

Industrie des produits du bois à valeur ajoutée de la

# Nouvelle-Écosse

Stratégie d'exportation du secteur

## Rapport final

1<sup>er</sup> juillet 2003

Rédigé à l'intention de



# Table des matières

	<u>PAGE</u>
<b>I. GLOSSAIRE DES TERMES</b>	<b>3</b>
<b>II. INTRODUCTION</b>	<b>5</b>
<b>III. PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE</b>	<b>7</b>
<b>IV. ANALYSE ET TENDANCES MONDIALES</b>	<b>11</b>
<b>V. IPSB DE LA NOUVELLE-ÉCOSSE – ANALYSE F.F.P.M.</b>	<b>26</b>
<b>VI. RÉSUMÉ DU SYMPOSIUM</b>	<b>34</b>
<b>VII. STRUCTURES DE SOUTIEN À L'INDUSTRIE</b>	<b>37</b>
<b>VIII. CONCLUSIONS ET STRATÉGIES</b>	<b>40</b>
<b>IX. RÉSUMÉ / RECOMMANDATIONS</b>	<b>53</b>

## I. GLOSSAIRE DES TERMES

---

### **Marquage**

Tel qu'utilisé dans le présent rapport, le marquage renvoie à la perception ou à l'image créée par la promotion délibérée d'une dénomination ou d'une marque identifiable, qui est associée à un produit et que le public des consommateurs peut reconnaître. Un marquage réussi incite les consommateurs à s'intéresser aux produits qui portent la marque en question.

### **Produits du bois certifiés**

Tel qu'utilisé dans ce rapport, les produits du bois certifiés sont des produits du bois à valeur ajoutée, fabriqués à partir du bois d'œuvre provenant d'arbres qui ont été coupés de manière responsable du point de vue environnemental, économique et social. Ce terme laisse aussi entendre que ces matériaux sont soumis à un rendement maximal et à une utilisation responsable. Il **ne** renvoie à aucune norme ou méthode particulière de vérification de ce processus. Cependant, il laisse supposer que le processus a été vérifié et « certifié » par une tierce partie indépendante.

### **Mondial**

Tout au long de ce rapport, « mondial » renvoie « au milieu local et au monde entier ».

### **IPSB**

Industrie des **produits secondaires** (ou à valeur ajoutée) du **bois** : toute industrie qui ajoute de la valeur aux produits primaires du bois et se définit en général comme se situant au-delà de la fabrication du bois d'œuvre.

### **Produits secondaires du bois**

Les produits secondaires du bois sont des produits fabriqués à partir du bois d'œuvre après qu'on y ait ajouté de la valeur en employant de la main-d'œuvre et en investissant d'autres ressources. Ce faisant, on accroît la valeur du produit ou du service. Dans le cadre du présent rapport, le terme « produits secondaires du bois » est synonyme de « produits du bois à **valeur ajoutée** ».

### **Valeur ajoutée**

Recours à la main-d'œuvre et à l'investissement d'autres ressources pour accroître la valeur d'un produit ou service. Dans l'industrie des produits du bois, cela revient à fabriquer un produit à partir du bois d'œuvre. Exemples : moulures, fenêtres en bois, meubles, jouets en bois. Dans le cadre du présent rapport, le terme « produits du bois à valeur ajoutée » est synonyme de « **produits secondaires du bois** ».

### **CCNÉ (NSCC)**

Collège communautaire de la Nouvelle-Écosse – campus de Marconi au Cap-Breton

### **IPSBNÉ**

Industrie des produits secondaires (ou à valeur ajoutée) du bois de la Nouvelle-Écosse : toute industrie qui ajoute de la valeur aux produits primaires du bois et qui se définit en général comme se situant au-delà de la fabrication du bois d'œuvre dans la province de la Nouvelle-Écosse.

**GPB**

Ce sigle désigne le Groupe (ou Association) Produits du bois dont les membres sont des entreprises de l'industrie des produits du bois à valeur ajoutée du Nouveau-Brunswick, de la Nouvelle-Écosse, de Terre-Neuve et de l'Île-du-Prince-Édouard, ainsi que certaines entreprises de transformation primaire.

---

## II. INTRODUCTION

---

### **Objectif du projet**

Ce projet a pour objectif de mettre l'accent sur les possibilités et les défis auxquels sont confrontés les secteurs de transformation plus poussée de l'industrie néo-écossaise des produits du bois à valeur ajoutée, d'élaborer une stratégie pour tirer le meilleur parti de ses ressources forestières, et d'améliorer les possibilités de développement économique durable dans les communautés rurales de toute la province. Il était question de mettre l'accent sur les stratégies de promotion des perspectives d'exportation.

(Extrait de la RFP (demande de propositions) n° 2002-19)

Conformément à l'objectif publié dans la demande de proposition élaborée pour ce projet, les résultats de nos travaux sont présentés ici afin de proposer des lignes directrices (ou un plan directeur) à la province de Nouvelle-Écosse et à l'industrie néo-écossaise des produits secondaires (ou à valeur ajoutée) du bois, en donnant des orientations précises pour le développement ainsi que pour la viabilité et la durabilité à long terme de l'industrie. L'un des principaux objectifs de la présente étude est de protéger les emplois actuels et d'en créer de nouveaux dans le secteur à valeur ajoutée de l'industrie des produits du bois de la Nouvelle-Écosse, grâce au développement de l'exportation au sein de l'industrie.

### **Notre mission**

En cette période d'évolution rapide de l'industrie des produits secondaires du bois, la seule manière de survivre — et en fait de prospérer — sera d'allier une pensée novatrice à une vision éclairée et créative.

Ce rapport reflète les résultats de nos efforts entrepris à la lumière de l'énoncé de mission ci-dessous de notre projet.

#### Énoncé de mission du projet

« Nous mènerons une étude détaillée de l'industrie des produits secondaires (ou à valeur ajoutée) du bois de la province de la Nouvelle-Écosse et nous élaborerons un vaste plan qui stimulera sa croissance durable et sa viabilité en tant que participant crucial à l'économie provinciale.

Nous ferons preuve d'une réflexion créatrice et novatrice – de portée globale – en élaborant les stratégies les plus efficaces pour l'industrie ».

### **Nouvelle vision**

En entamant ce projet, nous étions confiants de trouver la combinaison de stratégies la plus susceptible de propulser l'IPSBNE vers l'avant. Cette confiance était justifiée.

Ce projet a abouti à la formulation d'une très solide vision de l'industrie des produits secondaires du bois de la Nouvelle-Écosse. Cette vision – énoncée ci-dessous – peut être réalisée grâce à une large collaboration au sein de l'industrie et à la mise en œuvre des stratégies présentées plus loin dans ce rapport.

#### Vision de l'IPSBNE

L'industrie des produits secondaires du bois de la Nouvelle-Écosse sera reconnue sur le plan international comme un fournisseur primordial à intervention rapide de produits du bois qui sont respectueux de l'environnement et se distinguent par leur excellente fabrication et leur haute qualité.

La marque de la Nouvelle-Écosse (Canada atlantique) représentera des produits secondaires du bois de renommée mondiale et l'excellence du service.

Cette vision est unique à la Nouvelle-Écosse en raison de sa situation géographique dans le monde et de l'image favorable dont elle jouit actuellement. La viabilité à long terme du secteur est un objectif réalisable. La Nouvelle-Écosse peut développer une identité et une réputation d'excellence qui lui soient propres, à l'instar de la grappe d'entreprises d'Udine (Italie) qui est désormais reconnue comme la capitale mondiale de la chaise.

Nous tenons à remercier sincèrement les centaines de personnes à qui nous avons eu affaire lors du processus de conduite des recherches pour ce projet et lors de l'élaboration des stratégies contenues dans ce rapport. Sans leurs contributions sincères et variées, ce projet n'aurait pas abouti. Nous aimerions particulièrement souligner l'aide du Collège communautaire de la Nouvelle-Écosse, du ministère des Ressources naturelles et du Groupe Produits du bois. Aucune suggestion – positive ou négative – n'a été écartée! Nous avons accordé la même valeur à toutes les informations tout en cherchant à établir les fondements d'un plan stratégique pour l'industrie. L'intérêt des membres de l'industrie à l'égard de l'avenir de celle-ci et leur volonté de participation ont été le plus important facteur qui a permis de mener à terme ce projet.

---

Le financement du projet a été fourni par l'APÉCA et la SECB par le biais du Partenariat pour le commerce et l'investissement au Canada atlantique (PCICA). Le projet du PCICA est axé sur le développement d'une approche concertée pour aider les entreprises à tirer meilleur parti des possibilités d'exportation et d'expansion.

---

### III. PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE

---

#### PORTÉE

Ce projet a été mené au cours de la période allant de mars à juin 2003. Nous avons réalisé toutes les activités de recherche et formulé les stratégies au cours de cette période. L'aperçu ci-dessous de la portée du projet et de la méthodologie utilisée n'est pas exhaustif mais constitue un sommaire.

Nous avons d'abord pris contact avec le Collège communautaire de la Nouvelle-Écosse (campus de Marconi), la SECB et l'APÉCA, ainsi qu'avec d'autres intervenants, pour formuler une vision précise de l'objectif visé et de l'orientation prévue de ce projet, tel que résumé dans la section II ci-dessus.

#### Diversité de l'industrie

L'IPSBNE se compose de petits fabricants nombreux et divers de produits à valeur ajoutée. L'un des défis de ce projet était de parvenir à des initiatives stratégiques qui transcenderaient cette diversité et profiteraient à tous.

La liste suivante résume quelques-unes des principales catégories de produits à valeur ajoutée représentées en Nouvelle-Écosse. (Source : ministère des Finances de la Nouvelle-Écosse : Les fabricants de la Nouvelle-Écosse – 1998)

- Menuiserie architecturale
- Bois cintré
- Bateaux
- Bâtiments, préfabriqués
- Gravures / Sculptures
- Cercueils
- Horloges
- Placards commerciaux
- Caisses en bois
- Objets artisanaux en bois
- Placards sur mesure
- Portes
- Clôtures
- Planchers
- Meubles, chaises
- Meubles sur mesure
- Meubles de maison
- Meubles de bureau
- Meubles de plein air
- Pièces de meubles
- Reproductions de meubles
- Placards de cuisine
- Accessoires de cuisine
- Ouvrages de menuiserie
- Moulures
- Cadres
- Bardage
- Jouets
- Tournages
- Fenêtres
- Ustensiles en bois

Notre objectif était de recueillir autant de contributions pertinentes que possible pour ce projet. Nous avons jugé très important d'interagir avec un groupe étendu et diversifié d'intervenants à travers la Nouvelle-Écosse. Nous avons parcouru la province de long en large, cherchant à mieux comprendre l'environnement socio-économique de chaque région.

Nous avons rencontré plus d'une centaine d'intervenants représentant l'industrie, les associations, les organismes gouvernementaux provinciaux et fédéraux, les organismes de

développement économique provinciaux et locaux, les établissements d'enseignement, les écologistes, et bien d'autres encore, afin de recueillir leurs points de vue sur les questions auxquelles l'IPSBNE se trouve confrontée.

Nous avons aussi essayé d'identifier les besoins spéciaux de chaque secteur de l'industrie. Dans le cadre de ce processus, nous avons rendu visite à plus de 20 fabricants de produits du bois à valeur ajoutée de la Nouvelle-Écosse, représentant une diversité de secteurs.

### **Questions d'envergure mondiale**

Les questions qui se posent à l'IPSBNE sont d'envergure mondiale. Nous avons par conséquent tiré parti de notre expérience internationale de l'industrie des produits secondaires du bois dans la mise en œuvre de ce projet et nous avons intégré les implications mondiales à notre planification stratégique. Nous croyons fermement que la mondialisation rapide de l'industrie des produits secondaires du bois constitue la plus grave menace à la viabilité à long terme de l'industrie en Nouvelle-Écosse.

### **Recherches antérieures**

De nombreux projets de recherche, qui portaient directement ou indirectement sur l'industrie des produits du bois à valeur ajoutée de la Nouvelle-Écosse et du Canada atlantique, ont été réalisés au cours des dix dernières années. Nous avons passé en revue la plupart de ces recherches antérieures dans la première phase du présent projet. Nous nous en sommes servis comme cadre pour des études et des analyses plus poussées. Nous nous sommes efforcés de NE PAS reproduire des études antérieures. Cependant, nous avons procédé à une analyse objective des conclusions et des recommandations de ces recherches et noté les exceptions, en termes généraux, dans le présent rapport.

### **Analyse de l'IPSBNE**

Nous avons effectué notre propre analyse approfondie de l'industrie des produits secondaires du bois de la Nouvelle-Écosse. Au cours de nos voyages dans la province, nous avons étudié les forces, faiblesses, possibilités et menaces (F.F.P.M.) concernant l'industrie et nos conclusions sont résumées dans la section V de ce rapport.

### **Marchés**

Nous avons évalué les perspectives de marchés au niveau régional, national et international pour l'IPSBNE, ainsi que la concurrence sur ces marchés.

### **Tendances**

Le projet portait aussi sur l'identification et l'évaluation des tendances pertinentes au niveau régional, national et mondial au sein de l'industrie des produits du bois à valeur ajoutée. À ce sujet, les domaines d'intérêt sont :

- Les marchés – actuels et futurs
- Les ventes et le marketing
- Les méthodes de fabrication
- L'éducation et la formation
- Le recrutement et le maintien des employés
- La mondialisation

### **Autres initiatives**



Nous avons procédé à une analyse des initiatives entreprises dans d'autres régions pour consolider les secteurs de l'industrie des produits du bois à valeur ajoutée, afin d'identifier tout programme pertinent dont la Nouvelle-Écosse pourrait se servir comme modèle.

## MÉTHODOLOGIE

Nous avons eu recours à la fois à des sources primaires et secondaires pour l'élaboration des recommandations et des stratégies qui figurent dans ce rapport. Tel que signalé ci-dessus, nous nous sommes inspirés des travaux antérieurs portant sur l'industrie des produits du bois de la Nouvelle-Écosse, y compris les données statistiques publiées par le ministère des Ressources naturelles et celui du Développement économique de la Nouvelle-Écosse.

### Sources secondaires

Dans le cadre de notre recherche, nous avons examiné bon nombre des plus récentes études menées en Nouvelle-Écosse et au Canada atlantique. Nous avons indiqué en notes de bas de page toutes les références relatives aux sources secondaires dans ce rapport. Les rapports examinés sont énumérés ci-dessous. Nous avons effectué des recherches secondaires supplémentaires en vue d'intégrer les questions et les tendances mondiales dans l'élaboration de nos stratégies.

- The Economic Impact of the Forest Industry on the Nova Scotia Economy [2000]
- The Forest Industry in the Nova Scotia Economy [2003]
- Nova Scotia Wood Supply 1996-2070
- Analyse situationnelle de l'industrie de pointe de la transformation des produits du bois, publiée par le Conseil des fabricants de bois (WMC/CFB) [2002]
- Review and Recommendations on the Valuation, Allocation and Sale of Crown Timber Resources in Nova Scotia [2000]
- Cape Breton Industry Targeting Assessment [2003]
- Nova Scotia's Western Valley Hardwood Opportunities
- Étude de l'APÉCA sur les produits du bois à valeur ajoutée (O'Halloran Campbell) [2003]
- L'avantage concurrentiel du Canada atlantique : une comparaison des coûts des entreprises... Résumé
- Ajouter de la valeur aux produits du bois au Canada atlantique: Point de vue des intéressés sur les enjeux [2001]
- The GPI Atlantic (The Nova Scotia Genuine Progress Index Forest Accounts) [2001]
- L'industrie du bois dans le Canada atlantique: pleins feux sur la valeur ajoutée [1998]
- Nova Scotia Forest Inventory [2001]
- Registry of Buyers (Forest Products) [2002]
- Profil du climat commercial au Canada atlantique [2003]
- Nova Scotia Business Climate Index [2002]

### Sources primaires

Comme on peut le constater tout au long de ce rapport, nous avons résolument opté pour les contacts personnels et les discussions comme méthode privilégiée de recherche primaire. Le dialogue réciproque a été le meilleur moyen pour nous de recueillir des suggestions utiles auprès du groupe varié des intervenants que nous avons interrogés, et de faciliter l'élaboration des stratégies présentées dans ce rapport.

### Symposium

Le 11 avril 2003 nous avons organisé un symposium à Truro. Nous avons adressé des invitations aux intervenants de tout le Canada atlantique. Ce forum a servi à recueillir les idées de toute personne intéressée à l'industrie des produits du bois à valeur ajoutée – l'accent étant

mis sur la Nouvelle-Écosse. Le symposium a bénéficié de la participation de nombreux intervenants provenant de partout dans la région. Alors que nous étions à mi-chemin dans ce projet, plusieurs questions importantes avaient surgi. Nous avons structuré le symposium en trois phases pour couvrir ces questions et d'autres encore.

D'abord, le consultant a présenté un aperçu général de l'industrie des produits du bois à valeur ajoutée et les éléments essentiels pouvant permettre à une entreprise d'être concurrentielle. La deuxième séance a fourni aux participants l'occasion de constituer leurs propres groupes de discussion. Chacun des trois groupes a élaboré et classé par ordre de priorité ses propres questions, suggestions et solutions aux problèmes. Encore une fois, tout cela a été pris en note et examiné lors de l'élaboration des stratégies contenues dans ce rapport. Le chapitre VI présente un résumé de ces discussions.

Enfin, le Collège communautaire de la Nouvelle-Écosse a organisé un débat sur les questions d'éducation et de formation dans la province.

Le symposium a connu un succès retentissant et il a permis un échange efficace d'idées entre des intervenants qui représentaient un large éventail des secteurs de l'industrie.

## **IV. ANALYSE ET TENDANCES MONDIALES**

---

### **1. La mondialisation**

L'industrie des produits du bois à valeur ajoutée – en particulier le secteur de la fabrication des meubles – fait face à une poussée sans précédent vers la mondialisation. Les données chiffrées pour les dix dernières années montrent une tendance à l'accroissement des échanges internationaux dans toute la gamme des produits secondaires du bois. Cette tendance est, pour dire le moins, phénoménale.

Cette tendance devrait se poursuivre au cours de la présente décennie, à mesure que les fabricants américains, canadiens et européens continuent de pratiquer l'impatriation à l'échelle mondiale en vue de défier la concurrence grâce à des produits de qualité meilleur marché. Les puissantes forces socio-économiques d'envergure mondiale qui sont en jeu ne permettront pas un renversement de cette tendance.

Les pays pauvres du monde entier luttent pour émerger de leur état de dénuement absolu et pour offrir à leurs populations un niveau de vie toujours croissant. Les gouvernements des pays étrangers sous-développés et en voie de développement se concentrent sur la création de richesses à l'intérieur de leurs propres frontières. En effet, même les États-Unis, par le biais de la USAID (agence de développement international des États-Unis), ainsi que la Banque mondiale et les Nations Unies contribuent tous au développement de secteurs industriels à l'intérieur de ces pays, de manière à ce que ceux-ci puissent exporter leurs produits vers des marchés lucratifs comme l'Europe et les États-Unis, en vue d'amener des devises.

Le travail du bois est l'un des plus vieux métiers artisanaux du monde : les peintures funéraires de l'Égypte ancienne, qui remontent à 2500 ans avant notre ère, représentent des travailleurs du bois se servant de sable pour lisser la surface du bois. L'histoire a montré que, dans les pays en voie de développement, l'industrialisation commence généralement à partir d'un réservoir de main d'œuvre venue des champs et des terres agricoles où les pauvres sont habitués au travail manuel.

Le travail du bois – en particulier la fabrication des meubles – a été et continuera à être l'un des premiers secteurs industriels à surgir dans de nombreux pays du tiers-monde. La mondialisation fera partie intégrante de l'industrie des produits du bois à valeur ajoutée pendant les périodes de croissance économique et même pendant les périodes de récession comme celle que nous traversons actuellement (2001-2003).

Tout cela se traduit par un environnement de haute concurrence pour l'industrie canadienne des produits du bois à valeur ajoutée et particulièrement pour l'industrie néo-écossaise. À mesure que plus d'entreprises des pays en voie de développement rivaliseront pour se tailler une part des marchés mondiaux lucratifs, la Nouvelle-Écosse aura plus de difficulté à rester concurrentielle.

### **2. La concurrence mondiale (à l'étranger)**

#### **Concurrence subie par le Canada et l'IPSBNÉ**

Le marché américain du meuble offre un bon modèle d'analyse du phénomène de la mondialisation de l'industrie des produits du bois à valeur ajoutée. Ce marché reflète les tendances en Europe et sur d'autres marchés de consommation des pays développés, en ce qui concerne les produits du bois à valeur ajoutée.

Comme le montre la figure IV-1 ci-dessous, le déficit commercial de l'industrie américaine de fabrication des meubles a commencé à s'accroître au cours de la dernière décennie. Au tout début de la dernière décennie, les exportations américaines ont montré des signes de croissance par rapport aux importations. Cependant, vers 1994, cette tendance avait disparu et s'était renversée tandis que les pays en voie de développement commençaient à introduire sur le marché américain des meubles de meilleure qualité à bas prix, et que le Canada et d'autres fournisseurs se mettaient à développer agressivement leurs exportations à bas prix vers le marché lucratif des États-Unis.

