

HD9940

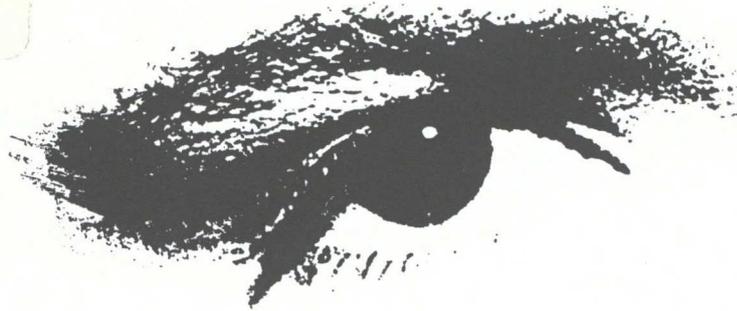
.C32

A6

c. 1 aa

Patron de l'avenir

IC



APPRENONS À DIRIGER :

RAPPORT FINAL

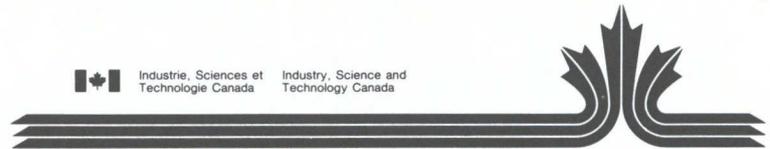
**ÉTUDE SUR LES COMPÉTENCES EN GESTION
DANS L'INDUSTRIE DU VÊTEMENT**

vêtement



Industrie, Sciences et
Technologie Canada

Industry, Science and
Technology Canada



Canada

INDUSTRY, SCIENCE AND
TECHNOLOGY CANADA
LIBRARY

AUG 20 1992

BIBLIOTHÈQUE
INDUSTRIE, SCIENCES ET
TECHNOLOGIE CANADA

APPRENONS À DIRIGER :

RAPPORT FINAL

**ÉTUDE SUR LES COMPÉTENCES EN GESTION
DANS L'INDUSTRIE DU VÊTEMENT**

**Rédigé par
Kurt Salmon Associates Canada Ltd.
pour
Industrie, Sciences et Technologie Canada**

1991

PRÉFACE

Industrie, Sciences et Technologie Canada a pour mandat d'encourager la compétitivité internationale ainsi que l'excellence de l'industrie, des sciences et de la technologie canadiennes. Étant donné la nature de ce travail, l'organisation doit donc être fondée sur des connaissances en ces matières. Des renseignements qui sont précis, pertinents et accessibles, constituent les valeurs commerciales du Ministère. En effet, les renseignements constituent le produit principal d'ISTC.

Ce rapport est une partie des recherches qui ont été complétées dans le contexte de la Campagne sectorielle vêtement mode Phase II. Le principal objectif de cette initiative est de formuler avec le gouvernement et l'industrie, un plan d'action pour promouvoir la compétitivité internationale de l'industrie canadienne du vêtement.

Toute réaction à ce document est souhaitée et appréciée. Faites les commentaires sur le formulaire qui suit.

PREFACE

Industry, Science and Technology Canada's mission is to promote international competitiveness and excellence in Canadian industry, science and technology. Because our work requires a knowledge-based organization, our stock-in-trade has become information - accurate, timely and accessible. Our main product is intelligence and our strength is based on the knowledge we are able to provide for our clients. For this reason, the information products we generate in our work represent the tangible, value-added contributions we are making as a department.

This report is part of research which was conducted under the Fashion Apparel Sector Campaign Phase II. The overall objective of this initiative was to formulate a joint government/industry action plan to foster the development of the Canadian apparel industry in order to improve its international competitiveness.

We encourage and welcome your feedback which can be provided by completing the enclosed User Feedback form.

Also available in English:

*Apparel and Footwear Directorate
Industry, Science and Technology Canada
235 Queen Street
OTTAWA, Ont.
K1A 0H5
Facsimile: (613) 954-3107*

INTRODUCTION

La présente publication est une version abrégée d'une étude menée par la Kurt Salmon and Associates. Les passages supprimés sont surtout des renseignements supplémentaires utilisés pour aider le Comité à élaborer des recommandations destinées à Industrie, Sciences et Technologie Canada. Toutefois, rien n'a été ménagé pour conserver l'idée maîtresse et l'essentiel du document original. Nous estimons que nous avons réussi à saisir tous les renseignements principaux contenus dans ce dernier.

TABLE DES MATIÈRES

I.	RÉSUMÉ	1
II.	ÉVALUATION DES BESOINS	6
III.	RESSOURCES EXISTANTES	26
IV.	STRATÉGIES FRUCTUEUSES	33
V.	PLAN D'ACTION	49

CHAPITRE I :

RÉSUMÉ

RÉSUMÉ

Le présent chapitre met en lumière les principales conclusions de l'étude sur les compétences en gestion dans l'industrie du vêtement. Il décrit le contexte dans lequel l'étude a été effectuée, les besoins actuels de l'industrie du vêtement, les ressources existantes, les stratégies les plus fructueuses pour l'établissement de plans de perfectionnement des cadres et les mesures recommandées.

A. CONTEXTE

Raisons de l'étude

Industrie, Sciences et Technologie Canada (ISTC) a soulevé la question de la viabilité à long terme de l'industrie canadienne du vêtement sous l'angle de son envergure et de sa vitalité actuelles. Les deux facteurs suivants l'ont amené à s'interroger :

1. la concurrence extérieure créée par les importations étrangères et le libre-échange avec les États-Unis;
2. la nature de cette industrie qui a fait que de nombreuses entreprises ont été créées, ont prospéré, puis ont été acculées à l'échec parce que la relève était assurée par la famille plutôt que par des gestionnaires de carrière.

Or, l'industrie reconnaît actuellement la nécessité de mettre davantage l'accent sur la planification de la relève et le perfectionnement professionnel. Parmi les questions sur lesquelles il importe de se pencher dans le cadre de l'évaluation de ces besoins, citons :

- la disponibilité de gestionnaires spécialisés dans le vêtement;
- les ressources liées à la formation de nouveaux gestionnaires;
- l'image de marque de l'industrie du vêtement;
- la capacité de l'industrie d'attirer, de garder et de former des gestionnaires de carrière pour l'avenir.

B. MÉTHODOLOGIE

L'étude a débuté par l'évaluation des besoins cette dernière étant fondée sur des entrevues avec plus de 40 entreprises canadiennes de l'industrie du vêtement réparties à travers le pays. Un répertoire exhaustif des cours et des programmes de formation et de perfectionnement existants a été établi (voir le chapitre III et le supplément), lequel englobe toutes les ressources nord-américaines pertinentes. Un examen des meilleures pratiques a été mené auprès de dix entreprises nord-américaines et les résultats en ont été résumés. Un modèle de perfectionnement professionnel des cadres a été créé à

partir des ressources internes et externes s'offrant pour l'acquisition et l'amélioration des compétences requises. Enfin, un plan d'action a été élaboré et des recommandations destinées à renforcer le processus de perfectionnement des cadres partout au Canada ont été formulées à l'intention d'ISTC et de l'industrie canadienne du vêtement.

L'attitude de l'industrie face à la planification de la relève et au perfectionnement des cadres varie selon les régions et l'envergure des entreprises. Cependant, des thèmes communs sur l'attitude et les besoins reviennent à l'échelle de l'industrie. La plupart des entreprises estiment que leurs plus grands besoins en perfectionnement se situent au niveau des opérations ainsi que de la commercialisation et des ventes. Peu d'entre elles ressentent la nécessité de se perfectionner en ce qui concerne les finances ou les systèmes informatiques, surtout parce que ces deux éléments ne touchent pas uniquement l'industrie du vêtement et parce que de nombreuses entreprises plus petites font affaire dans ces deux domaines avec des sous-traitants. Dans l'ensemble, la formation sur le tas est considérée comme la plus efficace, et, à l'exception d'un petit nombre d'entreprises qui attachent une grande importance au perfectionnement professionnel, la plupart des sociétés offrent très peu de formation. Peu d'argent est consacré au perfectionnement des cadres, puisqu'il est possible de faire appel à des gestionnaires de l'extérieur. Cela est d'autant plus paradoxal que l'on s'inquiète de la pénurie de gestionnaires de haut calibre.

Les sociétés se désintéressent de la formation offerte par les universités, les écoles professionnelles et les collèges communautaires canadiens. La plupart des entreprises interrogées estiment que les programmes sont soit trop superficiels soit trop fréquemment orientés vers la haute couture alors qu'une expérience pratique et des connaissances techniques sont requises. La majorité d'entre elles comptent sur les colloques et les foires commerciales pour répondre à la plus grande partie de leurs besoins de formation et de perfectionnement externes. Cependant, si des programmes utiles étaient offerts, beaucoup y auraient recours. Les entreprises ne reconnaissent pas nécessairement d'ensemble la nécessité d'un tel perfectionnement, mais elles voient que la formation peut aider à résoudre les problèmes complexes que pose l'exploitation d'une entreprise du vêtement.

C. RESSOURCES EXISTANTES

Kurt Salmon Associates (KSA) a cherché partout en Amérique du Nord les programmes qui pourraient être utiles aux entreprises du vêtement. Ont été repérés plusieurs centaines de programmes de formation qui pourraient contribuer à l'amélioration des compétences stratégiques et tactiques des gestionnaires. Ces programmes sont offerts par des établissements d'enseignement ou d'autres organismes. Ils

sont résumés au chapitre III et exposés en détail dans le supplément. Ils sont présentés de deux façons :

1. sous la forme d'une liste par sujet;
2. sous la forme d'une matrice qui établit un lien entre chaque programme et les quatre domaines fonctionnels sur lesquels la présente étude est axée, permettant à l'utilisateur de repérer facilement les programmes les plus utiles dans un domaine ou un autre.

D. STRATÉGIES FRUCTUEUSES

Dans le cadre de son examen des stratégies fructueuses, KSA a passé en revue certaines des meilleures pratiques actuelles et élaboré un modèle que pourront utiliser les entreprises canadiennes pour établir un processus solide de perfectionnement des cadres.

Un examen de dix entreprises nord-américaines d'envergure différentes et ayant une approche positive du perfectionnement des cadres révèle certaines caractéristiques communes :

- l'importance accordée à la promotion interne et à la planification de la relève;
- l'encouragement et l'appui de la haute direction;
- un lien direct entre le perfectionnement des cadres et les objectifs stratégiques et financiers;
- l'utilisation à grande échelle des évaluations du rendement.

Cet examen a contribué à l'établissement d'un modèle que peut suivre toute entreprise du vêtement souhaitant se doter d'un programme de perfectionnement des cadres.

Les plans proposés accordent une large place à l'évaluation du rendement. Ils incluent une liste pratique d'options concernant la formation et le perfectionnement internes et externes pour les divers champs de compétence, notamment l'administration générale, les grandes fonctions comme la commercialisation et les opérations, la formation dans plusieurs domaines et autres. Une entreprise peut adapter le modèle en fonction de ses besoins de manière à renforcer ses compétences en gestion et à améliorer sa position concurrentielle.

E. PLAN D'ACTION

Des recommandations ont été formulées pour aider l'industrie à établir un processus de perfectionnement des cadres qui contribue à améliorer sa position concurrentielle :

1. Améliorer l'image de marque de l'industrie

L'image de marque relativement peu reluisante de l'industrie du vêtement l'empêche d'attirer et de conserver les candidats dont elle a besoin à des postes de direction.

Une vaste campagne de relations publiques à laquelle pourraient peut-être participer les industries du textile et du commerce de détail devrait être entreprise pour renseigner le public et faire valoir l'attrait de l'industrie.

2. Modifier le programme de cours des établissements d'enseignement canadiens

Les programmes actuellement offerts par les établissements canadiens ne répondent pas adéquatement aux besoins de l'industrie sur le plan de l'expérience pratique.

De manière à mieux répondre à ces besoins, il y aurait lieu d'élaborer un plan national destiné à améliorer les programmes de formation pour que les établissements d'enseignement soient une source plus viable de formation et de perfectionnement des cadres de l'industrie du vêtement.

