
L'industrie du meuble dans la MRC de Maskinongé : un district industriel en émergence?

Gilles L. Bourque¹
Université du Québec à Trois-Rivières

Introduction

Cet article se penche sur la dynamique récente de l'industrie québécoise du meuble. Comme pour le secteur du textile et du vêtement, plusieurs analystes avaient prédit les effets les plus néfastes pour l'industrie du meuble dans la foulée du libre-échange avec les États-Unis. Ce que l'on a plutôt dû constater, ce sont les effets positifs qui ont découlé de l'ouverture au vaste marché américain. Ils le furent, toutefois, dans la mesure où l'industrie a innové, c'est-à-dire que les entreprises de l'industrie ont adopté de nouvelles manières de faire.

Dans cet article, nous aborderons plus spécifiquement la dynamique de l'industrie du meuble sur un territoire bien délimité, celui de la MRC de Maskinongé. Depuis quelque temps, de nombreux auteurs et acteurs économiques se sont intéressés à la relation intime qui existe entre le développement sectoriel et le développement territorial. À l'exception de quelques-uns qui sont passés de la dénonciation des effets pervers d'une spécialisation mono-industrielle à l'éloge d'une diversification à outrance, tout aussi perverses, dans la plupart des cas la réflexion et l'action ont plutôt porté sur la nécessité de développer une spécialisation permettant de créer des synergies créatrices de nouvelles activités. C'est dans cette optique que nous avons entrepris cette recherche.

Cette analyse sur l'industrie du meuble dans la MRC de Maskinongé se propose d'apporter une contribution à la réflexion sur cette problématique. En s'appuyant sur un cas concret de modernisation industrielle et d'adaptation territoriale, dans la foulée du changement

de l'environnement économique dû aux accords de libre-échange, notre réflexion s'inscrit dans celle plus large de l'émergence d'une nouvelle économie.

L'industrie du meuble

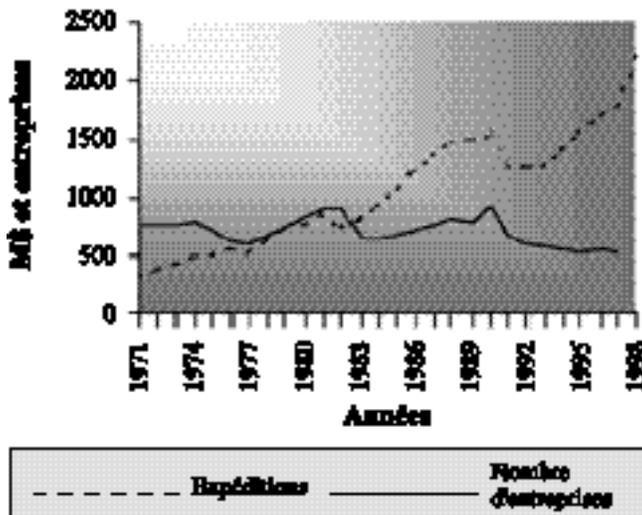
Depuis quelques années, nous assistons à un tournant significatif dans le domaine du développement économique². Le passage de l'ancienne à la nouvelle économie s'exprime par une reconfiguration originale de la structure industrielle, dont nous ne connaissons encore qu'une première ébauche. La combinaison de nouvelles technologies, inconnues il y a de cela une décennie à peine, avec des traditions professionnelles qui avaient été systématiquement dévalorisées pendant la période de la production en grande série de biens standards, permet l'émergence d'une nouvelle culture industrielle, ce que d'autres appellent un nouveau paradigme de production.

Plusieurs facteurs se sont conjugués pour contester les principes du modèle fordiste de la production de masse. Mentionnons, par exemple, la segmentation croissante de la demande, en raison de la hausse importante du pouvoir d'achat des populations du monde occidental, puis des nouveaux pays industrialisés. Simultanément, un mouvement social de contestation de la société de consommation de masse a fait en sorte que la demande se déplace graduellement vers des produits de plus grande qualité, ayant des propriétés de distinction sociale. Ce processus fut accéléré par l'émergence d'une multitude de nouvelles identités et de valeurs sociales dont chacune cherchait à s'exprimer de manière différenciée dans la consommation de biens ou de services.