**Total des importations et des exportations de meubles  
des États-Unis (en millions de dollars) (2)**

	<b>2000</b>	<b>1998</b>	<b>1996</b>	<b>1994</b>	<b>1992</b>	<b>1990</b>
Importations	10 370	6 870	4 969	4 050	2 884	2 854
Exportations	1 352	1 165	1 005	1 007	923	598

Figure IV-1

Le montant total des exportations de meubles vers les États-Unis a augmenté à un taux croissant au cours des dernières années – tendance qui risque de se poursuivre pendant les cinq prochaines années (voir le graphique – figure IV-2 à droite). Ceci fournit un exemple de débouchés possibles pour une IPSBNÉ en croissance.

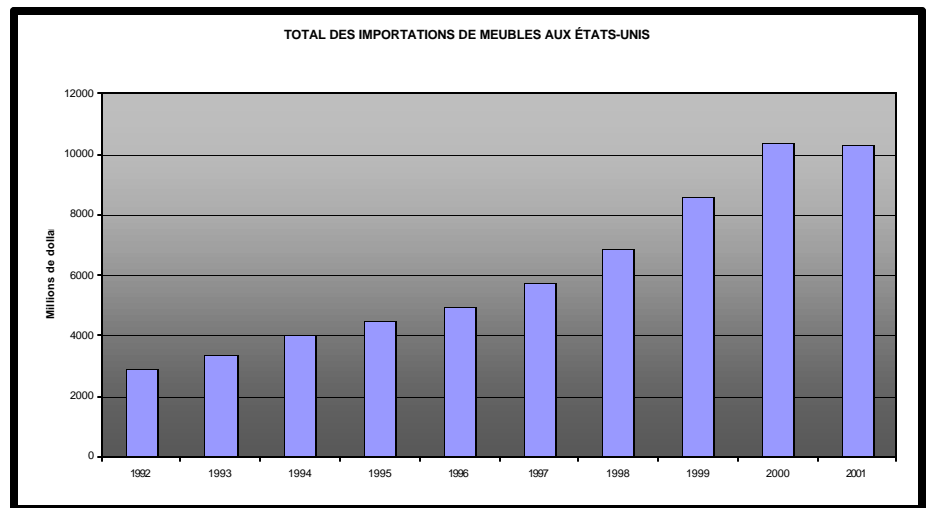


Figure IV-2 (Source : ministère du Commerce des États-Unis)

Au cours de l'année 2002, 40 % de tous les meubles achetés aux États-Unis provenaient de l'étranger - soit une augmentation de 33 % par rapport à l'année précédente (2). Une analyse de la figure IV-3 ci-dessous montre que la principale source de ces importations a changé, passant de Taiwan au début des années 90, au Canada au milieu des années 90, puis à la Chine. La Chine a remplacé le Canada comme premier exportateur de meubles vers les États-Unis, car les importations de meubles et de pièces en bois en provenance de ce pays ont

dépassé de justesse les expéditions de produits entrant aux États-Unis à partir du Canada pour l'année 2001.

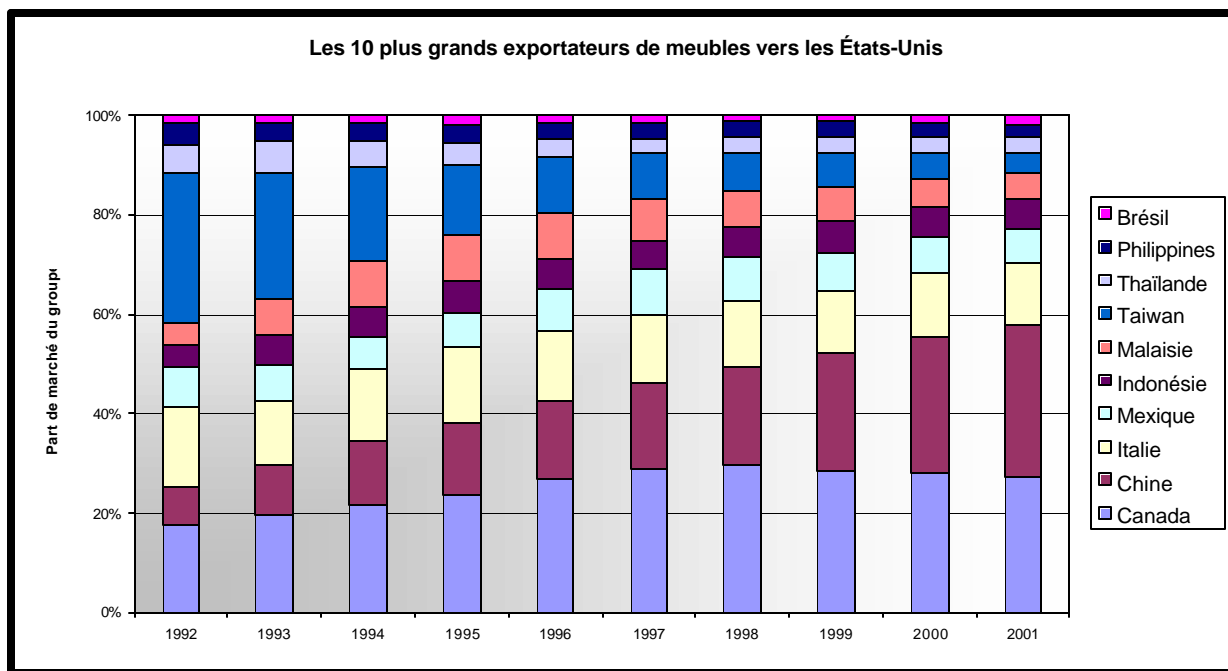


Figure IV-3 (Source : ministère du Commerce des États-Unis)

En 2001, les États-Unis ont importé de la Chine 2,817 milliards de dollars de meubles en bois. Ce chiffre, comparé aux 2,487 milliards de dollars d'importations provenant du Canada, place la Chine en tête de la liste des exportateurs vers le marché américain du mobilier. La Chine et le Canada, réunis, représentent presque 50 % des importations de meubles et de pièces aux États-Unis, selon les données publiées par le ministère du Commerce des États-Unis en mars 2002.

Le commerce des meubles entre les États-Unis et le Canada, qui était équilibré il y a dix ans, est devenu déficitaire en faveur du Canada dont les exportations vers les États-Unis sont quatre fois supérieures à ses importations de ce pays, à cause d'un taux de change favorable et d'un marketing vigoureux. Cependant, les exportations vers cet important marché plafonnent depuis 2000, année où la pression concurrentielle de la Chine et d'autres pays a commencé à éroder l'imposante part de marché que détenait le Canada. Pendant ce temps, les États-Unis ont enregistré au mieux une croissance minimale sur le marché canadien.

**Figure IV-4**  
**Commerce des meubles entre les États-Unis et le Canada**  
(en millions de dollars américains)

	Importations des États-Unis venant du Canada	Exportations des États-Unis vers le Canada
1989	365	107
1990	359	331
1991	346	406
1992	412	463
1993	562	449
1994	754	428
1995	899	478
1996	1 160	394
1997	1 460	463
1998	1 785	492
1999	2 173	482
2000	2 557	557
2001	2 487	531
2002*	1 849	383

\* Janvier-septembre

Source : Bureau du commerce international, ministère du Commerce des États-Unis (2)

Voir tableau figure IV-4 à droite.

Il est indéniable que la Chine s'est imposée comme le plus important fabricant de produits du bois à bas prix du monde, et sur le marché des produits du bois à valeur ajoutée, elle ravit une part du marché des fabricants des États-Unis aussi bien que du Canada et d'autres pays exportateurs. L'Italie tient solidement le marché du mobilier haut de gamme en cuir, ainsi que les créneaux d'importation de meubles chics – du moins pour le moment.

### **Tendance vers la valeur ajoutée**

Des pays comme l'Indonésie exigent désormais que tout produit du bois destiné à l'exportation soit à valeur ajoutée. Cela reflète une judicieuse planification économique de leur part dans le but d'optimiser les recettes des produits exportés en intégrant dans leur fabrication autant d'activités à valeur ajoutée que possible. L'une de ces activités est bien évidemment celle de la main-d'œuvre – une main-d'œuvre bon marché par rapport aux normes des États-Unis.

Ainsi, la principale stratégie des pays en voie de développement d'Asie – ainsi que ceux d'Amérique centrale et du sud et du monde entier – est d'exporter des produits du bois à valeur ajoutée, plutôt que des produits primaires tels que les billes, le bois d'œuvre ou les copeaux de bois, comme le veut la pratique dominante en Nouvelle-Écosse. Certains de ces produits peuvent être des pièces de meubles usinées, mais ce sont, en plus grand nombre, des meubles finis ou des articles semi-finis à valeur ajoutée.

### **Chine**

Tel que déjà mentionné, la Chine s'est imposée comme le meilleur producteur à bas prix non seulement pour les meubles mais aussi pour de nombreux autres produits. Depuis cinq ans, sa

part de marché ne cesse de croître rapidement. Cette situation s'explique par de nombreux facteurs et seuls quelques-uns sont énumérés ci-dessous.

- La Chine dispose d'une abondance de main-d'œuvre bon marché et elle voit passer *chaque jour* 30 000 travailleurs du secteur public vers le secteur privé (3). Il s'agit là d'un nombre énorme de gens qui sont avides de travailler.
- Ces travailleurs acquièrent rapidement les compétences du secteur du travail du bois.
- On estime qu'il existe plus de 50 000 usines de meubles en Chine (4).
- Six millions d'étudiants sont inscrits dans des programmes de génie en Chine (3).
- Un nombre croissant de fabricants chinois intègrent les technologies modernes de fabrication dans de grandes et nouvelles usines automatisées, y compris les équipements et les systèmes d'exploitation les plus récents, et ce à toutes les étapes du processus de fabrication, de la coupe du bois à la finition et à l'emballage.
- Les Chinois sont de plus en plus attentifs aux besoins et aux exigences de la clientèle.
- Ils utilisent les circuits de distribution existants aux États-Unis – avant tout, ils vendent directement aux usines qui disposent d'une clientèle établie et confirmée.
- Certains ont commencé à vendre directement aux détaillants.

La part du marché américain des produits du bois à valeur ajoutée détenue par la Chine a atteint des niveaux impressionnants comme le montre le graphique ci-contre. Notamment, plus d'un quart de tous les meubles de chambre à coucher achetés aux États-Unis pendant l'année 2000 ont été fabriqués en Chine.

**Figure IV-4**  
Part du marché américain des importations  
détenue par la Chine (2)

2000	Millions \$	Part
Chambre	434	25,7 %
Mobilier capitonné	156	11,6 %
Chaises	230	23 %
Cuisine	29	16 %
Bureau	87	12,2 %
Pièces de meubles	102	16 %
Placards	13	2,7 %
Pièces de chaises	40	32,3 %
Autres	1 431	34,1 %

Une erreur fréquente que commettent les observateurs de l'industrie mondiale des produits du bois à valeur ajoutée est de croire d'une part que la Chine, parce qu'elle est un producteur « à bas prix », ne fabrique que des meubles bon marché qui sont vendus sur le marché bas de gamme, et d'autre part que ces produits du bois sont de moindre qualité. C'est là une grave erreur qui pourrait susciter un faux sentiment de sécurité chez les fabricants de la Nouvelle-Écosse.

De nombreux fabricants de par le monde ont l'impression erronée que la qualité est synonyme de prix. Une définition universellement acceptée de la qualité est qu'un produit de qualité satisfait les attentes du client. Ainsi, l'acheteur d'une voiture de marque Saturn peut être totalement satisfait de sa qualité même si le prix déboursé était relativement bas. Par contre, le propriétaire d'une BMW peut se retrouver avec un produit de mauvaise qualité.

Dans l'industrie des produits secondaires du bois, il est aussi important de noter que la qualité n'est pas fonction du volume de travail consacré à la fabrication du produit, mais plutôt de l'exécution du travail.

La Chine peut être un producteur bon marché sur toute la gamme des prix! Elle a des travailleurs qualifiés, des équipements et une technologie modernes, et elle peut fabriquer des produits de très haute qualité à bas prix parce que leurs coûts de revient globaux sont réduits. Cela vaut pour les entreprises de la plupart des pays en voie de développement qui ont les moyens d'effectuer les investissements nécessaires et qui sont disposés à le faire. Les fabricants de meubles du Canada, des États-Unis et d'Europe font fabriquer leurs meubles haut de gamme dans des usines implantées à l'étranger selon leurs normes de haute qualité, et ils les vendent sous leur marque.

On a estimé que même si les fabricants américains réduisaient de 95 % leurs frais de main-d'œuvre, leurs coûts ne baisseraient toujours pas au niveau de celui des meubles chinois importés aux États-Unis. Il en va de même des fabricants canadiens.

### **Incidence sur l'industrie du meuble en Nouvelle-Écosse**



Cette mondialisation rapide commence à avoir une incidence négative sur l'industrie canadienne des produits secondaires du bois. Bien que l'industrie canadienne jouisse encore d'une forte position concurrentielle, elle s'affaiblit rapidement sous l'effet des produits concurrents meilleur marché en provenance d'Asie.

Pour rester viables à long terme, les fabricants de la Nouvelle-Écosse devront trouver mieux que des stratégies concurrentielles fondées sur une réduction des coûts.

### **3. Les marchés mondiaux**

Lorsqu'on examine le marché actuel des produits du bois à valeur ajoutée, il est rare qu'on y pense véritablement en terme de « mondialisation ».

- **Le marché local**

Certains petits fabricants de la Nouvelle-Écosse ont constaté que le marché local constitue leur créneau. Toutefois, ce marché est insuffisant pour ces fabricants, à l'exception des plus petits d'entre eux qui ont une capacité restreinte de fabrication et des ressources de marketing limitées. Le marché local n'est pas à l'abri des importations si le consommateur a de bonnes raisons d'acheter des produits comparables ailleurs. Ainsi, même le plus petit des fabricants devra apprendre à devenir plus concurrentiel s'il tient à survivre aux importations.

- **Le marché régional**

Certains fabricants de la Nouvelle-Écosse parviennent à commercialiser avec succès leurs produits à l'échelle régionale, sur le marché des autres provinces et du Nord-Est des États-Unis. Les marchés régionaux offrent un potentiel aux petits fabricants qui comptent actuellement sur les marchés locaux et veulent prendre de l'expansion. Les fabricants présents sur le marché régional peuvent commencer à penser au marché plus large des États-Unis et d'Europe.

- **Le marché international**

À travers le monde, il existe des marchés pour les produits secondaires du bois. Les fabricants de produits novateurs de consommation ont trouvé des marchés en Europe, au Moyen-Orient, en Russie, en Asie, en Amérique centrale et du sud, et au Mexique. Plusieurs fabricants de la Nouvelle-Écosse exportent leurs produits vers des marchés internationaux – notamment en Angleterre, en Allemagne et aux États-Unis.

Les pays en voie de développement du monde entier se trouvent à diverses phases de développement économique. Au fil du temps, chacun de ces pays verra naître une classe moyenne dont les membres auront le désir, la volonté et la capacité d'acheter des biens fabriqués localement ainsi que ceux importés de l'étranger.

La Chine, avec une population de 1,3 milliards d'habitants, verra apparaître au cours du premier quart de ce siècle une énorme classe moyenne désireuse d'acheter des « produits occidentaux ». Déjà à l'heure actuelle, 10 millions de couples se marient chaque année et fondent des foyers.

La mondialisation (les échanges bilatéraux) offre des possibilités aujourd'hui et dans l'avenir aux fabricants de la Nouvelle-Écosse. Il s'agit, pour les fabricants des divers secteurs, de trouver le créneau qui leur confère un avantage concurrentiel.

#### **4. Tendance « écologique » à l'échelle mondiale**

##### **La question « écologique »**

Au cours des quarante dernières années approximativement, il y a eu une prise de conscience environnementale lente mais en croissance constante dans le monde. De l'enlèvement des ordures pour assurer la propreté de nos voies publiques et de nos routes secondaires, à la protection de l'environnement contre l'excès de gaz à effet de serre, nous sommes tous devenus plus conscients de ce que nous faisons et de la manière dont nos actions influent sur notre environnement.

De par leur nature même, les questions « écologiques » revêtent une dimension mondiale. L'humanité a fini par se rendre compte que les préoccupations environnementales d'une région du monde peuvent avoir de graves répercussions sur des régions situées sur un autre continent.

L'importance accordée à cette question est désormais une tendance mondiale et elle offre aux fabricants de la province d'énormes possibilités, compte tenu de la politique de foresterie durable adoptée par la coalition des intérêts forestiers de la Nouvelle-Écosse en 1996.

*Translation of picture message:*

**Une garantie écologique  
pour notre terre et nos invités**

Un exemple banal que nous avons utilisé est celui du large soutien accordé par l'industrie hôtelière et les clients des hôtels à des programmes comme « Projet planète » qui déconseillent le changement et le nettoyage quotidiens des draps et des serviettes. De Londres au Caire, en passant par New York, San Francisco ou Séoul, cette pratique est devenue un choix standard offert aux clients, même dans les hôtels les plus chics. Le logotype ci-dessus rappelle aux clients qu'ils contribuent à maintenir la terre « verte ». Bien entendu, l'un des avantages que tire l'industrie hôtelière de l'adoption d'une pratique « écologique » est que celle-ci permet aux hôtels de réaliser des économies.

**A Green Guarantee**  
*For the Earth and our Guests*



La réduction du gaspillage et le recyclage font désormais partie de nos activités de tous les jours et cela constitue un exemple clair de l'acceptation générale et diversifiée d'une variété de mouvements « écologistes ».

Tout le monde n'est pas en faveur de la « certification » et celle-ci est loin d'être une vague qui « déferle sur la planète ». Cependant, bien que ce mouvement en soit à ses tous débuts, l'aperçu général ci-dessous permet de mettre en évidence son indéniable progression.

##### **Initiatives des consommateurs européens –**

De nombreux consommateurs de l'Union européenne qui achètent les produits secondaires du bois de la Nouvelle-Écosse ont indiqué qu'ils exigeront une forme quelconque de « certification » d'ici à l'an 2005. En outre, nos recherches ont révélé que la Belgique, le Danemark, la France, l'Allemagne, la Suède et l'Espagne ont tous

des mouvements ou des politiques au niveau étatique ou local qui préconisent l'utilisation des produits du bois certifiés.

#### **Initiatives des producteurs concurrentiels d'Amérique du sud –**

La Bolivie, le Brésil, la Colombie et l'Équateur disposent tous d'une loi moderne sur la gestion des forêts qui a été promulguée pour garantir une exploitation durable des ressources forestières dans chacun de ces pays. Bon nombre de ces forêts sont certifiées par le FSC/SmartWood.

#### **Initiatives des producteurs concurrentiels d'Asie –**

L'Indonésie (avec 10 % des forêts tropicales du monde) et la Malaisie gèrent leurs forêts de manière systématique et elles ont une politique nationale de foresterie qui appuie l'exploitation durable de leurs ressources forestières. Les deux pays ont adopté ces mesures en réponse aux protestations des consommateurs internationaux des produits du bois.

#### **Initiatives prises aux États-Unis**

- **The Home Depot** : 26 août 1999 – Le plus grand détaillant mondial de produits de rénovation résidentielle s'est engagé à cesser de vendre des produits du bois provenant de régions écologiquement vulnérables au plus tard à la fin de 2002, et à accorder la préférence au bois certifié. Cet engagement s'étend aux produits primaires et secondaires du bois vendus dans ses magasins.
- **Lowe's Home Centers, Inc** : Août 2000 – Le deuxième plus grand détaillant mondial des produits de rénovation résidentielle a pris un engagement similaire et a indiqué sa préférence pour les sources de bois certifié.
- **Anderson Corporation** : Ce fabricant de produits du bois à valeur ajoutée, dont les fenêtres et les portes, a annoncé en septembre 2000 qu'il n'achètera plus de bois provenant de forêts menacées et qu'il donnera la préférence au bois certifié pour ces produits secondaires du bois.
- **Centex Homes** : Le premier constructeur national de logements des États-Unis a annoncé le 28 mars 2000 son intention de supprimer l'utilisation du bois provenant de forêts menacées dans ses chantiers de construction de maisons.

#### **Résumé – la tendance vers le « écologique »**

Pour que les produits du bois à valeur ajoutée puissent être certifiés, il faut maintenir une chaîne de possession qui commence par la gestion durable de la forêt et s'achève par la fabrication du produit – que ce soit le bois d'œuvre, les portes en bois ou les meubles. Lorsqu'une entreprise possède des concessions de bois dans une forêt certifiée, la tâche est relativement aisée. Tant que l'entreprise ne se sert que du bois d'œuvre provenant de ses propres forêts certifiées, il est relativement facile de prouver (avec documents à l'appui) et de certifier que tout le bois d'œuvre utilisé dans les produits provient de cette source.