3. Mettre en œuvre des plans pour attirer de nouveaux gestionnaires

Il faudrait que les diplômés universitaires soient plus nombreux et mieux préparés à faire carrière dans l'industrie du vêtement. À cette fin, divers moyens de les exposer à l'industrie, tels des stages, doivent être mis en œuvre.

CHAPITRE II :
ÉVALUATION DES BESOINS

ÉVALUATION DES BESOINS

Le présent chapitre définit les besoins en perfectionnement des cadres de l'industrie canadienne du vêtement. La plus grande partie des renseignements ont été obtenus dans le cadre d'entrevues, en personne ou par téléphone, avec des gestionnaires du vêtement de diverses régions du Canada. L'évaluation fait état des besoins énumérés par ces derniers et aussi des observations de KSA à ce sujet.

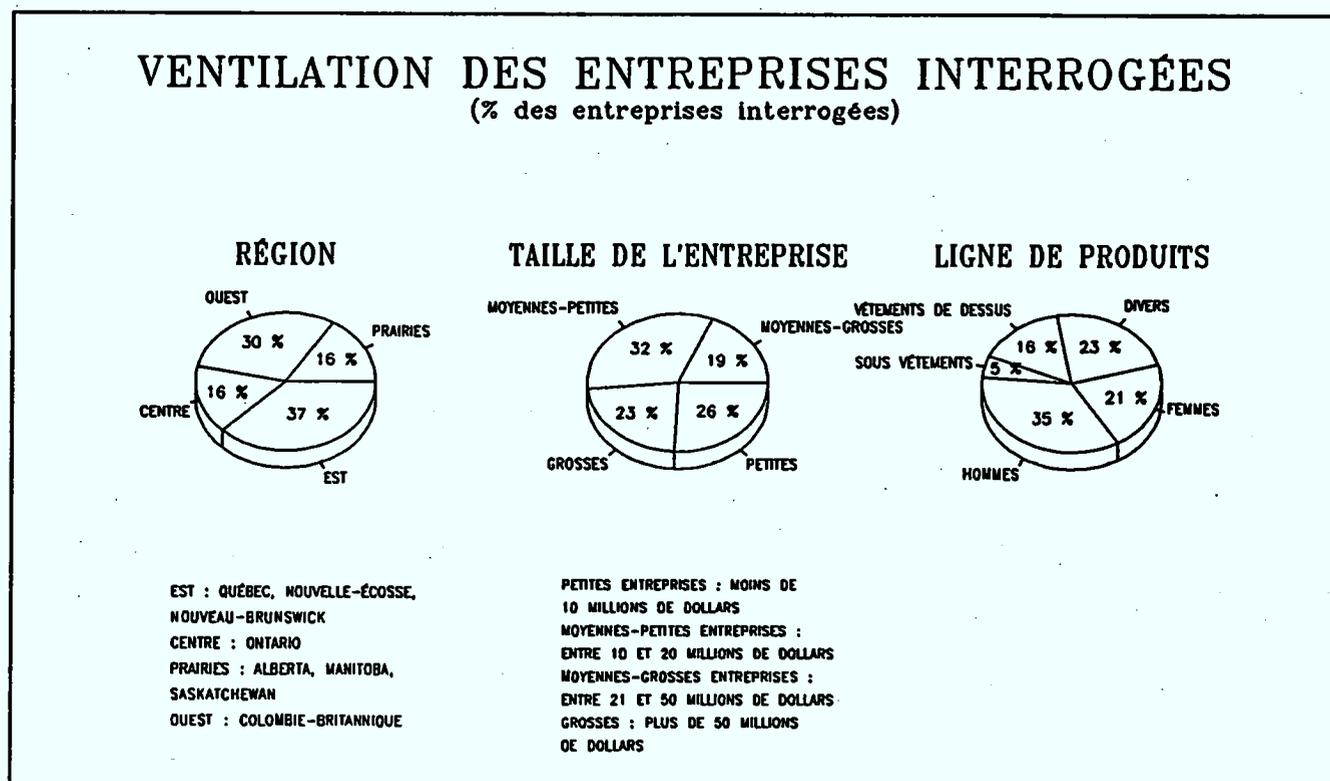
Les conclusions sont présentées dans les deux sections suivantes :

- A. Profil des entreprises participantes;
- B. Résultats des entrevues.

A. PROFIL DES ENTREPRISES PARTICIPANTES

1. RÉPARTITION DÉMOGRAPHIQUE DES ENTREPRISES

Les entreprises participantes représentent un échantillon de l'industrie canadienne du vêtement.



Source : Entrevues menées par KSA

2. EXPÉRIENCE DES CADRES

Les gestionnaires interrogés étaient pour la plupart des cadres supérieurs; dans le cas des plus petites entreprises, il s'agissait des propriétaires et, dans celui des plus grosses, des présidents ainsi que des vice-présidents. En tant que groupe, ils peuvent être considérés comme un échantillon des cadres supérieurs de l'industrie canadienne du vêtement actuelle; leurs antécédents et leur expérience sont représentatifs de l'industrie.

La plupart de ces cadres (75 %) travaillent depuis plus de 10 ans dans l'industrie du vêtement.

	ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS L'INDUSTRIE DU VÊTEMENT				
	Envergure de l'entreprise				
N° d'années	Petites	Moyennes-petites	Moyennes-grosses	Grosses	Toutes
	% des personnes interrogées				
Plus de 30	-	39	38	40	29
De 21 à 30	9	23	25	10	17
De 11 à 20	36	23	37	20	29
De 2 à 10	-	15	-	20	24
Moins de 2	55	-	-	10	2

Source : Entrevues menées par KSA

3. EXPÉRIENCE DE TRAVAIL

Indépendamment de l'envergure de l'entreprise, les personnes interrogées ont passé la plus grande partie de leur carrière à travailler pour l'entreprise où ils sont présentement embauchés.

	LA PLUS GRANDE PARTIE DE L'EXPÉRIENCE DE TRAVAIL				
	Envergure de l'entreprise				
	Petites	Moyennes-petites	Moyennes-grosses	Grosses	Toutes
Expérience De travail	% des personnes interrogées				
Entreprise actuelle	67	77	86	50	69
Autre entreprise canadienne	11	15	14	-	9
Autre entreprise non canadienne	22	-	-	10	7
Autre industrie	-	8	-	30	12
Ailleurs	-	-	-	10	3

Source : Entrevues menées par KSA

4. **Raisons expliquant l'intérêt porté initialement à l'industrie du vêtement.**

Quarante-quatre pour cent des gestionnaires ont été attirés vers l'industrie du vêtement à cause des liens de famille, trente pour cent à cause des occasions de réussite et les autres vingt-six pour cent pour d'autres raisons.

RAISONS DE L'INTÉRÊT INITIAL POUR L'INDUSTRIE DU VÊTEMENT					
Envergure de l'entreprise					
	Petites	Moyennes-petites	Moyenne-grosses	Grosses	Toutes
Raisons	% des personnes interrogées				
Liens de famille	18	69	50	40	44
Occasions de réussite	55	23	25	30	30
Autres	27	8	25	30	26

Source : Entrevues menées par KSA

B. RÉSULTATS DES ENTREVUES

Les entrevues ont été menées auprès des cadres de l'industrie du vêtement pour les raisons suivantes :

Comprendre la situation actuelle concernant la formation et le perfectionnement

- Quelles sont les pratiques actuelles en matière de formation et de perfectionnement dans l'industrie du vêtement ?
- L'industrie est-elle satisfaite des pratiques courantes ?

Cerner les pratiques de planification de la relève

- Est-il difficile de trouver des gestionnaires compétents ?
- Dans l'ensemble, les postes de la haute direction sont-ils comblés par des employés de l'entreprise ou de l'extérieur ?
- Y a-t-il des activités supplémentaires de planification de la relève/ou de formation ?

Déterminer les besoins de programmes

- L'industrie est-elle satisfaite des programmes offerts ?
- L'industrie sent-elle le besoin d'une formation et d'un perfectionnement supplémentaires ?
- Quels types précis de programmes seraient utiles ?

Dans l'ensemble, les résultats des entrevues et les observations donnent à entendre que l'industrie canadienne du vêtement n'a pas pleinement exploité les possibilités de perfectionnement des cadres.

- Les activités de formation et de perfectionnement sont limitées et une insatisfaction générale règne à cet égard.
- Même si de nombreuses entreprises cherchent à promouvoir leurs employés à des postes de cadres, il ne se fait presque aucune formation pour assurer la relève.
- L'industrie n'est pas satisfaite des ressources existantes et les occasions d'amélioration sont nombreuses.

I. COMPRENDRE LA SITUATION ACTUELLE CONCERNANT LA FORMATION ET LE PERFECTIONNEMENT

a. Pratiques actuelles en matière de formation

La formation et le perfectionnement actuellement offerts aux cadres de l'industrie canadienne du vêtement vont de la formation sur le tas, y compris la participation à des foires commerciales et à des congrès, à la formation régulière (colloques, cours, etc.), quoique celle-ci soit limitée.

Le type de formation et l'envergure de cette dernière varient énormément d'un service à l'autre.

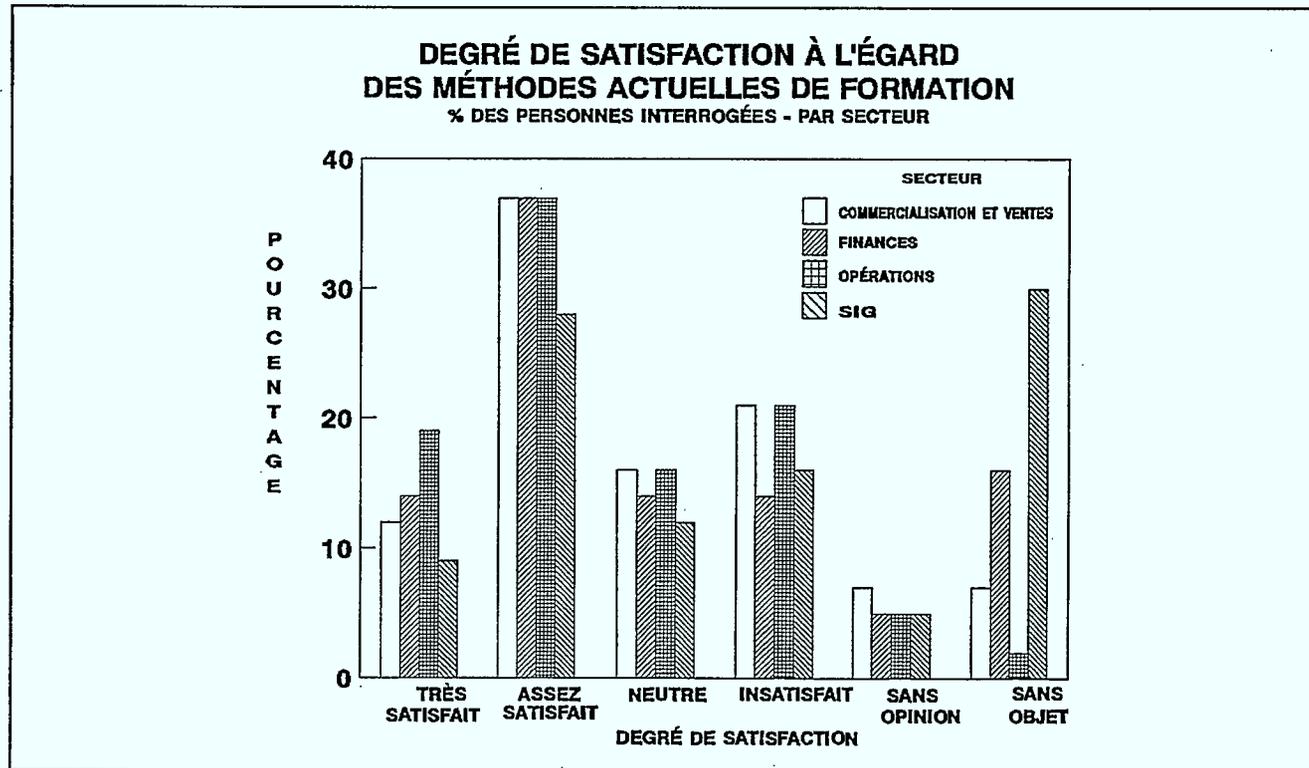
	PRATIQUES ACTUELLES EN MATIÈRE DE FORMATION			
	Fonction			
	Commercialisation/ et ventes	Finances	Opérations	Système intégré de gestion
	% des personnes interrogées			
Programme complet	7	4	4	7
Formation régulière limitée	23	21	33	7
Foires commerciales et congrès	26	21	28	14
Formation sur le tas	23	19	26	23
Expérience déjà acquise	14	16	7	9
S/O	7	19	2	40