Un produit aussi traditionnel que le meuble, aussi typique de « l'ancienne économie », n'a pas échappé à ces tendances de fond. Les années 1990 ont en effet été, pour l'industrie québécoise du meuble, une décennie de profonde restructuration. Frappée de plein fouet par la grave récession économique de 1990-1992, l'industrie ne s'est relevée que lentement, en bonne partie grâce à un accès plus facile au vaste marché des États-Unis. Cette récession a entraîné la faillite de nombreuses firmes de l'industrie, mais a en même temps favorisé l'émergence d'une multitude de nouvelles entreprises plus dynamiques, capables de concurrencer n'importe quelle autre entreprise sur le compétitif marché américain.

Les produits de l'industrie du meuble sont fortement tributaires de l'évolution de l'industrie de la construction, elle-même étant influencée par l'évolution des taux d'intérêt. On peut d'ailleurs constater, dans le graphique 1, la correspondance des fluctuations des expéditions de meubles avec celles de l'économie des trente dernières années. Les ralentissements ou les baisses de l'industrie coïncident avec les récessions du milieu des années 1970, de 1981-1982 et de 1990-1992.

Graphique 1. Évolution de l'Industrie



Celle du milieu des années 1970 fait subir un ralentissement puis une très légère baisse des expéditions. Elle s'exprime surtout par la baisse du nombre d'établissements en opération. On passe, en effet, de 795 établissements en 1974 à 587 en 1977.

Néanmoins, la vigueur de l'économie pendant les quatre années suivantes est assez forte pour permettre la récupération des expéditions et du nombre d'établissements. Le nombre d'entreprises grimpe d'ailleurs assez rapidement.

La récession de 1981-1982 vient mettre fin à cette embellie. Contrairement à la précédente, cette récession est brusque et sévère. Avec des taux d'intérêt atteignant des sommets stratosphériques, la construction est durement affectée. Néanmoins, grâce au programme Corvée-Habitation, elle repart assez rapidement par la suite. Dès 1983, la croissance des expéditions reprend donc, avec une vigueur soutenue jusqu'en 1988, où elles plafonnent pendant deux ans. Pour les entreprises, cette récession a des effets beaucoup plus considérables. En une seule année, l'industrie perd près de 300 établissements, passant d'un sommet de 916 à un plancher de 636 entre 1982 et 1983. La récupération en termes d'établissements sera très lente, y parvenant néanmoins en 1990, avec un total de 937. Mais cette année est également celle où débute une autre période particulièrement pénible pour l'industrie du meuble.

La longue récession du début des années 1990 signale un profond et long recul des expéditions ainsi qu'une baisse continue du nombre d'établissements. Il faudra au moins cinq ans avant que les expéditions reprennent leur niveau antérieur (en valeur courante). Mais depuis 1996, elles ont littéralement explosé en franchissant, pour la première fois, la barrière des deux milliards de dollars en 1998. En matière d'établissements, par contre, l'industrie est demeurée en restructuration permanente, passant du sommet de 937 atteint en 1990 à 513 en 1997.

C'est dans le meuble de maison que le Québec a développé une spécialisation, en particulier dans le meuble de maison en bois³. En 1997, les établissements de ce sous-secteur représentent 53 % de l'ensemble des établissements de l'industrie québécoise du meuble alors que sur les plans de l'emploi et des expéditions, le sous-secteur englobe respectivement 53 et 52 % des parts totales. Cette part était sensiblement plus élevée en 1986 alors que ce sous-secteur contribuait à hauteur des deux tiers des établissements et de l'emploi. Dans la foulée de la grande rationalisation des années 1990, c'est donc ce sous-secteur qui fut le plus affecté.

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

C'est dans le meuble de maison que le Québec a développé une spécialisation, en particulier dans le meuble de maison en bois. En 1997, les établissements de ce sous-secteur représentent 53 % de l'ensemble des établissements de l'industrie québécoise du meuble alors que sur les plans de l'emploi et des expéditions, le sous-secteur englobe respectivement 53 et 52 % des parts totales.

Dans le meuble de maison, les résultats de cette rationalisation mènent à des entreprises de plus grande taille. Alors que l'entreprise type de 1986 comptait 24 employés et un chiffre d'affaires de 1,5 M \$, celle de 1997 a 34 employés en moyenne et un chiffre d'affaires de 3,39 M \$. De 1986 à 1997, la valeur ajoutée par employé a aussi augmenté d'environ 80 %.