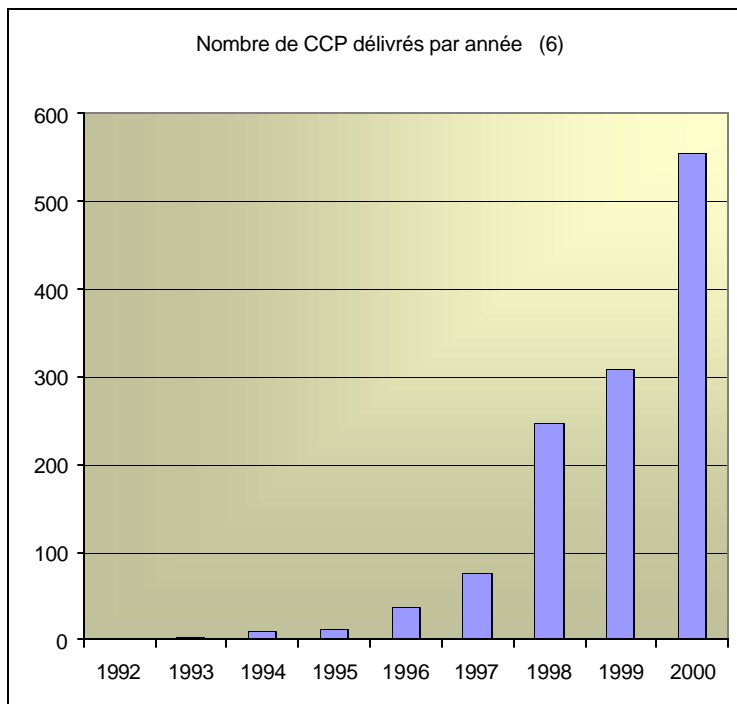
Cependant, lorsque le fabricant s'approvisionne en bois d'œuvre auprès d'un grand nombre de fournisseurs établis dans de nombreuses régions, la tâche est plus difficile.

Étant donné que la province de la Nouvelle-Écosse a une politique de gestion forestière durable, il devrait être plus facile pour les fabricants néo-écossais qui utilisent le bois d'œuvre provenant des forêts provinciales d'obtenir la « certification ».

Nous avons utilisé la citation ci-dessous maintes fois pour exprimer notre propre évaluation de l'avenir des produits du bois « écologiques » à valeur ajoutée :

« La question n'est pas de savoir si la demande des produits forestiers durables va se développer, mais plutôt de savoir à quelle vitesse et sur quels marchés la foresterie durable deviendra une variable importante » (5).

Le graphique ci-contre (à droite) illustre l'impulsion que connaît le nombre de certificats de chaîne de possession (CCP) délivrés au cours des dernières années.



## **5. Les tendances futures de la fabrication et du marketing**

**Marketing des exportations** – Les entreprises qui exportent les produits du bois à valeur ajoutée vont de plus en plus s'intégrer en aval des circuits de distribution pour se rapprocher des consommateurs. L'expérience a montré que, pour les fleurs de Colombie tout comme les automobiles du Japon, plus le fabricant étranger se rapproche du consommateur, plus le marché devient rentable et stable.

La plupart de ceux qui exportent des produits du bois à valeur ajoutée vers les États-Unis traitent avec d'autres fabricants ou avec des grossistes. Certains cherchent à vendre directement au détaillant ou à l'utilisateur final. C'est là une tendance que les fabricants de la Nouvelle-Écosse devraient surveiller étroitement et dont il leur faudrait tirer des leçons.

Un exemple de cette situation est fourni par un fabricant de produits de menuiserie en Bolivie. L'entreprise en question est verticalement intégrée : elle possède ses propres forêts certifiées,

ses scieries et ses usines à valeur ajoutée pour la fabrication de portes, de matériaux de revêtement de sol, de moulures et d'autres produits. L'entreprise vend actuellement ses produits au secteur des matériaux de construction par l'intermédiaire de distributeurs et d'agents établis aux États-Unis. Elle a trouvé des failles dans la chaîne de distribution de certains gros marchés. Elle a maintenant lancé sa propre entreprise de traitement et de distribution et elle est en mesure de vendre ses produits directement aux constructeurs de maisons sur ces marchés.

**Alliances stratégiques** – De nombreux fabricants nouent des alliances stratégiques avec des entreprises étrangères, au lieu de se contenter d'utiliser celles-ci comme fournisseurs. Une alliance stratégique est avantageuse pour les deux parties dans le cadre d'un partenariat rentable à long terme. Deux exemples d'initiatives audacieuses lancées durant l'année 2001 sont brièvement mentionnés ci-dessous. Bien qu'ils soient de grande envergure par rapport à ce qui serait possible en Nouvelle-Écosse, ces exemples représentent différentes stratégies et permettent de mieux identifier les grandes tendances de la mondialisation au sein de l'industrie.

- **Ethan-Allan**

Un bon exemple de véritable alliance stratégique est celui de l'accord de partenariat conclu par Ethan-Allan et Makor – le plus grand fabricant de meubles en Chine.

Ethan-Allan possède un circuit de distribution très solide, avec ses propres installations de fabrication aux États-Unis et des magasins de détail partout aux États-Unis ainsi qu'à l'étranger. Jusque-là, ses produits étaient fabriqués principalement dans ses propres usines dans ce pays. Devant la mondialisation rapide de l'industrie du meuble et la pression de la concurrence exercée par les importations, l'entreprise devait trouver un moyen de rester compétitive.

Au lieu de chercher simplement un moyen d'impartir la fabrication des produits bon marché comme l'ont fait de nombreux fabricants, Ethan-Allan a uni sa force de vente et de marketing à celle du plus grand fabricant de meubles bon marché de Chine – Makor. Ce fabricant est capable de produire des meubles d'une qualité égale à ceux fabriqués dans les usines de la Nouvelle-Écosse, à un coût nettement inférieur. Ainsi, l'alliance a renforcé la position concurrentielle de Ethan-Allan sur le marché des États-Unis.

Parallèlement, la Chine a une énorme classe moyenne naissante qui désirera acheter des meubles (voir Le marché international, page 14). Ethan-Allan va ouvrir des magasins de détail en Chine pour commercialiser ses produits sur ce marché, ainsi que pour faire profiter Makor de son expertise en marketing. Plus Ethan-Allan vendra de meubles en Chine, plus grande sera la production dans les usines de Makor.

Dans ce scénario, les deux entreprises tirent des avantages à long terme de leur « partenariat stratégique ».

- **Lacquer Craft (Chine)**

Au cours de l'été 2001, l'entreprise Lacquer Craft établie en Chine a fait l'acquisition d'une division de Universal Furniture qui appartient à Lifestyle Furnishings

International – troisième fabricant de meubles des États-Unis dont les ventes pour l'année 2000 étaient estimées à 2 milliards de dollars (1).

Ce fabricant chinois de meubles (un des plus importants fabricants de meubles de salle à manger et de meubles d'appoint d'Asie, avec des installations dans les villes de Dong Guan et dans la province du Canton en Chine) fermera probablement la plupart ou la totalité de ses usines situées aux États-Unis pour fabriquer les produits Universal dans ses usines de Chine. Universal jouit déjà d'une notoriété de marque sur le marché américain et possède un circuit de distribution bien établi, avec un réseau de détaillants qui vendent ses meubles de rangement dans l'ensemble du pays. Essentiellement, ce fabricant étranger a acheté la marque, les débouchés et l'expertise en marketing de Universal pour réaliser des ventes immédiates et viables sur le marché des États-Unis.

Cette stratégie illustre aussi l'importance du marquage pour le succès d'une entreprise qui a choisi de pénétrer le marché américain des meubles – elle est digne d'attention pour ceux qui, en Nouvelle-Écosse, souhaitent exporter leurs produits vers ce marché.

**Investissements à l'étranger** – Tandis que la plupart des grands fabricants de produits du bois à valeur ajoutée nouent des alliances stratégiques tel qu'évoqué ci-dessus, d'autres investissent dans des entreprises étrangères et déplacent leur fabrication à l'étranger pour tirer profit du faible coût de la main-d'œuvre et des frais généraux qui caractérisent ces installations de fabrication, ou pour rapprocher du marché la fabrication des produits. Certains investissent lourdement dans la technologie de pointe et l'assistance technique dans ces usines. En outre, ils se positionneront de manière à pénétrer ce marché à mesure que celui-ci se développe. La Nouvelle-Écosse peut se positionner de façon à tirer parti de cette tendance.

**Identité et marketing de la marque** – Les fabricants de biens de consommation – comme les meubles – continueront à promouvoir la notoriété de leurs marques en vue d'acquérir des parts du marché ainsi que de maintenir la fidélité de leurs clients actuels. L'American Furniture Manufacturers Association lance une campagne de marketing de 50 à 60 millions de dollars pour inciter les consommateurs à consacrer une plus grande partie de leurs revenus disponibles à l'achat de meubles. Individuellement, chaque fabricant continuera de promouvoir sa marque pour tirer parti de ce mouvement.

**Exportations vers les marchés émergents** – Tel qu'indiqué ci-dessus, à travers le monde des populations de consommateurs appartenant à la classe moyenne apparaissent dans les pays en voie de développement. Cette tendance se poursuivra et offrira des perspectives aux entreprises de la Nouvelle-Écosse qui décideront de les exploiter.

**Méga-usines en Chine** – De très grosses usines de meubles et d'immenses parcs industriels de travail du bois feront leur apparition en Chine, à l'instar de l'usine Dalian Huafeng de la ville de Zhuanghe (région de Dalian en Chine) et afficheront fièrement leurs projections d'expédition de 5 000 conteneurs par mois provenant de leur complexe industriel. Ces usines domineront les spécialistes de la production en grandes quantités partout dans le monde.

**Fabrication destinée aux marchés à créneaux** – La plupart des grands fabricants maintiendront certaines de leurs usines bien équipées des États-Unis et du Canada pour

comblent les besoins des marchés à créneaux qui exigent des produits fabriqués en petites quantités et semi-personnalisés ou nécessitent des délais d'exécution rapides entre la commande et la livraison.

Les marchés à créneaux seront aussi desservis par des fabricants plus petits dont la gestion est efficace, qui sont intelligemment axés et qui ne font pas de gaspillage. Les petits fabricants à valeur ajoutée – comme ceux de la Nouvelle-Écosse – modifieront leurs priorités pour répondre à la demande de ce marché unique en son genre. Les entrepreneurs créeront de nouvelles entreprises de produits du bois pour combler les besoins des créneaux particuliers que les grosses entreprises ou les sociétés étrangères ne peuvent satisfaire avec la même efficacité. Les fabricants prospères trouveront des moyens novateurs et créatifs pour s'assurer que leurs produits se distinguent de ceux de leurs concurrents. Il ne sera plus acceptable d'être le méga-fournisseur de tous les produits à tous les consommateurs!

**Recrutement et maintien des employés** – Alors que les pays en voie de développement comblent facilement les postes du secteur du travail du bois en raison de l'énorme demande d'emplois des chômeurs, les secteurs avancés des produits du bois à valeur ajoutée éprouvent plus de difficulté à recruter et à retenir les travailleurs. Cette situation est attribuable à la perception selon laquelle l'industrie est vieille, désuète, sale et dangereuse. Au lieu d'entrer dans ce secteur, les jeunes gens préfèrent s'essayer dans l'informatique ou d'autres industries à « haute technologie », alors qu'en réalité l'industrie des produits secondaires du bois déborde de procédés de pointe, des centres d'activités à commande numérique automatisée qui font le travail de plusieurs vieilles machines, aux robots qui pulvérisent la peinture de finition sur les meubles.

**Éducation et formation** – Toutes les grappes prospères d'entreprises de produits du bois à valeur ajoutée ont bénéficié d'un solide soutien en matière d'éducation et de formation. Cela se vérifie au Canada, en Italie et à travers les États-Unis. Les grappes d'entreprises naissantes en Europe de l'Est, à Cebu (Philippines) et en Chine établissent activement des centres de pointe d'éducation et de formation pour promouvoir l'industrie et former les gestionnaires ainsi que les conducteurs de machines. En outre, nombre d'entre elles offriront des installations d'essais pour aider les fabricants à concevoir et à fabriquer des produits qui conviennent au marché mondial. Cette tendance se poursuivra tandis que les grappes d'entreprises s'efforceront d'être compétitives dans une industrie qui s'est mondialisée au cours de la dernière décennie.

**Réduction des délais de fabrication** – Les circuits de distribution traditionnels des industries du meuble et d'autres produits du bois à valeur ajoutée prévoyaient de gros inventaires de marchandises dans les entrepôts des producteurs ou des détaillants, afin de compenser la trop longue durée du cycle de fabrication qui caractérisait l'industrie. Cette situation est désormais inadmissible. Les clients tiennent à une livraison immédiate et les vendeurs ne veulent ni les perdre en leur proposant des délais d'exécution inacceptables, ni être obligés de conserver de gros inventaires pour éviter ce problème. Par conséquent, ils exigent des délais de quatre à cinq semaines tout au plus. De nombreux producteurs offrent maintenant des délais d'une à deux semaines. Même un gros fabricant de Chine promet un délai d'exécution de cinq semaines. La tendance ira vers des cycles de fabrication de plus en plus brefs dans tous les secteurs l'IPSB.



**Fabrication sans gaspillage** – Les groupes d'entreprises établis de longue date – et les entreprises qui les composent – se démènent pour devenir plus concurrentiels face aux producteurs à bas prix d'Asie et d'Europe de l'Est. Elles ont reconnu que de plus bas coûts et de plus brefs délais d'exécution sont essentiels à leur survie. La fabrication sans gaspillage est le moyen pour parvenir à cette fin et de nombreuses entreprises adoptent cette stratégie pour survivre. Ainsi, on assiste actuellement à une formidable montée de l'éducation et de la formation à l'échelle mondiale. Le gouvernement australien vient d'achever une formation dans le domaine de la fabrication sans gaspillage et de l'assistance technique dans l'IPSB à l'échelle de tous les six États.

**Impartition** – Les petits fabricants vont impartir la fabrication des pièces et de produits finis à de fabricants étrangers plus petits, afin de soutenir la concurrence des plus grandes entreprises qui ont déménagé leurs activités à l'étranger. L'approvisionnement de ces entreprises qui choisissent de faire de l'impartition offrira des perspectives aux fabricants de la Nouvelle-Écosse.

La concurrence étrangère va précipiter la nécessité de l'impartition interne, à mesure que les entreprises plus petites cherchent des moyens pour exécuter rapidement les petites commandes – ce que ne peuvent accomplir la plupart des entreprises étrangères. Un plus grand nombre d'entreprises des produits secondaires du bois deviendront des assembleurs – à la manière de l'industrie automobile – et devront compter sur le soutien des chaînes d'approvisionnement solides et agiles.

Les fabricants membres de l'IPSBNE qui en ont les ressources peuvent tirer parti de cette tendance pour se spécialiser dans la fourniture de produits ou de pièces avec des délais d'exécution rapides.

Notes de source de référence :

- (1) Furniture Today
- (2) Wood & Wood Products
- (3) Wellington Management
- (4) Furnitureworld.com
- (5) Jenkins, Michael and E.T. Smith, The Business of Sustainable Forestry
- (6) Forest Stewart Council
- (7) Natverket WWF Skog 2000. [www.wwf.se](http://www.wwf.se)
- (8) Dixon, Audry. Beauty and the Beasts. Timber and Wood Products International. 3 juillet 1999
- (9) Forestworld.com
- (10) American Furniture Manufacturers Association

## **V. IPSB DE LA NOUVELLE-ÉCOSSE – ANALYSE F.F.P.M.**

### **1. Situation de l'industrie**

Afin de remplir la mission et d'atteindre les objectifs de la présente étude, il nous fallait comprendre clairement l'environnement commercial de la Nouvelle-Écosse et de son industrie des produits du bois à valeur ajoutée – ses forces, ses faiblesses, ses possibilités et ses menaces. Dans toute initiative stratégique visant à soutenir une entreprise individuelle ou un secteur industriel (comme c'est le cas ici), il faut procéder à un examen critique de ces facteurs. Une analyse de ce genre – en raison de la nature diversifiée de l'industrie – doit être une évaluation générale de l'ensemble de l'industrie.

#### **Les forces**

- **Le port de Halifax** – L'un des plus importants avantages de la Nouvelle-Écosse sur les autres provinces canadiennes est le port en eau profonde et un accès facile aux marchés d'Europe et aux marchés émergents du Moyen-Orient et d'ailleurs. Il y a un flux permanent de conteneurs qui transitent au port et l'accès à tous les marchés de la planète.
- **Le climat des affaires** – La Nouvelle-Écosse jouit d'un bon climat des affaires par rapport aux autres provinces du Canada atlantique et à plusieurs autres provinces canadiennes. Au classement général de l'indice du climat des affaires (12), la Nouvelle-Écosse devance les autres provinces du Canada atlantique et occupe la 4<sup>e</sup> place après l'Alberta, l'Ontario et la Colombie-Britannique. La province se classe 5<sup>e</sup> pour la capacité de développement, 3<sup>e</sup> pour l'environnement fiscal, 3<sup>e</sup> pour la performance économique, et 2<sup>e</sup> au Canada atlantique pour la force du secteur des affaires. La Nouvelle-Écosse a la 4<sup>e</sup> plus faible structure des salaires afférents à la fabrication derrière Terre-Neuve, l'Île-du-Prince-Édouard et le Manitoba. Une autre indication positive des potentialités de nouveaux investissements dans l'IPSBNE est l'indice d'immigration des gens d'affaires, où la Nouvelle-Écosse n'est devancée que par la Colombie-Britannique. Enfin, la Nouvelle-Écosse se classe 2<sup>e</sup> en ce qui concerne le taux favorable d'imposition des sociétés par PIB (12).
- **Les petites entreprises** – Certains ont laissé entendre que parce que l'IPSBNE est de taille modeste par rapport aux industries de nombreuses autres provinces, et parce que cette industrie se compose principalement de petites entreprises, elle part d'une position de grande faiblesse. Nous ne partageons pas cet avis et estimons que dans le contexte exact de l'environnement mondial d'aujourd'hui, il s'agit là d'un facteur positif pour le secteur et donc d'une source de force. Les petites entreprises peuvent être plus souples et plus attentives à l'évolution de la conjoncture du marché, offrir des délais d'exécution plus courts, ainsi qu'être elles-mêmes des agents de changement. Dans l'environnement concurrentiel actuel, cela est très important.

Les petites entreprises sont généralement lancées par une ou deux personnes ayant des talents d'entrepreneurs. Il est probable qu'une telle poignée d'individus décident d'étendre leurs activités s'ils en ont l'occasion.

En outre, les petites entreprises (moyennant de la vision et de l'innovation) peuvent devenir les moteurs de la croissance du secteur, créant une plus forte demande pour une foule d'industries auxiliaires dont les scieries de bois feuillu, les installations de séchage au séchoir, les usines de matériaux de finition et de cartons, etc.

- **Les leaders de l'industrie prospères** – Il existe quelques grosses entreprises très prospères dans le secteur. Quelques-unes sont à la fine pointe du développement de produits novateurs dans leur secteur. D'autres ont une vision claire de ce qu'il faut pour assurer l'avenir de l'industrie. Le succès est contagieux et si l'on fait un effort pour tirer des leçons de l'exemple de ces leaders d'industrie prospères, l'ensemble de l'IPSBNE s'en trouverait renforcée.
- **Le GPB** - De nombreuses entreprises se sont rendu compte des avantages d'une collaboration étroite au sein de cette industrie diversifiée, et elles ont adhéré au Groupe Produits du bois. Les membres du groupe sont des entreprises de l'industrie des produits primaires et secondaires du bois. L'association tient des réunions régulières où sont échangées les idées et les technologies – et parfois à l'occasion de visites des membres dans les usines. Cette association industrielle a démontré son importance comme une valeur pour le secteur et comme une force pour l'IPSBNE. Le GPB joue un rôle essentiel dans les stratégies du chapitre VIII et dans les recommandations du chapitre IX.
- **L'emplacement** – Il existe plusieurs raisons pour lesquelles l'emplacement de la Nouvelle-Écosse est une force pour le secteur.
  - Le fait que l'IPSBNE soit située à proximité de la précieuse forêt de feuillus du nord est une force, et tant que l'industrie essaiera d'utiliser des espèces provenant de ces domaines forestiers, elle (ainsi que ses voisines du Canada et des États-Unis) aura une occasion singulière de marketing auprès de ceux qui attachent du prix aux espèces en question.
  - L'emplacement de l'industrie à proximité du marché du Nord-Est des États-Unis (NY, PA, NJ, ME, MA, NH, CT, VT, RI) la rapproche étroitement du marché régional des meubles évalué à lui seul à 13 milliards de dollars (vente au détail). Le marché des armoires de cuisine ainsi que les marchés commerciaux des accessoires de magasins de détail et de l'industrie hôtelière offrent d'énormes débouchés pour les producteurs de la Nouvelle-Écosse. En outre, la région côtière du Nord-Est des États-Unis, y compris Washington (D.C.), représente un débouché de 250 millions de dollars américains pour les meubles de bureau en bois (11) .
  - Un facteur souvent négligé est la proximité de la Nouvelle-Écosse au reste du marché des États-Unis. La province est plus proche de ce marché que tout autre producteur, à l'exception du Mexique ou des autres provinces canadiennes. Le fait d'être proche de ces marchés offre aussi à l'IPSBNE l'occasion d'être plus attentive à leurs besoins fluctuants que les producteurs d'Europe, d'Asie ou d'Amérique du sud.

