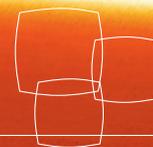




Industrie
Canada

Industry
Canada



Approche canadienne à l'égard de la chaîne de valeur mondiale du secteur du vêtement

Préparé par Milstein & Co Consulting Inc. pour Industrie Canada

Canada

APPROCHE CANADIENNE À L'ÉGARD DE
LA CHAÎNE DE VALEUR MONDIALE DU
SECTEUR DU VÊTEMENT

Mars 2008

Cette publication peut être téléchargée en format électronique HTML à l'adresse suivante :
www.ic.gc.ca/vetements

AUTORISATION DE REPRODUCTION

À moins d'indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission d'Industrie Canada, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, qu'Industrie Canada soit mentionné comme organisme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle ni comme un document préparé en collaboration avec Industrie Canada ou avec son consentement.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, veuillez faire parvenir un courriel à : **copyright.droitdauteur@pwgsc.gc.ca**

Cat. No. Iu44-62/2008
ISBN 978-0-662-05577-8
IC #: 60448

Préparé pour Industrie Canada par Milstein & Co Consulting Inc. Les opinions et déclarations contenues dans cette publication n'engagent que leur auteur et ne reflètent pas nécessairement la politique d'Industrie Canada ou celle du gouvernement du Canada.

REMERCIEMENTS

Le présent rapport renvoie souvent aux travaux effectués antérieurement par les auteurs pour le compte du Conseil des ressources humaines de l'industrie du vêtement (CRHIV), notamment l'étude de 2003 du Conseil intitulée *Le vêtement au Canada : perspectives d'avenir - étude sur le marché du travail* (étude de 2003) et le rapport de 2007 intitulé *Étalonnage et coffre à outils de planification stratégique pour les entreprises du vêtement* (étude de 2007).

Nous tenons à remercier le Conseil pour nous avoir permis de reproduire et de citer des passages de ces rapports dans le présent document.



Table des matières

1 Introduction	2	FIGURES	N° DE PAGE
2 Aperçu de l'industrie canadienne du vêtement	2	2.1: CLASSIFICATION DES FABRICANTS DE VÊTEMENTS, SELON LE SYSTÈME DE CLASSIFICATION DES INDUSTRIES DE L'AMÉRIQUE DU NORD (SCIAN), LIVRAISONS MANUFACTURIÈRES DE 2006	2
2.1 Profil de l'industrie (2006)	2	2.2: DESTINATION DES EXPORTATIONS CANADIENNES DE VÊTEMENTS, 2006	2
2.2 Tendances à la baisse	3	2.3: LIVRAISONS MANUFACTURIÈRES CANADIENNES DE VÊTEMENTS, 2003-2006	3
2.3 Récents problèmes sous-jacents de l'industrie	4	2.4: LIVRAISONS MANUFACTURIÈRES CANADIENNES DE VÊTEMENTS SELON LE SCIAN, 2003-2006	3
3 La chaîne de valeur mondiale de l'industrie du vêtement	5	2.5: TOTAL DES IMPORTATIONS DE VÊTEMENTS AU CANADA, 2003-2006	3
3.1 Design de produits	5	2.6: LIVRAISONS MANUFACTURIÈRES CANADIENNES DE VÊTEMENTS DESTINÉES AU MARCHÉ CANADIEN, 2003-2006	4
3.2 Fabrication	6	2.7: DESTINATION DES EXPORTATIONS CANADIENNES DE VÊTEMENTS, 2003-2006	4
3.3 Marketing	7	2.8: NOMBRE D'EMPLOYÉS DE L'INDUSTRIE CANADIENNE DU VÊTEMENT, 2003-2006	4
3.4 Prospection de clients	7	3.1: SEGMENTS DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT EN VÊTEMENTS	5
3.5 Logistique et distribution	7	3.2: SEGMENTS DE LA CHAÎNE DE VALEUR DE L'INDUSTRIE DU VÊTEMENT	5
3.6 Service	7	4.1: POURCENTAGE D'ENTREPRISES QUI POSSÈDENT OU NE POSSÈDENT PAS CES ATTRIBUTS	11
3.7 Répercussions stratégiques	8	5.1: FONCTIONS PRIORITAIRES POUR L'AVENIR DANS LA CHAÎNE DE VALEUR	18
4 Les entreprises canadiennes de vêtements et la chaîne de valeur mondiale	10	5.2: ORIENTATION FUTURE DES EFFORTS DE MARKETING	18
4.1 Acceptation des modèles de chaîne de valeur mondiale (CVM) dans l'industrie canadienne du vêtement	10	5.3: ORIENTATION FUTURE DES EFFORTS DE VENTE, SELON LA RÉGION CIBLÉE	18
4.2 Amélioration des chances de réussite : les « meilleurs » par rapport au « reste »	11	5.4: ORIENTATION FUTURE DES EFFORTS DE VENTE, SELON LE TYPE DE VENTE DIRECTE AUX CONSOMMATEURS	18
5 Passer de « médiocre » dans la CVM à un « calibre international »	12	5.5: AUTRES STRATÉGIES FUTURES DE VENTE	18
5.1 Sélection de marchés à créneaux rentables	12	5.6: ORIENTATION FUTURE DES EFFORTS DE DESIGN	18
5.2 Cibler le marché des États-Unis	13	5.7: ORIENTATION FUTURE DES EFFORTS DE DISTRIBUTION	19
5.3 Sélection d'un axe privilégié stratégique dans la chaîne de valeur	13	B.1: POURCENTAGE D'ENTREPRISES QUI ONT FAIT ÉTAT DE VENTES PAR CATÉGORIE D'ÂGE	25
5.4 Élaboration d'une stratégie concurrentielle à l'échelle mondiale : exemples d'entreprises canadiennes du secteur du vêtement	14	B.2: COMPOSITION DE L'INDUSTRIE EN 2003 PAR RAPPORT À LA COMPOSITION PRÉVUE EN 2005	25
5.5 Stratégies futures à adopter au sein de la chaîne de valeur	18	B.3: MÉTHODE DE FABRICATION UTILISÉE EN 2003 PAR RAPPORT À CELLE PRÉVUE EN 2005	25
6 Principaux obstacles à l'adaptation aux nouveaux modèles	19	B.4: POURCENTAGE D'ENTREPRISES QUI DÉCLARENT UN SECTEUR DE LA CHAÎNE DE VALEUR COMME UNE DE LEURS PRINCIPALES CAPACITÉS INTERNES	26
6.1 Défis propres à la société	19	B.5: POURCENTAGE D'ENTREPRISES SELON LE SCORE GLOBAL	26
6.2 Défis propres à l'industrie	21	B.6: POURCENTAGE D'ENTREPRISES SELON LE SCORE GLOBAL, SELON LE SECTEUR DE LA CHAÎNE DE VALEUR	26
7 Conclusions	22	TABLEAUX	
Annexe A : À propos de l'étude de 2007 du Conseil des ressources humaines de l'industrie du vêtement	23	2.1: IMPORTATIONS DE VÊTEMENTS AU CANADA PAR PAYS	3
Annexe B : L'industrie canadienne du vêtement et la spécialisation dans la chaîne de valeur mondiale	25	4.1: DIX FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE L'ENTREPRISE DE VÊTEMENTS	11
Annexe C : Indice des facteurs clés de succès	27	5.1: MOYENS POSSIBLES DE SE DÉMARQUER DANS LA CHAÎNE DE VALEUR	14
		6.1: PRINCIPAUX DÉFIS SELON LA CHAÎNE DE VALEUR	20
		C.1: INDICE DES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS	27

1 INTRODUCTION

L'industrie canadienne du vêtement est depuis longtemps considérée comme un acteur à l'échelle mondiale. Pendant des années, nombre de ses entreprises ont produit à l'étranger et ont profité de l'accès préférentiel aux marchés américains pour exporter leurs produits. Toutefois, il y a peu de temps encore, l'industrie canadienne du vêtement bénéficiait aussi d'un protectionnisme qui lui a permis de prospérer en Amérique du Nord.

Au cours des dernières années, le protectionnisme a cédé la place à la mondialisation. Par suite de ce changement, les entreprises canadiennes du secteur du vêtement ont dû livrer concurrence aux importations en provenance de pays à bas salaires. Les détaillants, libres du protectionnisme, ont également profité de l'occasion, choisissant souvent de s'adresser directement aux fabricants à l'étranger. À mesure que les détaillants prennent de l'expansion et mondialisent leur réseau, ils continuent de créer des marques mondiales vendues à travers le monde. Ce faisant, ils éliminent de leur chaîne d'approvisionnement de nombreuses entreprises canadiennes du secteur, ce qui entraîne de fortes baisses des parts du marché et des pertes d'emplois dans l'industrie.

Le réalignement de la chaîne de valeur mondiale force les entreprises canadiennes du secteur du vêtement à se réinventer. Dans certains cas, elles ont tiré parti de la conjoncture et sont devenues de gros acteurs à l'échelle mondiale. Toutefois, l'industrie demeure composée en grande partie de petites et moyennes entreprises (PME) qui s'efforcent de faire face à la mondialisation. Nombre de ces entités, qui étaient axées sur la production, doivent maintenant être à l'écoute du marché. Ces entreprises, qui étaient alors médiocres dans toute la chaîne de valeur, doivent maintenant devenir spécialisées dans des créneaux de marché, de produits ou de services à valeur ajoutée.

Le présent rapport examine la situation de l'industrie canadienne du vêtement, entre autres sa capacité à s'adapter au changement jusqu'à ce jour, les possibilités qui s'offrent à elle, des histoires de réussite et des défis.

2 APERÇU DE L'INDUSTRIE CANADIENNE DU VÊTEMENT

2.1 PROFIL DE L'INDUSTRIE (2006)

Selon les données de 2006 de Statistique Canada, l'industrie canadienne du vêtement représente :

- 1,4 % du produit intérieur brut de l'ensemble du secteur manufacturier;
- 1,2 % de l'investissement effectué dans la fabrication;
- 3,3 % de l'emploi manufacturier; et
- elle occupe le 19^e rang des industries manufacturières au Canada.

L'industrie est très fragmentée :

- Toutes les provinces et tous les territoires fabriquent des vêtements. Le Québec représente 61,3 % de la valeur de la production canadienne de vêtements, mais l'Ontario, le Manitoba et la Colombie-Britannique sont aussi des acteurs importants.
- Environ les trois quarts des entreprises comptent moins de 50 employés.

La plupart des entreprises sont toutefois classifiées comme des fabricants de vêtements coupés-cousus :

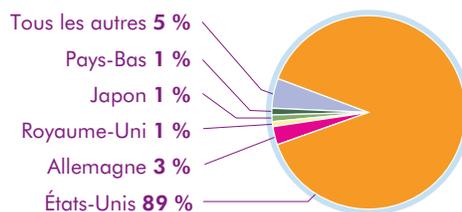
FIGURE 2.1 CLASSIFICATION DES FABRICANTS DE VÊTEMENTS, SELON LE SYSTÈME DE CLASSIFICATION DES INDUSTRIES DE L'AMÉRIQUE DU NORD (SCIAN), LIVRAISONS MANUFACTURIÈRES DE 2006 (EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)



Source : Statistique Canada

En 2006, 31,5 % des vêtements canadiens étaient exportés, principalement aux États-Unis.

FIGURE 2.2 DESTINATION DES EXPORTATIONS CANADIENNES DE VÊTEMENTS, 2006 (EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)

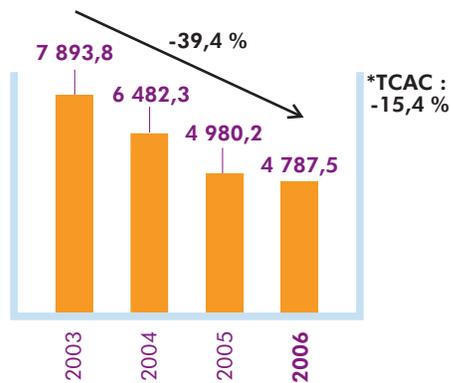


Source : Direction des industries du vêtement et du textile, Direction générale des industries de services et des produits de consommation, Industrie Canada, et données de Statistique Canada.

2.2 TENDANCES À LA BAISSSE

La fabrication de vêtements dans les pays où les salaires sont élevés a souffert ces dernières années et le Canada ne fait pas exception. Depuis 2003, les livraisons manufacturières canadiennes de vêtements ont diminué de 39,4 %.

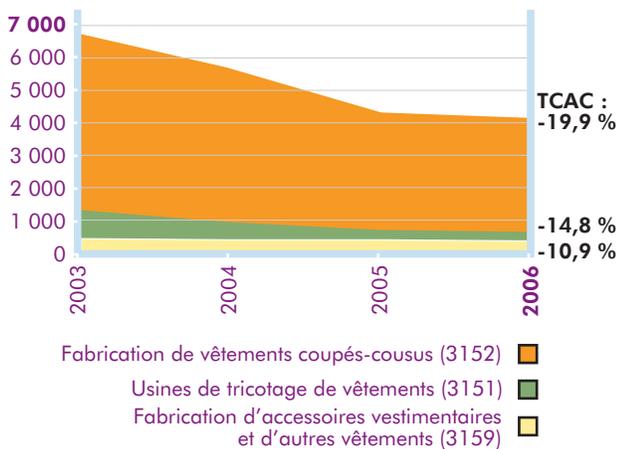
FIGURE 2.3 LIVRAISONS MANUFACTURIÈRES CANADIENNES DE VÊTEMENTS, 2003-2006 (EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)



Source : Statistique Canada, CANSIM.
* Taux de croissance annuel composé

Ce déclin s'observe dans les trois secteurs.

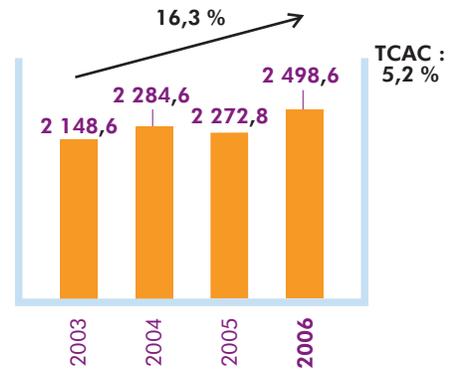
FIGURE 2.4 LIVRAISONS MANUFACTURIÈRES CANADIENNES DE VÊTEMENTS SELON LE SCIAN, 2003-2006 (EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)



Source : Statistique Canada, CANSIM.

Bien que les livraisons manufacturières aient diminué, les importations sont à la hausse.

FIGURE 2.5 TOTAL DES IMPORTATIONS DE VÊTEMENTS AU CANADA, 2003-2006 (EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)



Source : Statistique Canada, World Trade Atlas.

Les importations en provenance de Chine demeurent celles qui augmentent le plus.