Avec la rationalisation de la production, le contexte devient plus favorable à une augmentation des immobilisations. Ces immobilisations surviennent autant pour une production en plus grande série dans des créneaux populaires que pour les entreprises désirant compenser les petites séries de production avec de nouvelles technologies flexibles assistées par ordinateur, qui permettent de réduire les délais de mise en route. Mais en matière d'établissements et d'emplois, les coûts de cette rationalisation ont été lourds : disparition de près de la moitié des établissements,

surtout ceux de moins de dix employés, alors que les emplois diminuaient de 25 %. En contrepartie, cette rationalisation permet aux entreprises québécoises de garder leur position relative dominante dans le meuble de maison en bois. Des entreprises telles que Shermag, Meubles Canadel et Dutailier deviennent des acteurs clés sur le marché nord-américain pour leurs produits respectifs.

Au Québec, la rationalisation de l'industrie du meuble s'est aussi traduite par un certain déplacement géographique de l'activité. Alors qu'il y a quelques décennies, la région des Bois-Francs, en particulier Victoriaville, dominait l'industrie, la grande région de Montréal ainsi que la Mauricie se sont maintenant taillé une part importante de la production du meuble en bois. Comme on le verra dans la section suivante, en Mauricie, c'est la Municipalité régionale de comté de Maskinongé qui, sur la base d'une spécialisation et d'innovations dans le créneau du meuble de cuisine en bois, a été en mesure de se positionner avantageusement sur l'ensemble du marché nord-américain.

La MRC de Maskinongé

La MRC de Maskinongé se situe dans la région de la Mauricie, à l'ouest de la ville de Trois-Rivières. Étendue sur une superficie de 1 899,70 km², la MRC de Maskinongé regroupait, en 1996, treize municipalités, avec une population totale de 23 791 personnes. Une seule de ces municipalités a le statut de ville, Louiseville, avec une population s'élevant à 7 910 personnes.

Sur le plan économique, autant la région de la Mauricie dans son ensemble fut tragiquement frappée pendant les années 1990 par la restructuration de l'industrie des pâtes et papiers, autant la MRC de Maskinongé eut à subir négativement la restructuration de l'industrie du vêtement et du textile. La municipalité de Louiseville rappelle le développement de l'industrie du textile au Québec, à la suite des dures luttes qui y ont été menées pour la reconnaissance syndicale dans cette industrie. La MRC compte encore aujourd'hui une main-d'œuvre spécialisée dans le vêtement et les tissus en lien avec le meuble et la décoration. D'ailleurs, on y trouve encore la plus importante tannerie du Canada. Mais comme on peut le constater dans le tableau 1, la dernière récession a été catastrophique pour l'industrie du vêtement sur le

territoire de la MRC. De près du tiers de l'emploi manufacturier au début de la décennie, son poids n'était plus que de 10 % en 1998. Pendant la même période, toutefois, on a vu l'industrie du meuble suivre un chemin inverse. De 10 % de l'emploi manufacturier en 1990, la croissance importante de l'industrie a permis d'en accaparer près du tiers en 1998.

Tableau 1. Répartition de l'emploi manufacturier

Activité	1990	1997-1998
Aliments et boissons	13,9	8,7
Textile et vêtement	30,8	10,1
Meuble	14,9	30,9
Bois	8,1	9,2
Produits métalliques	15,8	5,7

Source : Étude-Orbis, Profil socio-économique MRC de Maskinongé, 1999.

Lorsque l'on tient compte des nouveaux projets de développement des trois grands donneurs d'ordres de cette dernière industrie, on prévoit que 40 % des emplois manufacturiers relèveront bientôt du meuble. En 1999, 54 des 156 entreprises manufacturières de la MRC étaient classées dans le secteur du meuble et des articles d'ameublement alors que 53 autres entreprises produisaient des biens dans des industries reliées au meuble (bois, cuir, textile, etc.). Enfin, pour la même année, 50 % des investissements manufacturiers provenaient d'entreprises de l'industrie du meuble.

