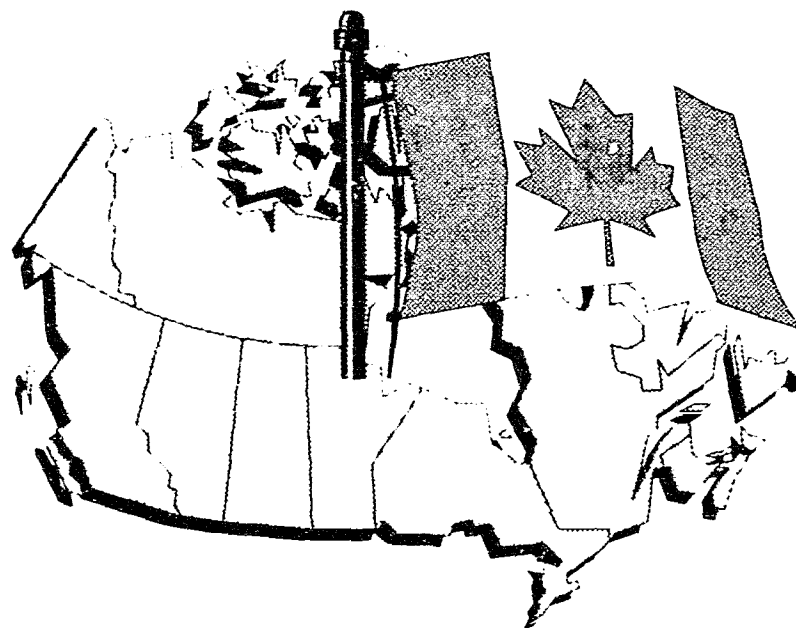

ANALYSE COMPARATIVE - SECTEUR DU VÊTEMENT
SITUATION ACTUELLE ET PERSPECTIVES D'AVENIR
DES FABRICANTS DE VÊTEMENTS CANADIENS ET AMÉRICAINS
pour
INDUSTRIE CANADA



par
Kurt Salmon Associates --Canada, Ltd.
Juillet 1994



TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 1	INTRODUCTION
CHAPITRE 2	CATÉGORIES DE VÊTEMENTS
CHAPITRE 3	PARAMÈTRES D'ANALYSE
CHAPITRE 4	DÉVELOPPEMENT DES PRODUITS
CHAPITRE 5	FABRICATION
CHAPITRE 6	SOUPLESSE D'EXÉCUTION
CHAPITRE 7	FINANCES
CHAPITRE 8	SYSTÈMES
CHAPITRE 9	CONSÉQUENCES POUR L'INDUSTRIE CANADIENNE DU VÊTEMENT



L'analyse comparative qui suit a pour but d'évaluer la compétitivité relative des fabricants de vêtements fructueux du Canada et des États-Unis en fonction d'un vaste éventail de paramètres. Ceux-ci ont trait aux objectifs courants et futurs que les chefs de file doivent viser afin de préserver leur avantage concurrentiel sur le marché international et de réaliser les pas de géant nécessaires qui leur permettront, non seulement, de demeurer «le premier de la catégorie», mais de faire encore MIEUX.

PREMIER CHAPITRE

INTRODUCTION



L'analyse comparative («benchmarking») peut être définie comme un processus systématique qui consiste à utiliser des mesures comparatives dans le but d'isoler les meilleures pratiques permettant d'opérer et d'orienter des changements vé. ables afin de devenir «le premier de la catégorie».

Cette technique a acquis une vaste acceptation ces dernières années parce qu'il s'agit d'un outil efficace pour stimuler l'amélioration de tous les aspects de l'exploitation, y compris les finances, le développement des produits, la fabrication, les systèmes, la qualité et les ressources humaines.

Au Canada, des analyses comparatives ont été réalisées pour des fabricants de vêtements à l'égard d'une gamme étendue de produits et d'aspects précis de l'exploitation, mais il n'existait pas de paramètres définis pour l'industrie dans son ensemble qui auraient pu être employés afin de mesurer la compétitivité de ces entreprises sur le plan international.

Pendant trop longtemps, l'industrie textile et l'industrie du vêtement ne se sont comparées qu'à la concurrence directe pour évaluer leur rendement. Il est arrivé, de temps à autre, que des entreprises utilisent des données globales ou des données dépassant l'horizon de la concurrence directe, mais aucun effort véritable n'a été fait pour cerner les exigences auxquelles devront satisfaire les entreprises pour tirer leur épingle du jeu dans ces secteurs au XXI^e siècle.

Dans l'avenir, les entreprises fructueuses ne se contenteront pas de préserver leur position concurrentielle.

Les fabricants de vêtements qui réussiront dans l'avenir sauront devancer leurs concurrents à pas de géant. Ces entreprises «visionnaires» seront les chefs de file au siècle prochain.



Cette façon d'envisager les affaires est particulièrement importante dans le contexte de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA). Pour faire les progrès que commandent les enjeux, les fabricants canadiens de vêtements doivent savoir où ils se situent à l'heure actuelle, où se situent leurs principaux concurrents américains et où s'en va l'industrie. L'analyse comparative peut leur procurer cette perspective.

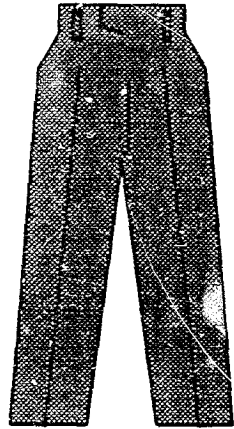
La présente étude porte sur des indices conventionnels, orientés sur la fabrication, mais également sur des paramètres quantitatifs et qualitatifs ayant une importance croissante. Ces paramètres d'analyse ne constituent pas, cependant, une longue énumération; ils sont plutôt conçus comme une étape initiale dans un processus d'amélioration continue.

L'analyse comparative est une démarche très structurée d'amélioration. Toute entreprise qui désire se livrer à un tel exercice doit en planifier les étapes avec soin. Elle doit situer chaque partenaire ou concurrent approprié retenu pour la comparaison. Elle doit également observer minutieusement la cible de l'analyse comparative et analyser les données. Mais, par-dessus tout, elle doit adapter les résultats aux situations particulières et les améliorer afin d'obtenir des rendements supérieurs.

L'analyse comparative est un très bon outil. L'industrie canadienne du vêtement doit tirer parti de cet outil, et d'autres, pour guider ses efforts d'amélioration de rendement.

On espère que l'ensemble des paramètres contenus dans le présent rapport serviront de base à des analyses comparatives plus détaillées et inspireront des mesures d'amélioration créatives, contribuant par le fait même à assurer la prospérité de l'industrie canadienne du vêtement.



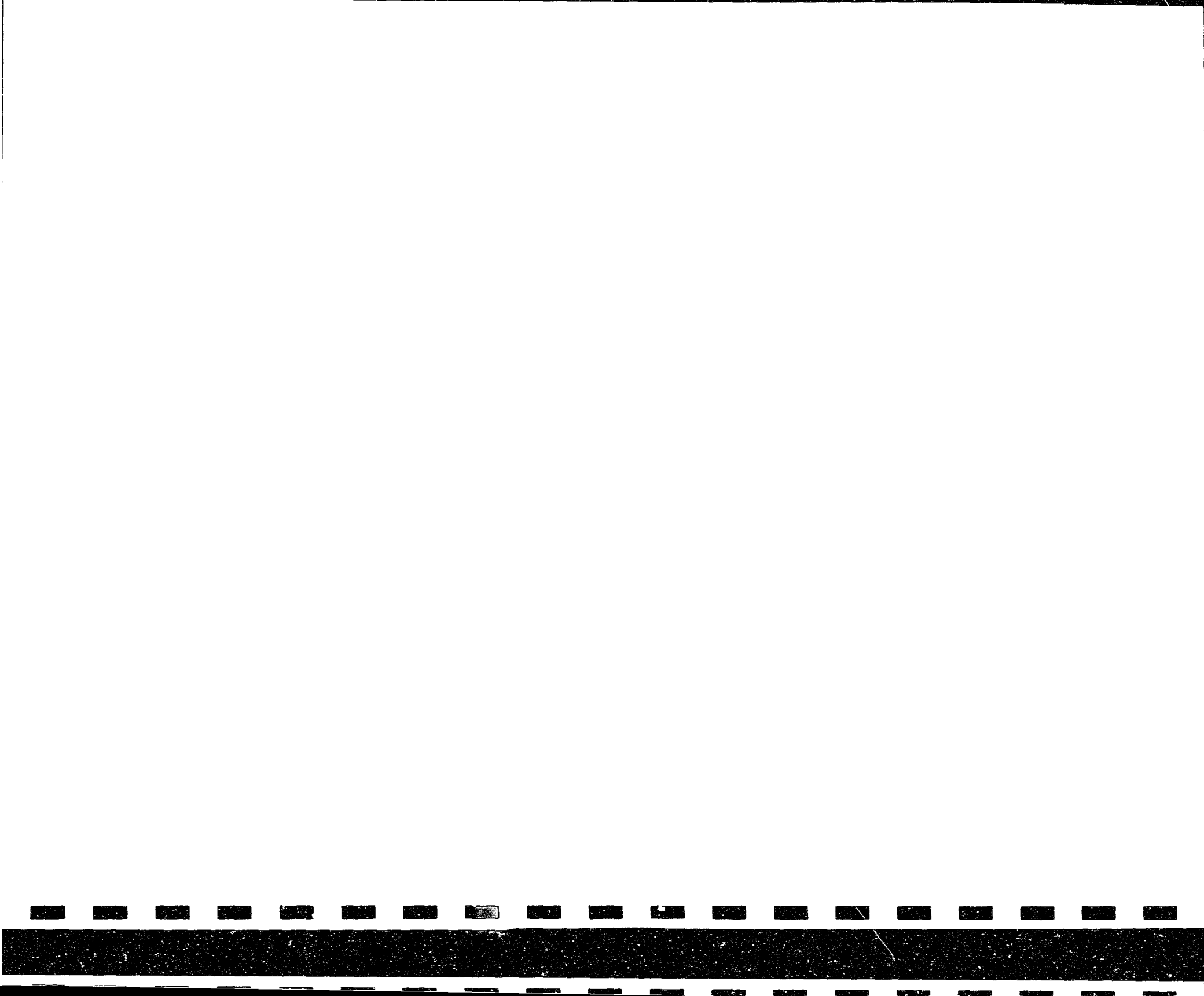


CHAPITRE 2

CATÉGORIES

DE VÊTEMENTS





Résumé

- Dix catégories de vêtements ont été choisies aux fins de l'analyse comparative :
 - complets pour hommes
 - pantalons habillés pour hommes
 - chemises habillées pour hommes
 - vestes et blazers pour femmes
 - robes
 - soutiens-gorge
 - vestes de ski
 - jeans
 - T-shirts
 - chaussettes

- Il est à remarquer que les fabricants, dans chacune des catégories, présentent des différences marquées sur les plans de la taille, de la complexité, du profil technologique, de la philosophie de gestion, etc.

