

PLAN DE DÉVELOPPEMENT  
STRATÉGIQUE  
DE L'INDUSTRIE  
DE LA PREMIÈRE TRANSFORMATION  
DU BOIS DE L'ESTRIE

Octobre 2002

Service intégré du bois de l'Estrie

## **Remerciements**

Le Service intégré du bois de l'Estrie tient à remercier tous ceux et celles qui ont collaboré à l'élaboration du *Plan de développement stratégique de l'industrie de la première transformation du bois de l'Estrie*. Plus particulièrement, nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont participé à l'exercice régional de concertation ainsi que celles qui, dans les entreprises ou organismes consultés, ont répondu à nos questions.

## **Rédaction**

Jean-Denis Careau, coordonnateur du Service intégré du bois-Estrie

## **Collaboration**

Christine Bellavance, Commission scolaire des Hauts-Cantons  
France Boutin, Ministère de l'Industrie et du Commerce  
Carole Thomassin, Ministère des Ressources naturelles - Région de l'Estrie

## **Saisie de texte et mise en page**

Michelle Mercier

Dans le présent document, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte

*Mot du président,*

*À titre de président du Service intégré du bois de l'Estrie et au nom de tous ceux et celles qui ont participé à la réalisation de ce plan, je suis fier de vous présenter le premier plan de développement stratégique de l'industrie de la première transformation du bois de l'Estrie.*

*Ce plan vise à favoriser l'essor de l'industrie de la première transformation du bois. Il propose aussi de contrer les diverses problématiques de développement, et ce autant au niveau de la main-d'œuvre, de la recherche et du transfert technologique, que des approvisionnements et des marchés.*

*Ce plan présente des orientations et des objectifs vers lesquels les intervenants et intervenantes du secteur devraient diriger leurs efforts. On y retrouve aussi des stratégies et des actions qui ont été jugées prioritaires par les personnes qui ont participé à l'exercice régional de concertation. Le Service intégré du bois de l'Estrie devra veiller à en coordonner la réalisation.*

*L'industrie de la première transformation du bois s'est donné une vision commune de son développement. Il nous reste maintenant à la réaliser ensemble.*



Bruno Paradis  
Président du Service intégré du bois

# Table des matières

Pages

Mot du président.....	iii
1 MISE EN CONTEXTE.....	1
1.1 <i>La mission du Service intégré du bois de l'Estrie</i> .....	1
1.2 <i>Le contexte régional de l'industrie de la forêt</i> .....	1
1.3 <i>Présentation de la démarche</i> .....	2
1.3.1 Identification des problématiques de développement.....	2
1.3.2 Élaboration du plan de développement stratégique.....	2
2 AXE 1 – ASSURER UNE MAIN-D'ŒUVRE QUALIFIÉE.....	3
2.1 <i>Problématiques de développement</i> .....	3
2.2 <i>Orientations, objectifs et stratégies</i> .....	5
2.3 <i>Actions jugées prioritaires</i> .....	7
3 AXE 2 – ENCOURAGER LA RECHERCHE ET LE TRANSFERT TECHNOLOGIQUE.....	8
3.1 <i>Problématiques de développement</i> .....	8
3.2 <i>Orientations, objectifs et stratégies</i> .....	9
3.3 <i>Actions jugées prioritaires</i> .....	10
4 AXE 3 – RAPPROCHER LES APPROVISIONNEMENTS DES INDUSTRIES ET FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DE MARCHÉS.....	11
4.1 <i>Problématiques de développement</i> .....	11
4.2 <i>Orientations, objectifs et stratégies</i> .....	12
4.3 <i>Actions jugées prioritaires</i> .....	13
– ANNEXE –	
<i>Liste des personnes ayant participé à l'exercice de concertation tenu à Sherbrooke le 29 octobre 2002.....</i>	
	14

## **1 Mise en contexte**

### **1.1 La mission du Service intégré du bois de l'Estrie**

Le Service intégré du bois a pour mission de favoriser la concertation et la coordination des efforts de développement de l'industrie de la forêt et de la transformation du bois de l'Estrie. Or, pour réaliser cette mission, le SIB a coordonné en octobre 2002 un exercice visant à identifier les problématiques de développement de l'industrie de la première transformation et à convenir avec les industriels et intervenants concernés d'un plan de développement stratégique.