Cette croissance de l'emploi dans le meuble a été salubre pour tous ceux qui ont perdu leur emploi dans l'industrie du vêtement et du textile. L'ajustement s'est fait relativement rapidement dans la mesure où les deux industries partagent une faible technicité et qu'elles emploient une part importante de main-d'œuvre peu scolarisée. La MRC de Maskinongé détient en effet un record peu reluisant en ce qui a trait à la proportion de la main-d'œuvre active qui n'a pas atteint le secondaire V, c'est-à-dire 37,4 % comparativement à 20 % pour l'ensemble de la Mauricie. À plus de 51 %, cette catégorie est aussi surreprésentée dans les statistiques du chômage sur le territoire⁴.

Des entreprises qui innovent

Parmi les fabricants de meuble qui ont marqué la région, Meubles Canadel fut sans contredit la bougie d'allumage du dynamisme actuel de la MRC. Créée au début des années 1980, l'entreprise se spécialise d'abord dans le bas de gamme, avec l'importation de composantes de meubles de la Yougoslavie, qu'elle assemble ensuite à Louiseville. Le tournant survient dans la foulée de l'accord du libre-échange avec les États-Unis. Comme la plupart des intervenants d'alors, la famille Deveault, qui dirige cette entreprise, pense que cela signifie la domination du marché canadien par les entreprises américaines et se positionne comme distributrice de produits américains au Canada. Après une année seulement, les frères Deveault s'aperçoivent qu'il y a au contraire des opportunités d'affaires pour faire des échanges dans le sens inverse. Résultat : l'entreprise passe d'un chiffre d'affaires de 16 M \$ en 1989 à des ventes prévues de 125 M \$ pour l'année 2000.

Les principaux facteurs de ce succès reposent sur une stratégie de commercialisation innovatrice pour l'industrie du meuble et sur un système de production flexible. D'abord, l'entreprise se spécialise dans un créneau pour lequel elle développe une expertise reconnue. De fait, elle deviendra le leader nord-américain du meuble de cuisine en bois massif de moyen-haut de gamme, c'est-à-dire dans les versions les plus dispendieuses du moyen de gamme. Avec un réseau d'une cinquantaine de représentants sur l'ensemble du continent, elle offre aux détaillants le nouveau concept du « workshop », qui sera par la suite copié par d'autres manufacturiers. Il s'agit d'une sorte de kiosque ou d'atelier qui offre tous les outils nécessaires à la composition d'un mobilier personnalisé. À l'aide d'échantillons, les consommateurs peuvent en effet créer l'ensemble qui leur convient en choisissant le modèle et le nombre des éléments, l'essence et la couleur (141 choix de couleurs) du bois ainsi que les motifs du tissu⁵. L'ensemble de cuisine composé, la livraison est faite dans les quatre à six semaines qui suivent.

Les principaux facteurs du succès de Canadel reposent sur une stratégie de commercialisation innovatrice pour l'industrie du meuble et sur un système de production flexible.

Le succès sur le marché des États-Unis, qui représente 85 % de ses ventes totales, découle principalement de sa force de vente. Le vice-président marketing réside à New York, et les représentants sont à l'écoute de l'évolution des goûts de la clientèle. Pour répondre adéquatement à la demande, l'entreprise s'est aussi équipée d'un système informatique très performant. Mais le volet marketing représente un avantage compétitif dans la mesure où le volet production est lui aussi innovateur. Le système productif créé par l'entreprise permet en effet une variété de designs et de couleurs que ne parviennent pas à offrir les entreprises américaines de grandes séries.

Ce système productif flexible représente ainsi l'autre facteur fondamental de son succès. En plus de la création design du meuble, l'entreprise se spécialise dans les quatre dernières étapes de la production : assemblage, finition, emballage et expédition. Pour la fabrication en tant que telle, l'entreprise a développé un réseau de sous-traitants dont 90 % sont situés dans un rayon de 120 kilomètres de Louiseville. La production se fait selon le modèle du « juste à temps », sans inventaire de produits finis. L'entreprise réalise le design à l'interne et travaille avec les sous-traitants pour la fabrication de nouveaux prototypes. Elle encourage ses sous-traitants à se trouver d'autres donneurs d'ordres, en excluant cependant les concurrents dans le même créneau (meubles de cuisine).

L'entreprise offre aux détaillants le nouveau concept du « workshop ». Il s'agit d'une sorte de kiosque ou d'atelier qui offre tous les outils nécessaires à la composition d'un mobilier personnalisé.