- Les données repères indiquées correspondent au «premier de la catégorie». Néanmoins, nulle entreprise ne les réunit toutes et nulle ne devrait, non plus, y aspirer. Chercher à être «le premier» dans tout mène fréquemment à de cuisants échecs.

L'explication est simple : il faut toujours faire des compromis. L'entreprise qui vise une qualité élevée peut se voir forcée de réduire le rythme de production; celle qui veut améliorer le service à la clientèle doit presque toujours accepter une hausse des coûts. Le secret consiste à réunir le maximum de données repères de premier rang et de rester concurrentiels dans les autres.



Complets pour hommes

- Les entreprises sont généralement de grande taille et ont un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions de dollars.
- La gamme de prix se situe de la moyenne à la moyenne élevée.
- La direction est progressive.
- Les ateliers se trouvent autant dans les villes que dans les secteurs ruraux. La main-d'oeuvre est syndiquée dans la plupart des cas.
- Les installations sont de style conventionnel ouvert à l'américaine ou de style enveloppe à l'européenne.
- La coupe est fréquemment réalisée par ordinateur. Dans les systèmes de couture, la manutention des lots est effectuée manuellement ou par chariot.
- Les ratios financiers sont habituellement dictés par la philosophie de gestion, et varient beaucoup.



Pantalons habillés pour hommes

- Les entreprises sont de taille moyenne, leur chiffre d'affaires est supérieur à 80 millions de dollars.
- La gamme de prix varie de moyenne-basse à moyenne-élevée.
- La direction est progressive.
- Les ateliers se trouvent dans les villes et les secteurs ruraux. La plupart ont une main-d'oeuvre syndiquée.
- La coupe est généralement réalisée par ordinateur. Les systèmes de manutention de lots manuels ou par chariot sont très courants.



Chemises habillées pour hommes

- Les entreprises sont de taille moyenne ou de grande taille.
- La plupart des fabricants de chemises utilisent des marques du fabricant (Arrow, Van Heusen, Manhattan, etc.) plutôt que des marques du détaillant.
- Les fabricants de chemises sont dotés, en général, d'une technologie moderne représentant des investissements élevés par employé.
- La direction est très progressive.
- La main-d'oeuvre est syndiquée et les équipes de travail multiples sont monnaie courante.



Vestes et blazers pour femmes

- Les entreprises sont généralement de taille moyenne.
- La gamme de prix varie de moyenne à moyenne-élevée.
- D'habitude, les ateliers ont une main-d'oeuvre syndiquée et ils sont installés en milieux urbains.
- La confection exige beaucoup d'attention, ce qui sous-entend une technologie assez simple.



Robes

- De façon générale, les entreprises sont de petite ou de moyenne taille. Les robes constituent habituellement un volet seulement de l'exploitation.
- La technologie est plutôt simple, en raison de la souplesse que nécessite le traitement d'un large éventail de tissus, de modèles, etc.
- La main-d'oeuvre est syndiquée.
- La gamme de prix varie de moyenne à moyenne élevée.



Soutiens-gorge

- Il s'agit en général de grandes entreprises ayant un chiffre d'affaires annuel supérieur à 200 millions de dollars.
- Les soutiens-gorge représentent très souvent de 40 à 50 p. 100 du volume des ventes.
- La main-d'oeuvre est habituellement syndiquée.
- Les opérations sont conçues afin de permettre la confection de vêtements mode et semi-mode.
- La direction est très souvent progressive.
- Un nombre croissant de fabricants de soutiens-gorge déménagent leurs ateliers de confection en Amérique du Sud ou en Amérique centrale.



Vestes de ski

- En règle générale, les entreprises sont de petite taille et réalisent un chiffre d'affaires inférieur à 80 millions de dollars par année.
- Il s'agit la plupart du temps de généralistes qui fabriquent une gamme complète de vêtements d'extérieur, dont des vestes de ski.
- Ce genre de confection axée sur la mode ne permet pas une technologie très poussée.
- La main-d'oeuvre est généralement non syndiquée.



Jeans

- Les entreprises sont de très grande taille (Levi Strauss and Co., Wrangler, Lee).
- L'exploitation est relativement rigide et tout changement peut avoir de très graves répercussions sur l'efficacité et les coûts.
- La coupe est généralement réalisée par ordinateur.
- La plupart de ces entreprises ont une main-d'oeuvre syndiquée.



T-shirts

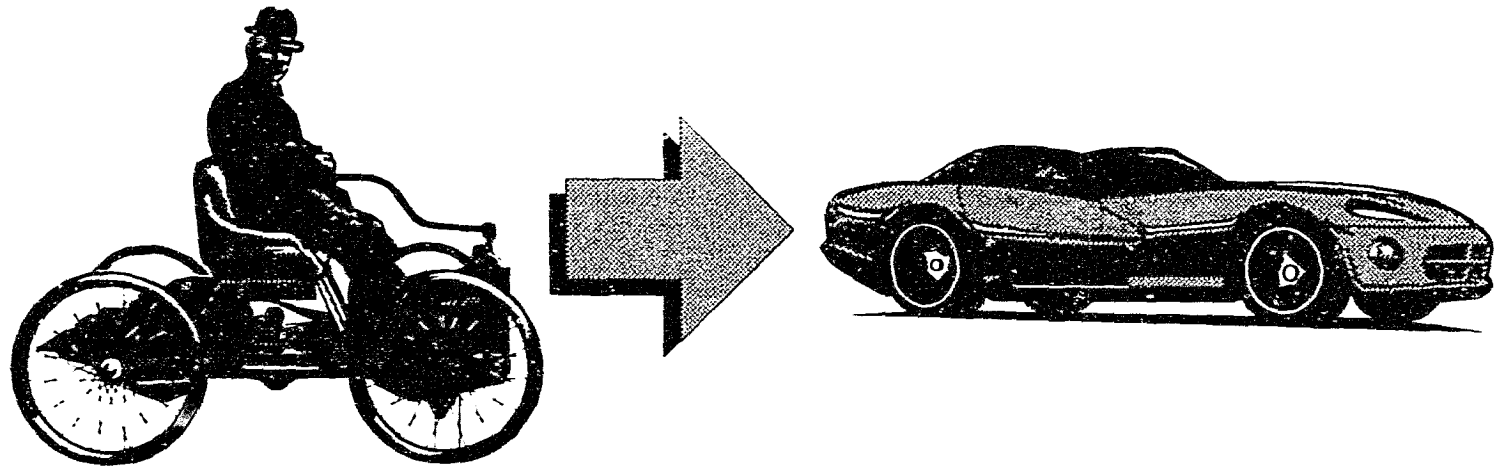
- Il s'agit de grandes entreprises dont le chiffre d'affaires annuel dépasse les 100 millions de dollars.
- La production est stable et peu assujettie aux tendances de la mode.
- Les opérations sont très automatisées.
- La direction est progressive.
- La main-d'oeuvre est syndiquée et répartie parfois en équipes de travail multiples.



Chaussettes

- Les entreprises sont généralement de taille moyenne et leur chiffre d'affaires annuel oscille autour de 80 millions de dollars.
- La main-d'oeuvre est habituellement syndiquée.
- La production n'inclut pas les bas-culottes.
- La production de chaussettes sport et tout-aller doit tenir compte des courants de la mode.





CHAPITRE 3

PARAMÈTRES

D'ANALYSE



Les paramètres retenus aux fins de cette étude visent à susciter une vaste réflexion au sujet des critères qui déterminent les chefs de file actuels («le premier de la catégorie») et détermineront les chefs de file de l'avenir. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive, mais ces paramètres ont été choisis parce qu'ils procurent une bonne vue d'ensemble de tous les aspects des entreprises de vêtements.

Il faut préciser qu'aucune entreprise ne réussit à se classer comme le «premier de la catégorie» dans chacun des paramètres d'analyse, car pour afficher une performance supérieure sous un aspect donné, il faut souvent en sacrifier un autre. Par exemple, si l'objectif premier est de produire à moindre coût, il est possible que le service à la clientèle s'en ressente. Ou, encore, si une augmentation des heures allouées par pied carré de surface de production semble avantageuse, il faudra peut-être renoncer à mettre en place une technologie de pointe.

Les entreprises qui veulent survivre dans le domaine du vêtement doivent exceller dans un large éventail d'aspects et être concurrentielles dans les autres. Aucun paramètre ne doit être examiné comme un élément isolé. Avant de centrer les efforts sur un paramètre en particulier, il faut prendre soin d'évaluer les répercussions négatives possibles sur d'autres.

Les paramètres d'analyse choisis pour la présente étude sont définis ci-dessous.



PARAMÈTRES DE DÉVELOPPEMENT DES PRODUITS

- Nombre de saisons par année

Ce paramètre définit le nombre de saisons de vente (suivant les modèles, le poids des tissus et d'autres facteurs) clairement délimitées dans une année.