Source : Entrevues menées par KSA

b. **Satisfaction à l'égard des pratiques actuelles**

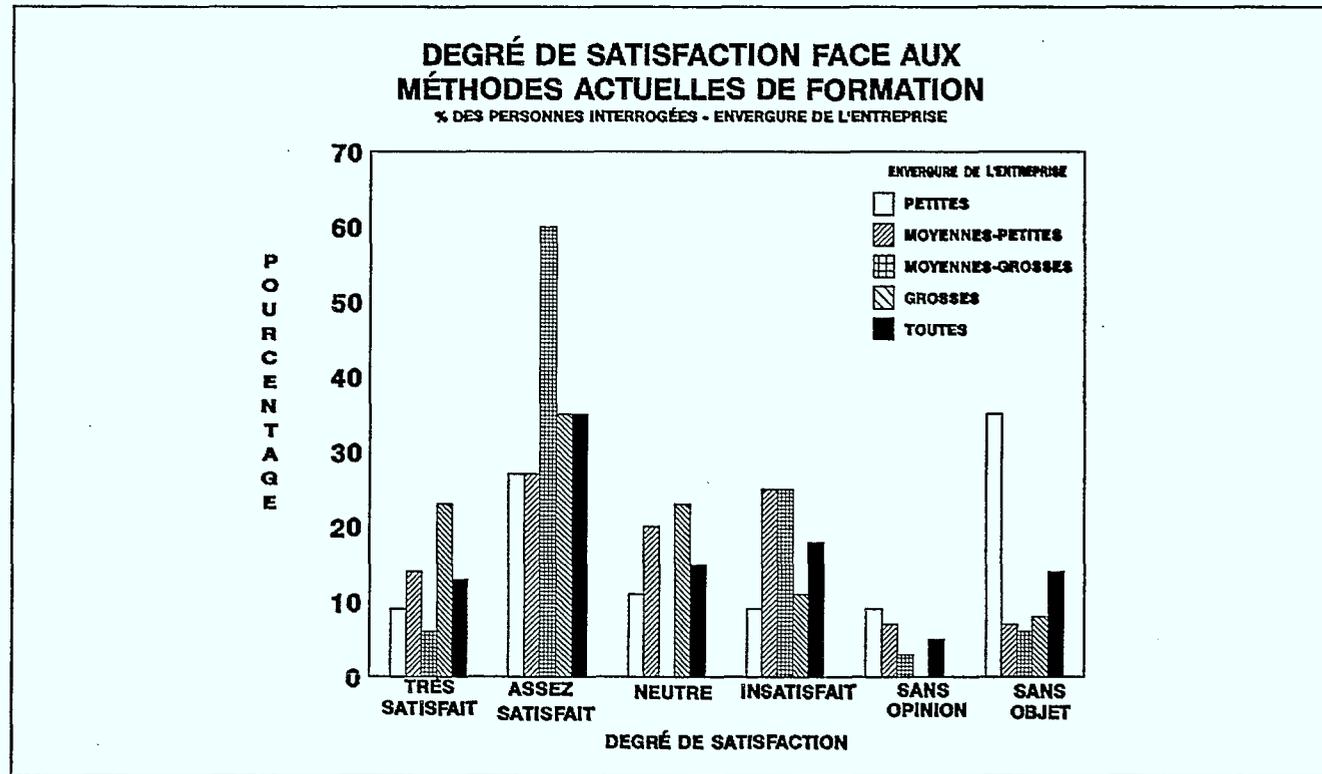
Les cadres de l'industrie du vêtement sont << assez satisfaits >> des pratiques actuelles en matière de formation et de perfectionnement. Cependant, un pourcentage assez élevé d'entre eux (environ 20 %) ne le sont décidément pas.

La satisfaction à l'égard des méthodes actuelles de formation ne varie pas énormément en fonction du secteur fonctionnel (sauf en ce qui touche le système intégré de gestion (SIG), lequel s'applique à peu de sociétés).



Source : Entrevues menées par KSA

Les plus grosses entreprises ont tendance à être plus satisfaites de leurs méthodes actuelles de formation que celles de toute autre envergure.



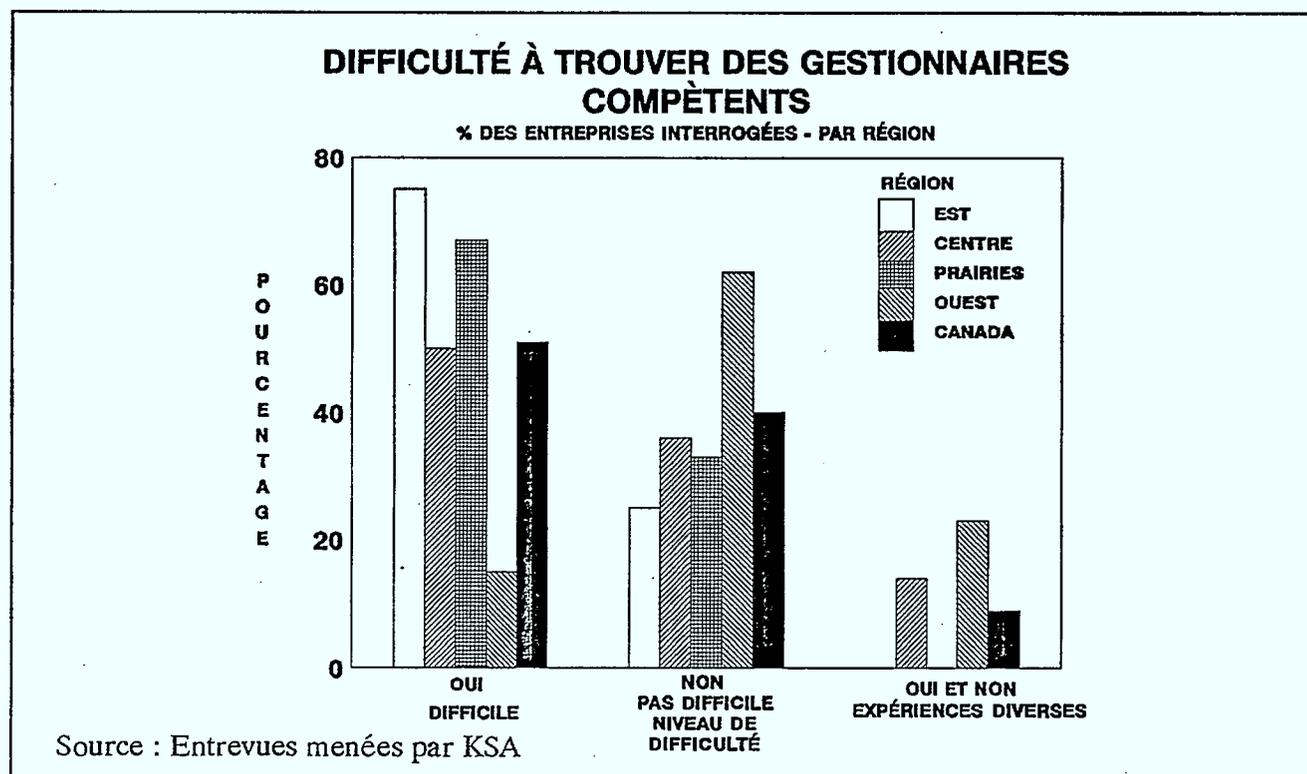
Source : Entrevues menées par KSA

2. CERNER LES PRATIQUES DE PLANIFICATION DE LA RELÈVE

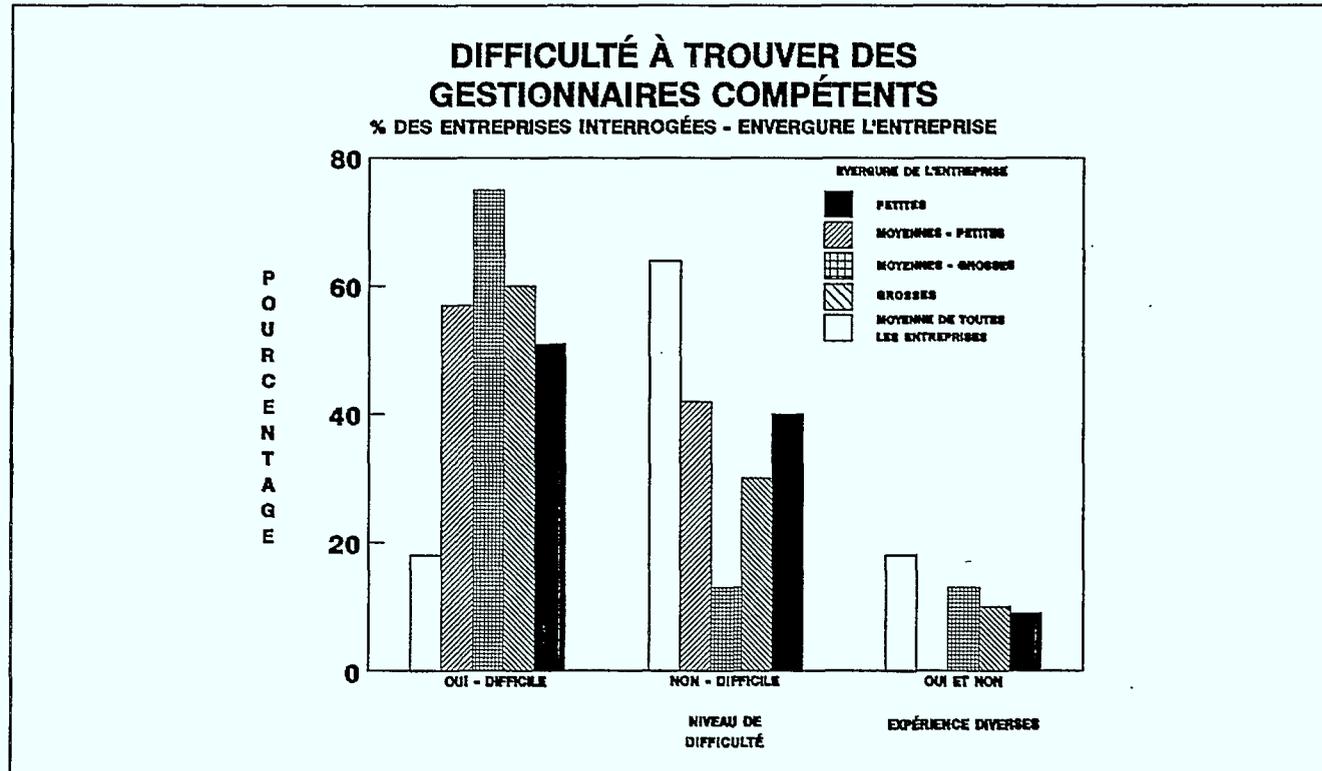
a. Difficulté à trouver des gestionnaires compétents

Plus de la moitié des entreprises ont de la difficulté à trouver des gestionnaires. Cependant, l'industrie canadienne du vêtement est partagée quant à la difficulté de trouver des gestionnaires compétents. Les opinions semblent varier en fonction de l'envergure de l'entreprise et des régions. Les entreprises ayant de la difficulté ont tendance à concentrer leurs efforts sur des objectifs à long terme. Les entreprises n'ayant pas de difficulté s'appliquent sur les conditions économiques à court terme.