### **1.2 Le contexte régional de l'industrie de la forêt**

La région de l'Estrie arrive au 3<sup>e</sup> rang au Québec pour le nombre d'entreprises (46) de 1<sup>re</sup> transformation du bois. En terme d'emplois, la région se classe au cinquième rang avec 1,783 emplois<sup>1</sup> : les entreprises estriennes sont donc petites, à l'exception des usines de contreplaqués en bois et de panneaux agglomérés. Ainsi, les scieries estriennes embauchent en moyenne 24 personnes, ce qui est bien peu lorsqu'on les compare aux usines intégrées.

De plus, l'Estrie est la seule région à compter des usines dans tous les secteurs d'activités : bardeau (2511), scieries (2512), placages (2521), contreplaqués (2522) et panneaux agglomérés (2593). Ainsi, les 41 scieries et ateliers de rabotage peuvent compter sur la présence d'importantes usines de contreplaqués en bois et de panneaux agglomérés. Leur présence ainsi que celle des papeteries profitent aux scieries puisqu'elles peuvent y trouver là des preneurs pour les résidus du bois de sciage. De plus, non seulement les usines se retrouvent à proximité du marché américain, mais encore on retrouve ici 126 entreprises de seconde transformation du bois.

Les usines de 1<sup>re</sup> transformation du bois sont localisées essentiellement en territoire rural, près de la ressource. Or, le milieu rural fait face aux problématiques de migration des jeunes et de vieillissement de la population. Les entreprises ont donc de la difficulté à recruter de la main-d'œuvre, et ce encore plus lorsqu'elle est spécialisée.

Finalement, les usines de première transformation du bois ne peuvent pas compter actuellement sur toute l'infrastructure institutionnelle et de recherche dont elles auraient besoin pour se développer. Ainsi, au niveau secondaire et collégial, la région n'est pas autorisée à dispenser les formations en Sciage, Affûtage, Classement des bois débités et Technologie de la transformation des produits forestiers. Toutefois, la région offre plusieurs programmes de formation menant à l'obtention d'un diplôme d'études professionnelles (D.E.P.) ou d'un diplôme d'études collégiales (D.E.C.) en lien avec l'entretien mécanique, l'informatique et la gestion. Finalement, la région compte sur le Centre Microtech du Collège de Sherbrooke pour soutenir les entreprises dans leur cheminement progressif vers l'adaptation et l'innovation technologiques, particulièrement en lien avec la gestion de production assistée par ordinateur ainsi que la conception et l'implantation de différents systèmes reliés à la production.

---

<sup>1</sup> CRIQ, *Répertoire des produits fabriqués au Québec*, basé sur le CTI (mars 2002) et MRN (DDIPF)

## **1.3 Présentation de la démarche**

### **1.3.1 Identification des problématiques de développement**

Afin d'identifier les besoins actuels de l'industrie de la première transformation du bois de l'Estrie, nous avons élaboré un questionnaire que nous avons validé auprès des personnes suivantes : Christine Bellavance et Lisette Roy de la Commission scolaire des Hauts-Cantons, Claude Bérubé du Centre local de développement du Haut-Saint-François, François Biron du Ministère de l'Industrie et du Commerce, Lucie Carpentier et Michel Saïkali du Centre local d'emploi d'East Angus. Finalement, le questionnaire a été enrichi des suggestions de M. Marc Giguère, agent de développement industriel au Service de développement technologique et industriel du Ministère des Ressources naturelles.

Par la suite, nous avons rencontré 32 propriétaires ou gestionnaires de scieries. La compilation de ces entrevues nous a permis de tracer un portrait actuel et précis des besoins et problématiques de développement de l'industrie, et ce pour les trois axes de développement retenus.

### **1.3.2 Élaboration du plan de développement stratégique**

Afin de convenir d'un plan de développement stratégique, nous avons formé un groupe d'orientation et d'action. Ce groupe, composé de 31 représentants et représentantes des organismes et industriels concernés (annexe 1) a d'abord validé les problématiques de développement de l'industrie de la première transformation du bois; il a par la suite validé les orientations, les objectifs et les stratégies proposés. Finalement, il a dressé une liste des stratégies et des actions à prioriser.

## **2 AXE 1 – Assurer une main-d'œuvre qualifiée**

### **2.1 Problématiques de développement**

L'industrie de la première transformation du bois éprouve actuellement des difficultés à attirer et à retenir la main-d'œuvre. En effet, l'image du secteur ainsi que les conditions de travail qui y prévalent n'attirent pas beaucoup les jeunes qui préfèrent des secteurs à plus haute technologie. De plus, comme les entreprises sont situées en région, elles exigent une certaine mobilité de la part des travailleurs, ce que les jeunes n'ont pas toujours. Finalement, ces entreprises sont en compétition avec celles de la seconde transformation du bois; or, comme on le sait, ce secteur est en expansion. Enfin, il importe de signaler que le problème de pénurie de main-d'œuvre est particulièrement aigu dans certaines localités.