Comme les entreprises désirent inciter les détaillants à répéter les commandes plus souvent, elles doivent s'astreindre à offrir des «nouveau-tés». Ce paramètre indique la fréquence de présentation des «nouvelles» gammes.

- Ratio d'adoption d'échantillons

Correspond au pourcentage d'échantillons de nouveaux produits qui sont intégrés dans la gamme de produits, que ces nouveaux produits soient ensuite vendus ou non.

Ce ratio renseigne sur l'efficacité du processus de développement des produits. Compte tenu du coût élevé que représente normalement cette activité, l'optimisation de l'efficacité de ce processus prend une dimension de plus en plus importante, en particulier dans le cas de vêtements fortement axés sur la mode.



- Ventes à prix régulier

Correspond au pourcentage d'un produit qui est vendu au détail à prix régulier, sans démarque.

La plupart des entreprises s'attendent à ce qu'un certain pourcentage de leurs produits soient vendus à prix démarqué, mais elles calculent généralement leur marge en fonction du prix de vente au détail non démarqué. L'amélioration de la compétitivité et de la rentabilité passe obligatoirement par une hausse du pourcentage des ventes réalisées à prix régulier.

- Techniques de développement des produits

Il s'agit d'évaluer, dans une perspective qualitative, le degré d'avancement de la technologie incorporée dans le processus de développement des produits ainsi que le degré d'expertise des utilisateurs concernant ce processus.

La qualité des modélistes et des artistes n'est pas le seul gage d'avantage concurrentiel en matière de mode et de coûts. Il faut également avoir recours à la technologie et à des processus modernes. Ce paramètre qualitatif renseigne sur la complexité des techniques requises de nos jours.



- Démarche relative aux études de marché

Ce paramètre qualitatif évalue l'avancement des outils employés par les organisations pour sonder leurs marchés (groupes de discussion, données recueillies au moyen de panels, etc.) ainsi que la fréquence des collectes de données.

- Démarche d'analyse des données sur le marché

Cet autre paramètre qualitatif porte tant sur les types que sur la fréquence des données recueillies (couleurs, tailles, régions, clients, marge, gammes de prix, etc.).



PARAMÈTRE DE SOUPLESSE D'EXÉCUTION

- Cycle de développement des produits

Correspond au laps de temps nécessaire entre le développement d'un concept par le modéliste et l'approbation de l'intégration du nouveau modèle dans la gamme de produits.

À mesure de l'accroissement des saisons de vente et de la diversification des gammes de produits, il est plus que jamais important de réduire le temps de développement des produits.

- Temps de traitement des commandes des clients

Correspond au laps de temps nécessaire entre la réception de la commande du client et l'entrée dans les systèmes d'ordonnancement.

Il n'est plus acceptable de mettre une semaine ou plus pour la simple intégration d'une commande dans le système d'ordonnancement. Il faut réduire ce temps à zéro en misant sur la technologie et l'optimisation des processus.



- Cycle d'approvisionnement en tissus

Ce paramètre définit le laps de temps nécessaire entre la transmission d'une commande de fils ou de tissus et la réception de la commande à l'atelier.

La création de liens entre les fabricants de vêtements et les fabricants de tissus a réduit de beaucoup le temps requis pour l'exécution des commandes. Ce paramètre indique le degré d'intégration réalisé.

- Cycle de fabrication

Correspond au laps de temps nécessaire entre la réception du tissu et le moment où la commande est prête à expédier au client. Il ne s'agit pas du moment d'expédition de l'atelier, un élément fortement assujéti aux exigences du client que ne peut maîtriser l'organisation.

Les nouvelles méthodes de fabrication et les progrès technologiques ont accru considérablement la productivité. Ce paramètre témoigne de l'efficacité de la fonction de production d'une entreprise.

- Cycle retrait du stock-expédition

Correspond au laps de temps nécessaire entre la réception d'un ordre d'expédition au centre de distribution et l'expédition proprement dite de la commande.

Ce paramètre donne une indication de l'efficacité du centre de distribution.



- Cycle de commande répétitive

Ce paramètre définit le temps écoulé entre la réception d'une commande répétitive de la part d'un client et la mise à disposition des produits à l'établissement du client.

Dans le contexte du commerce de détail où l'accent est mis davantage sur la capacité d'exécution que sur le maintien de stocks élevés, cette donnée est cruciale, en particulier en ce qui a trait aux articles de base.

- Respect du délai de livraison

Correspond au pourcentage de commandes livrées conformément au calendrier de livraison et aux attentes du client.



- Efficacité de l'exécution des commandes

Correspond au pourcentage de commandes parfaitement conformes à la commande du client ou acceptables par le client selon les critères définis par ce dernier.

Cet aspect revêt une plus grande importance depuis que les détaillants ont accru leurs exigences en matière d'approvisionnement. La grande latitude accordée sur ce plan est à peu près chose du passé maintenant que les détaillants comptent sur la rapidité de la livraison plutôt que sur des stocks élevés.

- Stocks de tissus

Cette donnée repère désigne les stocks moyens de fils ou de tissus gardés à l'interne, exprimés en jours ou en semaines.

Comme dans le cas du cycle d'approvisionnement en tissus, les liens plus étroits développés entre les fabricants de tissus et de vêtements ont entraîné une réduction des stocks de fils et de tissus.

- Stocks de produits finis

Correspond aux stocks moyens de produits finis entreposés à l'interne, exprimés en jours ou en semaines.

Certains fabricants de vêtements tentent d'assurer la rapidité de livraison par le biais de stocks élevés. Cependant, certaines méthodes axées sur «la rapidité d'exécution» peuvent entraîner, en définitive, une réduction des stocks de produits finis.



PARAMÈTRES DE FABRICATION

- Systeme de production

Ce paramètre correspond à une évaluation qualitative du type de système de production utilisé (production en lots progressifs (PBU), modules, production en continu (UPS), etc.) et la compétitivité technologique relative de ce système.

Il s'agit d'un paramètre important, car, avec la rapidité de livraison et d'approvisionnement exigée maintenant par les clients, les systèmes de production en lots progressifs (PBU) tendent à disparaître dans la plupart des catégories de produits.

- Style de gestion

Ce paramètre est une évaluation qualitative de la démarche de gestion type ayant cours dans l'entreprise (autoritaire, axée sur les objectifs, axée sur les clients, etc.).

De nouvelles techniques de production vont de pair avec de nouvelles philosophies de gestion. Les changements cernés sur ce plan donnent une indication des virages rendus nécessaires par les nouvelles normes en matière de productivité, de souplesse d'exécution, de qualité, etc.



- Nombre d'opérations par travailleur

Correspond au nombre moyen d'opérations de bonne qualité que peut exécuter un travailleur avec une efficacité normale.

Les nouvelles tendances dans le domaine des systèmes de production exigent une plus grande polyvalence de la part des travailleurs. Cette nouvelle exigence transpire dans le nombre d'opérations que peut exécuter un travailleur type.

- Heures de formation par employé par année

Ce paramètre définit le nombre moyen d'heures par année consacrées par les employés à l'apprentissage de nouvelles tâches ou au perfectionnement de tâches déjà connues dans un milieu structuré (à l'atelier même, dans une salle de cours, etc.).

Cet aspect est d'une importance indéniable au moment où les fabricants de vêtements se tournent vers de nouvelles techniques de production.

- Ratio main-d'oeuvre directe-supervision

Rapport entre le nombre d'employés affectés directement à la production et le nombre de superviseurs qui encadrent ces travailleurs.

L'évolution des systèmes et des technologies de production et la nécessité d'accroître le taux de production exigent obligatoirement des changements sur le plan des ratios de supervision.



- Ratio main-d'oeuvre directe-main-d'oeuvre indirecte

Rapport entre les employés affectés directement à la production et l'ensemble des employés de soutien (manutentionnaires de lots, mécaniciens, personnel de l'administration centrale, etc.) dont la fonction est liée au processus de fabrication.

Comme dans le cas de la supervision, les transformations qui ont cours dans le domaine de la fabrication commandent des changements dans le ratio main-d'oeuvre directe-main-d'oeuvre indirecte.

- Coûts excédentaires de main-d'oeuvre directe

Ce paramètre a trait aux coûts de main-d'oeuvre directe non préétablis (heures supplémentaires, rattrapage, temps d'arrêt machine, etc.) exprimés en pourcentage des coûts de main-d'oeuvre directe préétablis.

La réduction des coûts excédentaires de main-d'oeuvre est cruciale à la compétitivité dans l'univers commercial actuel.

- Utilisation des traceurs

Désigne le pourcentage de la surface totale de traçage utilisée dans la coupe des vêtements.

Les nouvelles technologies sont à l'origine de la tendance à la hausse de cette important paramètre.



- Heures allouées par vêtement

Ce paramètre définit le nombre d'heures allouées pour la couture d'une douzaine d'articles.

- Coût par heure allouée

Correspond au coût de transformation (matières premières non incluses) requis pour produire une heure allouée de main-d'oeuvre directe. Ce coût englobe tous les frais indirects de fabrication, mais exclut les frais de vente, les frais généraux, les frais d'administration et les charges du siège social.

Ce paramètre tient compte des taux de salaire de base, des systèmes et méthodes, du profil technologique et d'une myriade d'autres paramètres. Il a une incidence cruciale sur la compétitivité internationale.



- Total d'heures allouées par pied carré de production

Correspond au nombre d'heures allouées produites par année divisé par la surface totale de production.

L'augmentation de la productivité entraîne une hausse du volume qui peut être produit dans une surface donnée. L'utilisation efficace de l'espace traduit donc une meilleure utilisation de l'équipement et de la main-d'oeuvre.

- Marchandise retournée par les clients

Ce paramètre définit le pourcentage d'articles produits qui sont retournés (rendus) par les clients, tant les détaillants que les consommateurs.