- La proximité de la Nouvelle-Écosse à l'Europe de l'Ouest est un important facteur à considérer comme une force pour le secteur dans le cadre de ses efforts en vue d'accroître ses exportations. Bien qu'elle ne soit pas aussi proche que les États-Unis, l'Europe est le deuxième plus grand marché de consommation et il est facilement accessible par fret conteneur partant de Halifax vers les ports d'Europe occidentale.
- **Un taux de change favorable** – Au cours des dernières années le Canada a bénéficié d'un taux de change favorable qui a servi de moteur de croissance pour ses exportations vers le marché américain. Bien qu'il reste à savoir pendant combien de temps cette situation durera, il s'agit là d'une force pour le secteur.
- **L'image positive de la Nouvelle-Écosse** – La Nouvelle-Écosse est reconnue en Amérique du Nord comme une merveilleuse destination de tourisme ou de vacances. La province jouit d'une image positive, voire romantique auprès des touristes qui sont en général des gens nantis et donc de potentiels consommateurs des produits secondaires du bois de la Nouvelle-Écosse. Cette image est une force pour l'IPSBNE si l'on l'utilise dans la stratégie de marquage.
- **Le soutien des intervenants** – La cause de l'IPSBNE est soutenue par plusieurs organismes comme l'APÉCA, la SECB, le ministère des Ressources naturelles et le Collège communautaire de la Nouvelle-Écosse qui comprennent l'importance de l'industrie pour l'économie de la Nouvelle-Écosse. Ce soutien permanent est une force décisive de l'industrie parce qu'elle perpétuera les efforts de développement de celle-ci.

## Les faiblesses

- **L'absence de vision** – L'IPSBNE souffre d'un manque de vision. À quelques exceptions près, aucune des personnes interrogées n'a estimé que l'industrie avait de bonnes perspectives. Sans une vision positive pour une entreprise individuelle ou l'industrie dans son ensemble, il n'y a pas de mission – et donc pas de raison de rechercher la croissance – au-delà du train-train quotidien. Cet état de choses est très grave et il affecte négativement l'industrie et ses membres. Il y a une perception selon laquelle l'industrie a est la dérive et le vieil adage – « *Si tu ne sais pas où tu vas, tout chemin t'y mènera* » – s'applique à la plupart des membres de l'IPSBNE.

De nombreuses entreprises de produits secondaires du bois de la Nouvelle-Écosse fermeront leurs portes dans les toutes prochaines années parce qu'elles ont manqué de vision d'avenir ou parce qu'elles n'ont jamais pu se concentrer sur leurs compétences essentielles.

De même, l'IPSBNE disparaîtra en grande partie d'ici cinq ans si une nouvelle vision n'est pas bâtie et si tous les efforts ne sont pas déployés en vue d'adopter des stratégies audacieuses. Les membres de l'industrie doivent développer une vision positive et collaborer avec assidûment pour la réaliser. C'est la clé d'un avenir prospère pour le secteur.

- **L'éducation et la formation** – Les programmes d'éducation et de formation adaptés à l'industrie des produits du bois à valeur ajoutée de transformation plus poussée sont

sérieusement limités dans la province de la Nouvelle-Écosse en ce moment. Les seuls programmes disponibles sont proposés par le réseau du Collège communautaire de la Nouvelle-Écosse au campus de Pictou et à celui de Marconi (île du Cap-Breton) où l'on a essayé d'offrir une formation adaptée à la filière des meubles et à d'autres secteurs de transformation plus poussée. Cependant, dans sa forme actuelle, ce programme ne suffit pas pour apporter l'aide nécessaire au développement d'une grappe d'entreprises viable pouvant devenir un fournisseur de classe internationale sur le marché mondial. La province accuse une carence manifeste de programmes d'éducation et de formation à l'intention des cadres supérieurs et intermédiaires, en matière de méthodes de vente et de marketing à l'échelle mondiale et dans le domaine des technologies de fabrication. Il n'existe aucun programme d'enseignement en génie de fabrication (ou génie industriel).

Le programme offert à Campbellton (Nouveau-Brunswick) est mieux structuré, mais il est trop éloigné pour satisfaire les besoins d'une grappe d'entreprises néo-écossais en pleine expansion. Ce programme souffre aussi d'un manque total d'emphase sur la gestion de la fabrication. Une autre indication du peu d'accent mis sur la formation technique est le fait que la Nouvelle-Écosse se classe au 8<sup>e</sup> rang des provinces canadiennes pour ce qui est du nombre des diplômés en sciences et en génie (12).

Cette lacune est le point faible le plus critique relevé dans la présente analyse F.F.P.M.!

- **Le manque de diversité** - L'industrie des produits du bois à valeur ajoutée de la Nouvelle-Écosse est très loin d'être diversifiée, comme nous l'avons signalé au chapitre II. Le secteur consiste en une grappe d'entreprises faible et peu structurée, sans « chef de file » provincial pour mener cette industrie de l'avant.
- **Des installations industrielles inefficaces** – À quelques très rares exceptions, bon nombre d'installations des usines à valeur ajoutée sont vieilles et désuètes, créant ainsi un besoin de manutention superflue des matériaux, parce qu'elles sont vétustes et ont été implantées au petit bonheur. Ce type d'exploitation et les autres activités sans valeur ajoutée accroissent les coûts de production et, partant, réduisent la compétitivité. En outre, le cadre physique et l'éclairage de certaines de ces usines ne favorisent pas une exécution de qualité.
- **La vétusté des équipements et de la technologie** – Bien qu'il existe des signes concrets de mise à jour des appareils de commande numérique automatisée, les vieilles usines de la Nouvelle-Écosse ont en général un mélange de vieux et de nouveaux équipements et machines. Les vieilles machinent ne constituent pas un handicap si elles sont exploitées convenablement – comme par exemple dans une cellule de travail. Toutefois, la plupart de ces machines servent comme outillage principal de l'usine et sont un frein à la croissance et à l'amélioration de la productivité. De manière générale, on est peu au courant de la dernière technologie et des méthodologies de fabrication actuelles, comme la fabrication par cellules.
- **La méconnaissance de la fabrication sans gaspillage** – Très peu de fabricants connaissent la signification des termes « fabrication sans gaspillage » et « amélioration permanente » – encore moins savent-ils comment initier ces programmes à un moment où ceux-ci sont nécessaires pour affronter la concurrence à l'échelle mondiale. L'élimination

expresse de tout gaspillage est une pratique généralement inconnue dans toute l'industrie. Cette situation entraîne en elle-même des coûts plus élevés et de plus longs délais d'exécution – soient deux graves entraves à un programme d'exportation viable.

- **Le génie industriel** – Étant donné que la plupart des fabricants de l'IPSBNE sont de taille modeste, ils ne disposent pas de ressources pour embaucher des ingénieurs industriels à temps plein pour appuyer leurs efforts visant à améliorer l'efficacité de la fabrication et le contrôle de la qualité. Ainsi, la plupart de ces domaines (comme la fabrication sans gaspillage) restent inexplorés.
- **La planification stratégique** - De nombreux propriétaires d'entreprises n'ont pas de plan stratégique et ne sauraient dire à quel stade ils aimeraient se trouver d'ici trois ans. Ils s'enlisent dans les activités quotidiennes. Ils confessent ne pas savoir comment s'y prendre pour élaborer un tel plan. En revanche, ceux qui ont une vision et un plan stratégiques sont en plein essor.
- **Le marketing des exportations** – Alors que certaines entreprises ont des programmes efficaces de marketing, la plupart des propriétaires et des gestionnaires d'usines de fabrication de l'IPSBNE ne possèdent pas de compétences pertinentes dans ce secteur capital pour faire face aux exigences du marché d'aujourd'hui. Nombre d'entre eux reconnaissent que leurs programmes sont inefficaces ou totalement tributaires d'un agent. Encore une fois, étant donné que la plupart des entreprises sont de petite taille, elles n'emploient pas de personnes qualifiées et dont la tâche exclusive serait le marketing de leurs produits.
- **Le recrutement et maintien des employés** – Bien qu'il y ait des exceptions à la règle, la plupart des entreprises de l'IPSBNE éprouvent de la difficulté à embaucher de la main-d'œuvre dans leurs usines. En outre, le roulement incessant du personnel pose un problème pour beaucoup. Le fait de ne pouvoir attirer et garder une main-d'œuvre efficace est préjudiciable à l'IPSBNE à un moment où elle fait concurrence aux autres industries pour recruter de bons employés qui sont avides et désireux d'apprendre.
- **Des perspectives sombres pour le secteur** – Chez les membres de l'IPSBNE, il existe une opinion générale négative, réelle ou perçue, du potentiel de croissance au sein de cette industrie. Une telle opinion se fonde dans une large mesure sur la perception selon laquelle il n'y a pas de ressources de matières premières disponibles dans la province, et donc pas de possibilité de croissance. Bien que la quantité des ressources forestières disponibles de la Nouvelle-Écosse soit manifestement limitée (voir **Les menaces** ci-dessous), on fait rarement preuve, quand c'est le cas, de pensée novatrice pour maximiser les matériaux qui sont disponibles ou étudier des solutions de rechange à ces matériaux. En outre, de nombreuses entreprises sont sous-capitalisées et mal préparées à la croissance, et elles s'estiment incapables d'obtenir les capitaux dont elles ont besoin pour assurer leur entrée sur les marchés de l'exportation.

Une perception pessimiste de l'avenir de l'IPSBNE de la part de ses membres est une faiblesse qui, au sein de l'industrie, entrave l'innovation et la créativité dans un cadre prospectif.

## Les possibilités

- **Les forces** – Chacun des points forts énumérés ci-dessus représente une possibilité que l'IPSBNE peut exploiter pour mousser les avantages de l'ensemble de l'industrie. En outre, chaque entreprise doit, à titre individuel, examiner ces points forts et les combiner avec les forces qui lui sont propres, afin de forger une vision et une mission plus fortes pour la société.
- **Les faiblesses** – Chaque faiblesse au niveau du secteur ou de chacune des entreprises représente une occasion de changement positif. Chaque fabricant de produits du bois à valeur ajoutée doit continuellement chercher en soi-même les possibilités d'amélioration de ses points faibles. Le Groupe Produits du bois, le Collège communautaire de la Nouvelle-Écosse et le gouvernement provincial de la Nouvelle-Écosse devraient servir comme agents de changement pour l'industrie et faire leur possible pour contribuer à l'élimination des points faibles communs. Les mesures recommandées dans la présente étude portent sur tous les points faibles évoqués ci-dessus.
- **L'éducation et la formation** – Le campus de Marconi du Collège communautaire de la Nouvelle-Écosse a conçu et élaboré un excellent nouveau programme pour appuyer l'IPSBNE. Sans un programme comme celui-là, nous sommes d'avis que le secteur a des chances plutôt minces, voire nulles, de se transformer en une industrie d'exportation viable dans la province. C'est une occasion attrayante qui doit être exploitée à fond et sur laquelle nous revenons dans les chapitres sur les stratégies et les recommandations du présent rapport.

*[Remarque : À des fins d'objectivité, le consultant a expressément retardé jusqu'aux dernières phases du projet les discussions et l'enquête relatives aux plans proposés au campus de Marconi, soit après que les programmes existants ont été examinés et que nous avons émis nos conclusions et nos opinions par rapport aux besoins de ce secteur de soutien qui est vital pour l'industrie. Ce n'est qu'alors que nous avons analysé les plans des futurs programmes en Nouvelle-Écosse, dont ceux du campus de Pictou et du campus de Marconi du Collège Communautaire de la Nouvelle-Écosse].*

- **Le GPB** – Le Groupe Produits du bois est dans une position singulière pour servir d'agent d'amélioration permanente dans l'industrie. Les succès enregistrés jusqu'ici par le groupe doivent servir à soutenir un effort toujours croissant et visant à renforcer l'industrie. Nous ne soulignerons jamais assez l'importance de la force du nombre dans la mise en application des recommandations de ce rapport. En l'absence d'une voix unie, l'IPSBNE ne sera pas en mesure de mettre en application lesdites recommandations. L'IPSBNE doit pourtant créer sa propre grappe d'entreprises pour stimuler la croissance et l'innovation en Nouvelle-Écosse.
- **La mondialisation** – L'IPSBNE peut tirer parti de la mondialisation rapide de l'industrie en cherchant des moyens pour offrir une solution de rechange attrayante aux biens qu'importent les États-Unis, l'Europe et le Canada. En éliminant de façon imaginative leurs faiblesses et en exploitant leurs forces et les possibilités qui s'offrent à eux, les fabricants peuvent parvenir à se tailler des créneaux sur le marché. Chaque fabricant doit examiner ce qu'il peut faire de mieux que ceux qui exportent actuellement vers les marchés potentiels mentionnés dans ce rapport.

- **Alliance stratégique d'entreprises** – Les fabricants de la Nouvelle-Écosse doivent chercher à nouer des alliances stratégiques entre eux afin de se compléter les uns les autres. Il existe de nombreux marchés qui exigent plus de ressources qu'aucun fabricant de la Nouvelle-Écosse ne peut à lui seul fournir. La collaboration entre plusieurs entreprises permettra d'avoir un plus grand choix de marchés. Les partenariats stratégiques avec les fabricants étrangers devraient être envisagés si cela s'avère très utile à la vision et aux objectifs à long terme de l'entreprise.
- **L'élargissement des marchés** – Les fabricants des produits du bois à valeur ajoutée de la Nouvelle-Écosse peuvent élargir leurs marchés s'ils vont au-delà des frontières arbitraires qu'ils ont établies dans le cadre de leur vision et de leurs efforts de vente et de marketing.
- **Des produits uniques** – L'industrie est bien placée pour fabriquer des produits uniques en mettant en valeur ses forces, y compris sa réputation de fabricant de produits en bois d'érable franc de haute qualité. L'érable rouge (ou plaine) et le pin blanc sont des espèces sous-utilisées en Nouvelle-Écosse et ils offrent des possibilités de développement de produits novateurs. La créativité est la clé du développement de produits novateurs et elle peut être appliquée par des producteurs formés et informés de l'IPSBNE.

## Les menaces

- **Les importations à meilleur marché** – La tendance vers les importations à moindres coûts sur les marchés des États-Unis et d'Europe représente une grave menace pour l'avenir de l'IPSBNE. Ne pas prendre au sérieux cette menace ou ne pas agir de manière proactive pour la contrer entraînera au mieux une baisse rapide des ventes.
- **L'inaction** – Si l'industrie ne prend pas de mesures pour éliminer les facteurs négatifs – perçus ou réels – et tirer profit des facteurs positifs, le résultat en sera l'érosion rapide de l'IPSBNE et la perte d'emplois qui en découlera. Ne tenir aucun compte des recommandations du présent rapport bridera toute croissance significative de l'IPSBNE.
- **La focalisation provinciale sur la fabrication primaire** – La croissance de l'IPSBNE a été entravée par les politiques antérieures de la province sur l'utilisation des terres publiques, et ces politiques menacent à présent toute croissance significative dans le secteur. Les études antérieures ont souligné que l'IPSBNE produit des recettes et fournit plus d'emplois par tonne de fibre ligneuse que le secteur primaire, ce qui n'a toutefois pas pu susciter la moindre initiative de changement visant à promouvoir la transformation à plus forte valeur ajoutée des ressources ligneuses.
- **L'insuffisance de l'éducation et de la formation** – La Nouvelle-Écosse ne dispose pas actuellement d'un centre de formation et d'innovation ou d'assistance technique destiné à son industrie des produits du bois à valeur ajoutée, en dehors des programmes offerts par le biais du réseau du Collège communautaire de la Nouvelle-Écosse, comme nous l'avons signalé dans les sections sur **les faiblesses** et **les possibilités** ci-dessus. Compte tenu de sa nature critique, cette question a été soulevée partout, sauf dans la



partie de notre analyse F.F.P.M. portant sur les forces. S'il n'est pas résolu, ce problème constituera la plus grande source de menace à la viabilité des exportations de l'IPSNÉ qui peuvent contribuer à augmenter les emplois et le PIB de la province!

Il a été écrit à juste titre que « le Canada atlantique est un vivier académique. Avec 19 universités et 27 collèges communautaires, la région possède plus d'établissements post-secondaires par tête que toute autre région du Canada. Le Canada est reconnu comme un des pays les plus progressistes du monde en matière d'éducation ». Cependant, l'IPSNÉ d'aujourd'hui n'a pas été prise en compte dans ces efforts.

- **Des ressources naturelles limitées** – Contrairement aux conclusions de certaines analyses F.F.P.M. menées et publiées dans le cadre d'études antérieures sur la Nouvelle-Écosse, nous croyons que les forêts ont atteint la limite de leurs niveaux d'exploitation durable aussi bien pour les résineux que pour les feuillus. Notre conclusion s'appuie sur les très longues discussions que nous avons eues avec le ministère des Ressources naturelles de la Nouvelle-Écosse et avec d'autres intervenants des secteurs primaires et secondaires de l'industrie, ainsi que sur l'examen des données disponibles. Par conséquent, nous classons la disponibilité des ressources naturelles comme une menace et non une force de l'IPSNÉ, à cause des discussions sus-évoquées et de l'incertitude entourant les données quantitatives et qualitatives limitées qui sont disponibles, ainsi que des conclusions vagues qui en sont tirées (même s'il est probable que l'industrie pourrait survivre en utilisant des matières premières provenant de l'extérieur de la province).
- **L'insuffisance du réseau routier est-ouest desservant le Cap-Breton** – À l'intérieur ou à partir du Cap-Breton, le mouvement des matières premières et des conteneurs destinés à l'exportation est entravé par l'état défectueux des voies d'accès (routes 4 et 105 et une partie de la route 104) reliant la pointe est du Cap-Breton au corridor 104 - 102 qui mène au port de Halifax. Un mouvement rapide et efficace des matières premières et des produits finis à l'intérieur de la province est important pour assurer des coûts bas et de brefs délais entre la commande et l'expédition des biens finis dans l'IPSNÉ et, partant, pour rendre plus viable le développement d'une grappe d'entreprises.

Notes de source de référence :

(11) BIFMA International

(12) Nova Scotia Office of Economic Development, Business Climate Index

(13) APÉCA : Profil du climat commercial au Canada atlantique -2003

## **VI. RÉSUMÉ DU SYMPOSIUM**

---

### **Résumé du symposium**

Ci-dessous se trouve le résumé des observations et suggestions réunies à partir de la transcription du symposium « Embracing the Challenge; Global Success in the Wood Product Industry » (Relever le défi : Succès à l'échelle mondiale pour l'industrie des produits du bois) qui s'est tenu au campus de Truro du Collège communautaire de la Nouvelle-Écosse le vendredi 11 avril 2003. Cette journée a été féconde, avec de bons échanges d'idées et des débats utiles sur les questions qui, de l'aveu des participants, avaient une incidence importante sur l'avenir de l'IPSBNE. Il était évident que lorsqu'un groupe d'intervenants se réunit, il en ressort un sentiment d'optimisme.

