C'est à la demande de l'AFMQ, qui avait constaté que l'abrogation de 1982 constituait une erreur, qu'un nouveau comité fut formé. Ce nouveau comité était toutefois différent du précédent. Alors que l'ancien regroupait plusieurs industries liées à la transformation du bois, le décret de 1983 se limite à l'industrie du meuble, de manière assez restreinte d'ailleurs, excluant par exemple les ateliers de réparation.

Avec 14 employés permanents, dont quatre inspecteurs sur la route, le comité paritaire du meuble se finance par un prélèvement obligatoire auprès des employeurs et des employés, au taux de 0,15% de la masse salariale pour chacune des parties. Ce serait le taux le plus bas de tous les décrets. Si la direction administrative est l'oeuvre d'un directeur général nommé par le gouvernement, le comité paritaire est chapeauté par un conseil d'administration de 14 membres qui se réunit mensuellement. La composition du ÇA est de sept représentants de l'AFMQ (la partie patronale), de trois représentants de la CSD, deux des Métallurgistes unis d'Amérique, un de la FNCMFTU et un des Teamsters (les parties syndicales). C'est le ÇA qui négocie et propose au titulaire du ministère du Travail une convention ou des modifications à l'ancien décret. C'est le ministre qui prend la décision finale. Lorsqu'aucune partie contractante ne dénonce le décret en cours de route, il est renouvelé automatiquement chaque année.

Le mandat du comité paritaire est pratiquement le même que la Commission des normes de travail. La différence majeure se situe au niveau du droit du comité à faire des inspections de routine ou sur plaintes. Son mandat général est de voir au respect des normes minimales inscrites au décret. Ces normes sont évidemment supérieures aux normes du travail, mais elles sont finalement assez peu nombreuses, ce qui en ferait le plus petit décret existant. En effet, contrairement à la plupart des autres décrets, on n'y trouve pas de classification salariale, ce qui normalement augmente sensiblement l'envergure d'une convention. Les parties préféreraient garder une flexibilité aux établissements dans ce domaine.

La principale clause touche quand même la question salariale. Elle prévoit un salaire minimal à l'embauche ainsi que les taux horaires suivant 3, 6, 9 et 12 mois de service continu. Dans tous les cas, il s'agit du salaire minimum des normes du travail augmenté d'une prime croissante selon la durée de l'emploi. Auparavant, le décret ne prévoyait les échelons que pour les premiers 3 et 6 mois de services. L'ajout des deux autres échelons découle d'une modification négociée puis incluse au décret en juin 1992. Une autre particularité du décret de l'industrie du meuble, qu'il partage avec un seul autre décret, concerne une clause d'un taux de salaire horaire moyen d'un atelier. Ainsi, depuis le 1er janvier 1994, le taux de salaire moyen d'un atelier, pour tous les salariés ayant au moins trois mois de service continu, doit être de 2,00 \$ plus élevé que le salaire minimum. Cette clause constitue, d'ailleurs, le principal irritant pour les artisans qui ont un ou deux employés.

Le comité paritaire de l'industrie du meuble représente donc une institution, regroupant les associations représentatives des deux grands groupes d'intérêts, vouée au respect de règles minimales permettant d'éviter une concurrence excessive sur les prix, grâce à une barrière à la baisse des salaires. À la suite du Sommet économique de 1996, le gouvernement a voté l'extension de la moitié des décrets, dont celui du meuble, jusqu'en décembre 1998, l'autre moitié jusqu'en décembre 1999, se donnant ainsi des délais quant aux choix à faire sur leur avenir. L'abrogation du décret de l'industrie du meuble donnerait un signal improductif aux acteurs de l'industrie dans un

contexte où les principaux enjeux tournent autour du recrutement d'une main-d'oeuvre qualifiée et d'une concurrence centrée sur la qualité, l'innovation et le design plutôt que sur le prix. Ce serait un choix de très court terme, comme ce le fut en 1982.

## Conclusion

Comme nous le mentionnions au début de ce texte, cette étude constitue la première étape d'une monographie sur l'industrie du meuble. Telle quelle, elle apporte déjà une base pertinente pour la poursuite des monographies d'usine dans ce secteur d'activités, dans la mesure où elle fournit une analyse du contexte sectoriel dans lequel s'insèrent les entreprises individuelles. Le profil de l'industrie étant maintenant dessiné, c'est vers les dimensions organisationnelle et institutionnelle qu'il nous faudra poursuivre notre démarche.