- Marchandise de deuxième qualité

Ce paramètre définit le pourcentage de produits qui ne peuvent pas être vendus comme articles de premier choix à l'issue du processus de fabrication.



PARAMÈTRES FINANCIERS

- Ventes par employé

Ce ratio fournit un indice précieux sur l'efficacité d'une entreprise au chapitre de l'utilisation des ressources humaines dans le développement et la fabrication des produits. Il est également le reflet de la gamme de prix pour une catégorie de vêtements donné, de la sensibilité au prix au sein de la catégorie, ainsi que d'autres facteurs.

- Rendement des capitaux propres

Pourcentage équivalent au quotient du bénéfice net par les capitaux propres d'une organisation.

Cette donnée fournit une indication de la rentabilité d'une entreprise et de l'importance des bénéfices réalisés par rapport à l'importance de l'investissement à cette fin. Les facteurs clés d'un bon rendement des capitaux propres sont l'optimisation des leviers financiers, des revenus de vente élevés sur l'actif et la maîtrise des dépenses.



- Rendement de l'actif net

Pourcentage équivalent au quotient des gains d'exploitation avant les intérêts et les impôts par l'actif net d'une organisation.

Cette donnée fournit une bonne indication de l'efficacité d'une entreprise au chapitre de l'utilisation des leviers financiers. La comparaison du rendement de l'actif net et du taux d'intérêt annuel payé sur les capitaux empruntés permet d'évaluer l'incidence positive ou négative du coût des emprunts.

- Rotation des stocks

Correspond au ratio du coût des produits vendus par rapport à la moyenne du stock initial et du stock final de produits finis durant l'exercice.

Cette donnée renseigne sur la durée moyenne de stockage d'un article avant la vente. Une «durée trop élevée» entraîne des charges financières trop élevées, tandis qu'une «durée trop faible» peut indiquer des ventes perdues.



PARAMÈTRES RELATIFS AUX SYSTÈMES

- Investissements par dollar de vente

Pourcentage de chaque dollar de vente consacré à l'amélioration des systèmes.

Les nouveaux paramètres de production et de souplesse d'exécution exigent des systèmes de soutien efficaces et modernes. Ce paramètre indique le niveau des investissements requis pour appuyer ces efforts.

- Degré d'intégration

Correspond à une évaluation qualitative de l'efficacité avec laquelle les systèmes sont intégrés au sein d'une organisation afin de réduire au minimum la saisie de données et faciliter le processus décisionnel et l'action.

S'il importe d'investir de façon appropriée dans les systèmes, il importe tout autant de s'assurer de la bonne intégration des systèmes mis en place pour appuyer les efforts visant à accroître la rapidité d'exécution et la productivité.



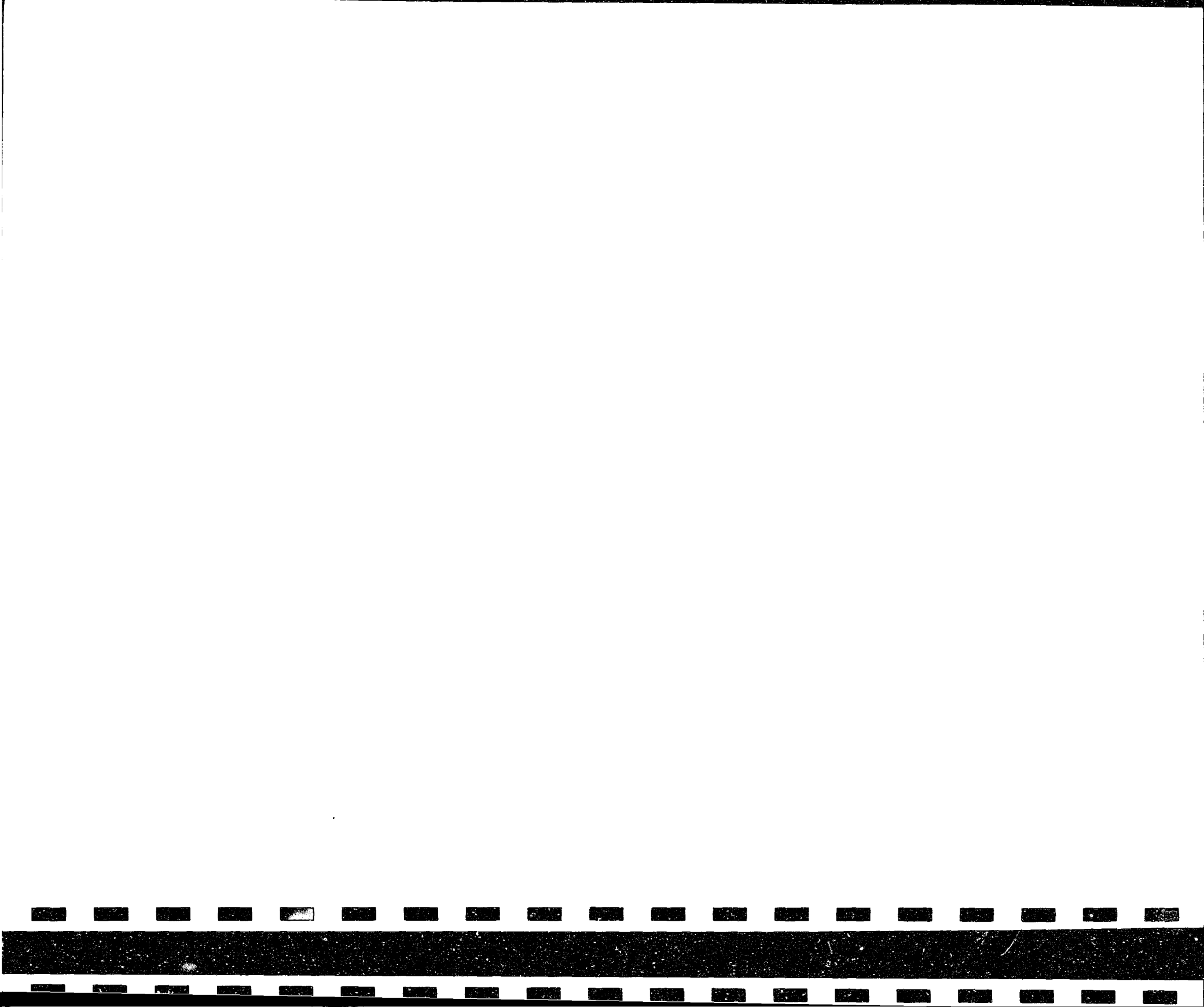


CHAPITRE 4

DÉVELOPPEMENT DES

PRODUITS





Sommaire

- Depuis toujours, les fabricants de vêtements ont concentré leurs efforts sur la diminution de la durée et du coût du cycle de fabrication.
- Cependant, les bouleversements qui ont cours dans l'univers du vêtement les ont forcés à examiner les processus de préproduction et à rechercher des moyens pour éliminer les éléments sans valeur ajoutée.
- Le calendrier de production type se rétrécit constamment, quoique les fabricants canadiens et américains continuent, en général, d'utiliser un cycle de développement de produits comportant jusqu'à 40 étapes distinctes et durant parfois jusqu'à six mois.
- **Il est estimé que certaines des entreprises de référence se sont dotées de cycles de développement de cinq à six semaines.**
- Le nombre de modèles par saison est en hausse, en particulier au Canada, et les détaillants exigent un délai de livraison plus court. Dans ce contexte, les erreurs sont de plus en plus coûteuses en matière de développement des produits.
- **Les entreprises de référence ont donc mis de l'avant des améliorations structurelles et technologiques conçues pour réduire les risques et répondre plus efficacement aux exigences des clients.**



-
- Ces entreprises ont adopté une démarche ciblée, structurée et formelle à l'égard de l'étude et de l'analyse du marché.
 - Elles ont recours de façon croissante aux données recueillies au moyen de panels, de groupes de discussion et à la mise à l'essai en magasin.
 - La plus grande amélioration réalisée par ces entreprises est l'élimination (ou la réduction importante) de la planification verticale «à la chaîne».
 - Dans la planification en continu, les opérations se déroulent de façon simultanée plutôt qu'en séquence. Les fonctions de conception, d'analyse du prix de vente, des systèmes et méthodes, des achats, de mise en marché et de sélection des fournisseurs travaillent en équipe pour assurer le bon déroulement du développement des produits.
 - L'EDI et la CAO sont très répandues parmi les entreprises de référence.