Le succès de Canadel a en effet encouragé l'émergence, dans la MRC, de nouveaux donneurs d'ordres dans le même créneau de la dinette. Dinec est de ceux-ci. Avec un taux de croissance de 40 % au cours des cinq dernières années, cette entreprise s'est appuyée sur la même philosophie qui a fait le succès de Canadel pour conquérir le marché américain et pour prendre pied sur le continent européen, en particulier sur le marché français. Son modèle de « production à valeur ajoutée » repose sur les dernières étapes de la

production, laissant la fabrication des composantes à son réseau de sous-traitants. L'entreprise vise un cycle de production ultra-rapide permettant la livraison des commandes dans les deux à quatre semaines. Sa stratégie de commercialisation, comme celle de Canadel, s'appuie d'abord et avant tout sur la personnalisation du produit, sur la qualité et sur le service à la clientèle.

Dans la région, une autre entreprise a connu un succès fulgurant en adoptant le modèle Canadel, mais cette fois dans le créneau du meuble pour enfants. Industrie de Meubles EG, implantée dans la MRC voisine de Francheville, qui s'est récemment vue décerner le *Mercure* dans la catégorie « marchés extérieurs PME », a connu une croissance de 40 % depuis sa création en 1988. L'entreprise se consacre à la conception, l'assemblage et la finition, laissant à une vingtaine de sous-traitants la fabrication des composantes. Dans l'entreprise, le travail se fait sur le mode de la production en cellule, ce qui permet une flexibilité et une diversité beaucoup plus grandes que la ligne de montage traditionnelle. Comme les deux autres donneurs d'ordres mentionnés précédemment, sa stratégie marketing est très offensive : l'entreprise ne produit que ce qui est vendu, dans un vaste choix de couleurs, livré dans un délai de deux à trois semaines. Pour développer son marché aux États-Unis, elle possède deux salles de montre permanentes, dont l'une dans la capitale américaine du meuble, High Point, en Caroline du Nord.

Pour soutenir un tel système productif, la région a donc vu émerger de nombreuses petites entreprises spécialisées dans la fabrication de composantes de meubles. Dans la plupart des cas, il s'agit d'ébénistes à l'emploi de donneurs d'ordres qui décident de se lancer en affaires. Ils ont développé un savoir-faire dans le « métier » du meuble et prennent à un moment donné connaissance d'opportunités d'affaires, ou se font offrir directement par leur employeur une occasion pour partir à leur compte. Dans la plupart des cas ce sont de très petites entreprises dont les dirigeants n'ont pas le profil de l'entrepreneur-développeur. Il leur manque les compétences minimales de gestion et n'ont pas naturellement tendance à se chercher d'autres donneurs d'ordres, d'où des situations parfois embarrassantes. Dans un tel état de dépendance, ils ne sont pas portés à négocier convenablement le prix de leur service.

Pour soutenir un tel système productif, la région a vu émerger de nombreuses petites entreprises spécialisées dans la fabrication de composantes de meubles.

Avec l'aide des institutions locales de développement et le contexte de croissance continue de l'industrie, le tissu d'entreprises sous-traitantes a pris de l'ampleur. Le Centre local de développement (CLD) et la Société d'aide au développement des collectivités (SADC) de la MRC, implantés à Louiseville, ont été actifs sur le plan du soutien lors du démarrage de ces petites entreprises. Le soutien devint malheureusement plus ponctuel par la suite, laissant ces petits entrepreneurs traverser la période la plus critique des premières années de la vie d'une entreprise en ne comptant que sur eux-mêmes. Exceptionnellement, des initiatives complémentaires ont été prises pour compenser cette lacune. Par exemple, le village de Saint-Paulin, un peu à l'écart au nord de la MRC, a mis sur pied un comité industriel qui offre des locaux dont les prix de location sont avantageux pour les premières années du démarrage d'entreprises spécialisées dans la sous-traitance du meuble. Les entreprises qui s'y sont installées ont pu accélérer leurs investissements pour être en mesure de répondre à la demande, en s'équipant particulièrement de machines à contrôle numérique.