Vous trouverez ci-dessous les questions débattues et le résumé des observations :

### **1. Les importations sont-elles une menace? Si oui, comment y faire face (comment affronter la concurrence)?**

#### **Consensus - Oui**

#### **Observations :**

- Les exportations de la Chine vers les marchés de l'IPSBNE nuisent aux ventes
- Les importations sont une source certaine de concurrence
- Le manque de capitaux et de connaissances nuit à la croissance des entreprises de la Nouvelle-Écosse
- Besoin de plus de synergie au sein du secteur – collaborer
- Besoin de plus d'occasions de réseautage
- Commencer à affronter la concurrence collectivement et au lieu de se faire concurrence les uns les autres
- Besoin d'études de marché
- Nouer un partenariat avec d'autres membres de l'industrie
- Maintenir les coûts à de bas niveaux
- Meilleure utilisation des agents et des distributeurs
- Développer les créneaux de marchés.
- Besoin de développer des produits uniques
- Participer à davantage de foires commerciales

### **2. Pouvons-nous devenir des exportateurs? Si oui, comment?**

#### **Consensus - Oui**

#### **Observations :**

- Il faut une meilleure gestion de nos forêts de feuillus
- Abattage précoce des feuillus
- Besoin de plus d'innovation au niveau primaire
- Le climat d'animosité qui caractérise la chaîne d'approvisionnement nous fait du tort
- Insuffisance de l'approvisionnement constant en bois pour l'IPSBNE

- Besoin d'une bonne source de matières premières
- Meilleur accès aux matières premières de la Nouvelle-Écosse (bois de feuillus débité)
- Les scieries ne reçoivent pas les matières premières à temps
- En Nouvelle-Écosse, la capacité de séchage au séchoir est limitée pour les feuillus
- Nous avons besoin d'un meilleur accès aux capitaux; les banques ne s'intéressent pas aux prêts aux petites exploitations rurales
- De meilleurs moyens de transport vers les États-Unis
- Trop de matières premières (billes et bois d'œuvre) quittent la Nouvelle-Écosse
- Il existe seulement deux classes de feuillus en Nouvelle-Écosse
- Les producteurs primaires nuisent à l'IPSBNÉ avec leurs mauvaises pratiques d'abattage et de sciage (feuillus)
- Le gouvernement doit reconnaître les ressources de l'IPSBNÉ et ses potentialités
- Le transport vers les États-Unis doit coûter moins cher
- Expédition dispendieuse entre le Cap-Breton et le port
- Besoin d'un plus grand accès aux matières premières pour accroître les exportations
- Besoin d'une meilleure infrastructure de transport
- Inexistence du transport ferroviaire
- Les dommages occasionnés par le transport par camion sont trop élevés
- Manque d'accès aux matériaux pour la fabrication de produits de qualité supérieure
  - Arrêter d'exporter les billes

### **3. La question du « marquage » est-elle importante pour l'IPSBNÉ?**

**Consensus - Oui, elle peut l'être.**

**Observations :**

- Plus importante sur le marché des États-Unis
- Besoin de mettre plus d'accent sur l'aspect « canadien » et non régional
- Nécessité d'une marque « Fabriqué au Canada » ou « Fabriqué au Canada atlantique »

### **4. Quels types de programmes d'assistance technique ou de recherche seraient avantageux pour l'IPSBNÉ?**

**Observations :**

- Conception et développement des produits
- Une plus grande utilisation croisée des matériaux – combinaison des matériaux de pointe et de succédanés
- Marketing ciblé
- Études des marchés à créneaux – c.-à-d. Irlande, Nigeria
- Technologie de commande numérique automatisée
- Conception des produits
- Consultants indépendants
- Étude de marché – exigences de la clientèle
- Transformation des feuillus
- Assistance technico-commerciale

## **5. Quels sont les programmes d'éducation et de formation susceptibles de profiter à l'IPSBNE?**

### **Observations :**

- Nous avons besoin d'une main-d'œuvre qualifiée – des gens qui savent faire marcher les équipements
- Besoin de compétences en marketing
- Formation en nouvelle technologie de commande numérique automatisée
- Pénurie de main-d'œuvre qualifiée
  - Besoin de préposés aux machines (et non d'ébénistes)
- Besoin de programmes de formation adaptés aux besoins des employés
- Éducation et formation des préposés aux machines
- Mécanique et entretien des machines

## **6. Quel sera l'impact de la question de la « forêt certifiée » sur l'avenir de l'IPSBNE? [le marketing stratégique et non le processus]**

### **Observations :**

- Besoin d'appliquer les normes de la foresterie durable
- C'est une question importante sur laquelle le gouvernement peut intervenir
- L'UE exigera la certification en 2005
- Son coût n'en vaut pas la peine pour les petits propriétaires fonciers
- Pas de préoccupation publique au Canada ou aux États-Unis – pour le moment
- Cela peut être exigé sur les marchés haut de gamme
- Les consommateurs ne veulent pas payer plus pour des produits certifiés
- Les utilisateurs sont derrière cela – jusqu'où iront-ils dans leurs exigences?
- Des coûts énormes – en avons-nous les moyens?

## **7. Comment le gouvernement peut-il aider l'IPSBNE?**

### **Observations :**

- Davantage de politiques visant à promouvoir la fabrication à valeur ajoutée
  - Matières premières
  - Exploitation des terres publiques
- Améliorer l'inventaire des ressources

## **VII. STRUCTURES DE SOUTIEN À L'INDUSTRIE**

### **1. Canada - éducation, recherche et formation**

Les possibilités actuelles en matière d'éducation, de recherche et de formation qui sont à la disposition de l'industrie au Canada et en Nouvelle-Écosse sont importantes pour le positionnement concurrentiel de l'IPSBNE et pour son avenir. Un bref aperçu du niveau actuel de cet appui dans divers domaines est présenté ci-dessous.

#### **Nouvelle-Écosse**

- **Collège communautaire de la Nouvelle-Écosse**
  - Campus de Pictou – Menuiserie et ébénisterie  
Ce programme vise les métiers de la menuiserie résidentielle et de l'ébénisterie, offrant les compétences de base exigées des travailleurs dans ces métiers.
  - Campus de Marconi – Technologie des meubles et du travail du bois  
Ce programme se concentre sur les secteurs du travail du bois à haute valeur ajoutée, y compris l'ébénisterie et la fabrication des meubles. Le programme a des ressources pour une formation plus poussée applicable aux secteurs avancés de l'industrie des produits du bois à valeur ajoutée.

#### **Autres Provinces**

Les détails des programmes choisis ne sont pas fournis dans ce rapport, puisqu'ils sont généralement connus du milieu canadien de la valeur ajoutée, mais ils servent de référence aux programmes qui sont disponibles ailleurs au Canada.

- |  |  |
|--|--|
| • Université du Nouveau-Brunswick            | Mineure en produits du bois  |
| • Collège communautaire du Nouveau-Brunswick | Centre d'excellence en travail du bois                               |
| • Université Laval                           | Science du bois  |
| • Collège Algonquin                          | Technicien du meuble   |
| • Conestoga College                          | Technologie / technicien du travail du bois                          |
| • George Brown College                       | Technicien du meuble – production et conception                      |
| • Humber College                             | Technicien du travail du bois industriel                             |
| • Ontario College of Art & Design            | Conception industrielle  |
| • Ministère de la Formation de l'Ontario     | Programme d'apprentissage des travailleurs du bois industriels       |
| • Sheridan College                           | Programme d'ameublement  |
| • Red River College                          | Technologie de fabrication des produits du bois                      |
| • Southern Alberta Institute of Technology   | Fabrication des produits du bois                                     |
| • Northern Alberta Institute of Technology   | Technologie industrielle des produits du bois                        |
| • BC Wood Value-Added Development Centre     | Programme de formation en travail du bois de la Colombie-Britannique |
| • British Columbia Institute of Technology   | Fabrication des produits du bois                                     |
| • Camosun College                            | Meubles de qualité   |
| • Centre for Advanced Wood Processing – UBC  | Programme d'éducation permanente                                     |
| • College of New Caledonia                   | Baccalauréat en conception (majeur en dessin industriel)             |
| • Emily Carr Institute of Art & Design       | Conception des produits du bois                                      |
| • Kootenay School of the Arts                | Technologie de fabrication des produits du bois                      |
| • Selkirk College                            | Technologie de traitement du bois                                    |

(14)

## **2. Autres exemples de soutien éducatif et institutionnel à l'industrie de la valeur ajoutée**

Dans l'inventaire non exhaustif ci-dessous, nous passons en revue quelques-uns des programmes de pointe qu'on trouve dans certains états des États-Unis qui ont des grappes dynamiques d'entreprises dans le domaine des produits du bois à valeur ajoutée. [Certains programmes plafonnent depuis que les importations ont commencé à faire disparaître les emplois locaux au cours des cinq dernières années].

**REMARQUE : Ces programmes sont encore actifs et nous les présentons ici afin d'illustrer ce que les autres gouvernements et les établissements scolaires à l'étranger ont fait pour contribuer au soutien pédagogique et technique des industries secondaires des produits du bois.**

Californie - Palomar College : Avec des effectifs annuels de 2 000 étudiants inscrits dans plus de 50 cours différents, le programme de technologie d'ébénisterie et d'ameublement du Palomar College se présente comme le plus complet cursus de travail du bois des États-Unis.

Georgie – Advanced Wood Products Lab : Le Collège d'architecture de l'Institut de technologie de Georgie (Georgia Tech) a ouvert son « Advanced Wood Products Lab » (Laboratoire de recherche de pointe sur les produits du bois). Ce laboratoire inauguré en 2000 a bénéficié d'une aide de 2 millions de dollars du groupe SCM – formé de fabricants de matériel de travail du bois.

Kentucky – Eastern Kentucky University : Kentucky dispose de plusieurs programmes, mais le département de technologie de cette université est le plus complet. Dans le cadre de ce programme, des cours spéciaux sont dispensés pour compléter les matières relatives au contrôle de la qualité et à d'autres spécialités de fabrication, en vue de créer une spécialisation « produits secondaires du bois » sous forme d'un diplôme de quatre ans.

Massachusetts – Mount Wachusett Community College : Ce collège communautaire a créé le « Forest & Wood Products Institute » (Institut des produits forestiers et ligneux) en 1996, comme émanation de la commission spéciale de l'Assemblée législative de l'État sur les pratiques de gestion forestière. La commission avait pour mandat de chercher des moyens permettant une meilleure utilisation du bois « sous-évalué » qui se trouve actuellement en abondance dans les forêts des terres publiques.

Mississippi – Mississippi State University : L'État du Mississippi (devancé seulement par la Caroline du Nord en ce qui concerne la production des meubles aux États-Unis) offre l'un des meilleurs exemples de la manière dont une entité gouvernementale peut reconnaître les besoins de l'industrie des produits secondaires du bois dans son territoire et répondre par un programme solide. Cet État est devenu le centre de la fabrication de mobilier capitonné – en particulier les meubles inclinables.

Caroline du Nord – Appalachian State University (ASU) : Le Walker College of Business de l'ASU a un nouveau programme novateur d'échange international avec l'Université Fudong en Chine, dans le cadre duquel les étudiants des États-Unis et de Chine se rendent dans l'un et l'autre pays pour étudier l'industrie du meuble. L'objectif est de former des diplômés en techniques de gestion internationale afin d'appuyer la mondialisation de l'industrie du meuble. Des visites d'études à l'intention des cadres de l'industrie sont prévues pour 2002.

Caroline du Nord – Catawba Valley Community College : Ce collège communautaire, situé à l'ouest de la Caroline du Nord au cœur du centre de fabrication des meubles de l'État, a lancé un programme axé sur l'industrie du meuble en 1960. Cet établissement offre des cours du soir aux employés des entreprises de meubles afin d'améliorer leurs compétences, ainsi qu'aux apprenants qui sont nouveaux

dans l'industrie. En outre, le collège dispose d'équipements d'essai poussé qui peuvent servir dans la recherche.

Caroline du Nord – North Carolina State University : Cette université dispose d'un programme (fabrication et gestion des meubles) consacré à l'industrie du meuble depuis le début des années 50 et qui offre un diplôme de quatre ans à l'École de génie industriel.

Virginie – Virginia Polytechnic and State University (Va. Tech.) : Le département des sciences du bois de cette université est reconnu comme l'un des meilleurs du pays.

### **3. Udine, Italie**

Ce centre de fabrication des meubles situé au Nord-Est de l'Italie est considéré comme l'une des grappes d'entreprises les plus puissantes et les plus avancées du monde, et nous l'avons ajouté à notre inventaire. Cette région a atteint un tel statut en se dotant, au fil des ans, d'une solide chaîne d'approvisionnement interdépendante et d'une excellente structure de soutien. Cette grappe d'entreprises est résolue à faire concurrence aux producteurs à meilleur marché d'Asie et pour cela, elle s'appuie fortement sur la technologie comme moyen de réduction des coûts. Il existe deux établissements de soutien dans la région locale immédiate d'Udine :

- Centre de technologie du meuble – Ce centre est doté d'équipements les plus récents et il forme les étudiants à l'utilisation et à l'entretien de ceux-ci. En outre, le centre offre une formation en matière de technologies nécessaires pour être compétitif dans l'environnement mondial d'aujourd'hui, y compris dans les domaines de la finition, du conditionnement, de l'usinage et de la gestion de la production.
- Laboratoire d'essai de produits CATAS – Le CATAS est le plus grand institut italien de recherche et de développement dans le domaine du bois et du mobilier. Ce laboratoire d'essai de pointe offre à l'industrie des services d'essai qui permettent de s'assurer que les fabricants respectent les normes de leurs clients de par le monde. Les défauts sont détectés avant la fabrication des produits destinés à l'exportation. L'institut se situe au cœur de la grappe d'entreprises d'Udine afin d'offrir un soutien rapproché.

Notes de source de référence :

(14) Conseil des fabricants de bois : Analyse situationnelle de l'industrie de pointe de la transformation des produits du bois

## **VIII. CONCLUSIONS ET STRATÉGIES**

---

### **Mondialisation et concurrence**

L'industrie des produits secondaires du bois restera soumise à une mondialisation rapide. Le marasme des économies mondiales (en particulier celui des marchés de consommation des États-Unis et d'Europe) a ralenti la croissance de la demande, voire la demande totale des produits du bois à valeur ajoutée. Le résultat provisoire de cette situation est cependant l'apparition d'un marché plus réduit où tous les fabricants du monde doivent se faire concurrence.

Cette situation n'atténue pas la menace des importations. Bien au contraire, un marché plus réduit où des acteurs audacieux rivalisent pour conquérir une plus grande part expose les grappes d'entreprises plus faibles au danger réel d'une perte de part de marché.

À mesure que l'économie des États-Unis commencera à s'améliorer et que s'accroîtra la consommation des produits du bois à valeur ajoutée, un plus grand nombre de fabricants du Vietnam, de l'Inde, du Brésil, du Chili, de la Roumanie, de la Bosnie et de la Russie – pour n'en citer que quelques-uns – chercheront à pénétrer les marchés lucratifs que le Canada a desservis au cours des 10 dernières années.

Un nombre de plus en plus important de fabricants de produits secondaires du bois destinés au marché intérieur des États-Unis se tournent vers l'étranger pour chercher des produits bon marché à fournir à leurs clients – en général des circuits de vente au détail. Bien qu'elles soient en mesure, par exemple, d'acheter des meubles finis à des coûts nettement plus bas, ces entreprises doivent ajouter une marge substantielle à ces produits. Ainsi, le prix de détail est majoré d'au moins 30 à 40 % par rapport au coût du produit à l'importation. Néanmoins, la tendance consistant à déplacer les ressources de fabrication vers les usines situées à l'étranger se poursuivra dans un avenir prévisible et aura une incidence sur tous les secteurs de l'IPSBNE.

D'un point de vue stratégique, une telle situation confère un avantage concurrentiel aux fabricants de la Nouvelle-Écosse qui ont ainsi l'occasion d'investir directement les marchés de détail des États-Unis pour en expulser «l'intermédiaire» ou le fabricant qui est devenu – essentiellement – un distributeur de produits importés. Cette tendance s'observe déjà chez les fabricants d'Asie qui vendent directement aux grandes entreprises comme Pottery Barn, Rooms-To-Go et The Bombay Company.

Les fabricants étrangers continueront à pénétrer le marché américain pour placer leurs produits directement auprès des acheteurs. Parmi ces derniers on retrouvera les grossistes, les magasins de détail et les fournisseurs de services spécifiques – y compris les décorateurs. Les entreprises américaines investiront dans des usines à l'étranger, tandis que des fabricants étrangers feront l'acquisition d'entreprises américaines pour tirer profit de la notoriété de leurs marques et de leurs circuits de distribution établis.

Cette situation aura des conséquences directes et indirectes pour l'IPSBNE.



- Les fabricants de pièces (destinées aux marchés d'Europe et des États-Unis) souffriront du fait que leurs clients à haut volume feront de plus en plus d'importation à l'étranger où les coûts sont perçus comme étant moindres.
- Les fabricants de meubles verront s'éroder leur part de marché au profit de leurs concurrents qui vendent des produits similaires ou identiques à un coût inférieur. Les modèles de meubles et d'armoires habituellement produits par les fabricants de la Nouvelle-Écosse sont en général faciles à reproduire et peuvent se fabriquer très aisément.
- Les fabricants des autres produits à valeur ajoutée comme les matériaux de revêtement de plancher, les ouvrages de menuiserie, les moulures et les armoires, ainsi que les petits producteurs et les artisans qui fabriquent les ustensiles de cuisine et les jouets ressentiront, sans exception, les effets de la mondialisation s'ils ne l'ont pas déjà fait.

## Marketing

Si elle tient à augmenter ses exportations, l'IPSBNE doit immédiatement devenir proactive et aborder de front les menaces précises et actuelles que constituent les importations. Toute perte de marché due à l'inaction sera très difficile à réparer, car tout nouveau marché ne pourrait venir que de nouveaux clients qui achètent actuellement d'autres produits auprès d'autres sources.

Des stratégies de marketing uniques doivent être étroitement intégrées à tout plan visant à maintenir la viabilité de l'IPSBNE. La notoriété des marques de qualité deviendra plus importante, à mesure que les fabricants essaieront de se démarquer des produits importés en provenance de toutes les régions du monde. La tendance au sein de l'industrie vers la notoriété de la marque, tel qu'évoqué plus haut dans ce rapport, étaye cette projection.

Les entreprises individuelles et l'ensemble de l'industrie ont besoin de stratégies de marketing nouvelles et novatrices pour retenir leurs clients et en attirer de nouveaux. La plupart des entreprises auront besoin d'éducation et de formation pour apprendre comment faire du marketing de manière efficace.

Dans son étude sur le marketing réalisée pour le compte de l'American Furniture Manufacturers Association (Association américaine des fabricants de meubles), Applied Research & Consulting, LLC conclut : « En tant que représentation concrète de la personnalité et des préférences de l'individu, le meuble incarne et amplifie le soi. L'auto-analyse découlant des choix de mobilier accroît les enjeux de l'engagement de l'individu envers la catégorie... Une telle combinaison de barrières psychologiques et pratiques résulte en un « processus de justification » complexe et souvent très long. *L'achat de mobilier, tout particulièrement les gros meubles, se fait rarement sur un coup de tête. C'est un acte bien planifié qui fait l'objet d'un examen minutieux et d'une pondération prudente* » (l'italique est utilisé à des fins d'emphase).

Pour de nombreux propriétaires de maisons, l'achat de mobilier neuf - et d'autres produits du bois - est un processus qui suscite plus d'hésitation que celui d'une voiture. De nombreux produits du bois à valeur ajoutée sont conservés pendant des décennies dans les ménages, et

certaines sont transmises de générations en générations. Plus le fabricant rend facile le processus de prise de décision du consommateur, plus il a des chances de succès.

La liste ci-dessous énumère les raisons pour lesquelles les consommateurs achètent des meubles, selon Consultive Furniture Marketing de High Point en Caroline du Nord. Ces raisons devraient constituer le fondement de toute stratégie relative aux produits du bois de grande consommation. Lorsqu'on a demandé aux consommateurs quels sont les facteurs qui ont influé sur leur décision d'acheter des meubles de ménage, ils ont évoqué les raisons suivantes, classées par ordre de fréquence :

1.	Apparence et sensation plaisantes	63%
2.	Présence des caractéristiques recherchées	63%
3.	Fonctionnalité, satisfaction d'un besoin	62%
4.	Le produit est de bonne qualité	48%
5.	L'article représente une valeur	44%
6.	Réputation / fiabilité (usine et magasin)	32%
7.	Prix	31%

À travers le monde, tous les fabricants de meubles ou d'autres produits du bois à valeur ajoutée peuvent fabriquer des produits similaires ou identiques. Cependant, la mesure dans laquelle ils répondent aux attentes ci-dessus détermine leur succès sur chaque marché. Bien que les articles varient en importance d'un marché à l'autre, les facteurs ci-dessus sont les considérations fondamentales du consommateur lorsqu'il prend sa décision. (Même si nous utilisons le mobilier à titre illustratif, nous pensons que cette liste est valable pour pratiquement tous les produits du bois à valeur ajoutée).

Il est important que les fabricants de la Nouvelle-Écosse mettent en pratique ce qui suit :

1. Fabriquer un produit qui répond aux attentes des consommateurs en ce qui concerne l'apparence et la sensation. Cela nécessite une étude rigoureuse de marchés pour réunir des connaissances sur chaque marché particulier et ses exigences. Par la suite, il incombe à l'entreprise de concevoir et de fabriquer ses produits de manière non seulement à répondre à ces exigences, mais aussi à les dépasser dans toute la mesure du possible.
2. Concevoir des produits qui intègrent les caractéristiques recherchées sur chaque marché. Encore une fois, la réalité varie d'un marché à l'autre. De nombreuses entreprises qui cherchent à faire de l'exportation essaient d'exporter leurs produits standardisés. Très souvent, les caractéristiques du produit ne sont pas importantes pour le marché cible ou alors les consommateurs potentiels les perçoivent comme des attributs négatifs.
3. Chaque produit doit avoir une fonction – afin de répondre à un besoin chez le consommateur. Les fabricants de la Nouvelle-Écosse doivent remplir ces fonctions et satisfaire ces besoins par des moyens créatifs qui sont supérieurs à ceux de leurs

concurrents sur le marché mondial. Pour ce faire, il faut des produits novateurs et de qualité supérieure.