Ce phénomène amène les entreprises à diminuer leurs exigences à l'entrée tout en haussant les conditions d'embauche. Or, cette diminution des exigences dans la sélection des candidats entraîne une nouvelle problématique : les nouveaux travailleurs, qui débutent généralement dans les conditions les plus difficiles de l'industrie (pileurs) ont souvent un problème d'attitude (absentéisme, consommation, désintérêt) et ils ont tendance à magasiner d'une usine à l'autre (fort roulement de personnel chez les jeunes). De plus, comme la promotion se fait généralement par ancienneté (obligatoirement si l'entreprise est syndiquée), la diminution des exigences à l'entrée pourrait s'avérer dangereuse dans un contexte où l'entreprise est appelée à utiliser les nouvelles technologies ou à implanter de nouvelles organisations de travail.

La main-d'œuvre féminine est peu présente dans les scieries. Même si l'on rencontre à l'occasion une opératrice d'écorceur ou de chariot élévateur, on les retrouve essentiellement assignées aux opérations en lien avec la fabrication de produits à valeur ajoutée. La mécanisation, l'automatisation et l'informatisation des opérations pourraient favoriser l'utilisation de cette clientèle; toutefois il faudra adapter les conditions internes de l'usine, notamment au niveau de l'octroi des postes.

Le principal besoin de main-d'œuvre de l'industrie est actuellement celui de manœuvres de scierie. Au niveau des métiers spécialisés, l'industrie a grand besoin de classeurs; d'ailleurs la formation en classement des bois débités développe les compétences nécessaires au contrôle de la qualité et à l'optimisation de la ressource. À un taux moindre, l'industrie a aussi besoin d'opérateurs de séchoir, d'affûteurs, de mécaniciens d'entretien, de scieurs (feuillu) et de contremaîtres. Étant donné la faible mobilité de la main-d'œuvre, il faudra tendre à les former en région. Notons que jusqu'ici les manœuvres, les opérateurs de machines dans les scieries ainsi que les conducteurs de machines dans la transformation du bois ont presque tous été formés en entreprise.

La moyenne d'âge des travailleurs se situe entre 35 et 40 ans. Cette main-d'œuvre est peu scolarisée. Or, comme le travail est répétitif, certains ont tendance à affirmer qu'une fois que le travailleur est expérimenté, il n'a plus rien à apprendre. La loi 90 sur la formation est

alors perçue comme une contrainte inappropriée. Il n'existe donc pas de véritable culture de formation dans l'industrie. Les structures d'accueil et d'entraînement à la tâche sont réduites au minimum et reposent essentiellement sur la compétence du compagnon; l'apprenti sera ainsi formé d'un poste de travail à l'autre, au fur et à mesure de sa progression dans l'entreprise. L'industrie n'utilise pas ou très peu les régimes de qualification en mécanique industrielle et en affûtage; d'ailleurs, elle n'utilise pas davantage les services aux entreprises des commissions scolaires et du Collège de Sherbrooke. La plupart du temps, la formation est octroyée à des firmes extérieures; elle est habituellement en lien avec les postes clés ou réglementés de l'entreprise. Toutefois, l'utilisation des technologies de pointe devrait amener les entreprises à investir de plus en plus dans la formation de leur main-d'œuvre.

Au niveau de la gestion, il n'existe pratiquement pas de service dédié à la gestion des ressources humaines. Le chef d'entreprise, véritable homme-orchestre, doit donc se préoccuper, en plus des approvisionnements, des ventes et des opérations de l'entreprise, du recrutement, de la sélection, de la dotation, de la formation et de la mobilisation de son personnel. Il n'est donc pas surprenant d'apprendre que peu d'entreprises ont recours à la gestion participative ou aux équipes de travail semi-autonomes ou à tout autre nouvelle approche en matière d'organisation du travail. Les dirigeants aimeraient être supportés dans l'exercice de ces fonctions.