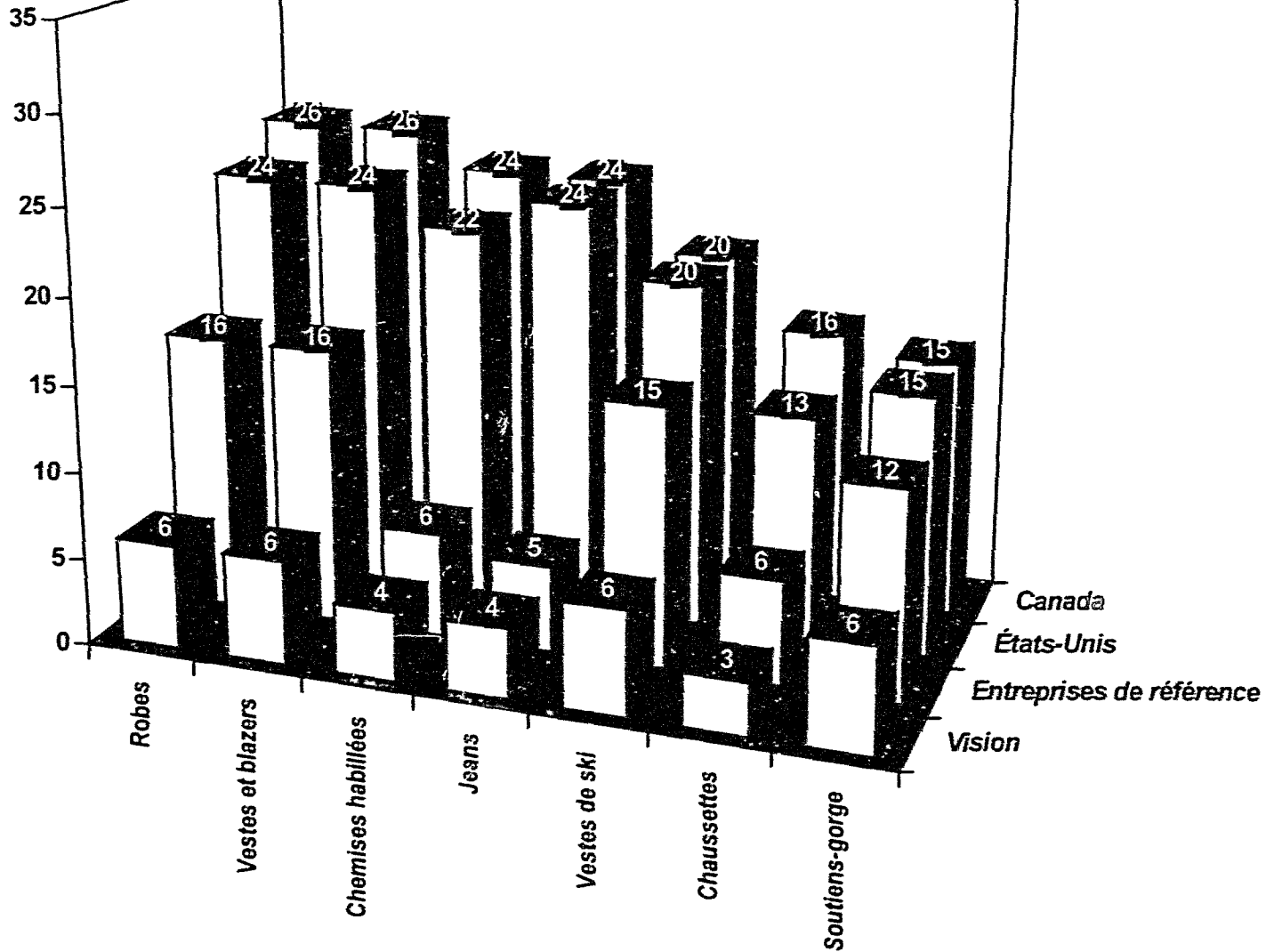


VISION

- *L'amélioration de la structure de développement des produits est favorisée grâce à des systèmes informatiques intégrés dont l'ensemble des données sont accessibles en temps réel par les différentes fonctions.*
- *L'utilisation accrue de l'EDI, des ordinateurs satellites et des lecteurs optiques permettra de relier les fonctions internes et externes.*
- *Ces avantages permettront aux détaillants et aux consommateurs de jouer un rôle proactif dans le processus de développement des produits. Ils pourront participer au processus, et non plus simplement y réagir.*
- *Dans leur mode de fonctionnement, les entreprises de référence abandonneront progressivement la notion de «saison» au profit de processus continus de mise en marché et de développement des produits.*
- *Le marketing direct deviendra l'approche dominante dans le commerce au détail, ce qui nécessitera des cycles de développement passablement écourtés.*



Semaines



Durée du cycle de développement des produits
Chapitre quatre - page 4



Durée du cycle de développement des produits

- Les fabricants de vêtements ont toujours eu une démarche non structurée à l'égard du développement des produits. Axée fortement sur la créativité, cette démarche était cependant très lente. La plupart des modèles étaient créés «de toutes pièces», et faisaient l'objet de multiples essayages, de nombreux cycles de confection d'échantillons et ainsi de suite.
- Qui plus est, des échéances étaient rarement stipulées pour la prise de décisions, ce qui ne favorisait en rien la rapidité et la souplesse.
- Dans certaines catégories, il n'existe pas de cycle de développement clairement défini. Les complets, les pantalons habillés et les T-shirts sont rarement mis au point à partir d'un concept original mais plutôt adaptés de modèles existants afin de répondre à l'évolution des exigences des clients.
- D'autres catégories, par contre, sont régies par des saisons de vente bien précises et des cycles de développement clairement définis.
- Ces cycles ont généralement une durée de quatre à six mois au Canada et aux États-Unis.
- Les cycles sont passablement moins longs, cependant, parmi les entreprises de référence.



VISION

- *Il est réaliste de viser des cycles de développement de un à trois mois dans le cas des vêtements mode, et de trois à quatre semaines dans le cas d'articles moins assujettis aux tendances de la mode.*
- *Une telle compression du cycle de développement des produits permettrait d'accroître le nombre de saisons, de réduire les coûts de développement et d'améliorer sensiblement la compétitivité.*
- *Dans cette optique, il faut remplacer la vieille structure verticale (consistant à passer un produit d'une personne ou d'un groupe à un autre à chacune des étapes du processus) par une structure horizontale axée sur des équipes chargées du développement du début à la fin.*
- *Lorsque c'est possible, des consommateurs et des représentants des détaillants pourraient même faire partie de l'équipe de développement de produits.*
- *Le personnel de conception, d'achat des tissus et des garnitures, des systèmes et méthodes et de confection d'échantillons travaillent à de nouveaux modèles simultanément, éliminant par le fait même les délais de transfert incontournables dans la démarche courante actuelle. Tous les membres de l'équipe de développement utilisent une même banque de donnée interactive.*
- *Les nouvelles technologies de CAO sont également mises à contribution. Le nouveau métier à tricoter Shima, par exemple, est pourvu d'un logiciel de conception perfectionné permettant de télécharger des patrons directement au métier, ce qui élimine pratiquement le temps de mise en course.*



Nombre de saisons de vente par année

- En règle générale, les fabricants canadiens et américains de vêtements font, selon le type d'articles, de une à six présentations par année aux détaillants. Les saisons de vente (ou d'achat) ne correspondent pas nécessairement aux habitudes d'achat des consommateurs. Elles ont évolué plutôt en fonction des habitudes d'achat des détaillants, elles-mêmes dictées, surtout, par les dates de présentation des collections des maisons de couture.
- Tant au Canada qu'aux États-Unis, les saisons ne varient pas normalement au sein d'une même catégorie.
- La fréquence des présentations différait auparavant selon les types de vêtements :
 - La notion de saison était pratiquement inexistante dans le cas des articles de base comme les articles chaussants ou les sous-vêtements, la gamme offerte étant mise à jour une fois par année.
 - Les vêtements saisonniers, comme les vêtements de ski ou les maillots de bain, étaient offerts au marché une seule fois.
 - Les fabricants d'articles de base genre mode présentaient une gamme pour chacune des quatre saisons, le marché d'acheteur commençant une fois que les maisons de couture avaient présenté leur collection.
 - Les maisons de vêtements mode présentaient jusqu'à six collections pour tirer parti de la période des fêtes ou des croisières.



-
- Aujourd'hui, la notion de saison tend à s'estomper, mais les présentations coïncident encore aux dates du marché d'acheteur. Les fabricants assurent des cycles plus fréquents et adaptent davantage leurs gammes aux demandes des clients.
 - Les acheteurs perçoivent la semaine de vente au marché comme le début de l'étape de développement finale des produits et exigent une forme quelconque de différenciation des produits. Ils s'attendent aussi parfois à une seule date de livraison.
 - Aujourd'hui, les entreprises de référence ont laissé tomber la notion conventionnelle de saison en offrant un développement continu des produits à l'intention des détaillants.
 - C'est ainsi qu'une équipe plurifonctionnelle examine les données sur les ventes au détail, conçoit des améliorations évolutives au produit et voit aux opérations de coupe et de couture requises pour acheminer le produit au détaillant.
 - Cette démarche centrée sur l'équipe permet au fabricant de réagir plus rapidement à l'évolution des exigences des consommateurs et d'adapter le produit en fonction des signaux sans cesse changeants en provenance du marché.
 - Plusieurs des détaillants qui offrent des marques du détaillant mettent à profit les données recueillies sur les habitudes d'achat des consommateurs pour passer d'un processus de développement saisonnier à un processus évolutif. Les articles ne forment pas une collection, de sorte que le détaillant a le loisir de mettre les articles à l'essai et de rejeter ceux qui se vendent mal sans se retrouver avec une collection tronquée. Les détaillants qui offrent leurs propres marques vérifient constamment les préférences des clients dans une variété de magasins et retirent du marché les articles qui affichent une courbe de vente descendante.