Les entreprises de l'Ouest (Colombie-Britannique) ont moins de difficulté à trouver des gestionnaires compétents que celles d'autres régions. Cela s'explique en partie par le fait qu'elles ont tendance à recruter leurs gestionnaires dans l'ouest des États-Unis aussi.



Quoiqu'elles aient besoin de gestionnaires, la plupart des entreprises moyennes-grosses éprouvent de la difficulté à trouver des gens compétents. Les petites entreprises ne semblent pas éprouver la même difficulté.



Source : Entrevues menées par KSA

b. Pratiques actuelles de planification de la relève

La planification de la relève, c'est-à-dire la question de savoir qui comblera à l'avenir les postes de la haute direction (directeur général, président) semble avoir relativement peu d'importance pour les gestionnaires de l'industrie du vêtement.

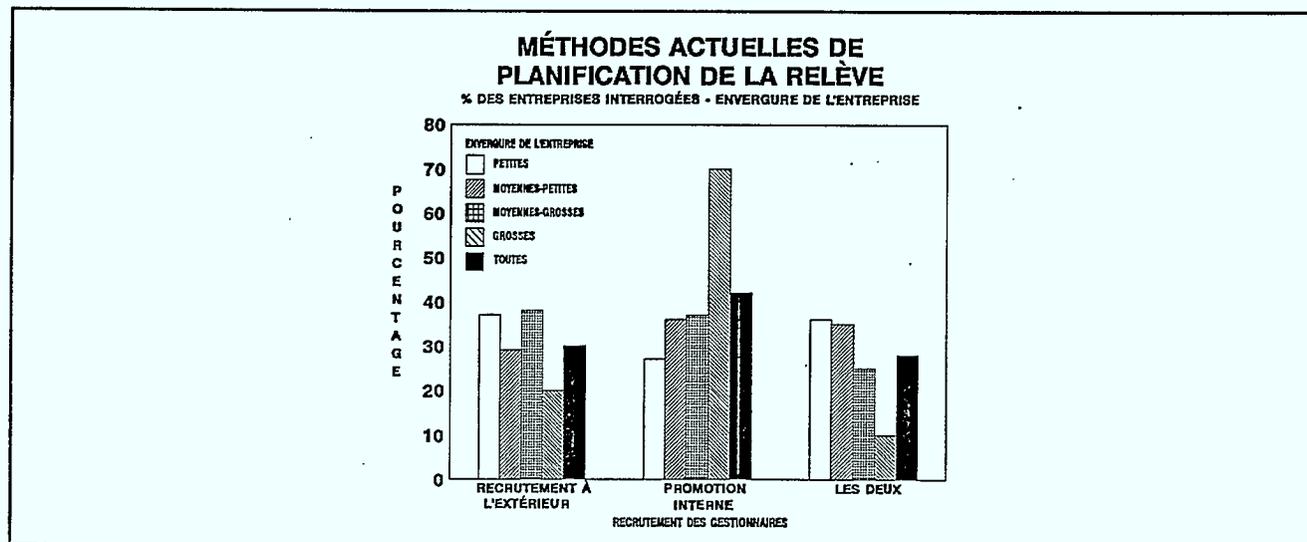
La plupart des entreprises, surtout les plus grosses, confient les postes de haute direction à leurs propres employés.

Pourtant, la majorité des entreprises ne prévoient aucun mécanisme pour aider les gestionnaires à assumer de plus grandes responsabilités.

Un très petit nombre (2 %) des entreprises interrogées offrent à leurs employés un programme interne complet de perfectionnement professionnel.

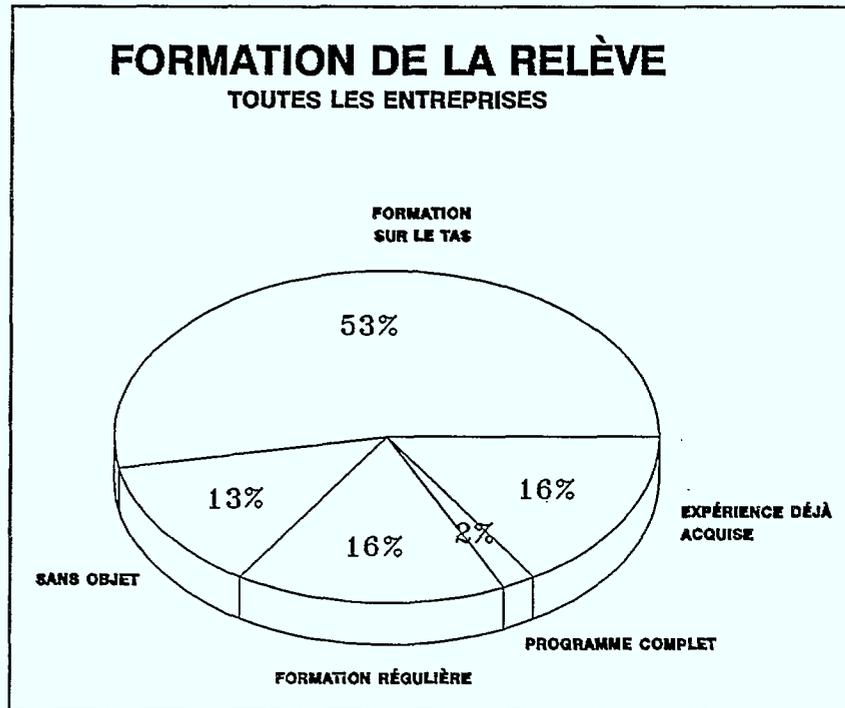
Bon nombre de personnes interrogées ont indiqué que la planification de la relève était << le moindre de leurs soucis >>.

Plus de la moitié (53 %) des entreprises ont indiqué que leurs cadres apprennent sur le tas tout ce qu'ils doivent savoir.



Source : Entrevues menées par KSA

PLANIFICATION DE LA RELÈVE (Toutes les entreprises)



OBSERVATIONS AU SUJET DE LA FORMATION SUR LE TAS

<< La formation sur le tas est la meilleure façon d'apprendre. >>

<< J'ai appris sur le tas - pourquoi tout le monde ne pourrait-il pas le faire ? >>

<< Nous avons appris sur le tas et nous ne gaspillons pas d'argent pour des colloques. >>

<< La formation sur le tas suffit - la promotion n'est pas un élément essentiel dans notre entreprise. >>

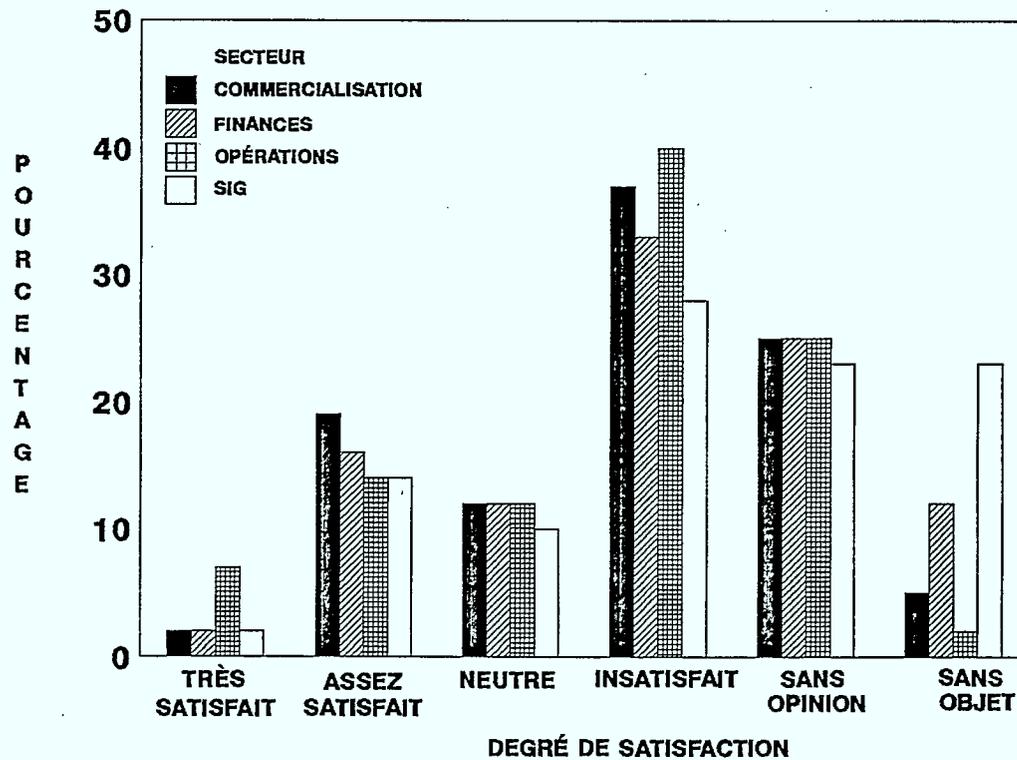
<< Nous sommes une petite entreprise - nous pouvons tous apprendre les uns des autres. >>

Q: Votre entreprise fait-elle quelque chose (formation supplémentaire) pour préparer ses gestionnaires à accéder à des postes de haute direction ?

Source : Entrevues menées par KSA

DEGRÉ DE SATISFACTION À L'ÉGARD DES PROGRAMMES DE FORMATION OFFERTS

% DE PERSONNES INTERROGÉES - PAR SECTEUR



Source : Entrevues menées par KSA

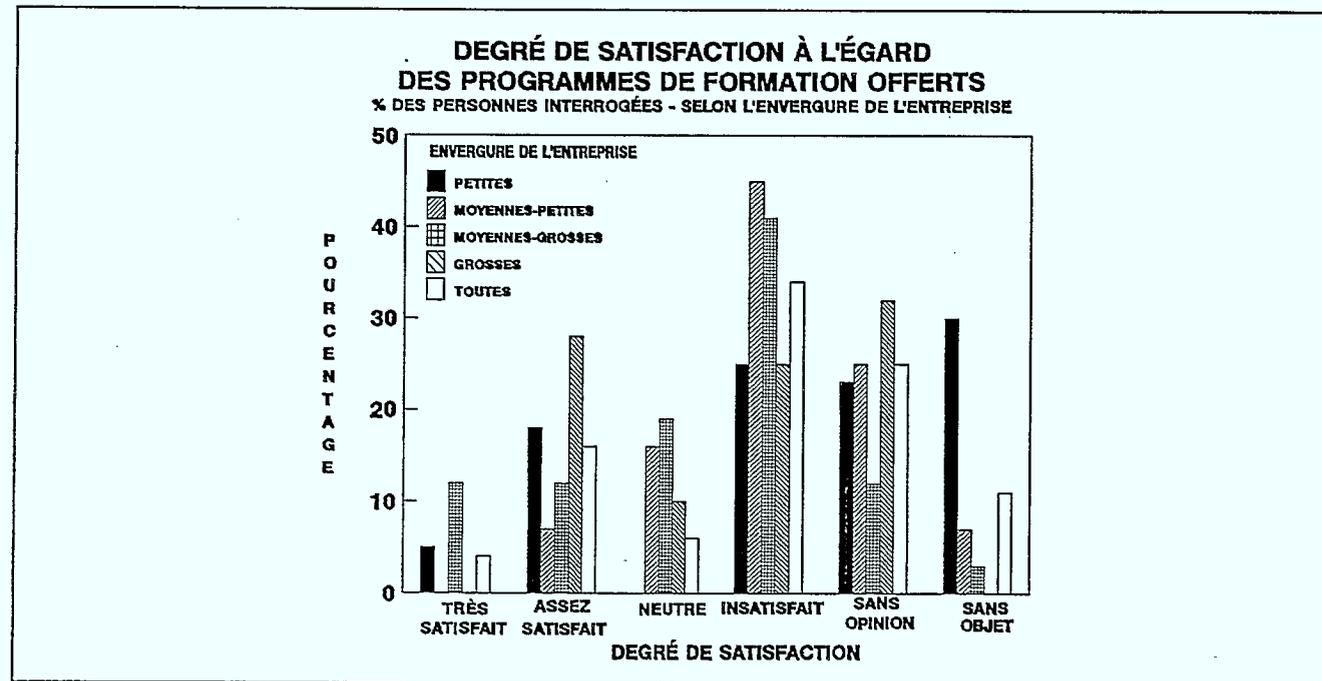
3. DÉTERMINER LES BESOINS DE PROGRAMMES

a. Degré de satisfaction

L'ensemble de l'industrie n'est pas satisfaite des programmes de formation et de perfectionnement actuellement offerts aux cadres.