Finalement, bon nombre de chefs d'entreprise sont préoccupés par le transfert de l'entreprise à leur relève. Non seulement l'entreprise a-t-elle acquis de la valeur au fil des ans, mais aussi on ne s'improvise pas chef d'entreprise. Les industriels aimeraient être supportés et guidés dans cet aspect important de la vie de leur entreprise. D'ailleurs, le mouvement actuel de concentration des entreprises (fusion/acquisition), la présence d'usines intégrées, la volonté d'achat d'industriels américains ainsi que la réalité du transfert d'entreprise nous invitent, comme région, à être attentif et supportant face à cette préoccupation.

## 2.2 Orientations, objectifs et stratégies

### ORIENTATION 1 *Développer un environnement favorable à la rétention des employés et à la relève*

OBJECTIFS	STRATÉGIES
<b>1.1 Mettre en valeur le secteur et les métiers reliés à ce secteur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en intervenant plus particulièrement auprès des acteurs qui influencent les perceptions : conseillers d'orientation et conseillers en emploi;</li> <li>▪ en s'arrimant aux démarches provinciales et en diffusant les mesures qui en découleront.</li> </ul>
<b>1.2 Offrir des conditions de travail compétitives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en améliorant les conditions de travail des postes d'entrée en fonction;</li> <li>▪ en adaptant les modes d'accueil et d'entraînement à la tâche;</li> <li>▪ en développant le sentiment d'appartenance;</li> <li>▪ en faisant valoir les possibilités de formation et d'avancement dans l'entreprise.</li> </ul>
<b>1.3 Innover au niveau de la promotion, du recrutement, de la sélection et de la dotation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en identifiant des stratégies favorisant la mobilité de la main-d'œuvre régionale;</li> <li>▪ en reconsidérant le mode d'attribution de certains postes spécialisés;</li> <li>▪ en identifiant des moyens pour valoriser la formation initiale des candidats lors de l'entrée en fonction;</li> <li>▪ en se rapprochant des institutions d'enseignement, notamment par l'accueil de stagiaires ou de finissants.</li> </ul>

### ORIENTATION 2 *Favoriser le développement de la gestion des ressources humaines*

<b>2.1 Développer un soutien adapté aux petites et moyennes entreprises concernant la gestion de la formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en sensibilisant le gestionnaire à l'importance de la formation continue et en l'informant des services de formation actuellement offerts;</li> <li>▪ en soutenant le gestionnaire dans la planification et la gestion de la formation des travailleurs.</li> </ul>
<b>2.2 Développer un soutien adapté aux petites et moyennes entreprises concernant la gestion des ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en sensibilisant et en formant le gestionnaire aux :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ outils de sélection du personnel;</li> <li>○ nouvelles approches en matière d'organisation du travail;</li> <li>○ stratégies de mobilisation du personnel;</li> <li>○ différents systèmes de contrôle de la qualité, de maintenance et d'entretien des équipements, etc.</li> <li>○ nouvelles technologies;</li> </ul> </li> <li>▪ en sensibilisant le gestionnaire aux différentes problématiques (drogue, alcool, ...) vécues par les employés et en l'informant des différentes façons de leur venir en aide;</li> <li>▪ en s'arrimant aux démarches du comité sectoriel de main-d'œuvre des industries du bois de sciage.</li> </ul>

**ORIENTATION 3 Favoriser le développement d'une culture de formation dans l'industrie**

<b>OBJECTIFS</b>	<b>STRATÉGIES</b>
<b>3.1 Développer et harmoniser l'offre de formation continue au niveau des travailleurs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ en sensibilisant le travailleur à l'importance de la formation continue;</li><li>▪ en favorisant le développement d'une offre de service concertée autant au niveau des objets de formation que des modes de formation;</li><li>▪ en favorisant l'utilisation des régimes de qualification;</li><li>▪ en facilitant l'accès à la formation par la mise en place de conditions facilitantes.</li></ul>
<b>3.2 Assurer l'offre de formation initiale en région</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ en développant une offre de formation pour manœuvres en scierie;</li><li>▪ en innovant au niveau de l'offre de formation;</li><li>▪ en offrant la formation spécialisée en région suite à une demande d'autorisation auprès du MEQ (classement des bois débités), et/ou suite à l'établissement d'alliances stratégiques avec les institutions d'enseignement autorisées par le MEQ;</li><li>▪ en favorisant l'utilisation des régimes de qualification.</li></ul>

**ORIENTATION 4 Favoriser le transfert d'entreprise**

<b>4.1 Supporter le gestionnaire dans le transfert d'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ en sensibilisant le gestionnaire au processus pour l'intégration d'une relève ou au processus pour compléter le transfert;</li><li>▪ en informant le gestionnaire des différents aspects du transfert d'entreprise, ainsi que des outils de financement;</li><li>▪ en sensibilisant le gestionnaire aux impacts familiaux du transfert d'entreprise;</li><li>▪ en supportant les gestionnaires pour qu'ils se forment un réseau d'échanges informels afin de mieux réagir face aux difficultés rencontrées dans la gestion du processus de transfert.</li></ul>
---	---