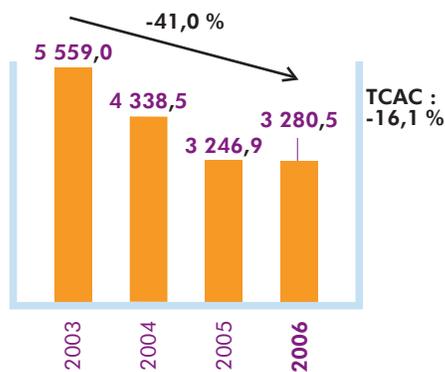
TABLEAU 2.1 IMPORTATIONS DE VÊTEMENTS AU CANADA PAR PAYS (EN POURCENTAGE DU TOTAL DES IMPORTATIONS EN DOLLARS CANADIENS)

Pays	Part du marché des importations			Variation (en %)
	2004	2005	2006	
Chine	38 %	47 %	50 %	52 %
Bangladesh	7 %	7 %	7 %	9 %
États-Unis	9 %	7 %	7 %	-18 %
Inde	6 %	6 %	6 %	-2 %
Mexique	6 %	5 %	5 %	-4 %
Italie	3 %	3 %	2 %	-16 %
Indonésie	2 %	2 %	2 %	23 %
Cambodge	2 %	2 %	2 %	7 %
Vietnam	1 %	2 %	2 %	103 %
Turquie	2 %	2 %	2 %	6 %
Tous les autres	23 %	17 %	15 %	-22 %
Total	100 %	100 %	100 %	15 %

Source : Statistique Canada, World Trade Atlas.

Par suite de l'augmentation des importations, les livraisons manufacturières canadiennes de vêtements destinées au marché canadien ont diminué.

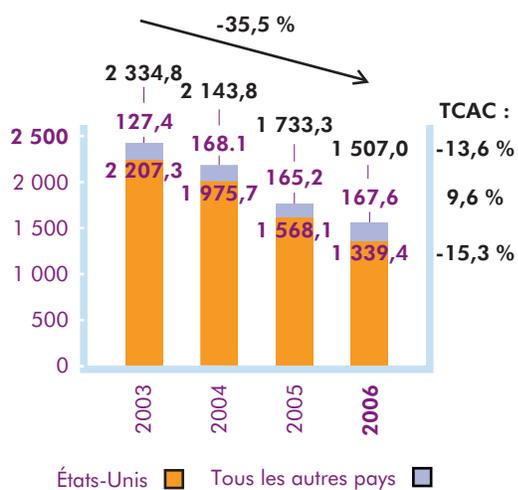
FIGURE 2.6 LIVRAISONS MANUFACTURIÈRES CANADIENNES DE VÊTEMENTS DESTINÉES AU MARCHÉ CANADIEN, 2003-2006 (EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)



Source : Statistique Canada, CANSIM

Aux prises avec des menaces similaires, les exportations manufacturières canadiennes de vêtements vers les États-Unis ont également diminué. Toutefois, grâce à de nouvelles initiatives, des gains ont été réalisés sur d'autres nouveaux marchés.

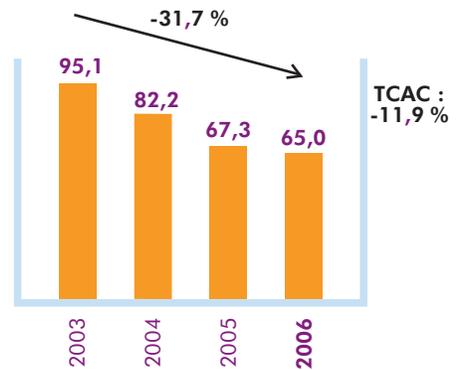
FIGURE 2.7 DESTINATION DES EXPORTATIONS CANADIENNES DE VÊTEMENTS, 2003-2006 (EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)



Source : Statistique Canada, World Trade Atlas.

L'accroissement des importations et les baisses des livraisons manufacturières destinées aux deux principaux marchés (Canada et États-Unis) ont entraîné une forte baisse de l'emploi.

FIGURE 2.8 NOMBRE D'EMPLOYÉS DE L'INDUSTRIE CANADIENNE DU VÊTEMENT, 2003-2006 (EN MILLIERS)



Source : Statistique Canada, CANSIM

2.3 RÉCENTS PROBLÈMES SOUS-JACENTS DE L'INDUSTRIE

L'industrie a été durement touchée par plusieurs facteurs, en grande partie attribuable à la libéralisation des échanges et à la restructuration de l'industrie de la vente au détail.

Au nombre des grandes initiatives de libéralisation des échanges, mentionnons les suivantes :

- La suppression des contingents d'importation conformément à l'Accord sur les textiles et les vêtements de l'Organisation Mondiale du Commerce qui est entré en vigueur en 1995 et avait été pleinement mis en œuvre au 1er janvier 2005. En vertu de cet accord, les deux grands marchés autrefois protégés (Canada et États-Unis) de l'industrie canadienne du vêtement sont ouverts aux importations en provenance de pays à bas salaires.
- Entrées en vigueur le 1er janvier 2003, les Concessions aux pays les moins développés autorisent l'élimination des contingents et des tarifs pour les importations de vêtements produits dans 48 pays (notamment le Bangladesh, le Cambodge, le Laos et Haïti).
- La cessation prochaine du Régime de remise des droits le 31 décembre 2009.

Outre la libéralisation des échanges, la restructuration de l'industrie de la vente au détail a également mis l'industrie à rude épreuve :

- Par suite du regroupement massif des détaillants, ces derniers sont moins nombreux, mais ils sont plus grands et plus puissants. Ces grands détaillants ont :

- augmenté leur capacité d'approvisionnement sur le marché international, en s'adressant de plus en plus directement aux usines à l'étranger et en supprimant de leur chaîne d'approvisionnement les fournisseurs canadiens de vêtements;
 - créé des marques mondiales qui excluent souvent les fournisseurs canadiens de vêtements;
 - créé leurs gammes de marque maison plutôt que des marques des fournisseurs, ce qui réduit la rentabilité des fournisseurs et l'importance de ces derniers pour le détaillant et le consommateur;
 - exercé des pressions sur les fabricants canadiens de vêtements généralement plus petits pour qu'ils baissent leurs prix et accroissent leur rendement;
 - à l'occasion, indiqué des marges de profit « autorisées » aux fabricants;
 - de plus en plus souvent refusé de prendre des risques en matière de stocks, obligeant les fabricants à offrir des cycles de production et des délais plus courts;
 - de plus en plus imputé des frais aux fournisseurs, leur demandant de payer un pourcentage du coût des invendus, que les articles leur soient retournés ou non;
 - exigé des fabricants qu'ils paient une partie des frais publicitaires (publicité à frais partagés) et qu'ils accordent des rabais comme des remises sur la quantité ou des réductions en vue de l'ouverture de nouveaux magasins.
- Pour livrer concurrence aux grands détaillants, les détaillants de taille moyenne adoptent certaines de ces pratiques également.
 - Des canaux spécialisés de vente au détail fortement ciblés acquièrent une part du marché au détriment des grands magasins (qui étaient autrefois d'importants clients de nombreuses entreprises canadiennes de vêtements).
 - Le nombre de petits détaillants indépendants – un secteur du canal qui doit faire appel aux fournisseurs canadiens – diminue car ces derniers perdent une part du marché au profit de grands détaillants, plus évolués.
 - La montée de magasins de rabais comme Wal-Mart exerce des pressions plus fortes au niveau des prix sur de nombreux secteurs du vêtement.
 - La tendance de la vente au détail de type « mode rapide » (où, dans certains secteurs, l'année type de deux saisons est remplacée par de nouvelles exigences mensuelles en matière de mode) exerce d'énormes pressions en matière de rendement sur certaines entreprises canadiennes de vêtements.
 - Les pressions exercées par les détaillants et les consommateurs pour produire des vêtements ailleurs que dans des ateliers de pressurage dans le monde obligent de nombreuses entreprises à mettre en œuvre des mesures rigoureuses et des programmes de certification pour demeurer dans la chaîne d'approvisionnement.

- Les détaillants font généralement pression sur les fabricants pour qu'ils offrent des produits de plus grande qualité à des prix inférieurs.
- Les détaillants exigent des produits différenciés novateurs propres à leurs marchés cibles.

Ces facteurs, ainsi que d'autres conditions économiques (comme le renforcement du dollar canadien et les contrôles frontaliers des États-Unis) ont mis à rude épreuve l'industrie canadienne du vêtement. Ensemble, ces facteurs ont déclenché une lutte mondiale à la concurrence, qui continuera d'évoluer. Bien que les tâches à bas salaire aient en grande partie été délocalisées dans des pays concurrentiels au plan des prix, la bataille pour d'autres services à valeur ajoutée pourrait bien s'intensifier dans le monde.

3 La chaîne de valeur mondiale de l'industrie du vêtement

La chaîne d'approvisionnement en vêtements peut être divisée en trois grands segments industriels :

FIGURE 3.1 SEGMENTS DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT EN VÊTEMENTS



La chaîne de valeur d'une entreprise traditionnelle de vêtements peut être divisée en une série d'étapes clés, comme suit :

FIGURE 3.2 SEGMENTS DE LA CHAÎNE DE VALEUR DE L'INDUSTRIE DU VÊTEMENT



3.1 DESIGN DE PRODUITS

L'étape de design de produits comprend un large éventail d'activités, depuis la recherche de nouveaux tissus et de tendances en matière de stylisme jusqu'à la création de nouveaux modèles, patrons et échantillons. Selon la nature du produit, les designs peuvent dépendre des tendances de la mode ou du besoin d'innovation fonctionnelle ou de rendement. Peu importe le produit, il faut généralement bien connaître les tendances du marché et le consommateur final, ce qui requiert de fréquents déplacements dans les marchés étrangers et des études de ces marchés. De

nombreux secteurs produisent des lignes de vêtements saisonnières et les entreprises ne cessent donc de concevoir.

Souvent, les éléments clés sont les suivants :

- Étude de marché pour comprendre le comportement des consommateurs et les tendances du marché. Pour ce faire, toutes sortes de renseignements sont recueillis et analysés afin de déterminer les articles qui se vendront probablement le mieux. Cette étude sert à voir et à comprendre les courants futurs de la mode, les tendances dans les tissus, les couleurs, les modèles et les prix ainsi que les exigences des détaillants, les pressions de la concurrence et les autres sources d'innovation. De fréquents voyages et des études des marchés étrangers sont souvent requis. L'information recueillie à cette étape permet d'orienter la conception et est source d'inspiration.
- Pour les produits performants, on procède à de la R-D afin d'améliorer le rendement fonctionnel d'un produit. Souvent, cette démarche requiert le recours à des groupes de consultation ou d'utilisateurs, l'intégration à de nouvelles innovations dans les intrants et l'intégration de techniques de production expérimentales et de groupes d'usagers expérimentaux.
- Conception, à l'aide de croquis esquissés à la main, de vêtements qui existent déjà, de dessins techniques, de drapages tridimensionnels sur des formes, ou de la conception assistée par ordinateur pour créer de nouveaux concepts et échantillons.
- Sélection de tissus auprès de fournisseurs mondiaux en tenant compte de facteurs comme les caractéristiques du tissu, les exigences en matière de rendement, le prix et la disponibilité dans les quantités requises.
- Patronage pour reproduire le patron-type d'un créateur de mode en pièces de dimension adéquate afin de confectionner un vêtement complet.
- Gradation en vue de reproduire les patrons dans toutes les tailles adéquates requises. Les fabricants créent leurs propres tailles, qui, bien qu'elles soient similaires, peuvent varier d'une entreprise à l'autre. Les tailles peuvent également changer au fil du temps en fonction de l'évolution des besoins des consommateurs et des exigences en matière de marketing.
- Marquage pour décider de la façon de couper le tissu le plus judicieusement possible. Ce processus consiste donc à couper le plus grand nombre de pièces de patron sur un même tissu tout en limitant le plus possible les chutes.
- Marchandisage en vue d'estimer le nombre de produits à fabriquer par catégorie de produits, de modèle et de taille ainsi que d'estimer le calendrier de production à respecter. Dans certains cas, le marchandisage peut simplement viser la création d'une collection pour un détaillant particulier selon les importations de divers fournisseurs (p. ex., un acheteur provenant de l'extérieur).

- Établissement du coût de chaque vêtement en tenant compte du volume éventuel des ventes et des exigences en matière de taille. Les décisions doivent être prises quant à l'endroit où fabriquer l'article, avec souvent la possibilité de faire appel à une multitude d'usines étrangères dans divers pays, à des installations internes au pays ou à des façonniers canadiens. La décision doit tenir compte de facteurs comme le volume, la qualité, le prix, la fiabilité, les exigences en matière de livraison et les lois commerciales internationales.

Les échantillons sont alors produits, et une partie des modèles sont acceptés pour faire partie de la ligne et sont présentés aux acheteurs éventuels. Seuls les modèles jugés comme ayant un degré d'acceptation sur le marché seront intégrés à la ligne aux fins de production.

3.2 FABRICATION

La fabrication englobe généralement de nombreux procédés souvent réalisés par une main-d'œuvre semi-qualifiée. Les étapes principales sont généralement les suivantes :

- Inspection du tissu afin de s'assurer qu'il répond aux spécifications. Souvent, des tests sont réalisés pour évaluer les caractéristiques du produit, comme le rétrécissement, l'adhérence des couleurs, la durabilité, la consistance, etc. Les irrégularités doivent être décelées tôt au tout début du processus pour éviter tout autre déchet de production et retard.
- Étendage pour dérouler les rouleaux de tissus sur de longues tables en préparation pour la production de vêtements.
- Coupe du tissu étendu en suivant le tracé de coupe pour produire les pièces de vêtements.
- Mise en lot ou regroupement des pièces coupées en lots de production par pièce, lot de teinture et nombre de vêtements.
- Couture ou assemblage de tous les morceaux afin de produire un vêtement fini.
- Pressage ou pliage en vue de repasser un vêtement. Ceci s'effectue généralement après que le vêtement a été entièrement cousu.
- Finition ou ajout de détails particuliers à un vêtement. Mentionnons par exemple l'impression au cadre, la broderie ou l'ajout de boutons ou de bords. Les fils flottants sont généralement coupés à ce stade également.
- La teinture et le lavage peuvent être effectués au début ou à la fin du processus, en fonction du vêtement. Pour certains articles, la teinture et le lavage s'effectuent après la finition pour que les couleurs des pièces coordonnées soient exactement les mêmes.
- Contrôle de la qualité afin d'assurer que chaque étape de la production a été exécutée comme prévu. Il faut déceler les erreurs le plus tôt possible afin de réduire au minimum la

somme de travail à refaire et les pertes. Le contrôle de la qualité comprend l'inspection des unités produites, tandis que l'assurance de la qualité correspond au processus visant à s'assurer que les procédures appropriées sont en place pour prévenir avant tout les erreurs de production. Les fabricants peuvent même aller jusqu'à rendre visite à leurs fournisseurs pour s'assurer que les envois futurs respecteront les spécifications.