4. Chaque producteur de l'IPSBNE doit viser à atteindre un niveau de qualité inégalable. Pour mémoire, la qualité n'est pas liée au prix. À chaque point de vente, chaque produit porte en lui les attentes du consommateur par rapport à toutes les six autres raisons énumérées ci-dessus. Le fait de connaître et de satisfaire ces attentes permet de garantir un produit de qualité acceptable, et constitue la recette du succès.
5. Les consommateurs doivent percevoir le produit du bois à valeur ajoutée de la Nouvelle-Écosse comme ayant une bonne valeur. La valeur est ajoutée au produit lors de la conception, puis elle est mise en œuvre grâce à des procédés de fabrication efficaces. Encore une fois, dans l'équation de la valeur il faut tenir compte des six autres facteurs évoqués ci-dessus. On pourrait définir la valeur comme une combinaison acceptable des facteurs en question.
6. Dans la recette du succès, on ne saurait négliger la réputation et la fiabilité de l'usine et du détaillant. C'est à ce niveau que le marquage du produit et son origine peuvent devenir un important facteur de différenciation chez le consommateur. Dans la mentalité du consommateur américain, les produits canadiens ne sont pas perçus comme des « importations » au même titre que ceux venant d'Asie. En général, un produit qui vient du Canada est carrément considéré comme un produit local par les consommateurs des États-Unis. Ainsi, la « marque Canada » est plus positive qu'une « marque Chine » sur le marché américain et les clients peuvent percevoir les produits secondaires du bois de la Nouvelle-Écosse comme étant davantage « fabriqués localement ».
7. Le prix est toujours important sur le marché. Si le taux de change entre le dollar canadien et le dollar américain est à cet égard favorable à l'IPSBNE, la pression de la concurrence mondiale oblige les fabricants et les fournisseurs à devenir des concepteurs de produits novateurs ainsi que des entreprises rationalisées où les activités sont exemptes de tout gaspillage. Cette combinaison de stratégies contribuera à compenser les coûts moindres de la main-d'œuvre et des frais généraux qui caractérisent les concurrents étrangers.

## Marquage

Nous avons déjà signalé dans ce rapport que le marquage est important sur le marché des produits du bois à valeur ajoutée – surtout pour les catégories de produits de transformation poussée comme le marché des meubles aux États-Unis. Nous pensons que la notoriété de la marque est très importante pour la réussite de toute grappe d'entreprises.

Le gouvernement provincial de la Nouvelle-Écosse, les associations de l'industrie, ainsi que les entreprises individuelles de l'IPSBNE ne doivent ménager aucun effort pour trouver une raison convaincante pour laquelle il faut acheter les produits secondaires du bois de la Nouvelle-Écosse.

Nous sommes d'avis qu'un programme unifié de marquage – bien exécuté – servira de catalyseur en attirant les acheteurs du monde entier vers les produits de la Nouvelle-Écosse.

Même si nous n'avons pas mené d'enquête formelle et d'envergure, nous avons eu confirmation que le nom « Nouvelle-Écosse » est un terme reconnaissable et qu'il évoque des images très positives (voire romantiques) dans l'esprit de l'individu qui l'entend. L'IPSBNE doit étudier davantage cette perception et en tirer parti en mettant en valeur les expériences positives que connaissent de nombreux touristes et leurs amis à l'occasion de leurs visites dans la province. Le mot « Nouvelle-Écosse » est propre à la Nouvelle-Écosse seule et il offre de ce fait des possibilités de marketing exceptionnelles et puissantes.

### **Marquage « écologique »**

Notre expérience et nos recherches montrent que le consommateur américain préfère de plus en plus acheter des produits du bois qui peuvent prouver qu'ils ont été fabriqués à partir de bois provenant de forêts gérées de manière responsable. Nous résumons ci-dessous une étude indépendante crédible qui étaye cette conclusion.

#### **Enquête du National Home Center News :**

Les conclusions d'une étude de marché réalisée par Leo J. Shapiro and Associates de Chicago pour le compte du National Home Center News [National Home Center News, 6 août 2001] confirme l'intérêt accru envers les produits du bois provenant de sources durables. L'enquête a eu lieu entre le 1<sup>er</sup> et le 10 avril 2001, et 450 propriétaires américains y ont participé. Environ 45 % des répondants avaient acheté du bois d'œuvre l'année précédente et 37 % avaient acheté des meubles ou d'autres produits du bois. Des répondants représentant un taux légèrement inférieur à 40 % avaient personnellement pris des mesures pour réduire la consommation du bois ou de produits contenant du bois (y compris les produits de papier) afin de protéger l'environnement. La manière la plus répandue, chez les répondants, de contribuer à la protection des forêts, c'est l'achat de produits de substitution.

(Remarque : George Rosenbaum, président de l'entreprise Leo J. Shapiro qui a mené l'étude, a fait la suggestion fascinante selon laquelle l'un des avantages de la certification pourrait être d'accroître la demande des produits du bois en ralentissant, voire en récupérant les efforts du public en vue de cesser d'utiliser le bois comme moyen de conservation).

- Plus de 50% déclarent prendre à cœur la nécessité d'une sorte de certification en matière de gestion forestière durable.
- Près de 60% de ceux qui ont participé à l'étude seraient disposés à payer davantage pour des produits du bois certifiés. Ce taux passe à 83 % chez ceux qui prennent à cœur la nécessité d'une certification.
- Les femmes, qui prennent les grandes décisions sur les achats de meubles, sont plus « écologistes » que les hommes, d'après les résultats de l'enquête.

Nous sommes persuadés que l'IPSBNE doit tirer profit de l'enjeu « écologique » et l'intégrer à son programme de marquage.

En notre qualité de consultants auprès de l'industrie, il nous incombe d'émettre des recommandations qui avantagent au mieux nos clients. Force nous est de signaler que nous avons fait les mêmes recommandations à d'autres clients qui ressentent la pression de la concurrence mondiale. À notre avis, la question est trop importante pour qu'on n'en tienne aucun compte alors même que dans les pays en voie de développement les concurrents intègrent déjà la « certification » dans leurs stratégies commerciales.

Il est essentiel de s'occuper au plus vite de cette question. Il faut du temps pour élaborer un programme qui soit acceptable au petit propriétaire foncier, à l'exploitant forestier et au petit fabricant à valeur ajoutée. Les fabricants du Canada accusent déjà du retard par rapport à certains de leurs concurrents. Ne pas aborder cette question ne fera qu'accroître le désavantage concurrentiel des fabricants de la Nouvelle-Écosse.

La Nouvelle-Écosse connaît un bon début avec ses initiatives de foresterie durable. Même si tous les matériaux du secteur ne proviendront pas de la Nouvelle-Écosse, l'impulsion est là et l'IPSBNE doit en tirer parti.

Les fabricants de pièces en bois de transformation moins poussée doivent comprendre qu'il y a un marché naissant pour la fourniture de pièces certifiées à d'autres fabricants, comme le montrent les exigences qui entreront en vigueur dans l'UE en 2005.

## **Groupes industriels**

Grâce principalement aux efforts du Groupe Produits du bois – GPB – établi à Fredericton, l'IPSBNE commence à voir les avantages d'une coopération et d'une collaboration entre les membres de l'industrie sur les questions d'intérêt commun. Le GPB se fait le champion de la cause de l'IPSB au Canada atlantique depuis plusieurs années et il a reçu l'appui d'un large éventail d'intervenants de toutes les quatre provinces, à savoir le Nouveau-Brunswick, l'Île-du-Prince-Édouard, Terre-Neuve et la Nouvelle-Écosse.

Cette association sert actuellement de catalyseur pour la promotion d'une stratégie du Canada atlantique et elle a élaboré (en consultation avec ses membres) un plan d'action pour faire progresser cette noble cause. Ces efforts serviront à renforcer chacune des grappes d'entreprises régionales – y compris celle de la Nouvelle-Écosse.

Cela étant, nous pensons qu'il est important que l'IPSBNE dispose sur son territoire d'une association qui se concentre sur les questions spécifiques à la province. Nous avons discuté de notre suggestion ci-dessous avec le président directeur général du GPB et nous croyons savoir que cette notion reçoit de plus en plus d'appui.

Tel que nous concevons l'avenir du GPB, cette association resterait essentiellement telle qu'elle est maintenant, à la différence que chaque province créerait sa propre section. La section néo-écossaise serait membre du GPB et verserait au GPB des cotisations au nom de ses membres. Chaque membre s'acquitterait, à titre individuel, de sa cotisation auprès de la section. Ainsi, la Nouvelle-Écosse (et les autres provinces) disposerait d'un forum qui se concentrerait sur son propre programme sans réduire l'efficacité de l'organisation mère.

Le GPI et ses sections joueraient le rôle de protagonistes d'une plus grande initiative de promotion du Canada atlantique. Par ailleurs, le GPB servirait de source en matière d'éducation et d'assistance technique pour ses membres, en puisant pour cela dans les ressources d'éducation et de formation de la région.

Un avantage supplémentaire d'une structure de ce genre est qu'elle offre la possibilité d'une aide sous forme de financement au nouveau GPB de la part des intervenants économiques relevant d'entités publiques locales et régionales, étant donné que les retombées seraient avantageuses pour le Canada atlantique dans son ensemble et non seulement pour les membres qui versent individuellement des cotisations à chaque section. Nous encourageons l'octroi d'aide financière à une telle structure qui serait appelée à disparaître progressivement, à mesure que les grappes d'entreprises parviendraient à maturité.

De toute façon, les entreprises de la Nouvelle-Écosse pourraient faire du réseautage à l'intérieur de la province à l'occasion des réunions de la section néo-écossaise du GPB, ainsi que lors des réunions du GPB. Il s'agit d'une sorte de compromis qui donne à la Nouvelle-Écosse (ainsi qu'aux autres provinces) un forum consacré au développement d'une grappe d'entreprises locale tout en maintenant telles quelles les importantes fonctions régionales du GPB. L'organisation « mère » pourrait se réunir deux fois par an, tandis que les sections tiendraient leurs assises au cours des trimestres qui viennent entre ces deux réunions ou aussi souvent qu'elles le jugeraient nécessaire.

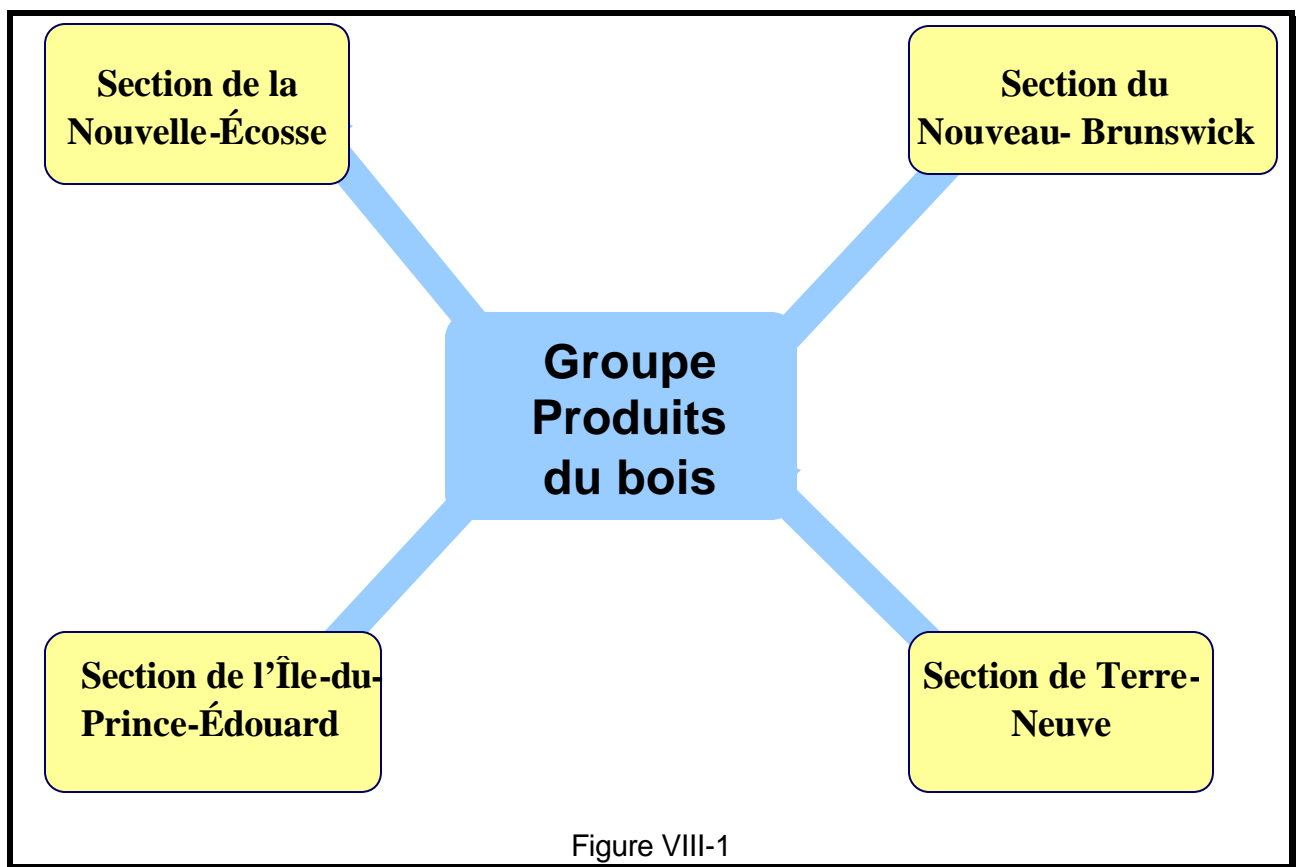


Figure VIII-1

La figure VIII-1 ci-dessus illustre les liens entre les quatre sections de l'Atlantique et le GPB qui joue le rôle de pivot. Sans le GPB, les provinces n'auraient aucune possibilité de profiter des forces de leurs voisines pour compenser leurs propres faiblesses en vue d'accroître les exportations de chaque province et de la région.

Les fabricants qui ont de modestes ateliers sont représentés par le Nova-Scotia Designer Crafts Council, l'Atlantic Woodworkers Association, la Nova-Scotia Wildlife Carvers & Artists Association, et d'autres ont encore besoin d'être sensibilisés. Il est à espérer que certains adhéreront à la section néo-écossaise du GPB pour tirer parti de quelques-uns des avantages qui peuvent les amener à devenir de plus grands fabricants de produits secondaires du bois.

En outre, un rapport d'étroite collaboration doit être établi entre les industries des produits *primaires* et *secondaires* du bois. L'utilisation optimale du bois rond dans les produits à valeur ajoutée dépendra d'une coopération exceptionnelle entre ces secteurs. Par ailleurs, la stratégie de commercialisation des produits « écologiques » nécessitera un approvisionnement fiable en bois d'œuvre « écologique » (ou certifié) et exigera une coopération entre les transformateurs primaires et secondaires.

Nous estimons que les acteurs de l'industrie des produits du bois doivent élaborer un nouveau paradigme et « qu'il n'y a pas de séparation entre les objectifs ultimes des producteurs primaires et secondaires, et que ces secteurs doivent fusionner en un seul ». Les concurrents étrangers fusionnent désormais leurs activités de transformations primaire et secondaire en vue de constituer des forces concurrentes puissantes (voir l'exemple de l'entreprise bolivienne à la page 17). Il serait salutaire, pour la section néo-écossaise et pour l'IPSBNE, qu'un important groupe de membres associés du secteur primaire contribue à l'élaboration de la stratégie.

## **Soutien au niveau de la formation**

Les secteurs de transformation plus poussée de l'industrie des produits du bois à valeur ajoutée ont été négligés dans le système d'enseignement provincial! Il existe de graves lacunes qui défavorisent l'industrie par rapport à ses consœurs d'autres provinces et d'autres pays qui lui font concurrence sur la scène mondiale. La Nouvelle-Écosse continue d'accuser du retard par rapport aux autres provinces, États des États-Unis et régions du monde qui investissent dans la promotion de la technologie de pointe et de techniques de fabrication avancées.

La seule manière de défier la concurrence au niveau des prix et de la qualité est d'adopter des techniques de fabrication de classe mondiale et d'avoir des employés qui sont formés à leur utilisation. Les usines des années 70 et 80 ne sont plus concurrentielles. La mondialisation de l'industrie des produits du bois à valeur ajoutée a changé la façon dont nous devons considérer la fabrication.

L'éducation et la formation constituent **la** clé du progrès de l'industrie néo-écossaise des produits secondaires du bois. Un programme à multiniveaux est nécessaire pour répondre aux besoins de ce secteur. Les techniques d'ébénisterie et de menuiserie ne sont plus assez adaptées pour soutenir la concurrence sur le marché d'aujourd'hui. Il faut utiliser des machines et des équipements de pointe, combinés à des techniques de fabrication sans gaspillage, pour maintenir les coûts à un niveau acceptable. Cela ne signifie pas que de vieilles machines

manuelles ne sont pas indiquées pour certaines activités dans une usine moderne, mais plutôt que le fait de mettre l'accent sur une méthodologie désuète aux dépens d'un investissement dans la nouvelle technologie est la recette d'un déclin rapide pour tout fabricant.

Ainsi, il est essentiel d'élaborer un programme nouveau et à jour pour l'industrie en Nouvelle-Écosse. Notre évaluation indépendante des programmes qui existent actuellement dans la région nous convainc que cela est d'une urgence critique.

Fort heureusement, un programme est en cours d'élaboration au campus de Marconi du Collège communautaire de la Nouvelle-Écosse. Nous avons examiné les plans et les objectifs, ainsi que l'aperçu du cursus de ce projet de programme. Nous avons déjà servi comme membres de plusieurs conseils consultatifs chargés d'étudier des programmes dans des collèges et universités, et nous avons effectué des visites relatives à des dizaines de programmes pendant et après leur élaboration. Nous n'avons jamais vu de plan qui réponde mieux aux besoins du secteur auquel il va s'appliquer.

Notre mandat n'était pas d'évaluer le plan et nous avons signalé plus haut qu'en fait, nous ne l'avons même examiné qu'après avoir achevé nos recherches primaires et secondaires sur les possibilités du secteur en matière d'éducation. Nous n'avons aucune critique à formuler l'encontre les documents du plan que nous avons étudiés et nous estimons en fait qu'ils sont bien conçus et peuvent être un véhicule pour répondre à la plupart, sinon à la totalité des préoccupations relatives à l'éducation et à la formation telles que soulignées dans ce rapport.

Nous pensons qu'en ce qui concerne le projet d'emplacement du nouveau Centre de technologie de pointe du travail du bois – nom que nous donnons, strictement à des fins de référence, au programme proposé – ce centre devrait se situer au campus de Marconi du Collège communautaire de la Nouvelle-Écosse. Les raisons en sont les suivantes :

- Le développement de l'IPSBNE (et de l'industrie des produits secondaires du bois du Canada atlantique) fait l'objet d'une vision solide et d'un intérêt profond sur ce campus.
- C'est là que se trouve actuellement le programme le plus perfectionné de la Nouvelle-Écosse.
- Nous pensons que cet emplacement serait stratégique pour offrir des perspectives d'éducation et de formation au plus large éventail de fabricants du Canada atlantique, parce qu'il se trouverait nettement à l'est du seul autre programme similaire dans la région, à savoir celui qui est à Campbellton, à l'ouest du Nouveau-Brunswick à la frontière avec le Québec.
- Sydney est relativement accessible par traversier pour les entreprises de l'Île-du-Prince-Édouard et tout particulièrement ceux de Terre-Neuve où il n'existe pas de programmes axés sur l'industrie des produits secondaires du bois.
- Le campus de Marconi offre une formation dans les métiers connexes qui appuient l'industrie de pointe du travail du bois, comme la technologie électromécanique, la technologie du génie électronique – y compris l'automatisation et la robotique industrielles, le programme des techniciens de contrôle industriel, ainsi qu'un programme de gestion et de conception.
- La proximité au Collège universitaire du Cap-Breton est une autre raison impérieuse que nous estimons pertinente. Le Collège offre un baccalauréat en technologie (fabrication) ainsi qu'un diplôme en administration des affaires et des cours individuels qui pourraient être combinés à ceux du Collège universitaire de la Nouvelle-Écosse et du futur centre



pour offrir un diplôme supérieur aux candidats qui aspirent à devenir des cadres intermédiaires ou supérieurs de l'industrie, ou aux individus qui veulent lancer leur propre entreprise.

- Les collectivités autochtones d'Eskasoni et de Membertou sont situées dans cette région et ont manifesté un vif intérêt pour l'IPSB.
- Enfin, le Cap-Breton, l'Île-du-Prince-Édouard et Terre-Neuve sont des régions en état de marasme économique qui ont besoin d'avoir accès à un programme pour stimuler la croissance dans un secteur qui exporte du bois à valeur ajoutée.