## 2.3 Actions jugées prioritaires

OBJECTIFS / STRATÉGIES	ACTIONS
<p><b>1. Mettre en valeur le secteur et les métiers reliés à ce secteur</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réaliser une campagne de promotion de la nouvelle réalité des scieries estriennes.</li> </ul>
<p><b>2. Offrir des conditions de travail compétitives</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soutenir les entreprises qui décident de réorganiser les postes de travail afin de diminuer l'effort physique.</li> <li>▪ Identifier des moyens de développer le sentiment d'appartenance (événements sociaux, vêtements, etc.).</li> </ul>
<p><b>3. Sensibiliser le gestionnaire et le travailleur à l'importance de la formation continue</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire valoir les impacts de la formation (présenter les « réussites »);</li> <li>▪ Identifier des pistes de solution aux contraintes de production;</li> <li>▪ Mettre sur pied un réseau d'échanges.</li> </ul>
<p><b>4. Sensibiliser et informer le gestionnaire aux :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Outils de sélection du personnel;</li> <li>○ Nouvelles approches en matière d'organisation du travail;</li> <li>○ Stratégies de mobilisation du personnel;</li> <li>○ Différents problèmes psychosociaux (toxicomanies, ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organiser en collaboration avec le comité sectoriel de main-d'œuvre des industries du bois de sciage, une série d'activités afin de répondre à ces besoins (séminaires, réseau d'échanges et d'entraide, ...)</li> <li>▪ Mettre sur pied un réseau d'échange et de support en lien avec les difficultés rencontrées dans la gestion des ressources humaines.</li> </ul>
<p><b>5. Innover au niveau de la promotion du recrutement de la sélection et de la dotation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mobiliser les milieux afin de contrer l'exode des jeunes en milieu rural et afin d'attirer de nouvelles clientèles.</li> </ul>
<p><b>6. Assurer l'offre de formation initiale et développer l'offre de formation continue</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utiliser l'entreprise comme lieu pour la formation initiale;</li> <li>▪ Arrimer les interventions en formation de base du milieu scolaire à celles du comité sectoriel de main-d'œuvre des industries du bois de sciage;</li> <li>▪ Favoriser l'embauche de personnel qualifié;</li> <li>▪ Favoriser l'utilisation du régime de qualification et la formation de compagnons.</li> </ul>
<p><b>7. Supporter le gestionnaire dans le transfert d'entreprise</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En collaboration avec le Regroupement des intervenants pour le transfert d'entreprises (RITE), offrir aux industriels du secteur l'opportunité de participer à un projet pilote.</li> </ul>

### **3 AXE 2 – Encourager la recherche et le transfert technologique**

#### **3.1 Problématiques de développement**

Au cours des dix dernières années, les scieries estriennes se sont modernisées. La mécanisation, l'automatisation et l'informatisation des opérations ont engendré un déplacement progressif des tâches de manutention et de production vers des activités plus spécialisées. Les industriels ont recours aux technologies de pointe (scanner, logiciel d'aide à la décision, laser, etc.) pour augmenter le rendement matière et la capacité de production de leur entreprise. Or, même si le niveau technologique des scieries estriennes dépasse celui des scieries américaines, il est important de poursuivre la modernisation, car la concurrence est mondiale. D'ailleurs, on constate que non seulement le niveau technologique varie beaucoup d'une usine à l'autre, mais aussi qu'un certain nombre des dernières technologies ne sont pas encore utilisées en Estrie.

Si on a rajeuni les équipements, modifié les lignes de montage, changé certains procédés de production, peu d'entreprises ont implanté un système d'assurance qualité, un système d'entretien préventif, un système de gestion et de contrôle des inventaires et des en-cours, etc. On a donc moins investi dans la gestion et surtout dans la modernisation des outils de gestion. S'il existe une culture de la technologie en Estrie, elle est bien souvent restreinte aux équipements de production.

Finalement, il nous faut aussi souligner que certaines entreprises estriennes tardent à investir dans les nouvelles technologies, car « il faut réaliser des profits pour investir dans le développement technologique ». D'ailleurs, les coûts des équipements plus performants sont élevés, d'autant plus qu'il faut très souvent les adapter à chaque entreprise. Finalement, plusieurs entreprises affirment méconnaître les différents programmes visant à soutenir les projets d'amélioration technologique et les projets de recherche, de développement et d'adaptation.