L'insatisfaction est la même dans toutes les entreprises, quelle que soit leur envergure, et elle s'applique à tous les services fonctionnels.

Les commentaires reçus au sujet de la planification de la relève et de l'expérience de chacun en ce qui concerne l'avancement professionnel dénotent un degré élevé de frustration face aux ressources existantes.



Source : Entrevues menées par KSA

b. **Avantages d'une formation supplémentaire**

L'industrie, aimerait voir plus de programmes de formation, quoique les opinions varient énormément à ce sujet. La plupart des entreprises dénotent un besoin de formation accrue en gestion dans le secteur des opérations. Les secteurs de la commercialisation et des ventes devraient aussi être visés. selon les entreprises moyennes-petites.

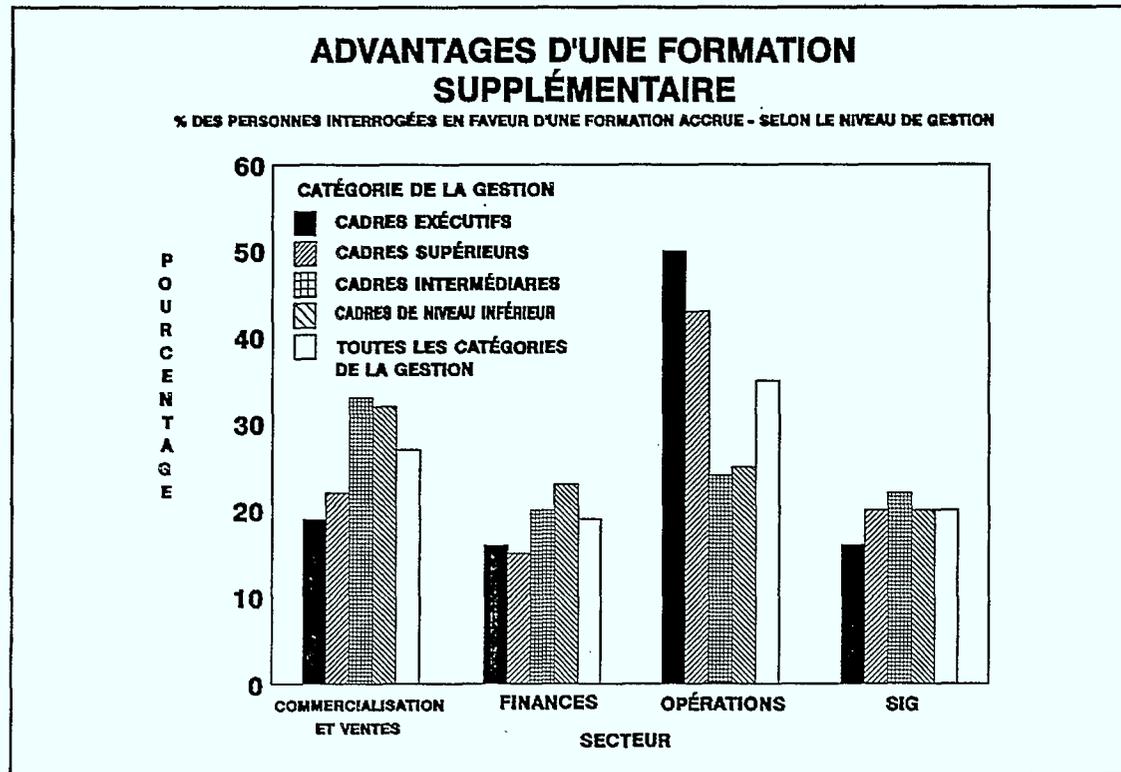
Selon le service fonctionnel :

- **Opérations** : la majorité des entreprises perçoivent la nécessité d'une formation supplémentaire en matière de gestion des opérations.
- **Commercialisation et ventes** : c'est le deuxième secteur dans lequel des ressources supplémentaires semblent s'imposer.
- **Les finances et le SIG** sont des secteurs dans lesquels de nombreuses entreprises font appel à des sous-traitants; des ressources supplémentaires ne semblent pas nécessaire.

Selon le niveau de gestion :

Une formation différente est nécessaire pour chaque niveau de gestion; elle doit être donnée selon les priorités suivantes :

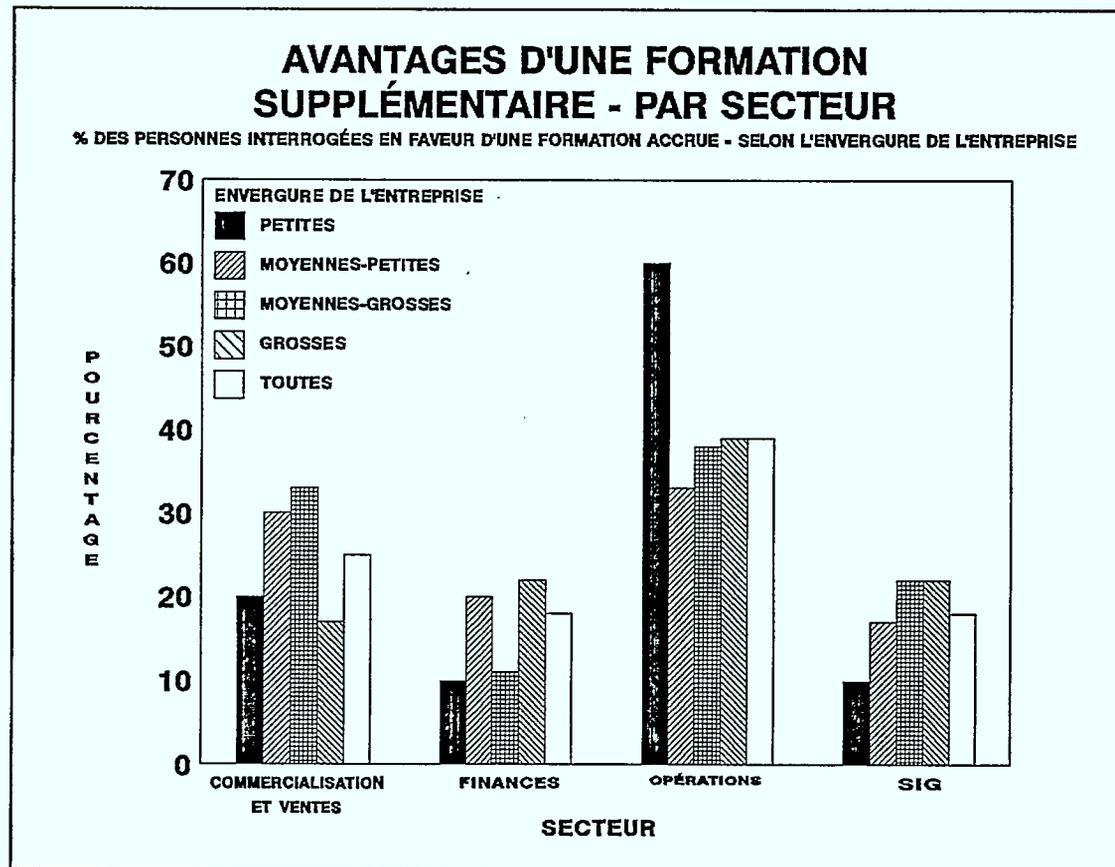
- Cadres exécutifs : opérations.
- Cadres supérieurs : opérations.
- Cadres intermédiaires : commercialisation et ventes
- Cadres de niveau inférieur : commercialisation.



Source : Entrevues menées par KSA

Selon l'envergure :

Toutes les entreprises, indépendamment de leur envergure, ont indiqué que le besoin de formation supplémentaire le plus pressant se retrouvait dans le secteur des opérations.



Source : Entrevues menées par KSA

c. **Programmes demandés**

Les ressources additionnelles demandées s'inscrivent dans l'une des trois catégories suivantes :

EXEMPLES DE COMMENTAIRES :

Quels types de programmes seraient utiles ?

GESTION/

COMMUNICATIONS :

Relations interpersonnelles

Gestion organisationnelle et gestion du temps

Relations interpersonnelles et communications

Planification à long terme

Questions liées au vieillissement de la population active

Structure préférée :

Colloques d'une demi-journée à deux jours

Colloques de deux à trois jours animés par des gens de l'industrie

Programmes de trois à quatre semaines

Programmes offerts sur place

COMMERCIALISATION :

L'exportation vers les États-Unis

Techniques de vente

Marketing (libre-échange)

Marchandisage

OPÉRATIONS :

Gestion de la production

Établissement des coûts

Analyse des méthodes

Qualité totale

Formation multidisciplinaire

Source : Entrevues menées par KSA

CHAPITRE III :

RESSOURCES EXISTANTES

RESSOURCES EXISTANTES

Le chapitre qui suit décrit les ressources existantes au Canada et aux États-Unis pour ce qui est du perfectionnement et de la formation. KSA a étudié divers moyens de formation, dont les grandes universités, les collèges communautaires, les instituts professionnels ou techniques, les associations commerciales et des organismes privés de formation. Les résultats de la recherche sont indiqués dans les pages suivantes. Ils s'appuient sur les facteurs suivants :

- les perceptions actuelles de l'industrie;
- la nature des ressources au Canada et aux États-Unis;
- les principales ressources.

Un résumé des principaux programmes est aussi inclus au présent chapitre. Pour un aperçu détaillé de tous les programmes, se reporter au supplément.

A. LES PERCEPTIONS ACTUELLES DE L'INDUSTRIE

A la suite des entrevues menées pour la partie du présent rapport portant sur l'évaluation des besoins, KSA s'est aperçu que les cadres exécutifs de l'industrie du vêtement sont très peu au courant des ressources dont ils disposent pour la formation en gestion. L'information sur les ressources doit être diffusée à l'échelle de l'industrie par le biais d'une bibliothèque de consultation. Même si certaines entreprises ont participé à des programmes de formation externe (Dalhousie, Dartmouth et Northwestern ont tous été cités pour la qualité de leurs programmes), la plupart sont insatisfaites des cours offerts par les collèges communautaires, les instituts professionnels ou techniques et d'autres ressources locales. Les gestionnaires recherchent des programmes axés sur leur industrie pouvant répondre à leurs besoins (même si, dans la plupart des cas, des restrictions budgétaires empêchent les entreprises de tirer profit des quelques programmes internes offerts par les établissements canadiens).

B. LA NATURE DES RESSOURCES EXISTANTES

1. PROGRAMMES CANADIENS

Il y a beaucoup moins de programmes de formation avancée en gestion au Canada qu'aux États-Unis. Les écoles canadiennes ne préparent généralement pas leurs étudiants à occuper des postes de direction et leur offrent plutôt une formation du niveau de débutant, c'est-à-dire des diplômes en administration des affaires. Les programmes existants de formation des cadres ont tendance à être axés sur l'acquisition de compétences générales en gestion plutôt que sur la formation dans des domaines fonctionnels précis. Il existe également des différences géographiques : l'Ontario et le Québec offrent un plus grand nombre de programmes de formation des cadres que les autres provinces; les régions urbaines comptent des écoles plus nombreuses et plus grosses et il y existe de plus grandes possibilités de formation en gestion. En outre, un très petit nombre de programmes canadiens de perfectionnement des cadres comportent de la formation interne, c'est-à-dire que peu nombreux sont ceux qui peuvent être adaptés aux besoins précis d'une entreprise. Même si plusieurs écoles offrent des diplômes de base sur un aspect quelconque de l'industrie du vêtement, il existe une pénurie de cours axés sur l'industrie et qui s'adressent aux cadres de niveaux plus élevés. Nota : le Collège LaSalle de Montréal prépare actuellement plusieurs ateliers et colloques à l'intention des cadres exécutifs de l'industrie du vêtement.)