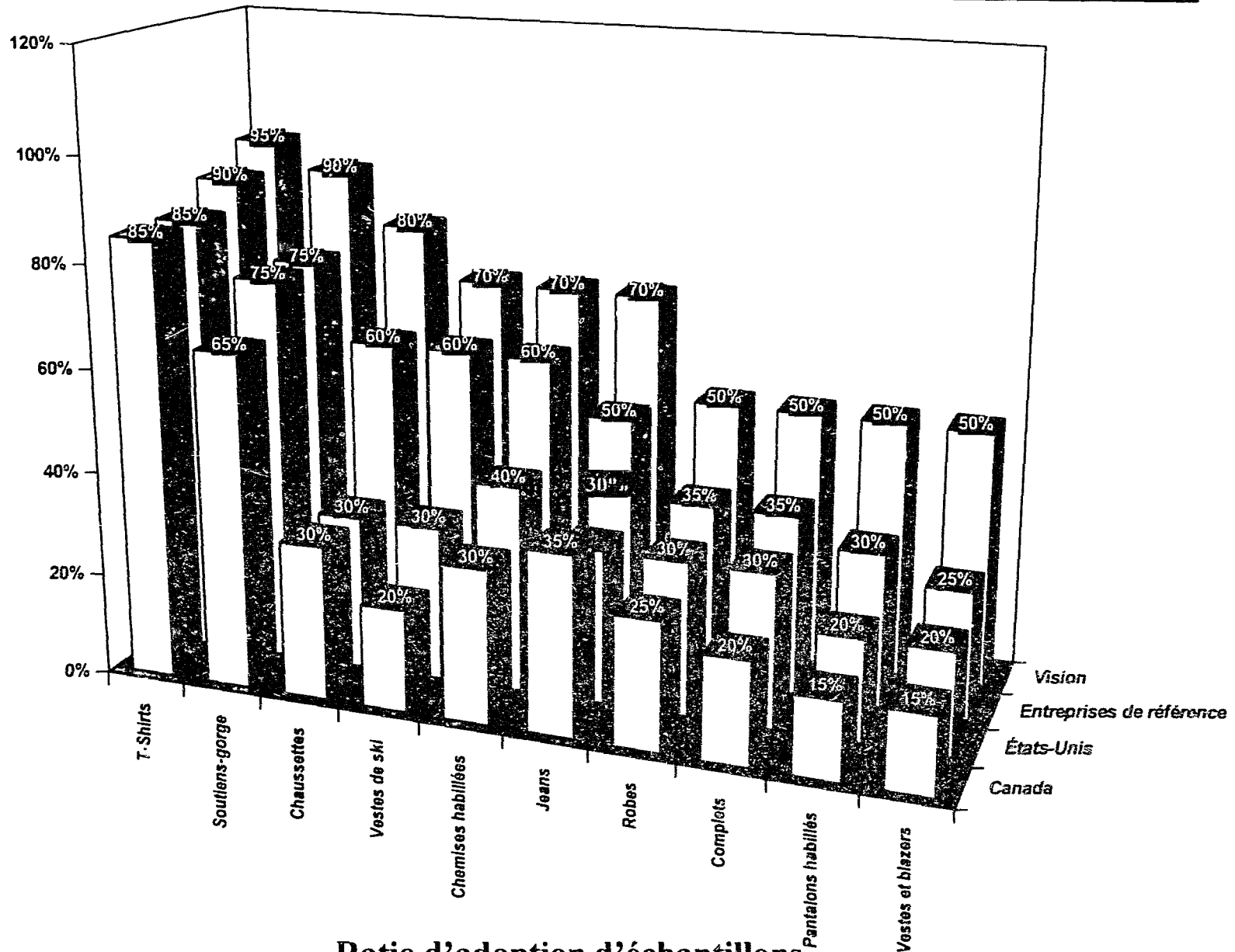


-
- Tirant parti des essais et des erreurs ainsi que des études du marché, tant les fabricants que les détaillants commencent à saisir les habitudes d'achat réelles des consommateurs et à réduire l'écart entre la fréquence des saisons et les préférences des consommateurs.
 - La fréquence des saisons type atteint maintenant un maximum de huit parmi les entreprises de référence. Un fabricant de vêtements sport a remporté un succès mitigé en 1992 et en 1993 avec 12 saisons par année, mais il est revenu depuis à huit.

VISION

- *Dans l'avenir, la notion des saisons de vente (ou d'achat) disparaîtra. Les fabricants et les détaillants s'attacheront à répondre aux exigences particulières des clients.*
- *Plusieurs contraintes doivent être éliminées de la chaîne d'approvisionnement pour que la présentation des produits ne soit plus liée à des saisons. Le processus de fabrication des tissus doit être modifié pour permettre le développement évolutif et rapide de nouveaux tissus. En outre, la structure d'achat au détail doit mettre de côté les budgets de contrôle des achats au profit d'un engagement de plus longue durée auprès des fabricants.*





Ratio d'adoption d'échantillons
 Chapitre quatre - page 10



Ratio d'adoption d'échantillons

- Dans le passé, certaines des dépenses de développement des produits étaient consacrées inutilement à la production d'échantillons qui étaient éliminés de la gamme avant même que celle-ci ne soit présentée aux détaillants.
- La direction examinait et épurait la gamme à partir de croquis et d'échantillons élaborés par les modélistes et ne retenait qu'un seul échantillon sur cinq ou plus.
- Aujourd'hui, des mesures de contrôle sont mises de l'avant pour limiter le nombre d'échantillons produits. La direction et les merchandiseurs font leur choix à partir de croquis ou d'illustrations réalisées sur système CAO et approuvent ensuite les modèles en vue de la confection des échantillons. Les ratios d'adoption d'échantillons atteignent, en général, de 20 à 30 p. 100 dans le cas des vêtements mode et de 40 à 75 p. 100 dans le cas d'articles de base et d'articles mode de base.
- En règle générale, les fabricants canadiens de vêtements retiennent un pourcentage moins élevé d'échantillons que leurs concurrents américains, et c'est ainsi dans la plupart des catégories. Peut-être cela découle-t-il du désir plus marqué des fabricants canadiens de profiter de tous les débouchés du marché sans vraiment se préoccuper d'aspects comme la taille des créneaux, les quantités minimales, etc.



-
- Les entreprises de référence misent sur une plus grande intégration du processus de planification de la gamme entre les fonctions de mise en marché et de modélisation pour hausser le pourcentage d'échantillons retenus. Les merchandisers analysent les données sur les ventes au détail pour déterminer les tendances positives dans les caractéristiques de produits et élaborent des plans détaillés de la gamme montrant les silhouettes, tissus et autres paramètres clés désirés.
 - Avant le début du processus de conception, les merchandisers, la direction et les modélistes étudient et polissent le plan élaboré, les modélistes pouvant ensuite employer leurs efforts à la création de concepts cadrant avec les lignes directrices recommandées par les merchandisers.



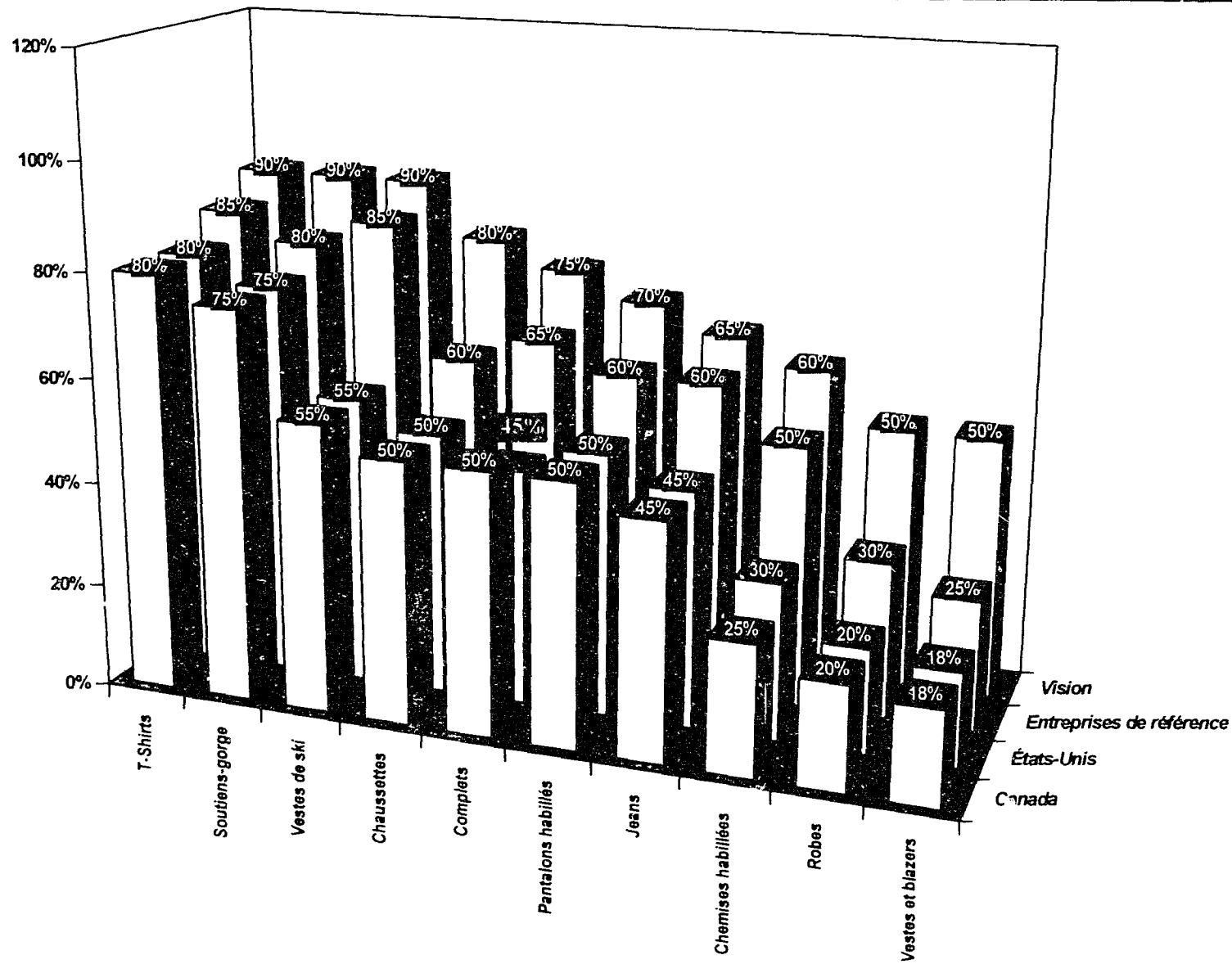
VISION

- *Les meilleures performances à cet égard seront réalisées dans l'avenir par les entreprises qui miseront sur les technologies de pointe pour réduire de façon draconienne le besoin de confectionner des échantillons. La réalité virtuelle permettra de visualiser les modèles envisagés sous des angles multiples. Le tissu pourra être vu de chacune des perspectives, et un échantillon sera mis à la disposition des consommateurs ou des détaillants qui voudront toucher le tissu.*
- *Jusqu'à ce que la réalité virtuelle devienne facilement disponible, les équipes de développement des fabricants de vêtements étudieront des images descriptives des produits de base en compagnie des clients afin de vérifier l'accueil réservé à un produit envisagé. Cela sous-entend un important changement de paradigme, puisque, aujourd'hui, la plupart des acheteurs s'attendent à toucher et à voir un vêtement avant de s'engager à l'acheter.*
- *Plusieurs fabricants d'uniformes emploient aujourd'hui la technologie CAO pour illustrer les créations proposées aux clients, ce qui leur permet d'éliminer les échantillons dans la plupart des cas.*
- *Bientôt, le ratio utilisé portera le nom de **RATIO D'ADOPTION PAR LES CONSOMMATEURS**. Le fabricant n'aura plus à s'évertuer pour deviner les préférences des détaillants et produire des échantillons en vue de la semaine de vente au marché. Le fabricant et le détaillant développeront des concepts et étudieront les données recueillies auprès des consommateurs au moyen d'essais dans les magasins ou d'enquêtes formelles afin de déterminer les idées qui seront transformées en vêtements destinés aux magasins.*