Au niveau des centres de recherche, quelques industriels estriens sont membres de Forintek Canada corp. Forintek est l'institut national de recherche sur les produits du bois au Canada. Son rôle consiste à aider l'industrie des produits forestiers à optimiser les procédés de fabrication, extraire le maximum de valeur de la matière première disponible et rencontrer les attentes de clients en ce qui a trait à la performance, la durabilité et le coût des produits.

Il existe aussi en Estrie un Centre spécialisé en technologie de production assistée par ordinateur, le Centre Microtech du Collège de Sherbrooke. Ce centre peut soutenir les entreprises dans leur cheminement progressif vers l'adaptation et l'innovation technologiques, particulièrement en lien avec la gestion de production assistée par ordinateur ainsi que la conception et l'implantation de différents systèmes reliés à la production. Or, ce centre semble méconnu des industriels et est sous utilisé en Estrie.

## 3.2 Orientations, objectifs et stratégies

### **ORIENTATION #5 Assurer le développement de la recherche appliquée en Estrie en utilisant les ressources existantes**

OBJECTIFS	STRATÉGIES
<p><b>5.1 Favoriser la structuration et la modernisation de la gestion</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en sensibilisant les industriels aux enjeux de la modernisation de la gestion;</li> <li>▪ en informant les industriels des dernières réalisations pertinentes dans le domaine ainsi que des programmes visant à soutenir les projets d'amélioration technologique et les projets de recherche, de développement et adaptation;</li> <li>▪ en faisant connaître les besoins des scieries estriennes aux organismes de recherche et de soutien et en favorisant les rapprochements;</li> <li>▪ en suscitant l'émergence de recherche collective sur des objets où les enjeux sont très importants et en rendant accessibles les résultats auprès des industriels;</li> <li>▪ en mandatant un organisme pour qu'il devienne le guichet unique du secteur du bois.</li> </ul>
<p><b>5.2 Poursuivre les efforts de modernisation des équipements et des procédés de fabrication</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en utilisant un mécanisme de « benchmarking » pour identifier les besoins et les opportunités de recherche appliquée en Estrie;</li> <li>▪ en favorisant la veille technologique et la référence d'expertise.</li> <li>▪ en invitant les groupes de recherche et de soutien à présenter leurs savoir-faire dans le domaine;</li> <li>▪ en informant les industriels des différents programmes d'aide visant à soutenir les projets d'amélioration technologique et les projets de recherche, de développement et adaptation;</li> <li>▪ en tissant des liens plus étroits entre équipementiers, ateliers d'usinage et industriels.</li> </ul>

### 3.3 Actions jugées prioritaires

OBJECTIFS / STRATÉGIES	ACTIONS
<p><b>1. Mandater un organisme pour qu'il devienne le guichet unique du secteur du bois;</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconnaître le Service intégré du bois en tant qu'organisme dont la mission est de favoriser la concertation et la coordination des efforts de développement de l'industrie de la forêt et de la transformation du bois de l'Estrie.</li> <li>▪ Assurer la pérennité de cet organisme.</li> <li>▪ Démarrer les négociations et signer des ententes de partenariat avec les organismes détenant une expertise en développement technologique du secteur.</li> </ul>
<p><b>2. Inviter les groupes de recherche et de soutien à présenter leurs savoir-faire dans le domaine;</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organiser des séminaires.</li> </ul>
<p><b>3. Favoriser la veille technologique et la référence d'expertise;</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer un bottin de ressources de l'industrie de la forêt.</li> </ul>

## **4 AXE 3 – Rapprocher les approvisionnements des industries et favoriser le développement de marchés**

### **4.1 Problématiques de développement**

En Estrie, 76 % du territoire est sous couvert forestier et 91 % de ce couvert est de tenure privée. La région compte près de 10,000 propriétaires de terrains forestiers et de boisés dont environ 5,000 sont producteurs forestiers reconnus. Or, la forêt estrienne fournit moins du tiers des approvisionnements des usines de l'Estrie. Les industriels sont donc obligés de se tourner vers les marchés québécois et américain; cette situation place les usines estriennes dans un état de vulnérabilité alors que les fournisseurs des autres pays peuvent toujours mettre en place des mesures protectionnistes au détriment des usines de la région. Toutefois, il existe encore en Estrie des essences sous-utilisées et il serait probablement indiqué de leur trouver des débouchés. De plus, certaines usines qui optimisent la transformation de la ressource (billons de feuillus, mélèze, bouleau blanc) ont de la difficulté à s'approvisionner malgré la présence de celle-ci.