- Étiquetage et étiquettes de prix avec code à barres sur les vêtements et les emballages ou suspension des articles sur ces cintres conformément aux directives du client. Les exigences varient souvent d'un client à l'autre.

Nombre de ces tâches requièrent beaucoup de main-d'œuvre, le gros des coûts étant attribuable à la couture et à l'assemblage. En général, ces tâches sont assumées par des travailleurs semi-qualifiés. Par conséquent, elles peuvent souvent être externalisées dans des pays à bas salaires quand les conditions sont adéquates.

3.3 MARKETING

Le niveau des exigences en matière de marketing varie souvent en fonction du modèle de gestion adopté par une entreprise. Il peut être quasi non existant ou constituer le principal moteur de l'avantage concurrentiel.

Le service de marketing est généralement responsable de ce qui suit :

- Aider l'équipe de designers à comprendre les tendances du marché, les profils des consommateurs finaux, les besoins changeants du marché et les nouvelles possibilités.
- Concevoir des programmes pour préserver l'attrait et la pertinence des marques pour le consommateur final.
- Surveiller les activités des concurrents et fournir de la rétroaction sur les prix des produits, les styles, etc.
- Élaborer et mettre en œuvre des campagnes de promotion ou de relations publiques ciblant les détaillants ou les consommateurs finaux.
- Organiser les lancements de produits.
- Identifier les clients potentiels et relever les nouveaux canaux de distribution.
- Élaborer des stratégies d'établissement des prix et de promotion en magasin pour encourager les détaillants et les consommateurs à acheter.

3.4 PROSPECTION DE CLIENTS

En général, pour obtenir des clients, il faut :

- Voyager pour rencontrer de nouveaux clients ou les clients actuels.
- Promouvoir la vente de la ligne aux clients en démontrant les qualités uniques du produit ou les caractéristiques commerciales.
- Mettre les clients potentiels en contact avec le personnel

comptable afin d'assurer la solvabilité de ces derniers.

- Travailler avec les services de production et de distribution pour assurer que les exigences en matière de livraison sont satisfaites.
- Communiquer la rétroaction des détaillants et des consommateurs aux services de design et de marketing afin de faciliter l'élaboration future de produits et les activités de marketing.

Ces fonctions sont parfois assumées par du personnel de vente à l'interne. Lorsque les entreprises limitent les fonctions de vente à la simple prise de commandes, ces fonctions sont souvent externalisées à des agents de vente non exclusifs travaillant à la commission.

Dans certaines organisations, le processus de vente peut s'étendre jusqu'au détaillant appartenant à l'entreprise ou à d'autres modèles de vente directe au consommateur. Bien que ces modèles de vente directe au consommateur soient souvent établis en vue d'écouler les produits de fin de saison, d'autres entreprises ont fait de la vente au consommateur une part importante de leurs activités.

3.5 LOGISTIQUE ET DISTRIBUTION

Le service de logistique participe à l'importation et à l'exportation des produits. Les principales tâches englobent la gestion, entre autres :

- des droits de douane;
- des douanes;
- des ententes avec les entreprises de transport.

Le service de distribution doit :

- emballer les produits finis conformément aux directives du client (ces directives peuvent varier d'un client à l'autre);
- assurer que les bons produits sont envoyés au bon endroit dans les délais.

Les chaînes d'approvisionnement mondiales et les exigences à l'égard d'un temps de cycle plus court ont accru la complexité de ces tâches en imposant des compétences accrues en communication, un suivi informatisé et des systèmes de contrôle des stocks.

3.6 SERVICE

L'aspect service de la chaîne de valeur a trait à la capacité d'une entreprise d'offrir un service unique qui lui permet de se démarquer de la concurrence. Mentionnons par exemple :

- des services rapides de réassortiment;
- l'autorisation de la commande de très petites quantités;
- les commandes personnalisées;
- des politiques de service à la clientèle novatrices, comme la

facilité des retours, des échanges, des dépôts, des programmes de rachat des stocks, etc.

3.7 RÉPERCUSSIONS STRATÉGIQUES

Le modèle de la chaîne de valeur de l'industrie du vêtement met en évidence le fait que la poursuite de la mondialisation de l'industrie du vêtement présente des occasions et des enjeux pour les entreprises canadiennes. Comme nous l'avons clairement vu depuis l'étape finale de la suppression des contingents le 1^{er} janvier 2005, les entreprises canadiennes sont moins concurrentielles au plan des coûts dans le secteur de la fabrication de vêtements coupés-cousus. Par conséquent, elles ont perdu d'importantes parts de marché dans leurs deux principaux marchés, le Canada et les États-Unis.

Bien que le secteur de la vente au détail demeure dominé par de grands acteurs, la libéralisation des échanges a accéléré la course pour trouver des producteurs mondiaux à bas coûts. Certains analystes de l'industrie prévoient que ceci donnera lieu à un plus grand regroupement des fournisseurs, où des usines géantes dans des pays à bas salaire approvisionneront directement les détaillants, coupant ainsi l'herbe sous le pied aux intermédiaires inefficaces n'offrant aucune valeur ajoutée. Si un tel scénario venait à se concrétiser et que les entreprises canadiennes ne s'adaptent pas, les résultats pourraient être dévastateurs pour l'industrie locale.

Heureusement, le modèle de la chaîne de valeur mondiale fait ressortir les nombreux éléments complexes de l'industrie du vêtement (c'est-à-dire élaboration de produits, innovation, étude du marché, relevé et établissement des tendances, compréhension des créneaux au Canada et aux États-Unis, travailleurs très instruits, talent en marketing, etc.). Bien que les entreprises canadiennes ne soient peut-être pas bien positionnées en tant que fabricants concurrentiels au plan des prix, à de nombreux égards, elles devraient être mieux préparées à tirer parti de ces autres possibilités que les concurrents à bas salaires.

Par conséquent, l'avenir de l'industrie canadienne du vêtement réside dans la désintégration mondiale de l'industrie, plutôt que dans son regroupement. La désintégration de la chaîne de valeur est bien documentée dans d'autres industries qui se sont taillé une place sur les marchés mondiaux. **Pensez-y :**

- Nombre des plus grands constructeurs automobiles du monde confient la conception des voitures à des entreprises spécialisées. Mentionnons des marques connues comme **FERRARI**, **ALFA ROMEO**, **ROLLS ROYCE**, **FIAT** et **HONDA**. Ces chefs de file mondiaux ont reconnu de toute évidence qu'une entreprise qui se spécialise uniquement dans la conception de

pointe peut être plus performante qu'une entreprise qui essaie de tout faire.

- Les entreprises pharmaceutiques font souvent appel à de petites entreprises de biotechnologie pour effectuer la recherche et développement (R-D) sur de nouveaux médicaments. Elles confient également la production à de grands producteurs bénéficiant d'énormes économies d'échelle. Ce faisant, de nombreuses entreprises pharmaceutiques mettent généralement l'accent sur les volets vente et marketing de la chaîne de valeur mondiale. À nouveau, l'industrie a appris que les entreprises spécialisées peuvent être plus performantes que les entreprises qui essaient de tout faire.
- Les entreprises informatiques ont tendance à se spécialiser dans des marchés à créneaux. **MICROSOFT** se concentre sur les logiciels, **IBM** a procédé à la scission-distribution de sa branche de fabrication pour se concentrer sur l'entretien. **DELL** se réoriente pour devenir un distributeur important.

Bien que l'industrie canadienne du vêtement ait été lente à adopter ces modèles, le message a été entendu par certaines des principales entreprises de vêtements établies dans des pays à salaires élevés. **Examinons le cas d'ADIDAS :**

ADIDAS a été fondée en Allemagne en 1949. Alors qu'elle était gérée par la famille, l'entreprise s'est concentrée sur la fabrication et la vente. Quand les importations en provenance de pays à bas salaires ont commencé à augmenter, l'entreprise était au bord de la faillite. Dans les années 1990, la gestion familiale a cédé la place à un nouveau président-directeur général et l'entreprise est revenue en fanfare en réorganisant sa chaîne de valeur mondiale. Aujourd'hui, **ADIDAS** est devenue un chef de file mondial dans les chaussures et les vêtements de sport en se concentrant sur la conception et le marketing.

Dans le domaine de la conception, **ADIDAS** privilégie deux axes : l'innovation et la mode. En ce qui concerne l'innovation, **ADIDAS** cible au moins une nouvelle technologie ou une évolution technologique par an. L'entreprise employait plus de 630 personnes dans son service de R-D en 2005, soit une hausse de 7 % par rapport à l'année précédente. Cette équipe participe à des projets à long terme avec des partenaires mondiaux bien établis dans le domaine de la recherche comme la Faculté de kinésiologie de l'Université de Calgary, au Canada, l'Institut du sport et de la science du sport de l'Université de Fribourg-en-Brigau, en Allemagne, et le Sports Technology Research Groupe de l'Université de Loughborough, en Angleterre. En outre, **ADIDAS** consulte des athlètes occasionnels et professionnels pendant le processus de conception et d'élaboration afin d'améliorer la fonctionnalité, le confort et la conception.

Outre ses propres installations de R-D de calibre mondial, **ADIDAS** a conclu des alliances stratégiques avec des entreprises comme Porsche Design (pour élaborer une marque de qualité de haute technologie) et Polar (pour intégrer dans les vêtements et les chaussures des mécanismes de surveillance du rythme cardiaque, de la vitesse et de la distance).

En ce qui concerne la mode, **ADIDAS** a conclu une alliance stratégique avec Stella McCartney, créatrice de mode haut-de-gamme, pour créer une ligne de vêtements de sport fonctionnels pour femmes.

Le deuxième axe privilégié de la chaîne de valeur de l'entreprise est le marketing. À cet égard, **ADIDAS** veille activement à promouvoir sa marque lors d'événements sportifs de calibre mondial, comme les Jeux olympiques, la Coupe du monde de soccer et d'autres sports professionnels. Des athlètes de haut niveau portent les innovations d'**ADIDAS** et leur succès fait encore plus connaître l'entreprise. Par exemple, **ADIDAS** a enregistré des ventes record à la Coupe du monde de soccer de la FIFA 2006, vendant 3 millions de maillots.

La fabrication n'est plus au cœur des activités internes de l'entreprise. La grande majorité des produits sont confectionnés par des fabricants indépendants. En 2005, 78 % des vêtements **ADIDAS** étaient produits dans des usines indépendantes en Asie.

Ce nouvel axe stratégique a bien servi **ADIDAS**. L'entreprise a atteint, voire dépassé ses principaux objectifs financiers en 2005, entre autres en enregistrant une croissance des ventes neutres en devises de 12 %; des marges brutes d'un niveau record de plus de 48 %; et des profits des ventes de 22 %, son plus haut niveau jamais enregistré.

L'entreprise poursuivra sa stratégie et intégrera son achat de Reebok en 2006 dans ses opérations.

Même si **ADIDAS** exerce ses activités depuis près de 50 ans, de nouveaux concurrents solides peuvent prendre de l'essor et prospérer. L'industrie est telle que des retournements peuvent se produire, mais de nouveaux venus peuvent aussi rapidement acquérir une part du marché et devenir des acteurs mondiaux.

Songez au cas d'UNDER ARMOUR :

UNDER ARMOUR a été fondée en 1996 par un ancien joueur de football de l'Université du Maryland. L'entreprise se concentrait sur la fabrication d'un tee-shirt de qualité supérieure, qui assurerait la compression et évacuerait la transpiration de la peau au lieu de l'absorber. Il visait à réguler la température corporelle et à améliorer le rendement.

L'entreprise conçoit maintenant des vêtements légers qui permettent aux athlètes de rester frais et secs tout au long d'une partie ou d'un entraînement. Sa mission est de fournir au monde des produits avancés sur le plan technique, fabriqués avec des étoffes de qualité supérieure offrant une gestion exclusive de l'humidité et une innovation éprouvée.

L'entreprise a fait un premier appel public à l'épargne en 2005. En moins de 10 ans, elle a enregistré un chiffre d'affaires annuel supérieur à 281 millions de dollars américains et un revenu annuel net approchant les 20 millions de dollars américains. Elle emploie plus de 600 personnes, principalement aux États-Unis.

Comme **ADIDAS**, **UNDER ARMOUR** met l'accent sur l'innovation dans le domaine de la performance. L'innovation de ses tissus est le fait de producteurs de tissus indépendants qui ont des brevets sur les matériaux. **UNDER ARMOUR** utilise ensuite ces tissus pour concevoir de nouveaux produits et les brevete au besoin.

Pratiquement toute la fabrication est confiée à des producteurs non affiliés qui obtiennent le tissu directement auprès de fournisseurs approuvés et expédient les produits finis. Un petit atelier de confection spéciale de 17 000 pi² est maintenu en activité au Maryland afin de fournir à la dernière minute un nombre limité de produits à des équipes et athlètes fort connus.

Les produits sont vendus dans le monde entier par plus de 8 700 détaillants.

Le marketing met l'accent sur la prochaine génération d'athlètes et de clients éventuels de haut niveau qui portent la marque et en font la promotion. L'entreprise commandite également des événements sportifs locaux.

Il y a de nombreux autres exemples dans l'industrie du vêtement d'acteurs spécialisés qui mettent l'accent sur des domaines comme la création de modes, le marketing du style de vie, la spécialisation dans des créneaux, etc. De nouvelles marques de mode font sans cesse leur apparition. De nouveaux créneaux voient constamment le jour. De nouveaux produits sont sans cesse commercialisés.

Songez au cas d'AMERICAN APPAREL et de CROCS :

AMERICAN APPAREL – a été fondée à Los Angeles en 2003 par le Montréalais d'origine Dov Charney, avec un magasin de vente au détail qui offrait des tenues de loisirs pour hommes, femmes et enfants. En trois ans à peine, l'entreprise a pris de l'expansion, comptant 143 magasins dans 11 pays. Les ventes en 2006 étaient estimées à 300 millions de dollars

américains. La marge brute de 80 % de l'entreprise est bien supérieure à la moyenne de 60 % enregistrée par l'industrie du détail. L'entreprise produit et vend des tee-shirts, des sweat-shirts, des sous-vêtements et des jeans de marque indépendante, aux couleurs vives et à prix modérés. Contrairement à de nombreux autres détaillants-manufacturiers, les 4 000 employés intervenant dans le processus de fabrication d'American Apparel travaillent dans la même usine au centre-ville de Los Angeles. Ce modèle permet à l'entreprise de concevoir et de produire des articles suivant les diverses tendances de la mode et de conserver la haute main sur chaque étape de la production. L'entreprise a récemment fait appel à l'épargne publique et prévoit ouvrir 65 autres magasins dans le monde.