L'idée d'établir un centre de technologie de pointe du bois pour servir l'industrie en Nouvelle-Écosse est légitime. Cependant, la suggestion de compléter le programme du Nouveau-Brunswick pour servir efficacement une région atlantique plus grande est en soit mieux conçue.

Les programmes d'éducation et de formation nécessaires couvrent, sans toutefois s'y limiter, les domaines généraux ci-après :

- Gestion
- Planification stratégique
- Marketing (mondial et national)
- Amélioration de la productivité
- Formation axée sur les compétences en fabrication
- Développement des produits
- Technologie du bois

Dans un tel établissement, la conception traditionnelle de l'éducation et de la formation est que les étudiants et l'industrie s'y rendent pour apprendre. Cependant, la tendance qui se généralise actuellement est celle qui consiste à se rendre dans l'industrie pour offrir l'éducation et la formation, par le biais de programmes de perfectionnement professionnel où les spécialistes et le personnel des programmes se déplacent en milieu de travail pour améliorer la performance et la compétitivité.

Les sujets et les questions qu'on peut aborder dans ces programmes sont nombreux, y compris le recrutement et le maintien des employés, la participation des employés à un programme d'amélioration continue, entre autres.

## **Assistance technique**

L'assaut des importations contre l'industrie est une mise en garde que cette dernière aurait dû recevoir depuis longtemps. Comme nous l'avons déjà signalé, l'industrie accuse de graves lacunes pour ce qui est des techniques de fabrication de calibre international. Si l'industrie a des besoins en éducation et en formation tel qu'indiqué ci-dessus, il lui faut également une assistance technique bien ciblée, fournie par des sources externes.

Les domaines ciblés doivent comprendre, entre autres, ceux-ci qui suivent :

- Ingénierie de produits

- Ordonnancement et contrôle de la production
- Fabrication sans gaspillage
- Amélioration continue

De nombreuses entreprises éprouvent de la difficulté à budgétiser ces services, mais elles pourraient bénéficier considérablement d'une vérification des opérations qui comprendrait l'examen de leurs buts et objectifs et la réalisation d'une analyse F.F.P.M., avec pour résultat des initiatives de changement nécessaire pour préparer les entreprises à l'exportation. Ce serait là un domaine légitime d'aide financière de la part des organismes publics et d'autres intervenants.

Quelle que soit la manière dont l'innovation technique est fournie, l'industrie doit se, d'un bout à l'autre, de l'embrasser.

## Recrutement et maintien des employés

L'IPSBNE souffre d'une pénurie d'employés qualifiés et formés. La seule manière de relever ce défi est de convaincre plus de jeunes gens d'entrer dans l'industrie. Le nouveau programme proposé pour le campus de Marconi du Collège communautaire de la Nouvelle-Écosse sera un bon cadre pour préparer ces jeunes pour l'industrie. Mais comment les attirera-t-on dans l'industrie quand celle-ci est perçue comme étant rétrograde et désuète?

La réponse à cette question a été conçue au Canada chez **WoodLINKS** – un programme établi et éprouvé dont peuvent se servir les écoles secondaires, les établissements post-secondaires et les industries pour développer des programmes de fabrication des produits du bois et fournir des perspectives de formation pratique, de l'orientation professionnelle et des informations aux étudiants et aux enseignants.



Le siège de ce programme se trouve à Vancouver en Colombie-Britannique et on peut l'examiner au site [www.woodlinks.com](http://www.woodlinks.com). WoodLINKS est une société à but non lucratif qui encourage la participation des associations et des éducateurs à son programme.



Un autre programme modèle très intéressant est actuellement en cours dans l'État de Virginie aux États-Unis. Virginia Tech a fait preuve d'un esprit d'innovation dans son programme Wood Magic (logo à gauche) – un programme d'enseignement des sciences aux élèves de 3<sup>e</sup>, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> années dans l'État de Virginie. Dans ce programme, les informations sont présentées de manière récréative, plaisante et interactive. Pendant un spectacle Wood Magic, les enfants, les enseignants et les invités provenant de l'industrie participent à un éventail d'activités, de démonstrations et d'expérimentations. Ils apprennent à fabriquer un sandwich en bois avec

du placage et de la pellicule adhésive, ils explorent l'architecture complexe des feuilles d'arbres et des termites sous un microscope électronique à balayage, ils soumettent un morceau de bois à l'essai, ils apprennent que chacun d'eux a utilisé trois livres de bois et de produits forestiers ce jour-là et que cinq arbres sont plantés pour chaque arbre abattu.

À date, plus de 1 500 enfants et 162 enseignants ont participé à ce programme novateur (<http://www.woodmagic.vt.edu>). L'industrie des produits forestiers de la Nouvelle-Écosse est capitale pour la province et un programme calqué sur le modèle de celui de Virginie qui connaît un succès éclatant rendrait un bon service à la province de la Nouvelle-Écosse et à l'IPSBNE.

## **Disponibilité des ressources naturelles**

L'expérience des nouvelles entreprises qui ont fait faillite, les données statistiques fournies par le ministère des Ressources naturelles de la Nouvelle-Écosse et les discussions avec les intervenants à travers la province nous ont complètement convaincus du besoin d'orienter une partie du bois rond destiné à la filière de première transformation vers l'industrie des produits secondaires du bois de la Nouvelle-Écosse.

Compte tenu des diverses questions relatives au marché dont celles, cruciales, qui portent sur les prix, il sera nécessaire d'assurer la formation et l'éducation des spécialistes de l'achat et de la vente, afin de réorienter vers d'autres secteurs les produits qui sont gaspillés ou sous-utilisés dans l'IPSBNE.

Tel qu'évoqué brièvement dans l'analyse F.F.P.M. ci-dessus, la croissance de l'IPSBNE a été entravée par les politiques passées du gouvernement provincial sur l'utilisation des terres publiques et ces politiques menacent désormais toute croissance dans ce secteur. D'après une étude publiée dans le GPI Atlantic Report de novembre 2001, les recettes des pâtes et papiers obtenus à partir d'un mètre cube de bois étaient de 118 \$ par m<sup>3</sup>, tandis que les matériaux de revêtement de plancher en bois ont produit des recettes de l'ordre de 1 200 à 1 600\$ par m<sup>3</sup>. Au même moment, pour le même volume de bois, on a employé sept fois plus d'employés dans un cas que dans l'autre.

Afin d'optimiser les retombées économiques des ressources forestières de la province, la Nouvelle-Écosse doit trouver des moyens pour faire rentrer, dans les secteurs de transformation plus poussée de l'industrie des produits du bois à valeur ajoutée de la province, une plus grande proportion du bois rond coupé actuellement. Lors de nos entretiens et discussions, nous avons constaté qu'il y avait un désir chez divers intervenants – y compris le ministère des Ressources naturelles et STORA ENSO – de voir le volume annuel autorisé de feuillus abattus sur les terres publiques utilisé dans les usines de transformation plus poussée des produits du bois à valeur ajoutée de la Nouvelle-Écosse.

Avec cet objectif manifeste et le fait supplémentaire que la plupart des coupes admissibles se font sur les terres privées, l'industrie dispose d'une base sur laquelle élaborer des stratégies novatrices pour véritablement obtenir un pourcentage plus élevé de feuillus et de résineux ainsi que d'espèces sous-utilisée dans la province. Par exemple, l'érable rouge et le pin blanc peuvent tous les deux être utilisés dans le mobilier fin.

Des incitatifs créatifs qui encouragent le flux des ressources forestières des petits propriétaires fonciers vers l'IPSBNE devraient être étudiés.

Il faut explorer de nouvelles sources, y compris la récupération des billes noyées de 100 ans qui sont recherchées sur les marchés très haut de gamme (les questions environnementales

méritent d'être examinées de manière plus approfondie pour une appréciation objective de la situation).

Les questions ayant trait à la gestion forestière et à la fabrication à valeur ajoutée des produits provenant des forêts ne seront plus jamais abordées séparément. Elles se sont davantage imbriquées les unes dans les autres au fil du temps.

Jusqu'à date, il y a une séparation des intérêts (perçus ou réels) de la part de ceux qui possèdent et gèrent les forêts, de ceux qui abattent les arbres dans la forêt, de ceux qui transforment les produits primaires obtenus, et des fabricants à valeur ajoutée. Avec les questions évoquées ici, une telle séparation ne peut plus subsister.

Les industries primaires et secondaires des produits du bois fusionnent en une seule industrie et elles doivent changer les vieux paradigmes auxquels elles se sont accrochées, et former une nouvelle alliance stratégique fonctionnelle, dans l'intérêt des deux industries. D'après notre expérience, cela n'est plus urgent nulle part qu'en Nouvelle-Écosse.

## **IX. RÉSUMÉ - RECOMMANDATIONS**

---

L'industrie des produits du bois à valeur ajoutée de la Nouvelle-Écosse est confrontée à des défis nombreux et sérieux qui entravent actuellement l'essor du secteur de l'exportation. Le présent rapport présente ces défis de façon à les faire apparaître comme autant d'occasions à saisir dans le cadre des stratégies énoncées ci-dessous. Partout dans le monde, les secteurs se battent pour devenir plus concurrentiels et cherchent des stratégies pour y parvenir. La Nouvelle-Écosse a prouvé son propre engagement à l'égard de l'industrie des produits secondaires du bois grâce à cette initiative et à d'autres qui l'ont précédée. Dans ces conditions, la question qui se pose est de savoir s'il existe chez les intervenants une ferme volonté d'agir.

Les présentes recommandations visent à proposer une ligne de conduite ou une feuille de route permettant à la province de la Nouvelle-Écosse et à l'IPSBNE de guider l'industrie vers la deuxième décennie du 21<sup>e</sup> siècle. Le résultat ultime de l'ensemble de la stratégie sera une industrie néo-écossaise des produits du bois à valeur ajoutée qui sera plus forte et plus dynamique et qui exportera ses produits à l'échelle mondiale. L'un des principaux objectifs des présentes recommandations est la protection des emplois actuels du secteur, ainsi que la création de nouveaux emplois dans l'industrie des produits du bois à valeur ajoutée, grâce à ces exportations.

La stratégie globale consiste en 12 recommandations présentées ci-dessous et qui sont destinées à consolider les points forts de l'IPSBNE tout en éliminant ou en minimisant les faiblesses et les menaces. Comme nous l'avons déjà signalé, les recommandations visent aussi à tirer parti des possibilités évoquées dans l'analyse F.F.P.M. de l'industrie.

Il se peut que certains n'approuvent pas toutes ces recommandations ou certains de leurs détails; et il se peut que certains n'approuvent pas l'ordre de priorité que nous leur avons donné. Cependant, ces recommandations se veulent un cadre initial qui devrait faire l'objet d'un examen permanent et dont il faudrait accroître la portée et la profondeur selon les besoins. Bien qu'elles soient classées en fonction de leur degré de pertinence par rapport à la réalisation de l'objectif primordial qui est le développement des exportations, elles sont toutes essentielles et nombre d'entre elles doivent, en toute logique, être mises en œuvre simultanément.

Il est urgent d'agir promptement.

## **1. Formation au sein de l'IPSBNE d'une commission chargée de la mise en œuvre de la stratégie**

Il sera d'une importance capitale d'établir une plate-forme de haut niveau pour l'acceptation puis la mise en œuvre de ces recommandations et d'autres stratégies adoptées, afin de faire évoluer l'IPSBNE. Une telle « commission » devrait se composer d'intervenants intéressés et influents qui seront responsables de la mise en œuvre générale de ces recommandations.

Chaque point de la stratégie devrait avoir son propre groupe de travail ou comité qui en assurerait le soutien ou la mise en œuvre et qui serait responsable devant la commission. Chaque question est complexe en soi et exigera beaucoup de travail et une supervision étroite pendant un certain nombre d'années. En plus, les groupes collaboreront en vue d'intégrer leurs efforts de manière à se compléter dans la mise en œuvre de chaque recommandation. Les groupes dont nous recommandons la création à des fins de soutien, de promotion ou de mise en œuvre sont les suivants :

- **Comité de soutien au Centre de technologie de pointe du travail du bois**
- **Comité du Groupe Produits du bois - Nouvelle-Écosse**
- **Comité de l'IPSBNE sur le recrutement et le maintien des employés**
- **Comité de l'IPSBNE sur les ressources forestières à valeur ajoutée**
- **Comité de l'IPSBNE sur l'assistance technique**
- **Comité de l'IPSBNE sur l'innovation**
- **Comité de l'IPSBNE sur le marquage**
- **Comité de l'IPSBNE sur les études de marchés**
- **Comité de l'IPSBNE sur la plus forte valeur ajoutée**
- **Groupe d'étude de l'IPSBNE sur la certification des produits**
- **Comité de l'IPSBNE sur l'amélioration du transport**

La commission se chargera de surveiller la stratégie et d'en évaluer le succès ou l'échec par rapport à la mise en œuvre du plan et de chacun de ses volets. Par conséquent, des représentants de haut rang, issus aussi bien du secteur du développement économique local et régional que du secteur public, doivent jouer un rôle important au sein de la commission.

## 2. Nouveau Centre de technologie de pointe du travail du bois

Le Centre de technologie de pointe du travail du bois (notre nom de référence) nouveau et visionnaire qui est à l'étude devrait avoir pour siège le campus de Marconi du Collège communautaire de la Nouvelle-Écosse. Ce projet est bien conçu et nous ne l'avons évalué dans la présente étude qu'après avoir établi qu'un tel programme faisait cruellement défaut en Nouvelle-Écosse. Il n'y a rien d'étonnant à ce que la création de ce centre ne soit devancée, dans l'ordre des priorités, que par la mise sur pied d'une commission de supervision.

Le centre et ses programmes se feront les champions de l'industrie en Nouvelle-Écosse, au même titre que la section néo-écossaise du GPB (voir recommandation numéro 3 ci-dessous). C'est cet établissement d'enseignement qui fournira la nouvelle technologie et des idées novatrices, par le biais de ses diplômés de différents niveaux. En outre, il peut être le véhicule de l'assistance technique et de la formation qui sont essentielles, grâce à un programme vigoureux de formation professionnelle permanente.

Le centre contribuera à éliminer bon nombre de faiblesses et de menaces de l'IPSBNE et il fera la promotion de plusieurs perspectives dans le secteur. Il devra entre autres :

- Apporter une vision à l'IPSBNE en vertu de son leadership et de son existence
- Assurer une grande partie de l'éducation et de la formation qui sont si nécessaires pour préparer le secteur à l'exportation
- Fournir à l'industrie régionale un flux constant d'employés bien formés
- Aider les entreprises à se rendre compte du besoin de machines plus efficaces et de technologie dans leurs procédés de fabrication
- Promouvoir la sensibilisation des étudiants et de l'industrie en ce qui concerne les principes de la fabrication sans gaspillage
- Enseigner les principes fondamentaux du génie industriel aux étudiants
- Contribuer à former les propriétaires, les gestionnaires et les travailleurs afin qu'ils puissent participer à la planification d'une stratégie efficace d'exportation
- Appuyer les efforts de recrutement et de maintien des employés au sein de l'IPSBNE à des niveaux multiples de besoins en dotation
- Éliminer la vision d'avenir pessimiste qui prévaut dans le secteur en contribuant à chercher et à promouvoir des solutions novatrices au problème de la pénurie, perçue ou réelle, des ressources forestières naturelles dans l'IPSBNE.

Tout cela implique une lourde responsabilité, mais nous pensons que la mise en œuvre immédiate du nouveau programme sera couronnée de succès dans tous ces domaines. Comme nous l'avons déjà souligné dans ce rapport, en l'absence de cet élément, les chances de prospérité du secteur en ces temps de mondialisation accélérée de l'IPSB sont infimes, voire nulles.

Nous avons recommandé la création, au sein de l'industrie, d'un conseil consultatif actif et permanent qui se chargerait d'examiner le plan actuel avant sa mise au point définitive, et qui par la suite se réunirait une fois par an pour discuter de l'efficacité du programme avec les dirigeants du Collège communautaire de la Nouvelle-Écosse. Bien que l'industrie ait été consultée au cours du processus actuel, la création d'un nouveau conseil consultatif permettra d'obtenir un large ralliement en faveur du succès continu du programme et fournira d'utiles

suggestions sur les besoins de l'industrie. Les membres de ce conseil devraient représenter un large éventail d'acteurs de l'industrie, y compris les grandes entreprises qui sont susceptibles d'embaucher les diplômés.

La configuration du programme, telle que projetée actuellement, ne devrait pas être réduite. Les équipements énumérés à des fins d'acquisition représentent le minimum nécessaire pour offrir un programme efficace, et les cours proposés ne sont pas en nombre excessif.

S'il fallait comparer ces stratégies aux composantes de base de l'avenir de l'industrie, nous dirions que cette recommandation est la fondation de tout le reste de la stratégie.



### 3. Formation de la section néo-écossaise du GPB

Notre vision d'une structure plus efficace du Groupe Produits du bois en est une qui servira les intérêts de chaque province considérée individuellement, ainsi que de la région atlantique dans l'ensemble. Bien que tel soit l'objectif actuel du GPB, sa structure courante permet difficilement à ses membres provenant d'une province donnée de se concentrer sur les problèmes spécifiques qui leur sont propres.



Dans notre vision, cette association resterait essentiellement telle qu'elle est actuellement, à la différence que chaque province établirait sa propre section. La section de la Nouvelle-Écosse serait membre du GPB et verserait des cotisations au GPB au nom de ses membres. Chaque membre paierait à titre individuel sa cotisation à la section. Ainsi, la Nouvelle-Écosse (et les autres provinces) disposerait d'un forum dont elle pourrait se servir pour se concentrer sur son propre programme sans entamer l'efficacité de l'organisation mère.

Le GPB et ses chapitres se feraient les champions d'une plus grande stratégie de croissance du Canada atlantique. En outre, le GPB serait le véhicule de l'éducation et de l'assistance technique de ses membres, puisant pour cela dans les ressources d'éducation et de formation de la région.

Un avantage supplémentaire d'une structure de ce genre est qu'elle offre la possibilité d'une aide sous forme de financement au nouveau GPB de la part des intervenants économiques relevant d'entités publiques locales et régionales, étant donné que les retombées seraient bénéfiques pour le Canada atlantique dans l'ensemble et non pas seulement pour les membres qui versent individuellement des cotisations à chaque section. Nous encourageons l'octroi d'aide financière à une telle structure qui serait appelée à disparaître progressivement, à mesure que les grappes d'entreprises parviendraient à maturité.

Le GPB se trouve dans une phase critique de son existence et a besoin du soutien de la Nouvelle-Écosse. Cette recommandation figure en bonne place dans la présente liste des stratégies nécessaires pour la réussite de l'IPSBNE.

Il faudrait encourager les petits ateliers d'artisanat et les fabricants de produits de première transformation à devenir des membres associés de la section néo-écossaise, étant donné qu'ils peuvent devenir une source d'approvisionnement au secteur ou se transformer eux-mêmes en entreprises d'exportation viables. Bon nombre de nouvelles entreprises partent de débuts très modestes et la section néo-écossaise du GPB est un excellent forum pour encourager cela en Nouvelle-Écosse.

#### 4. Initiative de recrutement et de maintien des employés du secteur

Pour qu'il y ait une IPSBNÉ viable concentrée sur l'exportation, il faut un flux permanent de travailleurs qualifiés et faisant preuve d'un esprit de créativité et d'innovation pour faire avancer l'industrie. Cette recommandation est destinée à inciter tous les potentiels candidats à entrer dans le secteur à un jeune âge, et à défaire l'image de l'IPSB comme une industrie vieille, désuète et moribonde. Le recrutement et le maintien centrés sur la carrière est la condition sine qua non de la réussite de toute initiative de recrutement et de maintien des employés mise en œuvre par une entreprise particulière – un facteur sous-estimé par la quasi-totalité des acteurs de l'industrie partout dans le monde.

L'entreprise canadienne **WoodLINKS** a élaboré un programme de relations publiques et de promotion pour contrer l'image défavorable de l'IPSB et inciter les élèves du secondaire et ceux qui sont à la recherche d'une carrière à s'intéresser de près à cette industrie. Ce programme consiste en un excellent site Web, des vidéos et des documents imprimés, qui sont destinés aux écoles et aux organismes et qui présentent la vraie nature de l'industrie des produits du bois du 21<sup>e</sup> siècle – une industrie passionnante et débordant de haute technologie. Ce programme devrait faire l'objet d'un examen approfondi et être utilisé dans toute la mesure du possible dans le cadre de cette initiative.

Un autre programme qui devrait servir de modèle à la Nouvelle-Écosse est actuellement en cours dans l'État de Virginie aux États-Unis. Virginia Tech a fait preuve d'un esprit d'innovation dans son programme Wood Magic (logo à droite). Il s'agit d'un programme novateur d'enseignement des sciences aux élèves de 3<sup>e</sup>, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> années dans l'État de Virginie. Dans ce programme, des renseignements concrets sont présentés de manière récréative, plaisante et interactive. Pendant un spectacle Wood Magic, les enfants, les enseignants et les invités issus du milieu de l'industrie participent à un éventail d'activités, de démonstrations et d'expérimentations. Cette approche novatrice présente l'industrie des produits du bois de manière à en projeter une image positive dans ces jeunes esprits.