Conclusion

Parmi les constats que nous pouvons tirer des succès remportés par l'industrie québécoise du meuble depuis le milieu des années 1990, il en est un d'ordre général qui mérite une attention particulière. Malgré ce qu'en disent beaucoup d'analystes, malgré la pensée unique qui s'est imposée dans les milieux financiers, la nouvelle économie qui est en train de naître ne se réduit pas aux nouvelles industries technologiques. La nouvelle économie, c'est d'abord et avant tout de nouvelles manières de faire. Le succès évident des nouvelles industries technologiques découle en grande partie du fait que ces technologies répondent parfaitement aux besoins exprimés par une demande plus différenciée et par les nouvelles manières de produire. La force du nouveau paradigme de la production flexible repose essentiellement sur cette synergie

incomparable, tout comme la supériorité du mode de régulation fordiste reposait sur la combinaison exceptionnelle de plusieurs éléments étroitement associés (taylorisme, grande entreprise hiérarchique, syndicalisme industriel, consommation de masse, etc.).

La nouvelle économie qui est en train de naître ne se réduit pas aux nouvelles industries technologiques. La nouvelle économie, c'est d'abord et avant tout de nouvelles manières de faire. Le succès évident des nouvelles industries technologiques découle en grande partie du fait que ces technologies répondent parfaitement aux besoins exprimés par une demande plus différenciée et par les nouvelles manières de produire.

De façon générale, on peut dire que pour l'industrie du meuble, comme pour l'ensemble du système productif, les années 1980-1990 ont été celles du passage à ce nouveau paradigme de production. Autant d'un point de vue technique que d'un point de vue socio-économique, ce nouveau paradigme de la production flexible a encouragé un enrichissement des relations intra-industrielles. Le partage d'une identité de métier et d'un ensemble d'institutions à l'intérieur d'un espace sectoriel incite généralement à de tels comportements. D'ailleurs, les notions de grappe, filière ou district industriel sont autant de concepts qui ont été développés par les spécialistes pour appréhender ces phénomènes. Ils avaient été négligés par les économistes keynésiens ou néoclassiques, plus intéressés aux indicateurs agrégés de l'économie nationale ou aux comportements de la firme concurrentielle isolée⁶.

Ces nouvelles relations ont eu tendance, à leur tour, à renouveler l'importance de l'espace territorial au même titre que l'espace sectoriel. La mondialisation, les nouvelles demandes sociales, la renaissance du dynamisme des PME sont autant de raisons qui ont fait de l'espace territorial ou de la proximité géographique un lieu privilégié des nouvelles formes de coordination des activités économiques⁷. L'espace territorial devient important, non pas parce que l'action économique est une action localisée, mais parce

qu'elle est une action «en situation». En situation de libéralisme effréné ou de dirigisme hiérarchique, l'action économique est souvent déterritorialisée. Ce sont dans les situations où les transactions interpersonnelles sont dominantes, comme c'est le cas dans le modèle de production flexible, que la proximité géographique de la communauté de métier devient un avantage compétitif.

Plusieurs entreprises de l'industrie québécoise du meuble ont cheminé vers ces nouvelles manières de faire en adoptant un modèle de production flexible à plus grande valeur ajoutée. Le développement rapide de l'industrie du meuble dans la MRC de Maskinongé représente, en ce sens, un cas d'école dont il faudrait étudier davantage les facteurs de succès. Toutefois, lorsque l'on tente de répondre à la question posée dans le titre de cet article, à savoir si l'on assisterait à l'émergence d'un district industriel, ma réponse ne peut être que négative et ce, pour une raison importante : l'absence de certaines institutions indispensables au développement et au soutien de pratiques de coopération.

En situation de libéralisme effréné ou de dirigisme hiérarchique, l'action économique est souvent déterritorialisée. Ce sont dans les situations où les transactions interpersonnelles sont dominantes, comme c'est le cas dans le modèle de production flexible, que la proximité géographique de la communauté de métier devient un avantage compétitif.

Outre les diverses innovations organisationnelles, dont fait état une vaste littérature des sciences de la gestion, la modernisation des entreprises implique également des innovations institutionnelles. Il n'est pas possible, en effet, de changer les manières de faire sans en même temps changer les règles et les mécanismes de formation des décisions par lesquels ces règles acquièrent leur légitimité. Pour assurer la stabilité ou la continuité des nouvelles pratiques, il faut incorporer de nouvelles normes et de nouveaux mécanismes permettant de résoudre les problèmes liés aux nouveaux comportements. C'est pourquoi, avec

l'organisation flexible, on a vu apparaître de nouvelles relations entre les divers acteurs (patronales – syndicales, entreprises – fournisseurs ou entreprises – communauté) que l'on peut qualifier de partenariales ou de communautaires, selon les cas⁸.