Il nous apparaît dès lors intéressant de conclure la présente étude en identifiant quelques pistes de recherche pour la démarche à venir. Ces pistes de recherche concernent ce qui nous semble être les principaux enjeux actuels de l'industrie du meuble au niveau des nouvelles règles du jeu (dimension institutionnelle) et des logiques d'action (dimension organisation). Le premier de ces enjeux est celui de la mondialisation croissante des activités économiques et la façon particulière dont l'industrie québécoise du meuble peut poursuivre son insertion dans ces échanges. Dans les dernières décennies, nous le savons, la croissance du commerce international fut phénoménale. Par exemple, alors que le produit mondial brut augmentait de 6,5 fois entre 1967 et 1986, le commerce international était multiplié par 20. Lorsque l'on considère la tendance à la signature de nouveaux accords de libre-échange continentaux ou simplement la poursuite de la mise en oeuvre des accords de l'Uruguay Round, tout porte à croire que le phénomène se poursuivra dans les prochaines années.

Mais contrairement à la mondialisation des marchés financiers, il est difficile de prétendre que la croissance du commerce des biens et des services conduit inévitablement à une convergence des pratiques ou des modèles d'organisation. Au contraire, au niveau théorique on constate un effondrement des modèles purs d'autarcie ou de spécialisation étroite, alors qu'au niveau pratique on assiste à une concurrence entre une diversité de modèles plus complexes où se combinent les dimensions régionale ou sectorielle, comme le signale à sa manière Michael Porter dans son célèbre ouvrage sur les nouveaux avantages concurrentiels des nations (Porter, 1990). Selon cette vision, l'insertion dans la nouvelle économie internationale passerait par une dissemblance des structures d'exportation des différents pays sous la forme d'une spécialisation par produit et par région, à travers des grappes d'activités en interrelations constantes.

S'il est une leçon que l'on peut tirer des succès récents de l'industrie québécoise du meuble, c'est sûrement celle d'une certaine spécialisation dans des créneaux précis de moyen et de haut de gamme, à plus grande valeur ajoutée. Dans ces créneaux, les contraintes (salaires élevés, petite taille des établissements) deviennent en quelque sorte les conditions à partir desquelles peuvent se construire des avantages comparatifs. L'exemple de Shermag est un excellent cas de figure. Alors que l'entreprise fabriquait en 1990 presque 300 collections différentes, elle en produit maintenant une dizaine et planifie le passage graduel à une vingtaine, c'est-à-dire le passage de une à deux collections par établissement. L'innovation consiste à offrir, pour chaque collection, la possibilité d'une multitude de configurations particulières, au goût des acheteurs. Ainsi, Shermag donne à sa clientèle la possibilité d'une configuration sur mesure, tout en se donnant elle-même la possibilité de faire évoluer des "marques" distinctives (La Presse, 28 octobre et 11 décembre 1995).

Le modèle d'organisation du travail permettant d'accéder à ces produits est tout, sauf trivial. Il exige, de toutes les personnes actives à l'intérieur de ce monde de production (qu'il s'agisse des fournisseurs, des concepteurs, des travailleurs ou des vendeurs), un accord tacite sur la qualité des produits. Plus les représentations collectives des participants sur la nature des produits sont fortes, plus elles permettent leur réalisation effective, telle qu'anticipée, avec la plus grande efficacité. Mais elles sont d'autant plus difficiles à se construire et à se répéter qu'elles combinent en fait diverses logiques. Le modèle Shermag, par exemple, combine simultanément une logique industrielle de standardisation des produits à une logique marchande de l'effort constant pour coller à la demande. Si ces deux logiques, qui ne sont pas de prime abord véritablement compatibles, réussissent à cohabiter c'est qu'elles sont conciliées par l'existence d'une autre logique permettant une articulation durable entre elles. Cette logique est la logique interpersonnelle propre au métier du meuble de qualité supérieure.

Les meubles Shermag sont des produits *de marque*, possédant une réputation bâtie sur une confiance partagée entre le vendeur et l'acheteur. Contrairement aux produits de bas de gamme caractérisés par une demande anonyme, le produit de marque est dédié à un client particulier. Ces produits exigent, et exigeront de plus en plus, de la part des travailleurs, un travail qualifié reconnu par les pairs, ou en d'autres termes, une appartenance forte à un métier commun. La nécessité de confirmer continuellement la marque de l'entreprise et de répondre à une demande presque sur mesure exigera le développement des conventions interpersonnelles pour lever les incertitudes et résoudre les problèmes entre les diverses logiques grâce à un langage et à une expérience communes du métier.