2. PROGRAMMES AMÉRICAINS

La plupart des écoles américaines offrent maintenant une forme quelconque de programmes de perfectionnement des cadres. Comme au Canada, la plupart des programmes existants sont axés sur l'administration générale plutôt que sur l'acquisition de compétences fonctionnelles; cependant, plusieurs établissements offrent de solides programmes dans des secteurs fonctionnels de gestion. De nombreux programmes américains comportent de la formation interne et sont spécialisés dans l'évaluation des besoins en formation des cadres d'une entreprise particulière de manière à y répondre précisément. Les associations commerciales, comme l'American Apparel Manufacturers' Association, parrainent des colloques et des ateliers axés sur l'industrie, pour tous les niveaux de gestion dans divers secteurs fonctionnels.

C. LES PRINCIPALES RESSOURCES

Le tableau suivant donne un aperçu des programmes les plus prometteurs de l'industrie canadienne du vêtement. Ce tableau est loin d'être exhaustif; les programmes qui y figurent ont été choisis en raison de l'intérêt qu'ils présentent ainsi que pour des considérations géographiques. Le tableau est présenté selon le secteur fonctionnel et le niveau de gestion; il illustre les

programmes de perfectionnement auxquels les cadres de l'industrie du vêtement peuvent avoir recours à mesure que leur carrière progresse. Il ne porte que sur des secteurs précis.

On trouvera dans le supplément des renseignements sur plusieurs autres secteurs, dont les systèmes intégrés de gestion intégrés de gestion (SIG) et les communications. Près de 300 autres programmes de formation offerts au Canada et aux États-Unis y sont énumérés. Ce supplément décrit les cours offerts par l'entremise de divers établissements et est présenté selon le secteur fonctionnel.

PROGRAMMES RECOMMANDÉS CHOISIS

**NIVEAU DE
GESTION**

DÉBUTANT
(niveau le plus bas)

ADMINISTRATION GÉNÉRALE

***LaSalle College** : Introduction to Fashion
Production

University of Alberta : Advanced Management
Leadership Skills & Techniques

University of Michigan : Basic Management
for the Newly Appointed Manager

**VENTES/COMMERCIALISATION/
MARCHANDISAGE**

University of Michigan : Effective Sales
Management

CMC : Marketing Planning

***LaSalle College** : Fashion Marketing I & II

**NIVEAU
INTERMÉDIAIRE**
(p. ex., vice-
présidents, chefs
fonctionnels)

Dalhousie University : Mid-Management

McGill University : Value Management

CMC : The Management Course

McGill University : Managing & Motivating
Your Sales Force

York University : Marketing Management

Northwestern University : Consumer
Marketing Strategy

**NIVEAU
SUPÉRIEUR ET
CADRES
EXÉCUTIFS**
(p. ex., présidents,
directeurs généraux)

McGill University : Senior Manager's Program

Dalhousie University : Executive Development
Program

University of Michigan : Strategy Formulation
& Implementation

York University : Managing the Sales Force

Harvard Business School : Strategic
Marketing Management

UNC-Chapel Hill : Customer-Driven
Manufacturing: The Manufacturing-Marketing
Connection

PROGRAMMES RECOMMANDÉS CHOISIS

**NIVEAU DE
GESTION**

FINANCES

OPÉRATIONS

DÉBUTANT
(niveau le plus bas)

LaSalle College : Financial Accounting in Fashion Management

York University : Manufacturing Management

University of Rochester : Manufacturing Costs & Performance Measurement

Southern College of Technology : Plant Manager's Basics

CMC : Fundamentals of Cost Accounting

***LaSalle College** : Production Planning & Scheduling

**NIVEAU
INTERMÉDIAIRE**
(p. ex., vice-présidents, chefs fonctionnels)

Northwestern University : Managing Cost Information for Effective Strategic Decisions

York University : Physical Distribution

University of Michigan : Corporate Financial Management

McGill University : Just-In-Time

Wharton School : Strategy Analysis for Finance & Marketing

University of Virginia : Manufacturing Management Program

**NIVEAU
SUPÉRIEUR ET
CADRES
EXÉCUTIFS**
(p. ex., présidents, directeurs généraux)

McGill University : Getting Government Grants

University of Michigan : The Manufacturing Executive Program

CMC : Implementing Activity-Based Cost Management Accounting

UNC-Chapel Hill : The Manufacturing Executive Program

Harvard Business School : Corporate Financial Management

Ohio State University : Gaining a Competitive Advantage Through Manufacturing

SUPPLÉMENT SUR LES RESSOURCES

Le supplément du présent rapport consiste en une liste d'environ 300 programmes de gestion offerts par plus de 60 collèges et associations et regroupés par secteur fonctionnel et domaine d'intérêt. Les ressources canadiennes et américaines sont énumérées séparément, mais regroupées dans les catégories suivantes :

- Administration générale [chapitre I]
- Ventes/commercialisation/marchandisage [chapitre II]
- Finances [chapitre III]
- Opérations [chapitre IV]
- Systèmes intégrés de gestion (SIG) [chapitre V]
- Techniques de communication [chapitre VI]
- Programmes et colloques menant à l'obtention d'un certificat ou d'un diplôme [chapitre VII]

CHAPITRE IV :

STRATÉGIES FRUCTUEUSES

STRATÉGIES FRUCTUEUSES

Le présent chapitre porte sur les approches fructueuses du perfectionnement des cadres envisagées de deux points de vue, soit comme :

- partie intégrante de l'entreprise, l'accent portant sur les meilleures pratiques en usage dans les entreprises nord-américaines du vêtement;
- modèle faisant ressortir l'approche recommandée du perfectionnement des cadres pour un fournisseur de l'industrie canadienne du vêtement.

A. LE PERFECTIONNEMENT, PARTIE INTÉGRANTE DE L'ENTREPRISE

1. LA CLÉ DU SUCCÈS

Toutes les entreprises dont les méthodes de perfectionnement des cadres ont été jugées les meilleures ont en commun les caractéristiques suivantes :

- Accent sur la promotion interne : ces entreprises reconnaissent la valeur de leurs employés et croient et croient qu'il est plus rentable d'investir dans le perfectionnement de ces derniers que de recruter du personnel à l'extérieur de l'entreprise.
- Encouragement des cadres : l'appui manifeste du président et de la haute direction est un ingrédient essentiel au succès.
- Lien explicite entre la formation et le rendement de l'entreprise : le perfectionnement et la formation sont destinés à appuyer les objectifs financiers et stratégiques à long terme.
- Évaluation du rendement : les besoins en perfectionnement sont définis et mesurés à l'aide d'évaluations du rendement.

2. APPROCHES CONVENANT LE MIEUX AUX PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

Ces entreprises oeuvrent habituellement dans un à trois secteurs industriels et leur volume de ventes atteint 50 millions de dollars. Malgré des ressources financières et humaines limitées, ces entreprises ont trouvé des moyens d'utiliser le perfectionnement des cadres comme outil d'avancement. Leur approche comporte les éléments suivants :

- Des évaluations du rendement ont lieu annuellement et aident chaque gestionnaire à déterminer le perfectionnement et la formation qui s'imposent.
- Le perfectionnement est considéré comme un partenariat : le gestionnaire et l'entreprise sont tous deux responsables de son succès.
- Les cadres exécutifs encouragent activement le perfectionnement professionnel.
- Une combinaison de formation interne, de formation sur le tas et de formation externe, est offerte, la plus grande importance étant souvent accordée à la formation interne (participation à des réunions de gestion ou à des colloques), laquelle est assurée par les cadres exécutifs et les chefs fonctionnels.
- La formation a tendance à être axée surtout sur l'acquisition de compétences fonctionnelles et, dans une moindre mesure, de compétences en relations interpersonnelles et en communications.
- La formation sur le tas est explicite et planifiée plutôt que laissée au hasard.
- Les participants à la formation externe sont souvent des chefs fonctionnels ou des chefs de division.
- Les activités organisées par l'industrie, y compris les foires commerciales, sont utilisées aux fins du perfectionnement.
- Figurent parmi les sources d'information sur l'industrie en général les fournisseurs, les clients, les experts-conseils, les publications spécialisées et les spécialistes de l'industrie.

3. APPROCHES CONVENANT LE MIEUX AUX GROSSES ENTREPRISES

Ces entreprises oeuvrent habituellement dans plusieurs secteurs industriels et leur chiffre d'affaires atteint 50 millions de dollars.

Ces entreprises ne sont pas soumises aux mêmes restrictions pour ce qui est des ressources, mais elles sont aux prises avec les problèmes uniques que comporte la réponse aux besoins de perfectionnement d'une organisation plus vaste, plus diversifiée et plus complexe.

- Les évaluations du rendement sont liées aux objectifs de perfectionnement et servent à mesurer l'efficacité du perfectionnement et de la formation.
- Les grosses entreprises utilisent un système de cheminement de carrière pour connaître les cadres et leurs compétences et s'assurer que les ressources en gestion sauront répondre aux besoins futurs.
- Le perfectionnement est vu comme un partenariat entre l'entreprise et le gestionnaire.
- Les cadres exécutifs encouragent et orientent le perfectionnement des cadres au sein de l'entreprise.
- Le perfectionnement est considéré comme un processus permanent, l'objectif de l'entreprise étant d'améliorer constamment les connaissances, les compétences et la valeur de chaque gestionnaire.
- Les objectifs stratégiques et financiers sont explicitement liés au perfectionnement.
Par exemple, une entreprise qui se serait donné pour objectif de réagir plus rapidement aux forces du marché en réduisant les délais d'approvisionnement entre la conception du marchandisage et la livraison s'assurera que ses cadres reçoivent une formation qui leur permette d'être plus aptes à réagir rapidement. Pareille formation pourrait inclure, << Quick Response >>, la fabrication par modules, le traitement électronique des données (TED) ou le raccourcissement du cycle de marchandisage.
- L'entreprise a recours à divers types de formation : interne ou sur le tas, et externe ou régulière. Une plus grande importance est souvent accordée à la formation régulière. Au sein des plus grosses entreprises, la formation régulière est planifiée par des ressources externes, mais la prestation est donnée sur place.

- Les cadres exécutifs prêchent par l'exemple et s'attendent à ce que les gestionnaires fassent preuve de compétences en gestion et de qualités de chef.
- Les chefs fonctionnels enseignent à leurs employés ce qu'il leur faut connaître au sein de leur service.

4. PLANIFICATION DE LA RELÈVE

Petites et grosses entreprises planifient la relève pour tous les principaux postes de gestion.

- Les gestionnaires prometteurs sont repérés pour occuper les postes de direction.
- Au sein des grosses entreprises, les plans de relève sont revus annuellement.
- Au sein des petites entreprises, les plans de relève sont revus au besoin.
- Les chefs fonctionnels des finances ou des systèmes intégrés de gestion sont souvent recrutés à l'extérieur; cependant, les postes de cadres de niveau intermédiaire ou inférieur au sein du service sont confiés à des employés faisant déjà partie de l'effectif.
- Dans tous les autres secteurs, les postes sont comblés par des employés en place dans la mesure du possible.

5. ADMINISTRATION ET CONTRÔLE

Au sein des plus petites entreprises, c'est souvent le président qui s'acquitte directement de ces fonctions.

Au sein des moyennes et des grosses entreprises, le président agit comme promoteur et délègue l'établissement du budget, l'administration et le contrôle à un spécialiste des ressources humaines.

6. BUDGETS

Les budgets allouent une somme d'argent pour les frais et débours ainsi que du temps pour que les gestionnaires puissent participer à des cours de formation et de perfectionnement.