CROCS – a été fondée récemment à Denver, au Colorado. L'entreprise fabrique des sans-gêne colorés qui sont devenus de plus en plus populaires dans le milieu des sports aquatiques et dans la mode générale. Les souliers, vendus sous la marque Crocs, sont faits de résine à alvéoles fermées brevetée et sont connus pour leur confort. L'entreprise exploite des installations de fabrication en Chine, au Mexique, en Italie et au Canada (à Québec, qui représente environ 17 % de la production). En 2005, l'entreprise, qui employait plus de 1 130 personnes, a enregistré un chiffre d'affaires annuel de 109 millions de dollars américains (augmentation de 703 % par rapport à l'année précédente) et un revenu net de 17 millions de dollars.

Comme le montrent ces exemples, quand l'industrie conquiert des marchés mondiaux et qu'il y a un vaste regroupement, d'importantes possibilités de spécialisation s'offrent aux PME. Les possibilités sont nombreuses pour de nouveaux modèles, non pas pour créer des ateliers immenses à guichet unique ou concurrencer avec ceux en place, mais pour créer des domaines de spécialisation bien délimités qui offrent un produit exceptionnel, de calibre mondial et à valeur ajoutée. Comme l'illustrent ces exemples, il peut s'agir d'un produit, d'un style de vie ou d'une spécialisation fonctionnelle.

L'important est alors de consacrer son énergie et ses ressources à l'acquisition d'une renommée mondiale dans un domaine choisi. De façon réaliste, pour la plupart des PME, cela signifie réorienter le financement vers cette nouvelle compétence de base en réduisant les investissements dans les autres éléments non essentiels, où il n'existe et n'existera aucun avantage concurrentiel. Ce faisant, les entreprises canadiennes de vêtements peuvent en fait livrer concurrence aux meilleurs du monde et jouer un rôle de premier plan dans les chaînes de valeur mondiales. Et compte tenu que le Canada détient moins de 0,8 % de la part du marché américain du vêtement, ces modèles offrent d'énormes possibilités de croissance.

4 LES ENTREPRISES CANADIENNES DE VÊTEMENTS ET LA CHAÎNE DE VALEUR MONDIALE

4.1 ACCEPTATION DES MODÈLES DE CHAÎNE DE VALEUR MONDIALE (CVM) DANS L'INDUSTRIE CANADIENNE DU VÊTEMENT

Malheureusement, les entreprises canadiennes ont été relativement lentes à s'adapter au modèle de la chaîne de valeur mondiale de spécialisation. Nombre d'entre elles ont plutôt conservé leur modèle traditionnel, qui consiste à effectuer toutes les tâches de la chaîne de valeur de façon médiocre tout en servant un vaste public non ciblé. En adoptant une telle position, les entreprises s'exposent à la concurrence de spécialistes de calibre mondial.

L'étude de 2007 du Conseil des ressources humaines de l'industrie du vêtement (CRHIV) ayant trait à l'étalonnage et la planification stratégique pour les entreprises du vêtement (étude de 2007 - voir l'annexe A pour obtenir de l'information générale) a étayé cette lacune selon différents angles :

- Les entreprises participantes accordent peu d'attention à un segment précis de clientèle. Près de 40 % des participants ont déclaré cibler au moins trois catégories d'âge. Seulement 22 % ont signalé vendre à une seule catégorie d'âge.
- Bien que de nombreuses entreprises aient délocalisé la fabrication dans des pays à bas salaires, la plupart continuent de considérer tous les autres segments de la chaîne de valeur comme faisant partie de leurs compétences internes principales, choisissant de ne pas externaliser ou établir des partenariats avec d'autres intervenants en vue d'améliorer la compétitivité.
- La plupart des détaillants considèrent leurs fournisseurs de vêtements canadiens comme des exécutants médiocres dans la chaîne de valeur.

Ces questions sont décrites en détail à l'annexe B.

Toutefois, il est clair que certaines entreprises canadiennes du secteur du vêtement peuvent exceller dans la conjoncture actuelle. Afin de faire partie de chaînes de valeur mondiales, nombre d'entre elles doivent s'améliorer dans de nombreux domaines. La section qui suit définit ces domaines en comparant certains des « meilleurs » au « reste ».

4.2 AMÉLIORATION DES CHANCES DE RÉUSSITE : LES « MEILLEURS » PAR RAPPORT AU « RESTE »

Après avoir consulté 130 entreprises de vêtements, l'étude de 2007 du CRHIV a documenté un indice des « facteurs clés de succès » (FCS) afin de mettre en évidence les facteurs les plus frappants qui mènent à la réussite. Vingt-cinq facteurs clés ont été relevés et regroupés en cinq piliers principaux. L'indice est présenté à l'annexe C.

Un système de pondération a été élaboré afin d'accorder une importance relative à chaque pilier et attribut, ce qui a donné lieu à un indice moyen pondéré de 100. Les entreprises participantes ont été cotées par rapport à cet indice.

La cote moyenne de toutes les entreprises participantes était de 54/100, ou 54 %. Par contre, les entreprises les plus rentables (les profits étant mesurés en pourcentage de recettes) obtenaient des notes supérieures à 80/100 ou 80 %. Ces entreprises ont vu leur chiffre d'affaires augmenter au cours des quatre dernières années à un taux quatre fois plus élevé que l'entreprise moyenne, et elles sont près de trois fois plus rentables.

Dix facteurs clés ont par la suite été relevés pour différencier les « meilleurs » du « reste ». Les « meilleurs » sont clairement supérieurs dans les domaines suivants.

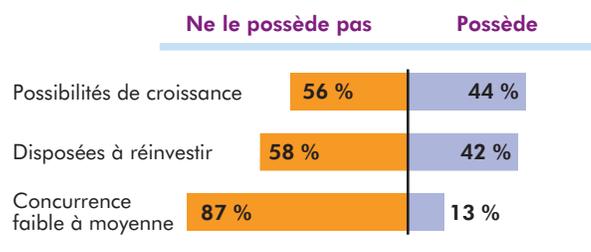
TABLEAU 4.1 DIX FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE L'ENTREPRISE DE VÊTEMENTS

Facteurs clés de succès :

- 1) Posséder la maîtrise des « compétences opérationnelles et financières fondamentales »
- 2) Bien comprendre les sources de profits
- 3) Disposer d'une équipe de direction de qualité
- 4) Avoir des antécédents de mise en œuvre proactive du changement
- 5) Évoluer dans un créneau ou un marché cible bien défini
- 6) Avoir un zone d'excellence et de différenciation dans sa chaîne de valeur
- 7) Avoir de bonnes possibilités de croissance
- 8) Être dans un secteur où la concurrence est de faible à moyenne
- 9) Avoir une culture d'entreprise ouverte au changement
- 10) Être disposé à réinvestir dans l'entreprise

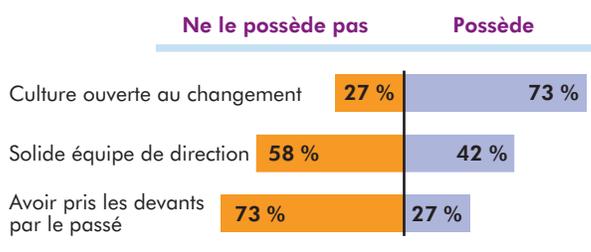
Nombre des « autres » entreprises enregistrent des lacunes dans ces domaines. Certaines ont trait à la qualité de leur position :

FIGURE 4.1 POURCENTAGE D'ENTREPRISES QUI POSSÈDENT OU NE POSSÈDENT PAS CES ATTRIBUTS



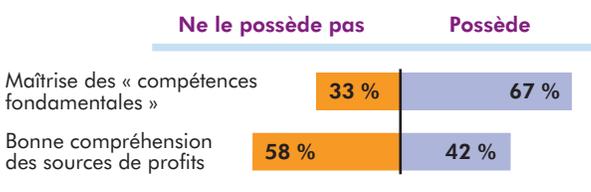
D'autres lacunes étaient dues à des problèmes de ressources humaines...

FIGURE 4.1 POURCENTAGE D'ENTREPRISES QUI POSSÈDENT OU NE POSSÈDENT PAS CES ATTRIBUTS



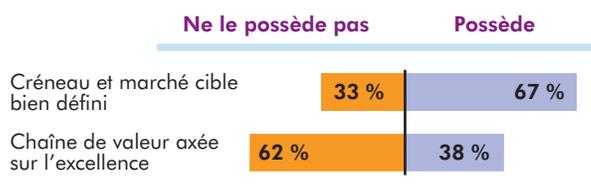
Certaines ont trait aux opérations et aux finances...

FIGURE 4.1 POURCENTAGE D'ENTREPRISES QUI POSSÈDENT OU NE POSSÈDENT PAS CES ATTRIBUTS



Et si de nombreuses entreprises n'excellent pas, c'est parce qu'elles n'ont pas ciblé un segment différencié de la chaîne de valeur.

FIGURE 4.1 POURCENTAGE D'ENTREPRISES QUI POSSÈDENT OU NE POSSÈDENT PAS CES ATTRIBUTS



Les conclusions soulignent que de nombreuses entreprises souffrent de lacunes dans les compétences clés en gestion professionnelle et des ressources humaines. Bien que la plupart des entreprises occupent un créneau, elles n'offrent pas encore au client quelque chose de différent ou meilleur que la concurrence, malgré tous les segments possibles de la chaîne de valeur.

5 PASSER DE « MÉDIOCRE » DANS LA CVM À « UN CALIBRE INTERNATIONAL »

En passant de « médiocres » à axées sur l'« excellence », les entreprises canadiennes du secteur du vêtement peuvent être concurrentielles sur le marché mondial, ce qui leur permet de livrer concurrence directement à des concurrents musclés et de fournir des services spécialisés à d'autres acteurs mondiaux. En plus de bien comprendre les compétences de base, il faut généralement maîtriser d'autres points de l'indice des FCS, tout en accordant une attention particulière à ce qui suit :

- sélection de marchés à créneaux rentables;
- accent mis sur le marché américain;
- attention accordée à un domaine stratégique de la chaîne de valeur.

5.1 SÉLECTION DE MARCHÉS À CRÉNEAUX RENTABLES

Afin de réussir, de nombreuses entreprises du secteur du vêtement devront se concentrer sur des créneaux de produits. Ce faisant, les entreprises peuvent :

- élaborer des produits mieux adaptés au marché;
- élaborer de manière plus rentable des programmes de marketing qui ciblent surtout une clientèle limitée.

Parmi les entreprises canadiennes qui exploitent un créneau de produits, mentionnons les suivantes :

- **LIJA** – Créateur de mode et distributeur de vêtements de golf pour femmes, établi à Vancouver. Les modèles sont des produits mode qui peuvent être portés sur les terrains de golf ou en dehors, permettant à la personne qui les porte de passer facilement d'une activité à une autre. La gamme est vendue dans les boutiques des clubs de golf dans toute l'Amérique du Nord. L'entreprise a été reconnue par Business in Vancouver comme l'une des 50 entreprises qui connaissent la croissance la plus fulgurante en Colombie-Britannique et nommée par Profit Magazine comme l'une des entreprises connaissant la croissance la plus rapide au Canada.
- **SILVER JEANS** and **PARASUCO** – Créateurs de mode et distributeurs de jeans de mode établis à Winnipeg et à Montréal. Les deux entreprises ciblent un marché jeune et cherchent vraiment à comprendre le consommateur final. Elles

vendent toutes les deux leur ligne dans toute l'Amérique du Nord ainsi que dans certains pays d'Asie et d'Europe. **PARASUCO** continue d'accroître le nombre de magasins de détail lui appartenant, avec des boutiques à Montréal, Toronto, New York, Vancouver et Los Angeles.

- **MATT & NAT** – Créateurs de mode et distributeurs de sacs à main végétaliens établis à Montréal. Tous les produits sont fabriqués à partir de cuirs synthétiques; les modèles sont à la fine pointe et les sacs à main sont tendance, en matériaux de qualité. Le produit attire ainsi des personnes branchées sur la mode qui s'intéressent à l'environnement et aux produits fabriqués sans faire de mal aux animaux. Les produits sont vendus dans toute l'Amérique du Nord ainsi que dans certains pays européens.
- **CREATIVE EDUCATION OF CANADA** – Créateur de mode et fabricant de costumes créatifs pour enfants établi en Ontario. Les costumes sont conçus pour plusieurs tailles et sont réversibles, se transformant en un autre costume, ce qui améliore le rapport qualité-prix. Les costumes visent à encourager le jeu créatif et à stimuler l'imagination. Les produits sont principalement vendus par les magasins de jouets spécialisés dans toute l'Amérique du Nord.
- **BRAVADO DESIGNS** – Créateur de mode et fabricant de soutiens-gorges de maternité établi à Toronto. L'entreprise s'attache à concevoir des soutiens-gorges de maternité et d'allaitement pratiques et élégants. Elle offre des produits hautement fonctionnels tout en améliorant l'image de soi de la mère. Ses produits sont vendus dans toute l'Amérique du Nord (principalement par des boutiques spécialisées et des boutiques d'hôpitaux) et dans certaines régions d'Europe et d'Asie.

Les entreprises canadiennes peuvent également cibler des créneaux où la réputation mondiale du Canada peut les aider dans le choix de la marque et le marketing. Par exemple, des entreprises du secteur du vêtement pourraient mettre l'accent sur la conception et l'exportation de vêtements d'hiver de qualité supérieure, d'uniformes militaires de haute technologie, d'uniformes pour la manipulation de gaz et de pétrole, d'uniformes pour l'exploitation de ressources, de vêtements rappelant le style de vie de la côte Ouest, etc. **Songez aux cas suivants :**

- **INTEGRAL DESIGNS** – Créateur de mode et fabricant de vêtements d'alpinisme de niveau supérieur et de vêtements de survie, établi à Calgary. Les produits sont mis au point selon les normes internationales de recherche et sauvetage au niveau international ainsi qu'en fonction des besoins particuliers des passionnés d'alpinisme de niveau supérieur.

- **ARSON & ORB** – Créateurs de mode et distributeurs de vêtements urbains rappelant le style de vie de la côte Ouest, établis à Vancouver. Les vêtements s’inspirent des sports de planche, de la musique, de l’art et de l’activisme. Les designs sont un microcosme du style de vie des jeunes sur la côte Ouest. Les marques sont bien connues dans leurs créneaux et se retrouvent sur d’autres accessoires. L’entreprise exporte des vêtements rappelant le style de vie de la côte Ouest, les produits sont vendus à l’échelle internationale (p. ex., Autriche, Suisse, République tchèque, Allemagne, Royaume-Uni, Italie et Russie).

5.2 CIBLER LE MARCHÉ DES ÉTATS-UNIS

Les exportations joueront clairement un rôle prépondérant dans l’avenir de l’industrie.