Un autre enjeu se pose alors, et de manière encore plus aiguë puisque s'y ajoute un problème de perception. En cheminant vers une production à plus grande valeur ajoutée, l'industrie a besoin d'une main-d'oeuvre compétente, de plus en plus qualifiée au niveau du métier, et exige d'elle des responsabilités croissantes. Mais, dans la mesure où elle conserve l'image d'une industrie à faible salaire et au travail déqualifiant, le recrutement devient l'un des problèmes les plus sérieux pour le développement de l'industrie. Puisque l'entreprise québécoise investit peu dans la formation, celle-ci étant trop généralement perçue au Québec comme le domaine exclusif de l'État, la volonté d'investir dans le capital humain est renvoyée à la responsabilité de chaque travailleur. Bien que les coûts directs de cette formation soient défrayés par l'État, ses coûts indirects, c'est-à-dire la perte en revenu et l'effort consenti par les personnes, représentent des facteurs supplémentaires à anticiper des salaires et des conditions de travail plus élevés.

Mais les relations employeurs-employés ne sont pas les seules à représenter un défi important. Dans le contexte de la mondialisation et de la révolution technologique, on assiste à une concurrence entre différents types de relations inter-entreprises. À côté des relations traditionnelles de court terme, très opportunistes, on trouve de nouvelles formes de coordination aptes à produire de la cohésion sociale en même temps que de la plus grande valeur ajoutée. Les modèles japonais, allemand, italien ou même certains modèles américains (par exemple celui du *Silicon Valley Joint Venturë*) représentent, chacun à leur manière, de nouveaux types de relations possédant des avantages comparatifs.

Par exemple, les consortiums de financement et d'exportation constituent des innovations cruciales pour expliquer le succès des districts industriels italiens. Les maisons de commerce et les règles du juste-à-temps ont pour leur part fortement contribué au succès des exportations japonaises. Les réseaux d'entreprises, sur la base d'organisations formelles ou informelles, ont été les formes les plus significatives de relations inter-entreprises expliquant les régions gagnantes d'Allemagne ou des États-Unis. C'est la raison pour laquelle, plutôt que de partir avec l'hypothèse d'un seul modèle ou d'une seule combinaison gagnante, il nous apparaît plus intéressant de reconnaître, a priori, la diversité des modèles existants. La démarche consiste alors à clarifier, pour chacun d'eux, les logiques impliquées et les objets institutionnels construits pour solidifier les compromis. On peut par exemple décrire le modèle Shermag comme un compromis complexe combinant, d'une part, une intégration verticale de la chaîne de produits, des matières premières aux produits finis (une gouvernance corporative verticale), avec une décentralisation de la production vers des établissements spécialisés de petite taille possédant chacun leur culture d'entreprise (gouvernance communautaire), et d'autre part, des relations patronales-syndicales s'appuyant sur les relations formelles paritaires (gouvernance associative) avec les relations informelles découlant d'une identité communautaire forte. Si on greffe à ce modèle d'entreprise une stratégie de commercialisation centrée sur des liens étroits avec un nombre restreint de réseaux de détaillants prestigieux, on comprend mieux comment Shermag a non seulement surmonté la difficile période du début des années 1990, mais est devenu le premier producteur québécois de meuble de maison et convoite la première place canadienne.

Mais on trouve aussi d'autres modèles au Québec. Le Groupe Laçasse, avec son réseau d'entreprises sous-traitantes qu'il a lui-même incubé, mériterait une analyse plus approfondie. Il serait important de voir dans quelle mesure le réseau ainsi créé n'assure qu'un apport de capacité, offrant ainsi un potentiel de diminution de coût pour le donneur d'ordre, ou bien s'il s'ouvre sur des spécialisations aptes à produire des innovations et des économies de variétés dynamiques. Un autre axe de recherche pourrait porter sur les logiques et les compromis caractéristiques des entreprises spécialisées dans le meuble à contrat, permettant de mieux comprendre leur passage réussi des marchés locaux vers les marchés d'exportation. Le modèle de l'entreprise beauceronne Ébénisterie Beaubois pourrait être un cas d'étude pertinent. D'autre part, il faudrait examiner quelles défaillances ont conduit à l'échec du modèle Artopex, qui possédait pourtant plusieurs facteurs de succès. Absence de compromis solide débouchant sur des incompatibilités entre les logiques industrielles et marchandes, perte de confiance des partenaires, déficience du système de financement, sont autant de facteurs qui devraient être considérés.