Les budgets varient énormément, mais peuvent habituellement être ventilés de la façon suivante :

	<u>Frais et débours divers</u>	<u>Par gestionnaire</u>
Petites-moyennes entreprises (de 10 à 20 millions de dollars)	0 - 8 000 \$	0 - 500 \$
Moyennes-grosses entreprises (de 20 à 50 millions de dollars)	5 000 \$ - 20 000 \$	200 \$ - 2 000 \$
Grosses entreprises (Plus de 50 millions de dollars)	25 000 \$ - plusieurs millions	300 \$ - 8 000 \$

- Les budgets varient énormément pour ce qui est des dépenses, mais moins pour ce qui est du temps alloué. La plupart des entreprises considèrent que 40 à 80 heures (une à deux semaines) par gestionnaire constituent un engagement annuel raisonnable aux fins du perfectionnement professionnel.

7. LISTE D'ENTREPRISES

Quoique de nombreuses entreprises pourraient être classées dans la catégorie de celles ayant les meilleures pratiques, voici la liste de celles sur lesquelles ont porté les recherches :

CANADA

Canadelle
Copley Apparel
Gemini
Katescorp
Peerless Clothing
Tiger Brand

ÉTATS-UNIS

Haggar
Levi Strauss
Unitog
VF Corporation

B. MODÈLE DE PERFECTIONNEMENT DES CADRES

La section suivante décrit le modèle de perfectionnement recommandé pour toutes les entreprises de l'industrie canadienne du vêtement. Elle donne les grandes lignes d'un bon plan de perfectionnement, ainsi que des recommandations générales sur la façon d'établir et d'appliquer un plan. Est aussi présenté un modèle pluriannuel axé sur les principales compétences requises et indiquant les options existantes en matière de formation interne et externe pour acquérir ou améliorer ces compétences.

1. VUE D'ENSEMBLE

Analyse du rendement

La première étape de la mise en place d'un processus efficace de perfectionnement des cadres consiste à établir un système d'évaluation du rendement. Les évaluations de rendement deviennent les outils à utiliser pour déterminer les besoins en perfectionnement d'un particulier ou d'une entreprise. C'est aussi le mécanisme qui permet à la direction d'évaluer l'efficacité des programmes de formation.

Approche

Un processus efficace de perfectionnement des cadres comporte plusieurs caractéristiques :

- Le perfectionnement en gestion est un processus et non un programme. Le processus débute le jour où un gestionnaire est embauché et se poursuit tout au long de sa carrière. L'objectif est l'acquisition et l'amélioration constantes des compétences voulues pour répondre aux besoins particuliers de l'entreprise et du gestionnaire.
- L'encouragement de la haute direction est essentiel au succès. Le président doit être prêt à démontrer que le perfectionnement lui tient personnellement à coeur et à faire valoir le lien qui existe entre le perfectionnement et l'amélioration de la performance financière et du rendement sur les marchés.

Planification de la relève

Un plan de relève explicite pour tous les principaux postes de gestion devrait être élaboré et revu périodiquement. Les plans individuels de perfectionnement des cadres devraient avec le temps leur fournir les outils dont ils ont besoin pour accéder au niveau suivant de responsabilité.

Administration et contrôle

Les plans de perfectionnement des cadres sont la responsabilité de l'entreprise et du particulier. L'entreprise doit appuyer les plans et prévoir l'allocation des ressources financières et du temps. L'employé doit s'attarder à ses besoins en compétences et prendre les moyens voulus pour les améliorer.

Le président, ou un spécialiste du perfectionnement des ressources humaines appuyé par ce dernier, devrait administrer à l'échelle de l'entreprise les plans d'évaluation du rendement et de perfectionnement des cadres.

Budgets

Les budgets devraient prévoir l'allocation des fonds et du temps nécessaires au perfectionnement et à la formation.

Les crédits pour les frais et débours divers devraient comprendre une allocation par gestionnaire. Une somme de 300 à 3 000 \$ par gestionnaire est raisonnable.

Un total de 40 heures par année par gestionnaire est recommandé.

Pour répondre aux besoins, les budgets devraient être souples. Ils devraient être revus annuellement.

Les objectifs financiers et les objectifs stratégiques devraient être étroitement liés au processus de perfectionnement. Par exemple, si l'objectif est de réagir plus rapidement aux forces du marché, offrir aux gestionnaires la formation qui leur permet d'accroître leur aptitude à y réagir : axer la formation dans le secteur des opérations sur la réduction du temps de production et, dans celui du merchandising, sur le développement plus rapide de lignes de produits. Si l'objectif est de réduire les coûts, mettre l'accent dans le secteur de la fabrication, sur l'acquisition des compétences voulues pour saisir les occasions de réduction des coûts.

Le modèle de perfectionnement devrait être axé sur l'acquisition de compétences et mettre à profit une vaste gamme d'options en matière de formation, dont la formation sur le tas, les colloques et des programmes de l'extérieur, les lectures, la participation à des activités de l'industrie et toute autre mesure destinée à améliorer les compétences. Le modèle proposé dans le présent chapitre s'inspire de cette approche.

Pour la plupart des entreprises de l'industrie du vêtement, les éléments à retenir devraient être les suivants :

- l'acquisition de compétences fonctionnelles;
- l'acquisition de compétences en gestion et en communications;
- l'acquisition de connaissances de pointes.

Les plans devraient comporter le partage des expériences de manière à minimiser les coûts : une entreprise pourrait envoyer un gestionnaire participer à un programme de l'extérieur et ensuite lui demander d'enseigner ce qu'il a appris. Des réunions mensuelles de gestion sont un bon moyen de partager les expériences en matière de formation et d'assurer une formation dans tous les secteurs.

2. APPROCHE RECOMMANDÉE

Les étapes suivantes sont recommandées pour établir un processus de perfectionnement des cadres :

- a. Le président doit d'abord indiquer les besoins en perfectionnement des cadres.
- b. Instituer un système d'évaluation du rendement.
- c. Devenir membre de l'Institut canadien des manufacturiers du vêtement. Il a été recommandé que cet institut joue un plus grand rôle comme source de formation.
- d. Tenir des réunions mensuelles de gestion et faire en sorte que la formation soit partie intégrante de l'ordre du jour. Ces réunions devraient fournir :
 - un outil de formation peu coûteux;
 - une occasion de partager la formation externe;
 - un moyen d'améliorer les compétences dans tous les secteurs;
 - une occasion pour le président de faire de la formation;
 - une occasion pour le président d'assurer son appui par le biais de la structure de gestion.

Les sujets suivants peuvent être traités : examen des résultats financiers, utilisation des systèmes informatiques, compétences générales en gestion, approvisionnement à l'étranger, exposé de la formation reçue à l'extérieur, présentation de plans de marchandisage, idées et plans de développement des marchés, tendances dans l'industrie et répercussions pour l'entreprise.

- e. Instituer un programme régulier de lecture en gestion pour :
- Introduire des concepts d'administration générale difficiles à enseigner;
 - donner l'occasion de se tenir au courant des questions intéressant les affaires, des tendances dans l'industrie et des progrès.
- f. Adopter un plan de perfectionnement des cadres, pour permettre :
- l'accélération de l'acquisition de compétences dans des domaines primordiaux;
 - l'amélioration des points faibles;
 - le renforcement de la position concurrentielle;
 - l'amélioration de la performance;

Des options sont suggérées. Le plan peut être adapté en fonction des besoins particuliers de l'employé et de l'entreprise ainsi que des fonds disponibles.

3. ÉNONCÉ DU PLAN DE PERFECTIONNEMENT DES CADRES

Voici un projet de plan de perfectionnement des cadres. Il est axé sur les compétences le plus souvent nécessaires dans l'industrie du vêtement et propose des sources de formation aux fins de l'acquisition ou de l'amélioration de ces compétences, sur le plan interne et externe. On trouvera au chapitre III et dans le supplément une liste plus complète des programmes de formation. Le plan peut porter sur une période de trois à cinq ans. Il devrait être considéré comme une liste d'options pouvant être utilisée au besoin par chaque entreprise et gestionnaire.

COMPÉTENCE	FORMATION INTERNE OU SUR LE TAS	FORMATION EXTERNE
Administration générale	<ul style="list-style-type: none"> • Lire <u>Passion for Excellence</u> • Choisir d'autres ouvrages sur la gestion (voir l'annexe A) • Discuter des lectures en groupe • Président ou cadre exécutif : assurer de la formation aux réunions de gestion • Tenir régulièrement des réunions de gestion multifonctionnelles • Discuter de la formation reçue à l'extérieur au cours des réunions de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> • Président ou cadres exécutifs : Participer à un programme de formation des cadres offert par une université : <ul style="list-style-type: none"> - McGill University : Senior managers program - Canadian Management Centre : Management course for Presidents - Dalhousie University : Executive development program, mid-management - Dartmouth College : Tuck Executive Program - Harvard University : Executive Education Program - Wharton : Executive Education Program - Cornell University : Executive Development Program - University of Michigan : Management Development Program, Management of Managers seminar, strategy formulation and implementation - Columbia University : Executive Program - MIT : Program for Senior Executives - University of Virginia : Young Managers Program - Concordia University : Foundations of Modern Management - Autres programmes universitaires (voir le supplément) • Cadres intermédiaires : Suivre des cours de gestion : <ul style="list-style-type: none"> - Dalhousie University : Mid-management development program - McGill University : Value Management - Canadian Management Centre : The Management Course • Gestionnaires débutants : Suivre des cours de gestion <ul style="list-style-type: none"> - LaSalle College : Introduction to Fashion Production - University of Alberta : Advanced Management & Leadership Skills & Techniques

Nota : Même si la liste des ressources externes est souvent plus longue, un mélange équilibré de formation interne et externe est suggéré.

COMPÉTENCES

FORMATION INTERNE OU SUR LE TAS

FORMATION EXTERNE

Planification stratégique

- Faire de la planification stratégique pour l'entreprise
- Lire Competitive Strategy et Competitive Advantage of Nations, par Michael Porter
- Choisir d'autres ouvrages de gestion
- Discuter des lectures en groupe
- Président ou cadres exécutifs : assurer de la formation au cours des réunions de gestion
- Discuter de la formation reçue à l'extérieur au cours des réunions de gestion

Communications/Organisation/
Leadership

- Lire : Coaching for Improved Work Performance
- Lire : Getting to Yes
- Discuter des lectures en réunion de gestion
- Offrir des cours de formation interne à tous les cadres
- Leadership Effectiveness Training (Leadership Effectiveness, Inc., Kurt Salmon Associates)
- Offrir des cours de formation en communications conçus spécialement pour l'entreprise
 - Communication Development Inc.

- University of Michigan : Basic Management for the Newly Appointed Manager
- Participer aux programmes de l'Institut canadien des manufacturiers du vêtement (CAMI) ou de l'AAMA
 - S'inscrire à des séminaires ou à des cours à une université régionale :
 - Concordia University : Fundamentals of modern management
 - Université Laval : Processus de management
 - Université de Sherbrooke : Initiation à l'entrepreneurship
 - University of Manitoba : Management Decision-Making
 - Kwanten College : Management course
 - Red River Community College : Principles of Management.

- Président ou cadres exécutifs : participer à un séminaire
 - UNC-Chapel Hill : Strategic planning for the \$10-\$50MM company
 - University of Michigan : Strategy : Formulation and implementation
- Participer à un colloque du Canadian Management Centre
- Suivre des cours dans un collège régional
- S'inscrire à des programmes du Center for Creative Leadership

- Assister à des séminaires au Center for Creative Leadership
- Participer au programme intitulé Leadership Effectiveness Training (Leadership Effectiveness Training, Inc., Kurt Salmon Associates)
- Suivre des cours universitaires :
 - York University : Leadership through team building, managing the sales force, writing with power and impact, etc.
 - McGill University : People skills for managers, writing skills for engineers, managing and motivating your sales force
- Suivre des cours dans une université régionale :
 - Concordia University
 - Université Laval
 - Université de Sherbrooke
 - University of Manitoba
 - Kwanten College

COMPÉTENCES

FORMATION INTERNE OU SUR LE TAS

FORMATION EXTERNE

Gestion relative aux vêtements

- Organiser des colloques internes qu'animeront les cadres supérieurs; p. ex., Comment repérer et combler les vides sur le marché, le Marchandisage, etc.
- Effectuer une analyse de la concurrence à partir des techniques de Competitive Strategy par Michael Porter.
- Établir un système pour capter et analyser les résultats du mode de commercialisation suggéré.