-
- *Actuellement, le rôle du détaillant consiste à sélectionner les produits pour les consommateurs, mais il changera pour devenir la voie de transmission des réactions des consommateurs.*
 - *Certains fabricants de vêtements reconnaîtront formellement la valeur du rôle joué par les détaillants et les consommateurs dans le processus de développement des produits en les intégrant à leurs équipes de développement des produits.*
 - *Avant d'investir le temps, l'énergie et l'argent nécessaires dans la production d'un modèle échantillon, les entreprises soumettront le concept et le tissu à un groupe de consommateurs afin de voir quelles caractéristiques passent la rampe ou non.*
 - *En outre, les fabricants et les détaillants pourront mettre à l'essai de nouveaux vêtements en les offrant en quantités limitées dans des magasins choisis et en utilisant les résultats de ces essais au détail comme mesure décisive de l'efficacité des concepts.*





Ventes à prix régulier
Chapitre quatre - page 15



Ventes à prix régulier

- Le pourcentage de ventes réalisées à prix régulier a toujours varié dans les différentes catégories de produits selon le contenu mode et le positionnement du détaillant sur le marché. Ce pourcentage, dans le cas des vêtements axés davantage sur la mode, s'établissait généralement autour de 20 à 40 p. 100, tandis qu'il pouvait atteindre de 45 à 50 p. 100 dans le cas des articles moins perméables aux tendances de la mode.
- Lorsque les produits étaient utilisés comme outils de promotion par les détaillants, comme c'est souvent le cas des chemises habillées pour hommes, ou comptaient une multitude d'unités de gestion de stock (UGS), la proportion des ventes réalisées à prix régulier pouvait chuter à 25 p. 100 ou moins.
- Le pourcentage de ventes réalisées à prix régulier était faible, généralement, parce que la gamme d'une saison donnée était planifiée en fonction des expéditions de l'année précédente aux détaillants et non pas en fonction des achats des consommateurs à prix régulier. Ce n'est qu'avec l'arrivée de l'EDI que les fabricants ont finalement pu avoir accès facilement aux données sur les ventes au détail de la saison précédente.



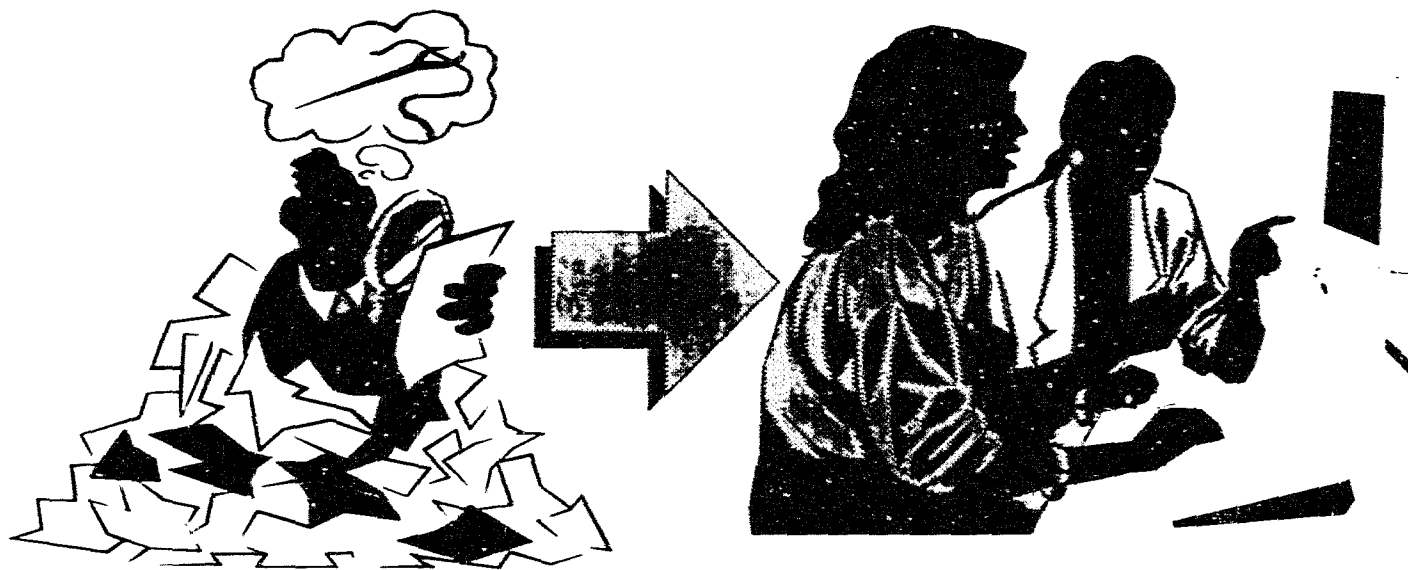
-
- Les fabricants canadiens et américains portent plus d'attention maintenant aux données sur les articles vendus à prix régulier aux consommateurs, et ceux qui en tiennent compte dans la planification de leurs gammes obtiennent un bien meilleur pourcentage de ventes réalisées à prix régulier.
 - Les entreprises de référence, cependant, atteignent un plus fort pourcentage grâce à un ensemble d'initiatives. Elles élaborent leurs gammes à une date plus rapprochée de la présentation au marché, ce qui leur donne davantage de temps pour se mettre au courant des tendances et des préférences des consommateurs. Elles gèrent les stocks des détaillants-clients et ont instauré des processus de fabrication permettant de réapprovisionner les magasins rapidement tout en conservant un stock minimal.



VISION

- *Les attentes que se sont formées les consommateurs au sujet des ventes à rabais ne s'évaporeront pas immédiatement, mais elles sont appelées à changer à mesure que les détaillants évolueront vers des pratiques d'établissement de prix plus avantageux.*
- *L'établissement de prix plus avantageux produira une forte augmentation des ventes à prix régulier. Cependant, les retombées positives pour les fabricants seront atténuées quelque peu par la diminution de leur marge bénéficiaire.*
- *La hausse des ventes à prix régulier entraînera, à son tour, une augmentation importante des commandes non répétitives de vêtements mode lorsque les fabricants et les détaillants auront appris à bien analyser et à comprendre les données relatives aux ventes au détail à prix régulier. Les vêtements mode connaîtront une nouvelle hausse des ventes lorsque les fabricants auront réduit la durée des cycles et que les détaillants pourront placer des commandes répétitives afin de stimuler la demande.*
- *La compression des cycles aura d'autres avantages, celui notamment d'augmenter la proportion des articles de réapprovisionnement qui seront vendus à prix régulier. Jusqu'à 90 p. 100 des articles de réapprovisionnement du genre mode seront vendus à prix régulier en prenant pour acquis que les stocks en magasin devront être écoulés lorsque la demande baissera.*





Techniques de développement des produits



Techniques de développement des produits

- Les techniques de développement des produits peuvent être de nature organisationnelle ou technologique. D'importants changements ont cours dans les deux genres.
- De façon générale, les entreprises de vêtements canadiennes et américaines se ressemblent sur le plan structurel, mais les fabricants américains affichent une plus grande audace dans l'instauration des changements.
- Le processus de développement des produits s'appuyait dans le passé sur de nombreux spécialistes de différentes fonctions qui utilisaient leur savoir-faire afin de transformer un concept en un produit manufacturable. Avec le temps, des spécialistes sont apparus dans la modélisation, l'approbation des couleurs, la fabrication des patrons de conception, la fabrication des patrons de fabrication, les spécifications, l'acquisition des matières premières, l'acquisition des garnitures et le suivi des programmes de production. Le recours à une multitude de spécialistes a créé une fragmentation des communications et les longs cycles de développement que l'on connaît.

Dans le processus de développement des produits, les fabricants utilisent encore une structure axée sur les fonctions, ainsi que des services externes de couleurs et d'impression en complément au processus interne.

- Pour leur part, les entreprises de référence ont instauré un processus axé sur l'équipe et ont ainsi réussi, dans une large mesure, à évacuer du processus les pertes et les délais. Les membres de l'équipe se familiarisent avec une foule d'habiletés liées aux différentes fonctions tout en demeurant responsables d'étapes précises du processus.