- Alors que les entreprises canadiennes sont encore à la recherche de marchés à créneaux, il est évident que le marché intérieur est trop petit pour accueillir autant de modèles. Les entreprises seront donc contraintes de regarder ailleurs.
- Les entreprises canadiennes qui sont devenues des spécialistes de renommée mondiale seront, par définition, capables de conquérir des marchés étrangers.

Même si certains spécialistes de l’industrie estiment que les entreprises canadiennes du secteur du vêtement doivent accroître leurs exportations vers des pays d’Asie et d’Europe, Milstein & Co Consulting Inc. croit que la clé du succès demeure principalement aux États-Unis pour les raisons suivantes :

- La croissance est encore possible puisque les entreprises canadiennes du secteur du vêtement détiennent moins de 1 % du marché du vêtement des États-Unis.
- Le marché des États-Unis est celui qui est le plus similaire à celui du Canada. Par conséquent, les cadres canadiens le comprennent plus facilement. Cette connaissance du marché est indispensable pour comprendre les créneaux possibles et les secteurs de différenciation concurrentielle.
- Alors que la sécurité frontalière demeure un problème de taille, la proximité du marché permet encore une vente et un service efficace, notamment le ravitaillement rapide et des frais généraux supplémentaires minimaux par rapport à d’autres marchés d’exportation.
- La baisse du dollar américain par rapport au dollar canadien semble s’être stabilisée. Compte tenu des baisses des dernières années, il est peu probable que le dollar américain connaisse d’autres baisses importantes dans les années à venir. Les entreprises canadiennes du secteur du vêtement qui sont concurrentielles aux niveaux actuels pourront probablement résister aux fluctuations mineures dans l’avenir.

Par contre, nous estimons qu’une entreprise devrait envisager les marchés de l’Asie et de l’Europe une fois qu’elle s’est établie en tant qu’entreprise fort rentable en Amérique du Nord pour les raisons suivantes :

- Les entreprises canadiennes souhaitant vendre en Asie et en Europe doivent généralement avoir recours à des grossistes additionnels étant donné qu’elles connaissent généralement mal les marchés étrangers et les réseaux commerciaux. Une entreprise canadienne doit donc être fort rentable avant de pouvoir se permettre d’assumer ces frais généraux supplémentaires.
- Les entreprises canadiennes ne comprennent généralement pas les marchés étrangers, les créneaux et les consommateurs finaux aussi bien qu’elles comprennent les secteurs nord-américains, ce qui les empêche encore plus de livrer concurrence dans ces créneaux à l’étranger.
- Les entreprises canadiennes exportant un style de vie ou une expertise connue recherchée par le marché étranger (p. ex., exporter des vêtements urbains rappelant le style de vie de Vancouver ou des vêtements de yoga, des vêtements d’hiver canadiens, etc.) dérogent toutefois à ce principe.

5.3 SÉLECTION D’UN AXE PRIVILÉGIÉ STRATÉGIQUE DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

Le modèle de chaîne de valeur met en évidence plusieurs processus opérationnels complexes où la différenciation et dès lors l’avantage concurrentiel peuvent être créés par différents moyens, peu importe le pays de fabrication des produits. En mettant l’accent sur la chaîne de valeur, les entreprises peuvent se démarquer en faisant quelque chose de mieux que leurs concurrents ou en faisant les choses différemment de leurs concurrents. Comme on le montrait dans l’étude de 2007 du CRHIV, les entreprises peuvent se démarquer en faisant les choses mieux ou différemment dans l’un de ces domaines.

TABEAU 5.1 MOYENS POSSIBLES DE SE DÉMARQUER DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

Axe de la chaîne de valeur

Moyens éventuels de se démarquer dans le monde

Design

Design technique ou de mode supérieurs reposant sur un ou plusieurs des éléments suivants :

- éclairés de génie créatif
- innovations fonctionnelles
- procédés de conception de calibre mondial, établis avec soins

Production

Capacités supérieures de production grâce à :

- des capacités de fabrication décentralisées à bas prix
- une production locale rapide et souple

Marketing

Accent mis sur :

- la valorisation systématique de la marque
- la valorisation de la marque dans le créneau (fonctionnelle ou reposant sur le style de vie)
- l'octroi de licence
- les marques privées

Vente et service

Accent mis sur :

- les nouvelles régions
- les nouveaux produits
- les politiques en matière de service
- la vente aux escompteurs
- la vente aux chaînes généralisées
- la vente aux indépendants
- la vente aux magasins spécialisés
- la vente aux institutions et aux sociétés
- d'autres ventes au détail / la vente directe au consommateur / l'achat à domicile
- la vente au détail traditionnelle

Distribution

Accent mis sur :

- l'importation et la distribution
- le réapprovisionnement rapide et le programme de maintien en stock
- la réduction du temps de cycle

5.4 ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE CONCURRENTIELLE À L'ÉCHELLE MONDIALE : EXEMPLES D'ENTREPRISES CANADIENNES DU SECTEUR DU VÊTEMENT

Afin d'élaborer des modèles de gestion stratégiques valides, les entreprises doivent allier les points forts et les facteurs qui les démarquent dans plus d'un domaine de la chaîne de valeur car à mesure qu'une stratégie devient plus complexe, plus les chances d'une entreprise de se démarquer augmentent et les tentatives de la copier sont en soi découragées. En agissant de la sorte, les entreprises du secteur du vêtement peuvent adopter des positions concurrentielles solides dans des marchés fort ciblés. Examinez les exemples suivants de stratégies élaborées de cette manière, dont nombre ont été relevées au départ dans les études de 2003 et de 2007 du CRHIV.

Stratégie n° 1 : Réussir grâce à une création exceptionnelle et à l'exploitation d'une marque dans un créneau

En mettant l'accent sur le design de mode, une société pourrait être reconnue à l'échelle mondiale et exploiter une marque dans un créneau. Cette stratégie peut certainement s'appliquer au segment des vêtements pour femmes où le design novateur est recherché.

Pour réussir, il est primordial de compter sur une équipe créative de designers, de pouvoir diriger et contrôler un programme de fabrication de qualité et d'entretenir de bonnes relations avec les magasins spécialisés du créneau visé.

C'est la stratégie adoptée par l'entreprise montréalaise **ZENOBIA COLLECTIONS** qui a créé sa propre marque de vêtements haut de gamme pour femmes en misant sur ses grandes compétences en design. Les tissus de la plus grande qualité sont achetés partout dans le monde et les vêtements sont fabriqués localement pour respecter les normes de qualité élevées. Sa clientèle nantie recherche des vêtements mode de qualité supérieure et elle est prête à y mettre le prix. L'entreprise vend les collections chez certains détaillants américains se spécialisant dans le haut de gamme, dans les présentations itinérantes et dans le cadre d'autres modes de vente directe aux consommateurs en vue de joindre et de servir adéquatement sa clientèle cible.

Stratégie n° 2 : Créer une marque « style de vie » et vendre aux chaînes généralisées

Une autre stratégie consiste à créer et à soutenir une marque très solide, c'est-à-dire à créer, en fait, une marque style de vie. À l'extrême, la société pourrait devenir un concédant de licences de marque, accordant le droit d'utiliser son nom pour diverses catégories de vêtements et externalisant toutes les autres fonctions. L'essentiel ici est de créer une marque et de posséder un sens aigu de la mode. Tommy Hilfiger, Calvin Klein et Ralph Lauren sont des exemples de sociétés qui ont adopté cette stratégie.

TOMMY HILFIGER a créé une marque puissante facilement reconnaissable et ses produits sont maintenant synonymes de raffinement. Sur le marché mondial, son nom évoque le plaisir, la jeunesse et la diversité. Le même nom est utilisé pour commercialiser les vêtements pour hommes, femmes et enfants ainsi que les articles pour la maison. Un prix supérieur est exigé pour des articles de qualité supérieure portant ce nom de marque. La publicité et la promotion sont au cœur du succès de cette entreprise, qui dépense plus de 41 % de son bénéfice net pour joindre certains groupes cibles de la population.

Un exemple d'une entreprise canadienne similaire pourrait être **POINT ZERO**. Fondée à Montréal en 1979, l'entreprise **POINT ZERO** conçoit et vend des vêtements de sports et de

mode urbaine coordonnés pour les hommes, les femmes et les enfants. L'entreprise compte une équipe de 17 créateurs de mode qui voyagent à travers le monde pour découvrir la prochaine grande tendance. L'équipe de création est épaulée par un groupe interne de graphistes et de patronniers qui utilisent des systèmes informatiques de pointe pour produire les lignes. Outre son sens de la mode, l'entreprise doit en grande partie son succès à son solide rapport qualité-prix.

Après s'être fait un nom sur le marché du vêtement, **POINT ZERO** autorise la vente sous licence de lunettes, souliers, vêtements, sacs à main, sacs à dos, montres, ceintures, œuvre-chefs, gants, bas et vêtements de yoga ainsi que d'une nouvelle gamme de produits ménagers. L'entreprise entend également étendre sa vente sous licence aux parfums, à la lingerie, aux serviettes, aux bijoux, aux lampes, aux accessoires de table, etc.

POINT ZERO compte des bureaux et des salles d'exposition à Montréal, à New York et à Los Angeles. Elle n'exploite pas ses propres magasins, préférant vendre à travers les canaux de vente au détail traditionnels dans toute l'Amérique du Nord, depuis les petites boutiques jusqu'aux grands magasins.

L'entreprise a récemment élargi ses installations de stockage et d'expédition à Montréal et Los Angeles, et établit un centre de merchandising et de distribution de pointe à Montréal.

Stratégie n° 3 : Devenir une entreprise intégrée de vêtements incluant la vente au détail

Une société peut décider de se spécialiser dans trois éléments de la chaîne de valeur, notamment dans la création de mode en faisant preuve d'innovation, dans le marketing, sa marque jouissant d'une grande notoriété, et dans la vente, en exerçant un contrôle direct sur cette fonction soit en étant propriétaire de ses magasins ou en accordant des franchises. C'est la stratégie adoptée par **GUESS, INC.**, qui dessine, commercialise et distribue l'une des principales collections style de vie dans le monde de vêtements. Elle commercialise également des accessoires et des produits de consommation connexes contemporains, comme les montres, les bijoux et les lunettes, et autorise la vente sous licence de ses produits.

Établie à Los Angeles, **GUESS** compte trois équipes de designers (collection pour hommes, femmes et « GUESS Collection ») qui voyagent à travers le monde, à l'affût des tendances mode et à la découverte de nouveaux tissus. Ces équipes rencontrent régulièrement des vendeurs, des merchandisers et des responsables de boutiques pour adapter davantage les produits aux besoins particuliers du marché. La société possède une biblio-

thèque vestimentaire comprenant des vêtements anciens et modernes dans laquelle elle puise aussi son inspiration.

Le marketing est un autre point fort de la société qui fait la promotion constante d'une forte image de marque synonyme de qualité et d'avant-gardisme. Les campagnes de publicité mettent en valeur l'image de **GUESS** en insistant toujours sur l'innovation et l'inédit. Ce message est véhiculé par des publicités imprimées en noir et blanc et en couleur conçues par l'équipe de publicité interne à Los Angeles. Ce service est responsable de la publicité partout dans le monde afin de préserver l'intégrité de l'image.

La société compte 680 magasins à travers le monde qui sont exploités par elle ou par des franchises et des distributeurs internationaux. Elle distribue également ses produits dans les grands magasins et certaines boutiques spécialisées dans le haut de gamme. Dans tous les cas, **GUESS** travaille étroitement avec ses partenaires pour s'assurer de la promotion efficace de son image de marque.

LULULEMON pourrait être considérée comme un exemple canadien similaire. Cette société établie à Vancouver a été créée en 1998. Elle cible le marché des vêtements de yoga. Les produits, qui reposent sur l'innovation fonctionnelle et le style, sont confectionnés avec des tissus techniques. Les équipes de designers se rendent deux fois par année dans chaque ville où il y a une boutique **LULULEMON**. Elles y rencontrent des yogis, des athlètes et des spécialistes de la mode de la région en vue de concevoir de nouveaux produits. La société emploie actuellement quelque 650 personnes et exploite 40 boutiques en Amérique du Nord et une en Australie.

Les produits de **LULULEMON** sont fabriqués au Canada, aux États-Unis, en Israël, en Chine, à Taïwan, en Indonésie et en Inde. La société vient d'établir une coentreprise avec Descente, un important fournisseur mondial de tissus techniques. Descente, en plus d'approvisionner **LULULEMON** en tissus techniques de pointe, deviendra un partenaire clé en établissant 20 boutiques **LULULEMON** au Japon d'ici 2010.

En 2005, le fondateur de la société a vendu 48 % d'intérêts minoritaires aux sociétés de financement par capitaux propres américaines Advent International et Highland Capital Partners pour 225 millions de dollars. Après avoir vu ses ventes doubler au cours des quatre dernières années, **LULULEMON** poursuit sa rapide expansion mondiale; l'ouverture de 30 nouveaux magasins était prévue en 2007.

Stratégie n° 4 : Être un producteur à faible coût d'un produit de base

Une entreprise peut décider de devenir un producteur à faible coût dans un segment « de base ». Remarquez que même si le Canada est un pays à hauts salaires, rien n'empêche les sociétés canadiennes d'envisager cette stratégie. Une société canadienne peut profiter des conditions dans les pays à bas salaires pour y construire et exploiter des installations de production. Cette situation est différente de l'impartition pure et simple des activités de production. Dans ce cas, la société canadienne exploite un établissement pour son propre compte. Elle peut en être la propriétaire ou la copropriétaire avec un acteur local. Les installations pourraient aussi appartenir à un acteur local et elle en contrôlerait la gestion, facturant des frais de gestion et s'assurant une source de production de grande qualité à bas coût.

Dans ce cas-ci, il est surtout important de posséder des compétences en construction et en exploitation d'installations de fabrication outre-mer. Cette stratégie est appliquée par la société montréalaise **GILDAN ACTIVEWEAR** qui est devenue un chef de file dans le segment des tee-shirts, une catégorie sensible aux prix.

GILDAN fabrique des tee-shirts unis qu'elle vend aux principaux sérigraphistes qui y ajoutent des dessins et des logos avant de les revendre à des entreprises ou à des organisateurs de manifestations comme articles publicitaires. Avec plus de 15 000 employés, elle est devenue le chef de file de son secteur en Amérique du Nord en ayant les plus bas coûts de production. Elle y est arrivée en intégrant verticalement les opérations de filature, de tricotage, de teinture, de finition, de coupe et de couture qui sont exécutées dans des installations économiques, comme au Honduras. La société continue d'investir des sommes importantes dans de nouvelles installations dotées d'équipement de fabrication de pointe et de la technologie la plus récente. En 2006, **GILDAN** a enregistré un chiffre d'affaires de plus de 770 millions de dollars et des revenus nets de près de 107 millions de dollars.