Gestion du temps

- Lire Time Trap
- Discuter de la question en réunion

Commercialisation et marchandisage

- Rassembler et utiliser les données sur le mode de commercialisation suggéré
- Organiser des ateliers internes pour les gestionnaires du marchandisage et des ventes
- Organiser des ateliers internes pour les gestionnaires du marchandisage et des ventes
- Lire Apparel Market Monitor de l'AAMA (tendance de la consommation dans l'industrie du vêtement)
- Marchandiseurs et couturiers :
Assister aux réunions du secteur des ventes

- Assister à des séminaires :
 - Dun & Bradstreet Business Education Seminars :
Business writing and communications
- Fred Pryor-Business writing

- Participer à des activités de l'industrie :
 - CAMI
 - AAMA
 - Bobbin Show
 - Congrès de la National Retail Federation
- Faire partie de comités du CAMI
- S'inscrire à des programmes universitaires :
 - LaSalle College
 - Fashion Institute of Technology (F.I.T.)
 - Philadelphia College of Textiles
- Offrir de la formation conçue en fonction des besoins :
 - LaSalle College
 - F.I.T.
 - Philadelphia College of Textiles
- Suivre des programmes de collèges régionaux :
 - LaSalle College
 - Kwanten College
 - Ryerson Polytechnical Institute

- Assister à des séminaires à l'extérieur :
 - Devcom
 - Autres

- Assister à des séminaires à l'université :
 - McGill University (divers)
 - York University (divers)
 - Columbia University : Marketing management, sales management
 - University of Alberta : Effective sales management, customer service
 - UCLA-Berkeley : Advanced strategic marketing
 - Dartmouth College : Marketing strategy program
 - UNC-Chapel Hill : Increasing sales force productivity, customer-driven manufacturing, etc.
 - University of Michigan
 - Emory University

COMPÉTENCES

FORMATION INTERNE OU SUR LE TAS

FORMATION EXTERNE

Fabrication/opérations/
approvisionnement/distribution

- Effectuer un voyage en Extrême-Orient avec le gestionnaire de l'approvisionnement
 - Établir à l'avance des objectifs clairs en matière de formation
 - Demander au chef de la fabrication ou du génie d'organiser des visites guidées de l'usine ou des séances de formation interne
 - Offrir des ateliers de formation en gestion sur les technologies nouvelles dans le domaine des opérations
- Harvard Business School : Strategic Marketing & Management
 - Assister aux séminaires sur le marketing du CAMI ou de l'AAMA
 - Participer à des programmes du secteur privé
 - Devcom
 - Autres
 - Élaborer un programme adapté aux besoins
 - F.I.T.
 - Philadelphia College of Textiles
 - S'inscrire au programme d'une université régionale
 - LaSalle College (vêtement)
 - Kwanten College (vêtement)
 - Ryerson Polytechnical Institute (vêtement)
 - University of Manitoba
 - Suivre le programme du Canadian Management Centre : Marketing planning
- Assister à des séminaires à l'université :
 - York University : Manufacturing management, autres
 - McGill University : Physical distribution management, autres
 - University of Michigan : Manufacturing executive program
 - UNC-Chapel Hill : Manufacturing executive program
 - University of Virginia : Manufacturing management program
 - Dartmouth College
 - Southern College of Technology : Plant Managers Basics
 - S'inscrire à des cours dans une université régionale
 - Concordia University
 - Université Laval
 - University of Manitoba
 - Suivre des cours sur la fabrication dans l'industrie du vêtement :
 - LaSalle College
 - Kwanten College
 - F.I.T.
 - NC State
 - Southern Tech
 - Clemson
 - Canadian Management Center
 - AAMA

COMPÉTENCES

FORMATION INTERNE OU SUR LE TAS

FORMATION EXTERNE

Quick Response (QR), fabrication par modules

- Lire tous les nouveaux ouvrages sur la question

Kurt Salmon Associates

- Participer à des programmes de la TC2
- Visiter l'Advanced Apparel Manufacturing Technology Center du F.I.T.

Systèmes

- Se procurer un ordinateur et apprendre à s'en servir
- Utiliser les guides nécessaires

- Participer à un atelier QR :
 - TC2
 - Kurt Salmon Associates
 - AAMA ou CMC
 - VICS
- Assister à un séminaire à l'université :
 - McGill : J.I.T.

Finances

- Examiner (président) les faits saillants dans le secteur financier avec les gestionnaires
- Donner (chef des finances) des cours de formation interne sur la gestion financière de base

- Suivre un cours d'IBM
- Suivre le cours << Computers in Apparel >>
 - TC2
- Suivre des cours d'informatique de base
 - Fournisseurs locaux de matériel et de logiciel
- Suivre des cours universitaires :
 - McGill University : Electronic Data Interchange, Computerized Maintenance Management, The Executive Computer
 - University of Michigan : Manufacturing executive program
- S'inscrire à un programme dans une université régionale :
 - Alberta Vocational Center : Learn to use the P.C.
 - University of Alberta : cours divers
- S'inscrire à un programme universitaire :
 - McGill University : cours divers
 - York University : cours divers
 - Dartmouth College : Strategic Cost Management
 - Wharton School : Strategy analysis for finance and marketing
 - University of Michigan : Corporate financial management
 - Harvard Business School : Corporate financial management
- Suivre un programme dans une université régionale :
 - Université Laval
 - Université de Sherbrooke
 - University of Manitoba
 - Kwanten College - vêtement

COMPÉTENCES

FORMATION INTERNE OU SUR LE TAS

FORMATION EXTERNE

Formation multi-disciplinaire

- Poursuivre la formation interne ou sur le tas dans des secteurs fonctionnels autres que le sien :
 - Voir les sections portant sur la formation dans le secteur de la commercialisation, des opérations, des systèmes et des finances
 - Offrir (président) un programme de formation multidisciplinaire
 - Passer une journée avec un gestionnaire d'un secteur fonctionnel différent
 - Participer à des réunions de gestion régulières avec des représentants de tous les secteurs
 - Demander à chaque chef fonctionnel de préparer un exposé qu'il présentera aux autres gestionnaires à une réunion de groupe
- LaSalle College - vêtement
 - Suivre le programme du Canadian Management Centre : Fundamentals of cost accounting, implementing activity-based cost management accounting
 - Prendre les mesures recommandées à l'égard de la formation dans des secteurs autres que le sien
 - Voir les sections portant sur la commercialisation, les opérations, les systèmes et les finances
 - Assister à des séminaires sur les finances à l'intention des cadres autres que les préposés aux finances :
 - McGill University
 - Dalhousie University
 - York University
 - University of Alberta
 - University of Virginia
 - University of Michigan
 - Wharton
 - Georgia State University
 - Autres (voir l'annexe)
 - Assister à des séminaires sur la commercialisation à l'intention des cadres autres que ceux s'occupant de ce domaine
 - York University
 - University of Michigan
 - Suivre en observateur des cours universitaires dans des domaines autres que ceux relevant de son propre secteur fonctionnel

CHAPITRE V :

PLAN D'ACTION

PLAN D'ACTION

Cette section résume les trois étapes primordiales que l'industrie canadienne du vêtement doit franchir pour instaurer un processus de perfectionnement des cadres qui la rendra plus concurrentielle :

- A. Mettre en oeuvre des plans pour attirer de nouveaux gestionnaires.
- B. Établir les programmes de cours des établissements d'enseignement appropriés de l'ensemble du Canada, ou modifier au besoin les programmes existants.
- C. Améliorer l'image de marque de l'industrie.

On trouvera ci-après le détail de chacune de ces recommandations.

A. METTRE EN OEUVRE DES PLANS POUR ATTIRER DE NOUVEAUX GESTIONNAIRES

Tout en améliorant les programmes de cours, il importe de trouver des moyens d'attirer de nouveaux gestionnaires au sein de l'industrie du vêtement. L'objectif est d'accroître le nombre et la qualité des nouveaux diplômés universitaires qui veulent y faire carrière.

Pour atteindre cet objectif, la KSA recommande d'élaborer un plan complet propre à faire connaître l'industrie du vêtement aux étudiants, qui devrait être exécuté sous la gouverne du Comité d'enseignement de l'ICMV (Institut canadien des manufacturiers du vêtement), et comprendre les volets suivants :

- Des bourses parrainées par l'ICMV et financées à la fois par le gouvernement et par l'industrie au niveau des diplômés (MBA) et au niveau des prédiplômés. Elles inciteraient les intéressés à croire que l'industrie du vêtement peut leur assurer des emplois à long terme.
- Des stages d'apprentissage dans des fabriques de vêtements où les étudiants pourraient travailler tout en obtenant des unités de cours.
- Des programmes coopératifs qui combindraient la formation sur le tas et l'apprentissage en classe.
- Des possibilités d'emploi pendant la période de relâche de l'été et celle de l'hiver, qui permettraient aux étudiants de voir si la carrière les intéresse vraiment, et aux employeurs de faire l'essai d'employés potentiels avant de décider de les engager à plein temps.
- La tenue de journées d'orientation dans les universités principales.
- Des trousseaux d'information sur la carrière, comprenant des brochures et un vidéo, qui seraient distribuées aux bureaux de placement des étudiants de toutes les universités et tous les collèges communautaires.

B. ÉTABLIR LES PROGRAMMES DE COURS DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT APPROPRIÉS DE L'ENSEMBLE DU CANADA, OU MODIFIER AU BESOIN LES PROGRAMMES EXISTANTS

Les résultats de l'évaluation des besoins indiquent que :

- le nombre et l'ampleur des programmes de formation relatifs à l'industrie du vêtement sont limités;
- les programmes actuels ne sont pas assez centrés sur les besoins de l'industrie du vêtement, en particulier sur la nécessité d'une formation pratique dans des domaines primordiaux comme les opérations et la vente.

La KSA recommande de dresser un plan national d'instauration de nouveaux programmes d'enseignement et de modification de programmes existants, pour mieux répondre aux besoins de l'industrie du vêtement et aider à y attirer de nouveaux gestionnaires.

Plus précisément, il faut assurer une formation pratique dans les domaines de la promotion, de la commercialisation et de la vente, de la gestion générale ainsi que des opérations et du génie. En outre, la KSA recommande une formation de pointe dans de nouveaux secteurs comme l'intervention rapide, la fabrication modulaire et d'autres technologies importantes pour l'industrie du vêtement. Le Comité d'enseignement de l'ICMV devrait fournir des conseils et des renseignements sur ces cours de formation.

C. AMÉLIORER L'IMAGE DE MARQUE DE L'INDUSTRIE

L'industrie canadienne du vêtement ne jouit pas d'une image de marque très reluisante, ce qui empêche ses sociétés d'attirer et de conserver les cadres subalternes, intermédiaires et supérieurs de qualité dont elles auraient besoin. Il ne s'agit pas d'un problème majeur des sociétés canadiennes les plus importantes, qui jouissent d'une meilleure image. Toutefois, c'en est un pour la plupart des entreprises de ce secteur.

La KSA recommande d'amorcer une campagne de relations publiques pour assurer le bon renom de l'industrie du vêtement. Il serait utile de s'inspirer à cette fin d'une version réduite de la campagne "Fabriqué avec fierté" ("Crafted with Pride") des États-Unis, qui vise à promouvoir le slogan "Fait aux États-Unis" ("Made in the U.S.A."). Une campagne efficace pourrait comprendre des messages publicitaires à la télévision et dans les journaux, des relations publiques, des vidéos et des séminaires conçus pour faire connaître les attraits de cette industrie et y sensibiliser le public.

Pour que son budget soit réaliste, la campagne devrait viser un large éventail de fabricants de vêtements et bénéficier d'une aide gouvernementale importante. Elle pourrait également englober d'autres industries connexes, comme celle du textile (fabricants, fournisseurs et détaillants).

HD9940/.C32/A6
Kurt Salmon Associates.
Apprenons à diriger :
rapport final : étude sur
BTBU c. 1 aa ISTC

DATE DUE - DATE DE RETOUR

ISTC 1551 (2/90)