L'étude de ces divers modèles d'organisation industrielle, dans leurs dimensions institutionnelle et organisationnelle, devrait viser à identifier la présence d'une dynamique sectorielle sur des territoires donnés, et par le fait même, à percer leur identité véritable.

## **Entrevues réalisées:**

Boudreau, Gaston: directeur de la FNCMFTU

Brassard, Louis: conseiller en développement industriel, DIHD/MICST

Lessard, Michel: directeur général du comité paritaire du meuble

Lafontaine, Pierre: conseiller syndical, CSD

Lévesque, Mario: conseiller en développement industriel, DIHD/MICST

Michaud, Jean-François: vice-président de l'AFMQ

René, Réjean: directeur de l'ÉQMBO

## Bibliographie

- AKTRIN. 1991. "History", in AKTRIN, 1990-1997, *Handbook of furniture and cabinet manufacturing, wholesale and retailing*, Oakville: AKTRIN Research Institute.
- AKTRIN, 1997. "Employment", in AKTRIN, 1990-1997, *Handbook of furniture and cabinet manufacturing, wholesale and retailing*, Oakville: AKTRIN Research Institute.
- Bagaoui, R. 1994. *Taylorisme, culture d'entreprise et compromis patronal-syndical au Québec. Analyse historique et le cas Shermag*, thèse de doctorat, UQAM.
- Bourque, G. L. 2000a. L'industrie du multimédia : état de la situation, UQAM, Cahier du CRISES (à paraître).
- Bourque, G. L. 2000b. *De l'ancienne à la nouvelle économie : un processus de modernisation sociale de l'industrie*, UQAM, Cahiers du CRISES no 200X.
- Bourque, G. L. 1998. *Politique et modernisation industrielles: le modèle québécois de développement sous les libéraux, 1985-1994*, thèse de doctorat, UQAM.
- Coalition québécoise d'opposition au libre-échange. 1987. *Impact d'une entente de libre-échange entre le Canada et les États-Unis sur les secteurs industriels dépendant de la forêt*, Sainte-Foy.
- Edwards, C. 1994. *Twentieth-Century Furniture: Materials, Manufacture and Markets*, Manchester: Manchester University Press.
- ÉQMBO (École québécoise du meuble et du bois ouvré). 1981. *Mission du centre spécialisé pour la transformation du bois en produits finis: secteur du meuble et du bois ouvré*, Victoriaville: Cégep de Victoriaville.
- ÉQMBO. 1998. *Une école nationale*, Victoriaville: Cégep de Victoriaville.
- Grant, M et J. Lebeau. 1993. *Le renouvellement des relations de production et du travail: une étude de cas, celui de Bestar Inc.*, Cahiers du CRISES no 9302.
- ISTC (Industrie, Science et Technologie Canada). 1988-1991a. *Profils de l'industrie du meuble de maison*, Ottawa.
- ISTC. 1988-1991b. *Profils de l'industrie du meuble de bureau*, Ottawa.
- ISTC. 1992. *Consultations sur la prospérité: industrie canadienne du meuble*, Ottawa.
- ISTC. 1995. *L'industrie et l'Uruguay Round. Volume 4, Biens durables de consommation*, Ottawa.

LAPOINTE, P.-A. 1993. *Grille de collecte de données pour une monographie d'usine*, Cahier du CRISES, collection Études théoriques, no ET9303.

MIC (Ministère de l'Industrie et du Commerce). 1985. *L'industrie québécoise de l'ameublement de maison*, Québec.

MICST (Ministère de l'Industrie et du Commerce, de la Science et de la Technologie). 1990-1997. *Rapports annuels*, Québec.

MICST. 1993. *Infograppes*, vol. 1, no 3.

MICST. 1997a. *Fiches sectorielles*, Québec: DIHD.

MICST. 1997b. *Les industries du meuble et des articles d'ameublement. Recueil de statistiques*, Québec: DACI.

Porter, M. E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press.

SCSÉ (Secrétariat des Conférences socio-économiques). 1977. *Pour des politiques et des mesures de stabilisation de l'industrie du meuble*, Québec.

SCSÉ. 1983. *Le meuble, Montréal, 28, 29 juin 1983: le cahier des propositions d'action*, Québec.

Surprenant, J.-P. 1987. *L'industrie du meuble et des articles d'ameublement*, Québec: BSQ.

Wille, S. 1990. *The importance and structure of The Canadian Furniture Industry*, Oakville: AKTRIN Research Institute.