Pour assurer la stabilité ou la continuité des nouvelles pratiques, il faut incorporer de nouvelles normes et de nouveaux mécanismes permettant de résoudre les problèmes liés aux nouveaux comportements.

Les acteurs économiques de la MRC de Maskinongé n'ont pas vraiment innové sur ce plan. On peut expliquer cette situation par l'absence de certaines institutions. D'une part, l'absence d'une association sectorielle régionale représente un obstacle sérieux à l'émergence d'une région gagnante. Il manque un espace public à l'intérieur duquel les divers acteurs impliqués pourraient partager leurs expériences et trouver collectivement des solutions aux problèmes qui se présentent, notamment le développement de la main-d'œuvre ou d'une expertise forte en design. Comme le disait un intervenant, pour l'instant c'est plutôt la «méfiance généralisée» qui s'est installée. D'autre part, l'absence d'associations représentatives des travailleurs (aucun des grands donneurs d'ordres n'est syndiqué dans la MRC) ne peut que déboucher sur les effets pervers que connaît actuellement la région dans le domaine des compétences de la main-d'œuvre. À l'exception de Meubles EG de La Pérade, qui a pris la décision de donner un salaire supérieur à la moyenne, le niveau salarial reste très faible. Ce niveau salarial est peut-être suffisant pour intéresser les décrocheurs du système scolaire, mais pas ceux qui sont prêts à investir dans leur capital humain, c'est-à-dire à poursuivre des études malgré le manque à gagner que cela implique. Ces derniers vont privilégier des professions ou des techniques ayant de meilleures perspectives.

Récemment, les intervenants du milieu régional ont réussi à mettre sur pied un Centre d'information et de valorisation du meuble (CIVAM), malgré le peu d'intérêt manifesté par les donneurs d'ordres. L'initiative est intéressante. Elle ressemble aux initiatives qui sont apparues et qui expliquent une partie du

succès dans les régions gagnantes de l'Italie et de l'Allemagne⁹. On peut toutefois se demander si cette institution saura compenser l'absence du tissu associatif de la MRC de Maskinongé. Les institutions équivalentes qui existent en Italie ou en Allemagne sont d'abord et avant tout l'expression du capital social élevé de ces régions. Il ne faut pas se méprendre : aucune région ne peut faire l'économie des investissements qui sont nécessaires à la croissance de ce capital social. Si le Maskinongé veut devenir une véritable région gagnante, les acteurs économiques devront nécessairement investir pour développer le tissu associatif sur leur territoire. ■

Notes et références

- 1 Cette étude découle d'une recherche postdoctorale (bourse CRSH) menée en Mauricie, en collaboration avec Pierre-André Julien et l'Institut de recherche sur les PME de l'UQTR. L'auteur est maintenant responsable de la recherche au sein de Fondation (CSN).
- 2 PIORE, M. J. et C. F. SABEL (1989). *Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple*, Paris, Hachette; BEST, M. (1990). *The New Competition. Institutions of Industrial Restructuring*, Cambridge, Harvard University Press.
- 3 Le meuble de maison en bois était en effet le seul ensemble de produits du secteur pour lequel le Québec détenait plus de 50 % des expéditions totales canadiennes. Cette situation a changé depuis mais le Québec reste, de façon relative, dominant dans le meuble de maison.
- 4 BERGERON, Jules (1999). *Profil socio-économique MRC de Maskinongé*, Emploi-Québec Mauricie, avril.
- 5 On calcule que 80 % du chiffre d'affaires de Canadel découle de ventes personnalisées.
- 6 JULIEN, Pierre-André (2000). *L'entrepreneuriat au Québec. Pour une révolution tranquille entrepreneuriale, 1980-2005*, Montréal, Les Éditions Transcontinentales et les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.
- 7 STABER, U. H. et autres (éd.) (1996). *Business Networks. Prospects for Regional Development*, Berlin, Walter de Gruyter.
- 8 BÉLANGER, P. R., M. GRANT et B. LÉVESQUE (1994). *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal; JULIEN, P.-A. et R. JACOB (1996). *La fin de la firme? Vers une nouvelle compétitivité basée sur la synergie créatrice*, Cahiers du GREPME, n° 96-19-C.
- 9 BEST, M. (1990). *Op. cit.*, note 2; SALAIS, R. et M. STORPER (1993). *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.