Les scieries sont aussi invitées à élargir leurs marchés et à profiter du phénomène de la globalisation des marchés. Or, ce phénomène est relativement nouveau et il va à l'encontre de la philosophie de gestion de certaines entreprises qui croient qu'il vaut mieux mettre de l'effort pour conserver ses clients que pour en chercher de nouveaux; de plus, il existe chez certains une forme de lien moral qui les empêche de rechercher de nouveaux clients ou de nouveaux marchés. D'ailleurs, l'ouverture de marchés demande du temps, de l'argent et de l'expertise que plusieurs petites entreprises avouent ne pas posséder.

Toutefois, plusieurs industriels, quant à eux, désirent élargir leur marché. Ainsi, ils aimeraient augmenter le pourcentage des ventes qu'ils effectuent aux Etats-Unis ou ailleurs, étant donné la faible valeur de la devise canadienne. Or, les industriels nous confient qu'ils sont peu au courant des opportunités d'affaires (nouveaux produits, nouveaux marchés); de plus, ils sont conscients que l'exploitation outre-mer a des implications sur la qualité (certification et exigences particulières) et l'équipement (mesure métrique, règles phytosanitaires, etc.).

Le marché des produits à valeur ajoutée, particulièrement le bois d'ingénierie, est ciblé par les différents experts comme étant une voie prometteuse. Toutefois, ce marché exige une meilleure appréciation des tendances du marché et des besoins des clients. L'entreprise se doit alors d'identifier des niches et de repenser l'organisation des ventes pour répondre aux besoins des marchés spécialisés. Or, il est difficile aux petites scieries estriennes d'effectuer individuellement une veille commerciale qui leur permettrait d'identifier les opportunités d'affaires.

De plus, la situation actuelle de surplus de bois d'œuvre résineux incite les scieries à se tourner vers les marchés internationaux, à développer des produits à valeur ajoutée ou à établir des maillages avec les entreprises locales de deuxième transformation. De même, la région pourrait tirer davantage profit de la qualité du bois importé des Etats-Unis (bois francs et pin blanc); encore une fois, il pourrait être opportun d'établir des maillages avec les nombreuses entreprises de seconde transformation présentes en Estrie. Malheureusement, le maillage et le réseautage d'entreprises qui sont des mécanismes favorisant le développement d'entreprises, sont peu utilisés en région.

## 4.2 Orientations, objectifs et stratégies

### **ORIENTATION #6 *Rapprocher les approvisionnements des industries et favoriser le développement de marchés***

OBJECTIFS	STRATÉGIES
<p><b>6.1 Favoriser une utilisation optimale de la ressource forestière</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en augmentant de façon significative la productivité forestière (en volume et en qualité);</li> <li>▪ en augmentant de façon significative le nombre de propriétaires forestiers actifs;</li> <li>▪ en encourageant un meilleur façonnage du bois;</li> <li>▪ en encourageant une meilleure destination des billes;</li> <li>▪ en incitant les entreprises de 1<sup>re</sup> transformation à maximiser l'utilisation de la ressource;</li> <li>▪ en incitant les entreprises de seconde transformation à utiliser le plein potentiel des produits de transformation de la région.</li> </ul>
<p><b>6.2 Favoriser le développement de nouveaux marchés</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en sensibilisant les industriels aux enjeux du développement de marchés et aux conditions d'exportation;</li> <li>▪ en sensibilisant les entreprises à l'importance de s'engager dans des processus de certification;</li> <li>▪ en soutenant le développement de la fonction marketing des entreprises (niches commerciales);</li> <li>▪ en favorisant le développement d'un réseau de veille technologique et commerciale.</li> </ul>
<p><b>6.3 Favoriser le développement de produits à valeur ajoutée, particulièrement dans les bois d'apparence et d'ingénierie</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en informant les industriels des plus récentes innovations en matière de produits à valeur ajoutée ainsi que des développements à venir;</li> <li>▪ en informant les industriels des différents programmes visant à soutenir l'innovation;</li> <li>▪ en favorisant le maillage des entreprises de 1<sup>re</sup> et de 2<sup>e</sup> transformation;</li> <li>▪ en favorisant la recherche de débouchés aux essences sous-utilisées en Estrie.</li> </ul>