Stratégie n° 5 : Être un innovateur

Une autre stratégie consiste à utiliser son savoir-faire pour innover et fabriquer un produit complexe, se soustrayant ainsi à la menace des importations en provenance des pays à bas salaires. C'est la stratégie adoptée par **ARC'TERYX**, une société de Vancouver dirigée par des adeptes du plein air qui produit des articles de plein air haut de gamme comme des vestes d'escalade, des sacs à dos, des gants et autres articles vestimentaires.

Avide d'innovation, **ARC'TERYX** (nom du premier dinosaure

volant) a été fondée en 1991 avec pour objectif de fabriquer de l'équipement de meilleure qualité. Elle n'entend pas simplement miser sur les dernières innovations; elle veut radicalement changer les choses. Avec plus de 40 innovations de produits dans sa seizième année, elle s'intéresse aux nouvelles technologies de fabrication, aux nouveaux designs révolutionnaires et aux principales percées technologiques dans les tissus. Pour cela, elle peut compter sur son équipe d'adeptes du plein air qui comprend le marché et qui cherche constamment de meilleures façons de répondre aux besoins des clients.

Chef de file de son secteur, **ARC'TERYX** a été acquise en 2001 par Adidas – Salomon. Reconnaisant les immenses compétences de la société, les nouveaux propriétaires ont gardé l'équipe de direction et interviennent très peu dans ses activités. Aujourd'hui, la société est généralement considérée comme le principal spécialiste nord-américain en matière de vêtements de plein air, d'équipement d'escalade et de vêtements de protection haut de gamme. Ses produits très complexes continuent d'être fabriqués dans ses installations de Vancouver.

Stratégie n° 6 : Devenir un importateur distribuant à un marché fragmenté

Il est également possible de devenir un excellent importateur de vêtements. Cette stratégie se base sur de solides capacités de vente et de distribution tournées vers un réseau de détail fragmenté. De multiples marques étrangères sans canaux de vente et de distribution pourraient alors faire leur apparition sur les marchés canadien et américain. C'est la stratégie choisie par **TYFOON INTERNATIONAL**.

Même si elle fabrique toujours des vêtements maille et tissés de marque maison, y compris des articles en denim, **TYFOON** est réputée pour sa capacité de s'approvisionner en produits innovateurs qu'elle distribue sur le marché canadien. **TYFOON** importe des vêtements et des accessoires des plus importantes collections mode et les distribue aux principaux détaillants au Canada.

Stratégie n° 7 : Être le fournisseur d'approvisionnement préféré des grandes chaînes de magasins

Pour être concurrentielle, une société peut tirer parti de la proximité de son marché et de sa rapidité de distribution. Ses points forts seraient son système d'entrepôt de pointe, ses ventes maison, son savoir-faire dans la prévision des ventes et l'excellence de son service à la clientèle. Grâce à cela, elle peut approvisionner rapidement ses clients qui seraient de grandes surfaces. **DORIS HOSIERY MILLS LTD.** utilise cette stratégie.

DORIS HOSIERY est le plus important fournisseur canadien de bas de marques de fabricant et de marques maison. Elle est réputée pour sa capacité à renouveler rapidement les stocks de ses principaux clients. Grâce à un système de distribution entièrement automatisé, à l'utilisation généralisée des systèmes EDI et à des capacités évoluées de prévisions à l'interne, son taux de ponctualité des livraisons dépasse 97 %.

Stratégie n° 8 : Fournir plusieurs collections par saison en écourtant le cycle « design-vente »

Une société peut aussi décider d'exceller dans la gestion de l'ensemble du cycle « design-vente » en offrant à ses clients des temps de cycle courts. C'est la stratégie retenue par **ZARA**, qui a été en mesure de faire passer la durée du cycle design-livraison des magasins de 10 à 15 jours, sans posséder d'usines de fabrication propres.

L'automatisation de toutes les fonctions du cycle, de la création à la fabrication jusqu'aux points de vente, a été le facteur de succès déterminant. L'information sur les tendances de la consommation est transmise continuellement par ses 500 magasins répartis dans 30 pays à une équipe de designers composée d'environ 200 professionnels en poste au siège social en Espagne. Les équipes de création produisent plus de 11 000 designs par année. La société s'approvisionne en tissus partout dans le monde et la confection est prise en charge par les usines de la société mère. La conception et la coupe sont la responsabilité de la société, mais la couture est confiée à des ateliers et à des coopératives situés à proximité du siège social. **ZARA** a équipé tous les partenaires de la chaîne d'approvisionnement de la technologie nécessaire pour que la production des vêtements puisse être suivie et surveillée jusqu'à la fin. Elle possède un entrepôt de pointe doté de machines à trier spéciales inspirées des appareils utilisés par les services de messagerie. Les marchandises sont livrées par camion aux magasins situés à une distance pouvant être parcourue en 24 heures, sinon elles sont livrées par avion. En maîtrisant le cycle design-vente, **ZARA** a réussi à attirer de nombreux clients qui savent exactement quand les nouveautés arriveront au magasin de leur région et s'y présenteront les jours de livraison pour se procurer les nouveaux arrivages.

LE CHÂTEAU est une entreprise canadienne qui essaie de suivre ce modèle. Il s'agit d'un important détaillant spécialisé qui offre des vêtements, des accessoires et des souliers mode contemporains aux femmes et aux hommes qui aiment avoir un style. Le succès de la marque repose sur le fait que l'entreprise relève rapidement les tendances de la mode et en tient compte dans ses designs, l'élaboration des produits et ses activités intégrées verticalement.

Les marchandises de la marque **LE CHÂTEAU** sont vendues exclusivement dans ses 195 magasins, dont 190 se trouvent au Canada et cinq dans la région de New York.

La société s'approvisionne à la fois au pays et à l'étranger afin de préserver son modèle de mode rapide, avec environ 42 % des marchandises de la société étant fabriquées au Canada.

Autres stratégies propres aux fournisseurs

Selon l'étude de 2003 du CRHIV, environ 25 % de la main-d'œuvre de l'industrie canadienne du vêtement est employée par des sous-traitants en confection. Ce secteur de l'industrie est sans conteste durement touché par la mondialisation. Selon l'étude de 2007 du CRHIV, les façonniers prospères ont tendance à réorganiser leurs activités en mettant l'accent sur :

- des types particuliers de produits présentant les caractéristiques suivantes :
 - moyenne à haute couture;
 - main-d'œuvre requise limitée, soit en raison de l'automatisation accrue ou en évitant les styles nécessitant une main-d'œuvre importante.
- Les services à plus grande valeur ajoutée, comme l'achat à l'étranger, la confection de patrons, la coupe, la personnalisation accrue, la finition, l'envoi direct aux détaillants, etc., en gros, devenir des fabricants;
- des clients aux besoins en approvisionnement rapide :
 - approvisionner les fabricants ou les détaillants qui complètent les programmes d'importation par une production locale pour répondre rapidement aux besoins du marché et aux commandes sur-le-champ;
 - souvent applicable dans les secteurs de la mode;
- les clients ayant des besoins en matière de personnalisation :
 - le plus souvent applicable dans les secteurs comme les vêtements promotionnels ou les uniformes;
 - peut utiliser de nouvelles technologies (comme la sublimation) pour différencier et personnaliser.

Par exemple, penchons-nous sur le cas de CONFECTION CLICHE :

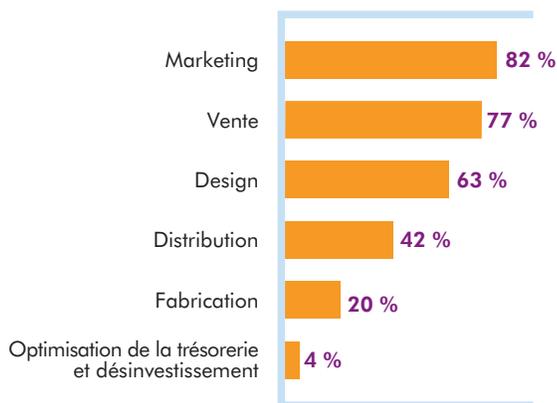
Fondée en 1979, la société ciblait au départ les vêtements pour femmes. Vers la fin des années 1980, elle s'était spécialisée dans la production de gros volumes de tee-shirts. En 2000, elle s'est réorientée et a ciblé de nouveaux clients et créneaux.

Les créneaux et les nouveaux clients ciblés par CLICHE sont ceux ayant besoin d'autres services à valeur ajoutée, comme la production personnalisée, le graphisme, les services d'approvisionnement rapides, les envois directs aux détaillants et l'exportation directe aux États-Unis pour le compte de ses fabricants clients. La société continue de prendre de l'expansion et est en train de diversifier et d'élargir sa clientèle au Canada et aux États-Unis.

5.5 STRATÉGIES FUTURES À ADOPTER AU SEIN DE LA CHAÎNE DE VALEUR

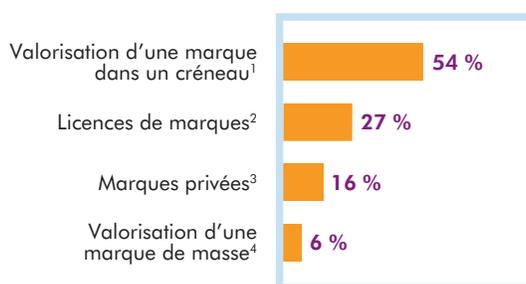
Selon l'étude de 2007 du CRHIV, nous estimons que les sociétés participantes se repositionneront en mettant l'accent sur les divers éléments de la chaîne de valeur comme on l'explique à la section 5.3.

FIGURE 5.1 FONCTIONS PRIORITAIRES POUR L'AVENIR DANS LA CHAÎNE DE VALEUR (POURCENTAGE DE PARTICIPANTS)



Les stratégies de marketing les plus courantes incluent :

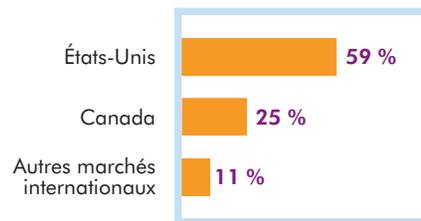
FIGURE 5.2 ORIENTATION FUTURE DES EFFORTS DE MARKETING (POURCENTAGE DE PARTICIPANTS)



- 1 Création d'une marque pour un marché cible étroit
- 2 Obtention des droits de fabrication ou de distribution pour un territoire particulier pour un nom de marque hautement reconnu établi par un tiers
- 3 Fabrication de produits pour un détaillant particulier sous un nom de marque qui est contrôlé et entièrement commercialisé par ce détaillant
- 4 Création d'une marque qui suscite beaucoup d'intérêt et cible un très vaste marché

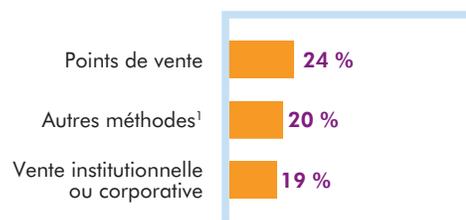
Les stratégies de vente les plus courantes incluent :

FIGURE 5.3 ORIENTATION FUTURE DES EFFORTS DE VENTE, SELON LA RÉGION CIBLÉE (POURCENTAGE DES PARTICIPANTS)



Les stratégies de vente directe aux consommateurs les plus courantes incluent :

FIGURE 5.4 ORIENTATION FUTURE DES EFFORTS DE VENTE, SELON LE TYPE DE VENTE DIRECTE AUX CONSOMMATEURS (POURCENTAGE DE PARTICIPANTS)



- 1 Par exemple, vente directe à des équipes de sport, des ligues, vente à domicile

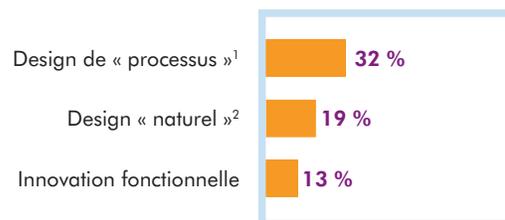
Les autres stratégies de vente courantes sont :

FIGURE 5.5 AUTRES STRATÉGIES FUTURES DE VENTE (POURCENTAGE DE PARTICIPANTS)



Les stratégies futures de design incluront :

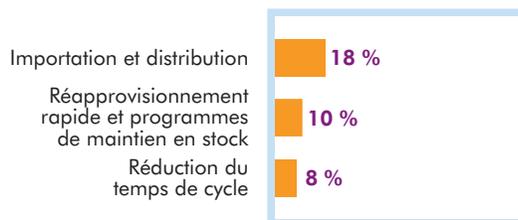
FIGURE 5.6 ORIENTATION FUTURE DES EFFORTS DE DESIGN (POURCENTAGE DE PARTICIPANTS)



- 1 Effectuer des études de marché mondiales sur ce que les marchés cibles veulent et élaborer rapidement des designs pertinents
- 2 Disposer d'un fondateur, actionnaire ou employé clé qui est un « génie » du design, qui élabore des designs novateurs qui lanceront la mode et influenceront le segment de marché ou le créneau

Les stratégies futures de distribution incluront :

FIGURE 5.7 ORIENTATION FUTURE DES EFFORTS DE DISTRIBUTION (POURCENTAGE DE PARTICIPANTS)



6 PRINCIPAUX OBSTACLES À L'ADAPTATION AUX NOUVEAUX MODÈLES

Tandis que les sociétés arrivent à s'adapter à l'approvisionnement à l'étranger, elles mettent du temps à atteindre un niveau international dans d'autres secteurs de la chaîne de valeur. Les défis sont à la fois propres à la société et à l'industrie.

6.1 DÉFIS PROPRES À LA SOCIÉTÉ

Compétences fondamentales

Selon l'étude de 2007 du CRHIV, la plupart des participants possédaient les compétences fondamentales, notamment celles de produire un produit rentable de la qualité souhaitée qui répond aux besoins du consommateur final, livré à temps et accompagné du service adéquat exigé par les détaillants.

Toutefois, la même étude fait ressortir plusieurs lacunes :

- Un taux surprenant d'entreprises, soit 58 %, ne disposaient pas d'un sens aigu des finances, de l'information ou du savoir-faire général requis pour relever les véritables sources de profits en leur sein. Sans cette information, ces entreprises n'ont pu distinguer les segments rentables des segments non rentables de leurs activités, et donc relever les créneaux les plus rentables où prendre de l'expansion.
- 58 % des entreprises ne disposaient pas d'une solide équipe de gestion, ce qui veut dire que leurs propres compétences en gestion interne pouvaient les empêcher de se réinventer.
- Bien que 67 % des entreprises du secteur du vêtement évoluaient dans un créneau, 62 % n'offraient rien au client qui les démarque de leurs concurrents.