Un programme de ce genre devrait être élaboré par le Collège communautaire de la Nouvelle-Écosse et la section néo-écossaise du Groupe Produits du bois en vue d'une mise en œuvre à l'échelle provinciale.

En résumé, nous pensons que la Nouvelle-Écosse devrait s'inspirer des forces de ces deux initiatives pour élaborer un programme coordonné conçu de manière à attirer les jeunes et les individus à la recherche d'une carrière dans le secteur au cours de la prochaine décennie et au-delà. L'évaluation du succès confirmera la pertinence ou la non-pertinence du programme - au bout des dix premières années.

## 5. Élaboration d'une stratégie pour les ressources forestières à valeur ajoutée

Après avoir passé en revue, en collaboration avec les représentants du ministère des Ressources naturelles à Halifax et à Truro, les ressources forestières dont disposent actuellement pour l'IPSBNE et à l'issue de nos discussions en profondeur avec les transformateurs primaires et secondaires, nous sommes arrivés à la conclusion que les ressources forestières supplémentaires (comme l'ébène dur) que les rapports antérieurs ont présentées comme des forces de la province, n'existent pas.

Afin d'optimiser les retombées économiques des ressources forestières de la province, la Nouvelle-Écosse doit trouver des moyens pour faire entrer une plus grande proportion du bois rond *coupé actuellement* dans la chaîne d'approvisionnement des secteurs de transformation plus poussée de l'industrie provinciale des produits du bois à valeur ajoutée. À l'heure actuelle, une très faible proportion de ce bois rentre dans les activités de fabrication à valeur ajoutée de la Nouvelle-Écosse. Au contraire, la plus grande partie des feuillus et du bois rond de résineux quitte la province pour être transformée ailleurs ou sert à la fabrication de produits à très faible valeur ajoutée. En outre, l'on assiste à l'exportation de la matière ligneuse feuillue de classe supérieure vers les usines de placages des États-Unis et d'ailleurs.

Les politiques et les décisions antérieures se rapportant à l'utilisation des terres publiques étaient favorables au secteur primaire du bois, aux dépens de l'industrie à plus haute valeur ajoutée.

D'après une étude publiée dans le GPI Atlantic Report de novembre 2001, les recettes des pâtes et papiers obtenus à partir d'un mètre cube de bois étaient de 118 \$ par m<sup>3</sup>, tandis que les matériaux de revêtement de plancher en bois produisaient des recettes de l'ordre de 1 200 à 1 600 \$ par m<sup>3</sup>. Au même moment, pour le même volume de bois, on employait sept fois plus d'employés dans un cas que dans l'autre. Les implications sont claires : il y a beaucoup à gagner à promouvoir l'utilisation des ressources forestières dans des processus de transformation plus poussée à haute valeur ajoutée.

Cette question doit être au centre d'un projet de haut niveau débouchant sur l'élaboration d'une stratégie qui encourage l'utilisation d'une proportion nettement plus grande des quotas de coupe autorisés de feuillus et de résineux par l'IPSBNE. Il faut trouver des moyens novateurs pour transformer le bois rond actuel en produits à valeur ajoutée. Pour ce faire, il conviendra de trouver des procédés et des marchés pour les matériaux de classe inférieure ainsi que ceux de classe très supérieure qui sont actuellement exportés sous forme de bois rond.

En ce qui concerne l'offre, le ministère des Ressources naturelles devrait mener une étude pour produire une évaluation plus précise et une déclaration sur les quotas d'abattage de feuillus disponibles et utilisables, le tout présenté de manière à ce que l'IPSBNE et les autres parties intéressées aient une meilleure idée de l'approvisionnement futur.

Pour encourager une meilleure utilisation des ressources naturelles de la Nouvelle-Écosse, le comité de suivi de cette recommandation devrait interagir étroitement avec les milieux responsables des efforts d'étude de marchés et des initiatives de développement de produits novateurs.

## 6. Élaboration d'un programme complet d'assistance technique de l'IPSBNE

Afin de développer en Nouvelle-Écosse des grappes d'entreprises viables qui sont prêtes pour l'exportation, les sociétés existantes et les entreprises naissantes auront besoin d'une assistance technique considérable pour affronter la concurrence des producteurs internationaux.

Le nouveau Centre de technologie de pointe du travail du bois de Sydney fournira un flux constant de travailleurs techniquement qualifiés, dont des préposés aux machines, des superviseurs et des gestionnaires. Cependant, les entreprises existantes auront besoin d'assistance technique avant que le centre ne commence à mettre ces talents à la disposition de l'industrie.

Un programme d'assistance technique doit être élaboré et offert à l'IPSBNE aussitôt que possible. Les objectifs de ce programme devraient couvrir, sans toutefois s'y limiter, les éléments suivants :

- Production et classement du bois d'œuvre de feuillus (secteurs primaires et secondaires)  
Les secteurs primaires et secondaires ne collaborent pas efficacement et n'ont pas constitué de bonne chaîne d'approvisionnement en feuillus dans la province. Un programme coopératif d'assistance technique destiné à améliorer le secteur des feuillus est nécessaire au développement d'une grappe d'entreprises.
- Séchage au séchoir  
Bien qu'il existe des installations de séchage au séchoir dans la province, elles sont rares et de taille modeste. Très souvent, le séchage se déroule principalement dans les usines de résineux. Il faut développer ce maillon de la chaîne d'approvisionnement et un effort dans ce sens permettra d'établir un lien crucial.
- Vérification des activités de l'entreprise  
Une manière efficace de déterminer le potentiel et les besoins d'une entreprise est de procéder à une vérification de ses activités ou à une évaluation diagnostique de sa capacité immédiate d'exporter. Il s'agit là d'une étape capitale du processus de restructuration des activités d'une entreprise, et on devrait mettre ce service à la disposition du secteur. Un tel service peut être fourni par plusieurs sources comme la Forintek, les spécialistes de la formation professionnelle permanente, ou les consultants indépendants. Une formule de partage des frais pourrait être utilisée pour fournir une forme d'assistance publique.
- Fabrication sans gaspillage  
La fabrication sans gaspillage vise à débarrasser l'entreprise de toute forme de gaspillage. Les composantes d'un programme de fabrication sans gaspillage sont l'amélioration permanente, le travail en continu, de faibles inventaires, la gestion du milieu du travail, l'aménagement des installations, la gestion totale de la qualité et d'autres encore qui contribuent à réduire le gaspillage et les frais qu'il occasionne au niveau de la main-d'œuvre, des matériaux, du temps et des capitaux.

- Finition  
Les industries de transformation plus poussée des produits du bois à valeur ajoutée font recours à des procédés de finition plus raffinés que ceux qu'on trouve actuellement en Nouvelle-Écosse. Il faut procéder à une analyse d'envergure des fournisseurs actuels de l'industrie, ainsi qu'à une évaluation de leur aptitude à faire évoluer l'expertise technique de l'IPSBNE, en vue de parvenir à des produits plus élaborés et de valeur plus élevée.
- Emballage  
L'exportation des produits secondaires du bois de transformation plus poussée exige un bon emballage destiné à offrir le maximum de protection à des frais minimum. Ce besoin se fera sentir à mesure que se développera le secteur.

L'assistance technique évoquée ci-dessus ainsi que les autres exigences spéciales doivent être la priorité du GPB et des autres intervenants de la province si l'on tient à ce que le secteur soit concurrentiel à l'échelle internationale.

## 7. Promotion de la réflexion novatrice au sein de l'IPSBNÉ

L'IPSBNÉ doit faire preuve de créativité et d'innovation dans ses efforts en vue de devenir un acteur de classe mondiale dans l'industrie. Un effort coordonné destiné à encourager l'innovation est nécessaire pour changer l'atmosphère négative qui prévaut actuellement dans le secteur, et pour stimuler des idées novatrices pouvant produire des entreprises nouvelles et plus développées.

Toutes les recommandations de cette stratégie devront reposer sur l'innovation pour être efficaces et elles exigent par conséquent une atmosphère d'optimisme et de créativité à l'échelle de tout le secteur.

Une série de séminaires et d'ateliers opportuns sur ce sujet permettront au secteur de mettre en valeur sa créativité. Les orateurs potentiels seront des conférenciers spécialistes de la motivation et les entrepreneurs qui peuvent partager l'histoire de leurs succès passés, ainsi que d'autres visionnaires provenant de l'intérieur et de l'extérieur de l'IPSB.

Les sujets qu'on pourrait couvrir au cours des prochaines années sont nombreux, citons entre autres :

- Conception et développement des produits
- Coopératives de fabrication et / ou de vente
- Recrutement et maintien des employés
- Possibilités de marchés pour l'IPSBNÉ
- L'usine de l'avenir - 2020

La promotion de la pensée novatrice constitue un volet essentiel de toute stratégie globale d'amélioration de l'IPSBNÉ.

## 8. Création de la marque de l'IPSBNÉ

Le marquage est une manière efficace d'attirer l'attention du consommateur et de l'inciter à dépenser, surtout sur le marché des États-Unis. Étant donné que ce dernier est et continuera d'être le meilleur débouché extérieur du Canada, il faut absolument qu'il y ait une marque grâce à laquelle les consommateurs puissent reconnaître qu'acheter les produits du bois à valeur ajoutée de la Nouvelle-Écosse présente des avantages.

Nous pensons qu'une entreprise professionnelle américaine de marquage devrait être retenue pour contribuer à élaborer une telle marque irrésistible pour les produits de la Nouvelle-Écosse. [Au préalable, nous encourageons la Nouvelle-Écosse à engager des discussions approfondies avec les autres provinces du Canada atlantique en vue de déterminer s'il serait plus avantageux d'unir leurs forces pour créer une marque irrésistible des produits secondaires du bois du Canada atlantique].

Nous estimons qu'il sera avantageux de prévoir une clause de « garantie » selon laquelle la marque de la Nouvelle-Écosse représente les produits fabriqués à partir du bois coupé de manière aussi durable qu'ils pourraient être désignés comme des produits « certifiés ». L'organisme de certification pourrait être le ministère des Ressources naturelles de la Nouvelle-Écosse. Cette suggestion ne devrait pas être rejetée sans des discussions approfondies engagées dans le cadre d'une stratégie de marquage.

Que la marque s'applique à la région ou seulement à la Nouvelle-Écosse, nous pensons que la province et l'IPSBNÉ devrait tirer profit du marché touristique et de l'image positive dont jouit la Nouvelle-Écosse en Europe et aux États-Unis. Le secteur pourrait produire des brochures à placer dans les kiosques d'information touristique et qui feraient la promotion de visites dans les usines qui ont des installations bien aménagées. En plus, on pourrait ouvrir de nombreuses salles d'exposition pour montrer aux touristes les produits du bois à valeur ajoutée et de transformation plus poussée, ainsi que la marque de la Nouvelle-Écosse.

Tout cela vise à créer une sensibilisation à la marque et à susciter la demande du produit.

## 9. Études de marchés primaires sur les marchés internationaux

Tout effort visant à développer un marché d'exportation viable doit comprendre une étude de marché et le recueil de renseignements sur le marché. Même si par le passé il y a eu des missions commerciales aux États-Unis, en Europe et auprès d'autres marchés, il faut identifier de nouveaux marchés pour les produits de transformation plus poussée et les promouvoir au sein de l'IPSBNE. Une telle démarche va au-delà des missions passées et actuelles, axées sur le « jumelage ».

Nous sommes d'avis que des segments du nouveau marché mondial qui ne sont pas encore desservis par le secteur doivent être étudiés en vue d'évaluer leur potentiel. On peut commencer ce processus en se rendant au High Point International Home Furnishings Market pour examiner les tendances du marché des États-Unis.

À titre d'illustration, la Nouvelle-Écosse a relativement de bonnes réserves de pin blanc. Celui-ci est un bon matériau pour fabriquer des meubles d'appoint. Les meubles peints et vieillis représentent un marché à créneaux viable dans de nombreuses régions du marché des États-Unis. La Nouvelle-Écosse dispose d'un bassin d'artisans. Les meubles en pin peints à la main constituent un autre marché à créneaux de grande valeur. Le même meuble peut être peint à la main, voire peint à la main sur demande pour des marchés ciblés.

Il existe de nombreux créneaux de marchés aux États-Unis qui sont desservis à partir de l'étranger. Ils représentent des perspectives pour la Nouvelle-Écosse, en raison de sa position stratégique qui se traduit par de plus courtes distances de transport et des coûts plus bas.

Des perspectives supplémentaires existent sur d'autres marchés d'Europe, du Moyen-Orient, d'Asie, ainsi sur les nouveaux marchés émergents.

Les entrepreneurs ou les consultants professionnels en études de marché qui appartiennent à l'industrie devraient être dépêchés sur de tels marchés pour identifier les nouvelles perspectives pour les entreprises de la Nouvelle-Écosse. Une fois les perspectives identifiées, on peut offrir des incitatifs pour promouvoir la pénétration de ces marchés, y compris en ouvrant des pavillons de la Nouvelle-Écosse lors des foires d'achat dans les pays visés, où l'on exposerait les produits nouvellement créés à l'intention desdits marchés.



## **10. Promotion du développement des produits secondaires du bois de transformation plus poussée**

Les efforts antérieurs de promotion ont été axés sur les produits secondaires du bois actuels de transformation moins poussée. Les réserves de ressources forestières naturelles disponibles dans la province pour l'IPSBNE étant limitées, il ne faut ménager aucun effort pour encourager la transformation plus poussée de ces produits.

On devrait analyser chaque secteur de l'industrie pour découvrir les possibilités d'amener les produits à un stade plus avancé de la chaîne de valeur. Par exemple, on pourrait proposer des portes en bois sous forme toute montée et préfinie. Le contreplaqué cintré pourrait être transformé en fenêtres à table voûtée. Il existe de nombreuses possibilités, mais pour les trouver, il faut de l'imagination et un esprit visionnaire.

Avec une source de matériaux disponibles, les petites usines de placages ont des potentialités. Il y a une demande à l'échelle mondiale en faveur des placages extérieurs pour l'industrie du meuble. Il s'agit d'une possibilité pour les entrepreneurs de la Nouvelle-Écosse, même si l'inventaire de placages doit être importé d'autres provinces ou d'autres pays.

Les panneaux collés à base d'érable dur et d'érable rouge de catégorie inférieure constituent un autre potentiel pour les produits secondaires du bois de transformation plus poussée. Bien qu'ils ne soient pas à un niveau de transformation très poussée, ces produits sont d'une catégorie supérieure à celle des éléments en bois massif ou des produits dimensionnés.

Le mobilier - y compris les fauteuils en bois cintré - offre des possibilités pour les fabricants de la Nouvelle-Écosse.

La présente recommandation et la recommandation numéro 9 peuvent se combiner pour contribuer au développement de grappes d'entreprises au sein de l'industrie.

Lorsque les recommandations précédentes auront été adoptées et que leur mise en œuvre sera bien en cours ou achevée, on peut intensifier les efforts de développement économiques pour attirer de nouvelles industries en Nouvelle-Écosse ou y étendre les activités d'industries existantes. Les entreprises étrangères de fabrication peuvent trouver un avantage stratégique à déménager leurs ressources de production en Nouvelle-Écosse pour accéder plus rapidement aux marchés de l'Atlantique nord.

Le rapport Deloitte & Touche, publié en janvier 2003 et qui porte sur l'évaluation du ciblage des industries, présente certains incitatifs et avantages dont peuvent bénéficier les entreprises qui s'installent en Nouvelle-Écosse et plus précisément au Cap-Breton. Ces incitatifs et avantages peuvent être reconnus et ainsi inciter les fabricants à considérer la Nouvelle-Écosse comme un emplacement attrayant pour leurs installations de production.

Cependant, il est important d'éliminer autant de faiblesses et de menaces de l'IPSBNE que possible, avant d'engager officiellement de sérieux efforts. Autrement, ces questions resteront des entraves à tout effort visant à attirer de nouveaux fabricants de produits secondaires du bois de transformation plus poussée en Nouvelle-Écosse. Par contre, le fait d'avoir déjà en place une solide infrastructure d'éducation, de formation et d'assistance technique, serait perçu

comme un atout formidable et une raison irrésistible d'envisager de s'installer dans la province ou au Cap-Breton.

## 11. Élaboration du plan de certification forestière de la Nouvelle-Écosse

Nous avons mentionné ci-dessus dans la recommandation numéro 8 sur le marquage que la certification devrait être intégrée dans la marque de la Nouvelle-Écosse. Nous sommes persuadés que ce problème de certification deviendra plus important au cours des toutes prochaines années et que tout secteur, quel que soit son emplacement dans le monde, qui ne bâtit pas son activité autour de cette question, perdra une part de marché.

Comme l'ont écrit Michael Jenkins et E. T. Smith dans The Business of Sustainable Forestry, « La question n'est pas de savoir s'il y aura accroissement de la demande des produits forestiers durables, mais plutôt à quelle vitesse et sur quels marchés la foresterie durable deviendra une variable importante ».

Nous pensons que les deux marchés les plus importants pour la Nouvelle-Écosse – l'Europe et les États-Unis – continueront tous les deux à s'orienter vers les produits du bois à valeur ajoutée provenant de « forêts certifiées ».

La Nouvelle-Écosse et l'IPSBNE ont l'occasion de tirer parti des initiatives de gestion forestière durable de la province et d'élaborer leur propre mécanisme de certification qui s'appliquerait à leurs produits. Cela nécessitera beaucoup de créativité et de dur labeur, mais permettra à la province d'être bien placée pour soutenir la concurrence des producteurs à bas prix et d'autres encore qui décident de traîner et de devenir des suiveurs et non des meneurs dans ce secteur.

## 12. Amélioration du transport est-ouest

Bien que la Nouvelle-Écosse ait de nombreuses routes et voies de transport qui sont excellentes, elle manque d'infrastructure efficace pour encourager le mouvement d'est en ouest des produits manufacturés et des approvisionnements en provenance ou à destination des secteurs de fabrication de la région du Cap-Breton. Il deviendra de plus en plus important d'acheminer efficacement les ressources forestières d'autres régions vers les grappes d'entreprises naissantes à travers la Nouvelle-Écosse.

Étant donné qu'il existe déjà une grappe peu structurée de manufactures de produits du bois à valeur ajoutée au Cap-Breton et compte tenu du fait que cette région dispose de certaines réserves de ressources naturelles, il existe de grandes potentialités de croissance pour l'IPSBNE. Cependant, la croissance sera entravée par le manque d'accès des fournisseurs à la région et par les difficultés de circulation, dans les deux sens, des camions et des conteneurs entre Halifax et le Cap-Breton.

Une route à quatre voies est nécessaire pour réduire au minimum les délais d'expédition et les dommages subis par les biens lors du transport entre le Cap-Breton et toutes les régions de la province, et pour réunir toutes les composantes de l'IPSBNE par le biais du transport.

## **Évaluation du succès :**

Le succès ultime de ce projet dépend du nombre de recommandations qui seront mises en œuvre et avec quel degré de créativité et d'efficacité. Collectivement, elles constituent le « plan stratégique » de l'industrie des produits secondaires du bois de la Nouvelle-Écosse. Il sera nécessaire d'appliquer toutes les douze recommandations pour réaliser le plein potentiel du plan et le succès subséquent de l'industrie.

La mesure ultime du succès au sein de l'industrie sera l'absence d'érosion des emplois au profit des concurrents. Un système de suivi des emplois du secteur et des raisons pour lesquelles ils sont créés ou perdus devrait être en place au courant de cette année (2003). Nous pensons que si elles sont mises en œuvre, ces stratégies attireront de nouvelles entreprises dans l'IPSBNE et créeront de nouveaux emplois.

## **Points de repère initiaux**

Nous proposons que les points de repère initiaux suivants servent à évaluer le succès du lancement de ce plan :

- Une solide adhésion à ce plan stratégique (ou une version légèrement modifiée) de la part de l'IPSBNE et des autres intervenants d'ici octobre 2003.
  - L'établissement de la Commission de mise en œuvre de la stratégie de l'IPSBNE d'ici novembre 2003.
  - La désignation de tous les comités particuliers d'ici janvier 2004.
-





In Association With AKTRIN Furniture Information Center



1805 Crepe Myrtle Drive  
Sanford, North Carolina  
USA 27330 - 7250  
Tel - (919) 775-5017  
Fax - (919) 775-2187  
[www.Dossenbach.com](http://www.Dossenbach.com)  
email: [dossenbach@aktrin.com](mailto:dossenbach@aktrin.com)

151 Randall Street  
Oakville, ON  
Canada, L6J1P5  
Tel – (905) 845-3474  
[www.Aktrin.com](http://www.Aktrin.com)  
[www.Furniture-info.com](http://www.Furniture-info.com)