### 4.3 Actions jugées prioritaires

OBJECTIFS / STRATÉGIES	ACTIONS
	De façon générale, afin de favoriser le développement des entreprises, les participants souhaitent voir <b>renforcer le rôle du Service intégré du bois de l'Estrie (SIB) comme agent de diffusion d'information de l'industrie forestière estrienne.</b>
<p><b>1. Informer les industriels des différents programmes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produire un guide des diverses ressources (financières, technologiques, professionnelles, etc.) disponibles en région et ailleurs, pour supporter le développement de l'industrie forestière régionale.</li> </ul>
<p><b>2. Favoriser une utilisation optimale de la ressource forestière</b></p> <p><b>3. Favoriser le maillage des entreprises de 1<sup>re</sup> et de 2<sup>e</sup> transformation;</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produire un portrait de l'industrie forestière régionale axée sur les besoins en approvisionnement et sur la production. Ce portrait devra être diffusé à l'ensemble des industriels pour favoriser le réseautage et le maillage.</li> </ul>
<p><b>4. Favoriser une utilisation optimale de la ressource forestière</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En collaboration avec le Syndicat des producteurs de bois de l'Estrie, produire un document de sensibilisation destiné aux propriétaires forestiers de la région, pour les inciter à produire mieux et davantage de bois, en axant sur les avantages à produire;</li> </ul>
<p><b>5. Soutenir le développement de la fonction marketing des entreprises;</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Établir des liens étroits avec l'Université de Sherbrooke de façon à intéresser la clientèle étudiante des diverses facultés (stage de marketing en entreprise, recherche, etc.) à œuvrer pour l'industrie forestière.</li> </ul>
<p><b>6. Informer les industriels des plus récentes innovations en matière de produits à valeur ajoutée ainsi que des développements à venir;</b></p> <p><b>Favoriser la recherche de débouchés aux essences sous-utilisées en Estrie;</b></p> <p><b>Sensibiliser les industriels aux enjeux du développement de marchés et aux conditions d'exportation;</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réaliser une étude d'opportunité de développement pour l'industrie forestière de la région qui tient compte des marchés actuels et des tendances de même que du profil de l'industrie forestière régionale et du profil de la forêt estrienne.</li> </ul>
<p><b>7. Sensibiliser les entreprises à l'importance de s'engager dans des processus de certification;</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Être à l'affût des développements dans ce dossier et diffuser l'information pertinente aux industriels forestiers de la région.</li> </ul>
<p><b>8. Favoriser le développement d'un réseau de veille technologique et commerciale;</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A été jugée prioritaire mais les participants n'ont pas eu le temps d'y inscrire une action précise.</li> </ul>

– ANNEXE –

**Liste des personnes  
ayant participé à l'exercice de concertation  
tenu à Sherbrooke le 29 octobre 2002**

Auclair, Jean-Guy	Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke
Bellavance, Christine	Commission scolaire des Hauts-Cantons
Bérubé, Claude	CLD du Haut-Saint-François
Biron, François	Ministère de l'Industrie et du Commerce
Blanchette, Jean-Louis	CRD-Estrie
Boutin, France	Ministère de l'Industrie et du Commerce
Cadrin, Rémi	C.A. Spencer inc.
Champeau, Bruno	Les entreprises JM Champeau inc.
Champeau, Caroline	Centre d'éducation des adultes du Haut-St-François
Charron, Gilles	Centre Microtech
Dumont, Nil	Les manufacturiers Warwick Itée
Ferland, François	Scierie Valcourt inc.
Fernet, Éric	Collège de Sherbrooke
Garon, France	Ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie
Geoffroy, Yvon	Scierie Geoffroy inc.
Giguère, Marc	Ministère des Ressources naturelles
Jean-Denis Careau	Coordonnateur du Service intégré du bois - Estrie (SIB)
Labbé, Sylvain	Q-Web
Lapointe, Pierre	Lapointe & fils Itée
Lapointe, Robert	Menuiserie d'East Angus
Malo, Mariebelle	Estrie International 2007
Martel, Robin	CLD de Coaticook
Méthot, Denis	Forintek Canada Corp.
Michaud, Jacques	Ministère des Régions
Otis, Fernand	Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries du bois de sciage
Paquet, Jean-René	Cabico
Paradis, Bruno	Scierie Tech inc.
Roy, Michèle	Emploi-Québec
Roy, Nicolas	CLD du Granit
St-Pierre, Claude	Bois St-Pierre
Thomassin, Carole	Ministère des Ressources naturelles