On a remarqué que les façonniers étaient précisément ceux qui se heurtaient aux plus grands obstacles internes, notamment :

- des capacités de vente et de marketing extrêmement faibles :
 - de nombreuses entreprises ont tendance à dépendre de relativement peu de clients de longue date;

- ces entreprises ne possèdent pas un propriétaire ou des employés clés possédant d'importantes compétences en vente;
- de faibles compétences en finances et en établissement des coûts de revient qui les empêchent de distinguer les marchés rentables des marchés non rentables;
- de faibles capacités en formation polyvalente de la main-d'œuvre et un manque de souplesse.

Excellence de renommée mondiale

Les principaux défis pour chaque entreprise varieront également selon le modèle adopté. De manière générale, le tableau suivant illustre les principaux défis selon que l'entreprise entend maintenir un élément de la chaîne de valeur à l'interne et en faire un axe privilégié ou le confier en sous-traitance ([prochaine page](#)):

TABLEAU 6.1 PRINCIPAUX DÉFIS SELON LA CHAÎNE DE VALEUR

CHAÎNE DE VALEUR	DEMEURE À L'INTERNE	CONFIÉ EN SOUS-TRAITANCE
DESIGN	<ul style="list-style-type: none"> • Posséder des connaissances approfondies du marché du consommateur final et de la vente de détail. • Utiliser des données à jour sur les ventes pour recenser les articles, les styles ou les caractéristiques des produits qui se vendent ou non. • Participer aux importants événements de mode à des fins d'inspiration. • S'abonner à des services de dégagement des grandes tendances. • Établir des partenariats avec d'importants fournisseurs mondiaux de matières premières afin d'élaborer de nouveaux intrants novateurs. • Travailler avec des groupes de discussion ou d'utilisateurs du client pour relever les possibilités d'amélioration ou d'innovation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les importants designers et innovateurs dans des créneaux particuliers et conclure une alliance pour fabriquer, distribuer, vendre ou commercialiser des produits sur un marché particulier.
PRODUCTION	<ul style="list-style-type: none"> • Produire des produits destinés à un créneau. • Personnaliser la production. • Produire des commandes à court terme. • Se spécialiser dans de nouvelles technologies et innover. • Offrir une formation polyvalente à la main-d'œuvre, assurer sa souplesse et se doter de l'équipement requis. • Automatiser pour réduire le facteur main-d'œuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les capacités d'approvisionnement à l'étranger, notamment trouver des agents d'approvisionnement et des usines à l'étranger, comprendre les différences culturelles, apprendre les pratiques commerciales étrangères. • Transférer à l'étranger les capacités de fabrication et le savoir-faire. • Former des coentreprises, des alliances stratégiques et des partenariats. • Établir à l'étranger des installations de production appartenant à l'entreprise.
MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> • Exploiter une marque dans un créneau. • Obtenir du personnel qualifié. • Disposer de financement pour la publicité et la promotion. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trouver et obtenir les droits de vente sous licence de produits propres à un secteur. • Trouver des agences de marketing compétentes. • Obtenir les budgets adéquats pour promouvoir des marques à créneaux en Amérique du Nord et ailleurs.
VENTE ET SERVICE	<ul style="list-style-type: none"> • Trouver de nouveaux marchés, des détaillants éventuels, des consommateurs finaux éventuels et des produits concurrentiels. • Déployer des représentants commerciaux sur une multitude de territoires. • Éventuellement établir des boutiques appartenant à l'entreprise ou faire affaire avec du personnel de vente directe aux consommateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier, trouver et motiver des représentants de commerce tiers pour vendre les produits de l'entreprise. • Intégrer les processus chez les détaillants clés. • Acquérir des capacités de pointe en prévision.
DISTRIBUTION	<ul style="list-style-type: none"> • Disposer de systèmes adéquats de suivi de l'information. • Disposer de systèmes adéquats de gestion des inventaires. • Offrir aux employés la formation nécessaire. • Disposer d'installations et d'une infrastructure adéquates. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recenser les installations de distribution et de logistique de tiers situées à proximité des clients qui sont en mesure de répondre aux besoins de l'entreprise. • Trouver des groupeurs spécialisés et compétents, des courtiers en douanes, des spécialistes du droit commercial international, du courtage et du transport.

6.2 DÉFIS PROPRES À L'INDUSTRIE

Outre les défis propres au modèle de gestion susmentionnés, certains obstacles généraux auront une incidence sur les acteurs de l'industrie également.

Réduction de la chaîne d'approvisionnement au pays

- Alors qu'on assiste à la délocalisation de la fabrication, les fournisseurs canadiens des fabricants de vêtements (entreprises textiles, producteurs d'étiquettes, filatures, etc.) se heurteront à de plus grands défis.
- Il est fort probable que ces fournisseurs continueront de faire face à des fusions et des fermetures.
- À mesure que la chaîne d'approvisionnement s'érode, il deviendra de plus en plus difficile pour ces entreprises du secteur du vêtement souhaitant poursuivre la fabrication au pays de le faire.

Compétences en gestion

L'étude de 2003 du CRHIV a révélé que bien que la plupart des cadres de l'industrie étaient conscients de la restructuration imminente de l'industrie, 87 % ne disposaient pas d'un plan stratégique pour faire face à ces problèmes. L'étude de 2007 a confirmé que c'était toujours le cas au début du programme, soit quelque trois ans plus tard.

Bien que l'étude de 2007 ait offert une aide à 130 entreprises du secteur, il demeure vraisemblablement de nombreuses entreprises dépourvues d'équipes de gestion expérimentées. Outre les lacunes propres à la chaîne de valeur, on observe les principales faiblesses dans les domaines de la gestion stratégique et financière.

Problèmes de relève

Sur tous les participants qui ont pris part à l'étude de 2007 du CRHIV, 27 % se heurteront à un problème de relève au cours des cinq prochaines années, et 42 % dans les 10 prochaines années :

- La plupart de ces entreprises ne disposent pas de plans de relève.
- Il existe une forte corrélation entre les entreprises qui ont des plans de relève et des plans stratégiques, c'est-à-dire que si une entreprise n'a pas de stratégie gagnante en place, elle n'a probablement pas non plus de plan de relève.
- Sans plan de relève, nombre de ces entreprises se heurteront à des problèmes de poursuite des activités à court et à moyen terme.

Ressources financières

Le problème d'accès au capital que connaît l'industrie du vêtement n'est pas nouveau. Depuis des années, les entreprises du secteur ont indiqué avoir l'impression que le secteur bancaire n'appuyait pas suffisamment leur industrie. Bien qu'il y ait une part de vérité, c'est peut-être pour une bonne raison. Comme on l'a déjà mentionné, songez que parmi les participants à l'étude de 2007 :

- 56 % ne disposaient pas d'une solide équipe de gestion;
- 58 % n'ont pu établir les véritables sources de profits de leur entreprise;
- 87 % ne disposaient pas d'un plan stratégique à mettre en œuvre;
- 61 % ne souhaitaient pas réinvestir dans leur entreprise.

Dans ces circonstances, il n'est pas surprenant que nombre d'entreprises n'aient pu et ne puissent obtenir du financement. Néanmoins, par suite de pratiques de prêts bancaires reposant sur des formules, nous estimons que le financement continue de poser problème à de nombreuses entreprises du secteur bien administrées et aux petites entreprises en général.

Il arrive que les PME aient aussi de la difficulté à obtenir du financement auprès d'autres bailleurs de fonds. Par exemple, les prêteurs sur actif imposent souvent des taux d'intérêt majorés élevés. D'autres grandes institutions de prêt non traditionnelles et des professionnels qui peuvent aider préfèrent faire affaire avec de grandes entreprises desquelles ils peuvent obtenir des honoraires et des rendements plus élevés.

Les problèmes de financement traditionnels se compliqueront probablement lorsque les entreprises mettront en œuvre de nouveaux modèles qui ne génèrent pas d'actifs pouvant être garantis. Ainsi :

- Les coûts accessoires sont souvent nécessaires pour mettre en œuvre de nouveaux modèles (c'est-à-dire designers, distributeurs, personnel de vente et de service, frais accrus de déplacement, de formation et de marketing, etc.).
- Ces dépenses n'offrent aucune garantie accessoire aux établissements de crédit et, par conséquent, sont difficiles à financer.
- Les coûts de financement sur stocks augmentent, souvent par suite d'une transition aux importations.
- Les exigences en matière de financement des créances à l'exportation augmentent.

Pour compliquer davantage la situation, nombre de cadres semblent souvent retirer des fonds propres de leur entreprise au lieu de préserver ce capital à des fins d'investissement futur.

Besoins en ressources humaines et en compétences

Les emplois seront de moins en moins des emplois de col bleu et de plus en plus des emplois de col blanc. De nouveaux modèles obligeront les entreprises à embaucher des employés talentueux de renommée mondiale dans des domaines comme le design, le marketing et la logistique.

Selon l'étude de 2007 du CRHIV, les postes les plus en demande sont les suivants :

- personnel de vente (directeurs commerciaux, chefs de marque, représentants de commerce);
- professionnels du marketing (gestionnaires du marketing, analystes du marketing, techniciens en merchandising);
- designers (concepteurs de produits et techniciens concepteurs);
- spécialistes de l'import/export;
- cadres supérieurs.

Il semble y avoir une pénurie de ces professionnels, qui sont en demande dans d'autres industries également. Les entreprises du secteur du vêtement seront mises au défi de recruter, de former et de maintenir en effectif ces employés clés. Le financement de ces salaires constituera également un défi pour les entreprises.

Structure de l'entreprise

Selon l'étude de 2003 du CRHIV, 87 % des entreprises canadiennes du secteur du vêtement comptent moins de 50 employés. Moins de 7 % des entreprises emploient plus de 100 personnes. Cette structure de PME explique en partie le manque de connaissances en gestion dans l'industrie. Pour se réinventer, de nombreuses entreprises doivent accroître leur taille pour mieux soutenir le nombre accru de cols blancs requis. Nous estimons que cela donnera lieu à :

- un plus grand regroupement au sein de l'industrie;
- une poursuite de l'activité de fusion et d'acquisition (pour les entreprises qui ont créé un créneau mais ont besoin de plus de volume pour prendre de l'expansion et exercer leurs activités à plus grande échelle);
- l'établissement de partenariats, d'alliances et de coentreprises avec des spécialistes de renommée mondiale afin de demeurer concurrentiel. Ces partenariats toucheront probablement toute la chaîne de valeur dans les domaines du design, du marketing, de la fabrication, des ventes, de la logistique et de la distribution.

Tout comme dans le secteur bancaire, le savoir-faire professionnel dans ce domaine (agents d'affaires par exemple) peut être hors de la portée de nombreuses PME. Les professionnels dans ce secteur préfèrent travailler avec de grandes organisations où ils peuvent

obtenir des honoraires élevés au lieu d'évoluer sur le marché des PME.

Régénération de l'industrie

Il y a relativement peu d'obstacles au lancement d'une entreprise dans le secteur du vêtement. Par conséquent, l'industrie est en constante régénération. Pensez que près du tiers de toutes les entreprises qui ont participé à l'étude de 2007 du CRHIV ont été créées il y a moins de dix ans.

Nombre de ces entreprises sont fondées par de nouveaux designers qui viennent d'obtenir leur diplôme collégial ou des personnes qui ont découvert un créneau mal desservi. Non grevées du bagage des années passées, nombre de ces nouvelles entreprises disposent de nouveaux modèles de gestion viables. Dans ces cas, le défi consiste souvent à trouver des gestionnaires talentueux spécialisés dans l'industrie et des ressources financières pour faire prospérer l'entreprise.

7 CONCLUSIONS

L'industrie canadienne du vêtement est en pleine restructuration. Malgré que le nombre d'entreprises de l'industrie diminue, il existe de nombreux signes d'espoir. Les créneaux abondent et sont constamment exploités en Amérique du Nord et sur les marchés mondiaux. Une foule de nouveaux modèles de gestion sont adoptés avec succès. Les entreprises continuent de s'adjoindre des cols blancs de talent pour pouvoir livrer concurrence. Les organisations établies depuis longtemps ont démontré leur capacité de se redresser. Les nouvelles venues ont montré qu'elles étaient capables d'obtenir rapidement une part du marché.

Nous remercions Industrie Canada pour nous avoir confié cet important mandat. Nous sommes convaincus que cette initiative aura beaucoup de poids dans le plan visant à assurer la viabilité future de l'industrie canadienne du vêtement et son importante contribution à l'emploi et à l'économie du Canada.

ANNEXE A : À PROPOS DE L'ÉTUDE DE 2007 DU CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES DE L'INDUSTRIE DU VÊTEMENT

A.1 CONTEXTE

En 2003, l'Étude intitulée *Le vêtement au Canada : perspectives d'avenir- étude sur le marché du travail du Conseil des ressources humaines de l'industrie du vêtement* (étude de 2003) tirait les conclusions suivantes :

- Environ 40 000 emplois seront perdus dans le secteur du vêtement d'ici 2005 (40 % de la main-d'œuvre) par suite de la suppression des contingents et de la restructuration de la vente au détail.
- Les entreprises du secteur du vêtement ont été mal préparées pour faire face aux changements imminents.
- La plupart des dirigeants des entreprises reconnaissent que l'industrie allait subir une importante restructuration en 2005; toutefois, 83 % ne disposaient pas de plan stratégique pour faire face à ces changements.
- Les entreprises canadiennes avaient des possibilités de survivre et de prospérer après 2005, en particulier en ciblant le marché des États-Unis.
- Malgré les tendances négatives, une hausse de 1 % de la part du marché des États-Unis pourrait compenser les pertes.
- Il existe de nombreux créneaux, en particulier si l'on cible le marché des États-Unis.

En réponse à l'étude, le Conseil des ressources humaines de l'industrie du vêtement a lancé le programme de planification stratégique de l'industrie du vêtement. Ce programme était entièrement financé par le Conseil, lequel a chargé Milstein & Co Consulting Inc. de fournir aux entreprises une aide individuelle en planification stratégique pour les aider à établir leurs propres plans stratégiques.

L'exercice incluait :

- une évaluation de l'incidence de la libération des échanges sur l'entreprise;
- un sondage auprès de la direction, des employés clés et des clients clés;
- une évaluation des points forts, des faiblesses, des possibilités, des menaces et des besoins en ressources humaines;
- une évaluation de la viabilité financière et de la capacité de mener d'éventuelles stratégies;
- l'élaboration d'un plan stratégique pour aider l'entreprise à faire face à la restructuration de l'industrie;
- une aide personnalisée à la mise en œuvre aux entreprises qui disposaient déjà d'un plan.

Au départ, le programme avait été établi pour venir en aide à 75 entreprises. Toutefois, compte tenu de la demande, il a été élargi pour venir en aide à 130 participants.

Un rapport d'étalonnage a été préparé dans la foulée de ces exercices nationaux de planification stratégique. Les buts de ce rapport étaient les suivants :

- donner un « portrait instantané » de l'industrie;
- relever les tendances de performance des entreprises prospères comparativement au reste du secteur;
- déterminer quels modèles de gestion et stratégies sont réellement gagnants;
- Fournir un outil d'auto-assistance aux entreprises qui ne participaient pas au programme pour les aider à :
 - s'auto-évaluer par rapport aux moyennes d'entreprises de l'industrie;
 - déterminer ou réévaluer leur propre orientation stratégique.

A.2 DURÉE DU PROGRAMME

Les exercices individuels de planification stratégique ont débuté en mars 2005. La plupart des projets ont été menés dans un délai de trois à quatre mois. Tous les exercices individuels de planification stratégique se sont achevés au début de 2007.

Le rapport d'étalonnage a été terminé en mars 2007.

A.3 PROMOTION DU PROGRAMME

Au départ, la promotion du programme s'est faite au Canada au moyen de campagnes-éclair par courriel s'adressant directement aux entreprises du secteur du vêtement, d'articles, d'annonces dans le *Canadian Apparel Magazine* et d'appels téléphoniques directs. Toutes les associations provinciales ont également aidé à promouvoir le programme. Des séances d'information ont ensuite été organisées à l'intention des professionnels influents, notamment les grandes banques et les cabinets d'experts-comptables.

Les entreprises intéressées ont ensuite été invitées à participer à des exposés ayant trait à l'avenir de l'industrie. Ces séances ont eu lieu en février 2005 à Vancouver, à Winnipeg, à Toronto, à Montréal (français et anglais) et à Victoriaville, au Québec (français). Au cours de ces séances, on a donné aux dirigeants de l'industrie un aperçu de la situation et de l'information détaillée sur le programme. Les formulaires d'inscription y ont été distribués et de nombreuses entreprises se sont inscrites immédiatement.

D'autres renseignements détaillés sur le programme ont ensuite été affichés dans un site Web. Dans la semaine qui a suivi les séances,

les 75 places prévues au départ avaient été attribuées à des candidats admissibles et une liste d'attente a été établie. Comme on l'a déjà mentionné, compte tenu de la demande à l'égard du programme, en 2006, le programme a été élargi pour venir en aide à 130 participants.

A.4 MÉTHODE DE SÉLECTION DES PARTICIPANTS

Pour être admissibles au programme, les candidats devaient satisfaire aux conditions suivantes :

1. Ne pas être en situation de redressement

Le programme ne s'adressait pas aux entreprises aux prises avec d'énormes difficultés financières. On a plutôt conseillé à ces entreprises de demander immédiatement une aide professionnelle pour répondre à leurs préoccupations uniques et immédiates.

2. Faire faire une partie de sa fabrication au Canada

L'entreprise devait faire faire au moins une partie de sa fabrication au Canada, soit dans ses propres installations ou encore en ayant recours à des entrepreneurs canadiens.

3. Faire travailler un nombre minimal de personnes

L'entreprise devait faire travailler directement ou indirectement à travers des façonniers un minimum de 15 personnes au Canada.

En plus de satisfaire aux conditions susmentionnées, tout a été mis en œuvre pour faire correspondre le profil des participants à celui de l'industrie. Les facteurs pris en compte étaient les suivants :

- nature de l'activité de production (manufacturier ou façonnier);
- nombre d'employés;
- emplacement géographique.

A.5 PARTICIPANTS

Les participants se trouvaient dans six provinces (Québec, Ontario, Colombie-Britannique, Manitoba, Alberta et Saskatchewan). La représentation régionale concordait assez bien avec celle de l'industrie, si ce n'est que la Colombie-Britannique était légèrement surreprésentée en raison d'une demande disproportionnellement élevée à l'égard du programme dans cette province.

Conformément au profil de l'industrie, la plupart des participants comptaient 50 employés ou moins. Seulement 4 % en comptaient 200 ou plus. Dans l'ensemble, les entreprises

participantes représentaient un peu plus de 10 000 emplois directs et indirects.

Conformément au profil de l'industrie, la plupart des participants étaient des manufacturiers, 20 % des façonniers et 14 % des détaillants-manufacturiers.

A.6 LIMITATIONS

Les participants à l'étude ne sont pas nécessairement représentatifs de l'industrie pour les raisons suivantes :

- Le programme a attiré des entreprises dont les dirigeants faisaient preuve d'ouverture d'esprit et souhaitaient changer. Par conséquent, les entreprises où la direction estimait qu'il y avait peu d'espoir pour l'avenir ont peut-être choisi de ne pas participer.
- Les entreprises en situation de redressement n'étaient pas admissibles.
- Les données recueillies ne sont pas nécessairement statistiquement significatives.
- Les données concernent un maximum de 130 entreprises; toutefois, le nombre de participants varie selon les sections du rapport.

Les lecteurs sont donc avisés que le présent rapport vise à donner un aperçu et des conseils relatifs à une industrie en évolution et ne se veut pas un document statistiquement rigoureux.

ANNEXE B : L'INDUSTRIE CANADIENNE DU VÊTEMENT ET LA SPÉCIALISATION DANS LA CHAÎNE DE VALEUR MONDIALE

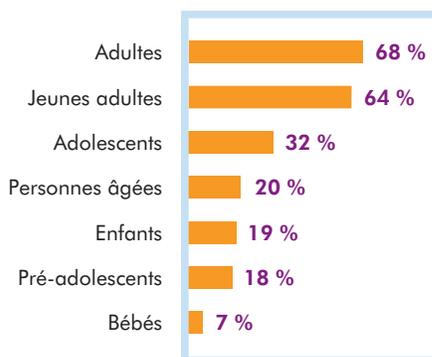
Selon l'étude de 2007 du CRHIV, les entreprises canadiennes du secteur du vêtement ont mis du temps à s'adapter aux créneaux du marché et à se spécialiser dans la chaîne de valeur mondiale. On peut envisager cette lacune selon deux angles : la mesure dans laquelle le marché cible du consommateur final a été défini de manière précise et le degré de spécialisation dans la chaîne de valeur. Les sections qui suivent examinent cette question du point de vue interne de l'entreprise et du point de vue de leurs clients, les détaillants.

B.1 PERSPECTIVES DE L'ENTREPRISE

Accent mis sur une clientèle étroitement ciblée

Nombre d'entreprises canadiennes n'ont pas encore une clientèle étroitement ciblée, essayant au contraire d'attirer un vaste marché. Sachez que sur les 130 entreprises du secteur qui ont pris part à l'étude de 2007, près de 40 % ont signalé vendre à trois catégories d'âge ou plus, tandis que 22 % seulement ont indiqué vendre à une seule des catégories suivantes.

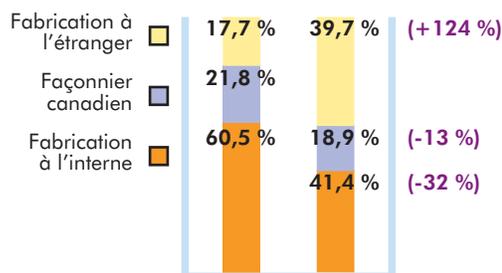
FIGURE B.1 POURCENTAGE D'ENTREPRISES QUI ONT FAIT ÉTAT DE VENTES PAR CATÉGORIE D'ÂGE



Accent mis sur un aspect particulier de la chaîne de valeur

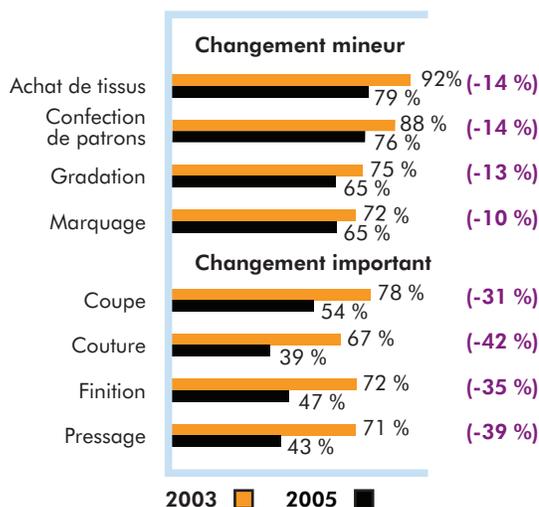
Les entreprises canadiennes du secteur du vêtement ont pris conscience de la nécessité de s'approvisionner à l'échelle mondiale pour demeurer concurrentielles, comme on le constate dans l'étude de 2003 menée par le CRHIV auprès des manufacturiers canadiens de vêtements :

FIGURE B.2 COMPOSITION DE L'INDUSTRIE EN 2003 PAR RAPPORT À LA COMPOSITION PRÉVUE EN 2005 (POURCENTAGE DE LA PRODUCTION)



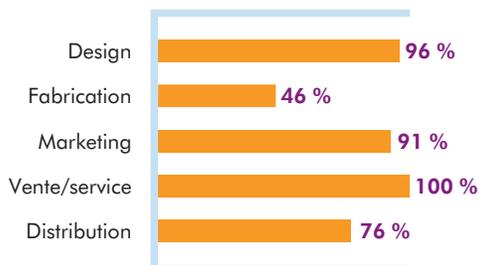
Malgré cette tendance, les fabricants de vêtements avaient l'intention de continuer à assumer eux-mêmes les fonctions les plus cruciales du procédé de fabrication. On n'a observé que de légères baisses dans les activités effectuées à l'interne, à savoir l'achat de tissus, la confection de patrons, la gradation et le traçage. Selon l'étude de 2003, on allait observer des réductions massives de l'ordre de 31 à 42 % dans des postes à forte intensité de main-d'œuvre, comme la coupe, la couture, la finition et le pressage.

FIGURE B.3 MÉTHODE DE FABRICATION UTILISÉE EN 2003 PAR RAPPORT À CELLE PRÉVUE EN 2005 (POURCENTAGE DE LA PRODUCTION)



Les entreprises s'adaptent à l'externalisation des processus de fabrication; toutefois, la plupart continuent de considérer tous les autres éléments de la chaîne de valeur comme leurs principales compétences internes.

FIGURE B.4 POURCENTAGE D'ENTREPRISES QUI DÉCLARENT UN SECTEUR DE LA CHAÎNE DE VALEUR COMME UNE DE LEURS PRINCIPALES CAPACITÉS INTERNES



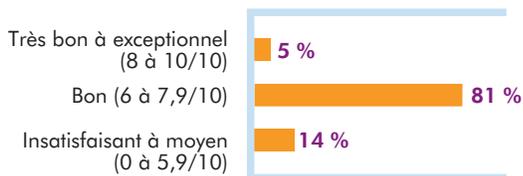
Malheureusement, l'étude de 2007 du CRHIV a conclu que la plupart des entreprises participantes du secteur du vêtement obtenaient un rendement fort moyen dans la chaîne de valeur. La section suivante sur les opinions des détaillants concernant l'industrie vient confirmer cette conclusion.

B.2 PERSPECTIVES DES DÉTAILLANTS

On a posé aux détaillants une série de questions fermées et ouvertes afin d'évaluer les participants dans toute la chaîne de valeur, c'est-à-dire design, production, approvisionnement, marketing, vente/service et distribution.

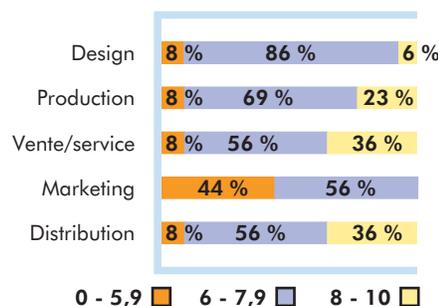
Dans l'ensemble, la plupart des participants étaient perçus comme étant « moyens ».

FIGURE B.5 POURCENTAGE D'ENTREPRISES SELON LE SCORE GLOBAL



On a également posé aux détaillants une série de questions pour déterminer si les entreprises excellent dans un secteur de la chaîne de valeur (design, production/approvisionnement, vente/service, marketing, distribution). Les entreprises devaient obtenir de bons résultats à un ensemble de questions pertinentes pour avoir des résultats élevés dans un secteur. Le sondage a permis de conclure que la plupart des entreprises étaient moyennes dans tous les secteurs de la chaîne de valeur. Bien que certaines excellaient dans la vente/service et la distribution, le marketing constitue le maillon faible.

FIGURE B.6 POURCENTAGE D'ENTREPRISES SELON LE SCORE GLOBAL, SELON LE SECTEUR DE LA CHAÎNE DE VALEUR



L'étude de 2007 du CRHIV a tiré les conclusions suivantes :

- La plupart des entreprises canadiennes participantes du secteur possèdent les « compétences de base »; cependant, la plupart sont « moyennes » et n'ont pas développé un solide avantage concurrentiel.
- Les forces traditionnelles de l'industrie, comme la qualité et le service, ne suffisent plus face à la concurrence internationale accrue.
- L'absence d'avantage concurrentiel n'est pas de très bon augure pour beaucoup d'entreprises étant donné la dynamique concurrentielle actuelle.
- Les entreprises canadiennes « moyennes » risquent d'être avalées par des chefs de file de calibre mondial.

ANNEXE C : INDICE DES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

L'étude de 2007 a établi un indice des facteurs clés de succès afin d'aider à déterminer les facteurs à l'origine de la réussite des entreprises. On a relevé 25 facteurs clés, qui ont été regroupés sous cinq modules comme suit :

TABLEAU C.1 INDICE DES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

COMPRÉHENSION DE L'ENVIRONNEMENT	COMPRÉHENSION DE L'ENTREPRISE	UNE BASE OPÉRATIONNELLE STABLE	AVOIR UNE STRATÉGIE GAGNANTE	CAPACITÉ D'EXÉCUTER LA STRATÉGIE
Tendances des industries du commerce de détail, du vêtement et du textile	Ses propres capacités, forces et faiblesses à travers la chaîne de valeur	Maîtrise des compétences fondamentales	Un créneau ou un marché cible bien défini	Volonté de réinvestir dans l'entreprise
Ententes commerciales internationales et mondialisation	Ses sources de profit	Historique de croissance profitable	Une zone d'excellence et de différenciation dans sa chaîne de valeur	Culture ouverte au changement
Ordre du jour législatif		Clientèle diversifiée et de qualité	Un marché de taille suffisante	Ressources financières requises pour exécuter la stratégie
Innovations et changements technologiques		Clientèle suffisamment grande	Occasions de croissance	Ressources humaines requises pour exécuter la stratégie
Nouveaux produits, substituts et tendances possibles		Bonne force financière	Intensité concurrentielle faible à moyenne (nombre et qualité des concurrents)	
Consommateur et utilisateur final		Direction de qualité		
Concurrence		Histoire de mise en œuvre proactive du changement		