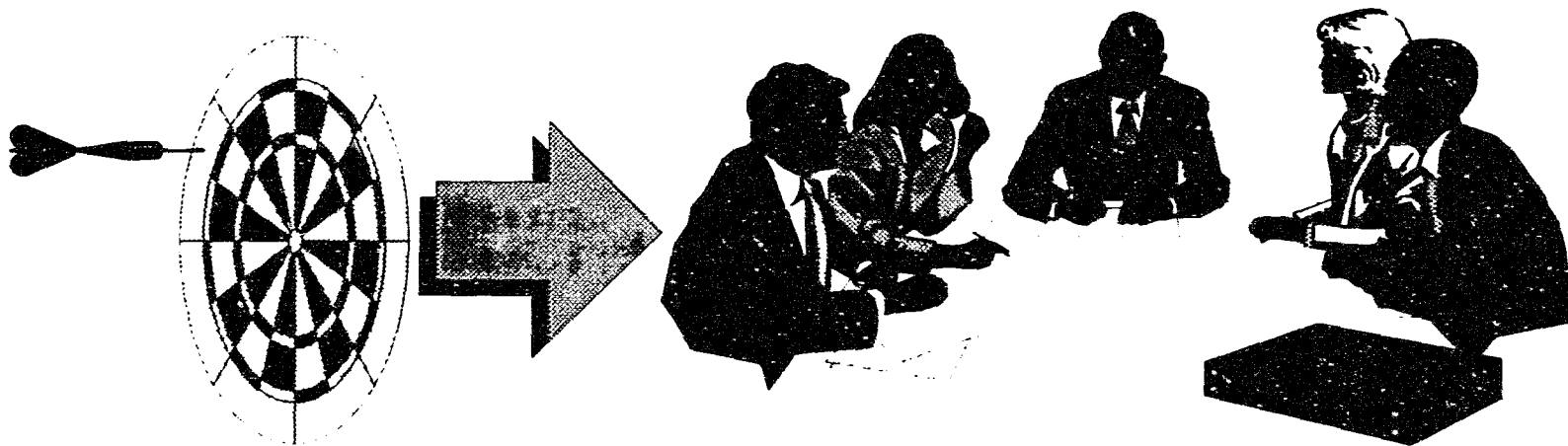
-
- Ce genre de virage organisationnel et culturel permet de former des groupes alliant la souplesse à la rapidité d'exécution et capables d'apporter des améliorations importantes au processus.
 - Sur le plan technologique, les entreprises américaines sont considérablement en avance sur leurs concurrents canadiens.
 - Auparavant, une feuille de route relevait chaque étape du processus de développement réalisée à l'interne ou par les services de soutien externes. Des spécifications multiples étaient élaborées en mettant à contribution les modélistes, les acheteurs de matières premières, les fabricants de tissus et les entreprises de coupé-cousu. Chacune des feuilles de route était rédigée, mise à jour et copiée à la main.
 - Il s'ensuivait un transfert excessif d'information et, inévitablement, de coûteux problèmes de communication.
 - Aujourd'hui, les entreprises de référence ont établi des réseaux informatiques reliant les modélistes, les acheteurs, les fabricants, les fournisseurs et les distributeurs étrangers. Les différents intéressés utilisent une banque de données intégrée qui s'enrichit au fur et à mesure du processus, est mise à jour quotidiennement et est accessible à tous ces intéressés, en tout temps.



VISION

- *Bientôt, les fabricants de vêtements feront grand usage de la vidéoconférence pour examiner les échantillons de modèles, de couleurs, d'imprimés et de garnitures avec les fournisseurs, les usines de textile, les entreprises de coupé-cousu et les distributeurs étrangers.*
- *Le raffinement de plus en plus poussé des technologies de CAO incitera les entreprises de référence à assurer aux modélistes une formation leur permettant de concevoir et de modifier des vêtements tricotés, tissés et imprimés à partir de modèles informatisés tridimensionnels. Le système sera relié à une imprimante au laser afin de produire des illustrations réalistes des vêtements et des tissus.*
- *Ces systèmes seront reliés directement à un système de production de patrons et seront liés, également, à un système automatisé de traçage et de coupe.*
- *Dans le but de simplifier le sous-processus de développement des couleurs et de sélection des tissus, les entreprises avant-gardistes se tournent maintenant vers la spectrophotocolorimétrie afin de définir le contenu de couleur des tissus. Cette technique a valu d'excellents résultats aux fabricants de tissus au chapitre de l'optimisation des coûts de colorants et de l'uniformité des couleurs.*





Démarche relative aux études de marché



Démarche relative aux études de marché

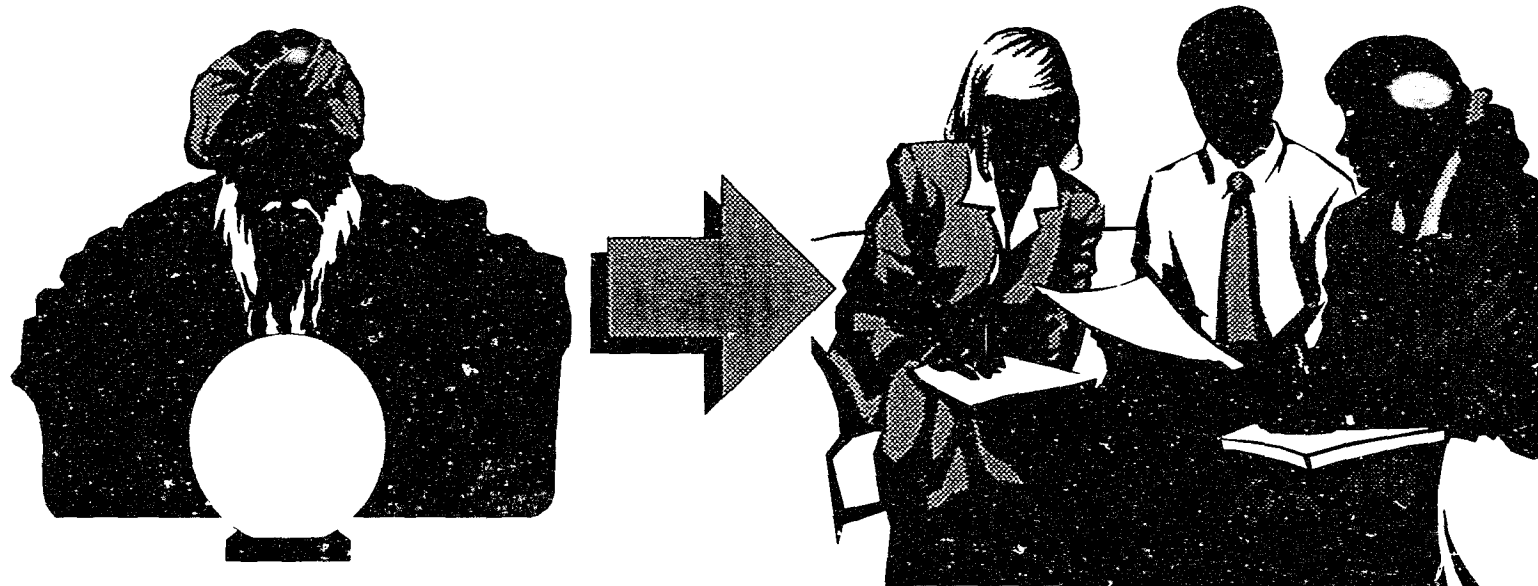
- Les études de marché sont un outil utilisé depuis longtemps par les fabricants d'articles de base pour cerner des débouchés inexplorés ou vérifier la viabilité d'un nouveau produit.
- Cette technique n'était pas employée pour déterminer le contenu des gammes de vêtements saisonnières, car le cycle de développement des produits était trop long pour que les données sur les ventes au détail puissent être vraiment utiles.
- Aujourd'hui, la nécessité de positionner la marque et de définir un créneau incite les entreprises à se doter d'un processus structuré d'études de marché.
- Dans le souci d'assurer le succès de leurs produits, des fabricants d'articles de marque n'hésitent pas à effectuer ce genre d'investissement qu'ils considèrent comme des charges normales d'exploitation.
- D'autres fabricants de vêtements canadiens et américains emploient une démarche informelle et souvent non structurée pour sonder le marché.
- Pour l'évaluation saisonnière, cependant, les entreprises de référence ont recours à la forme d'étude de marché la plus pure qui soit : l'essai en magasin.
- Les fabricants de marques du détaillant, en partenariat avec les détaillants, font de plus en plus usage des essais en magasin pour évaluer les articles qui se vendent le mieux.
- Des programmes d'exécution rapide facilitent la tenue d'essais réels touchant les silhouettes et les créations ainsi que l'acheminement d'expéditions en vrac à tous les magasins en fonction des résultats.



VISION

- *Les essais réels sont destinés à connaître d'importants progrès dans un proche avenir, grâce à l'avènement des réseaux neuroniques et d'autres systèmes d'information permettant de transformer les données sur les ventes en données utilisables dans le processus de développement des produits.*
- *Les ventes à la télévision et les autres méthodes interactives connexes de «mise à l'essai» des produits se répandront.*





Démarche d'analyse des données sur le marché

Chapitre quatre - page 26



Démarche d'analyse des données sur le marché

- Pendant longtemps, les études de marché ont été fondées principalement sur des données de détail qualitatives. Les données mesurant les résultats obtenus au détail à l'égard d'un produit tenaient compte de nombreux facteurs autres que les caractéristiques du produit, de sorte qu'elles n'étaient pas utiles pour le fabricant.
- Les données sur le marché utilisées aujourd'hui sont davantage d'ordre quantitatif, mais elles sont encore axées sur le détaillant.
- Les données recueillies au moyen d'un panel sont fondées sur des achats réels de clients et sont fournies par des services professionnels ou des associations industrielles. Les données les plus courantes en ce qui a trait au secteur du vêtement proviennent de *National Purchase Data (NPD)* et de la *Market Research Corporation of America (MRCA)*.
- Les données présentent le détail des achats à la consommation par catégorie de produit, teneur en fibres, pourcentage vendu à prix régulier et à prix démarqué, importations et exportations, gamme de prix, etc., et cela, sur une base trimestrielle et annuelle.



VISION

- *Le marketing télévisé permet désormais d'obtenir une réaction immédiate aux produits.*
- *Les fabricants et les détaillants auront recours à des techniques de micro-marketing pour la vente de produits sur mesure destinés à chacun des marchés de détail cibles.*
- *Le dialogue sera entretenu avec des panels de consommateurs dans le but de comprendre les besoins particuliers des consommateurs visés et les résultats prévisibles pour chaque unité de gestion de stock.*
- *L'évaluation des données sur les ventes au détail sera effectuée aussi souvent qu'il sera désiré pour tout détaillant ou produit.*

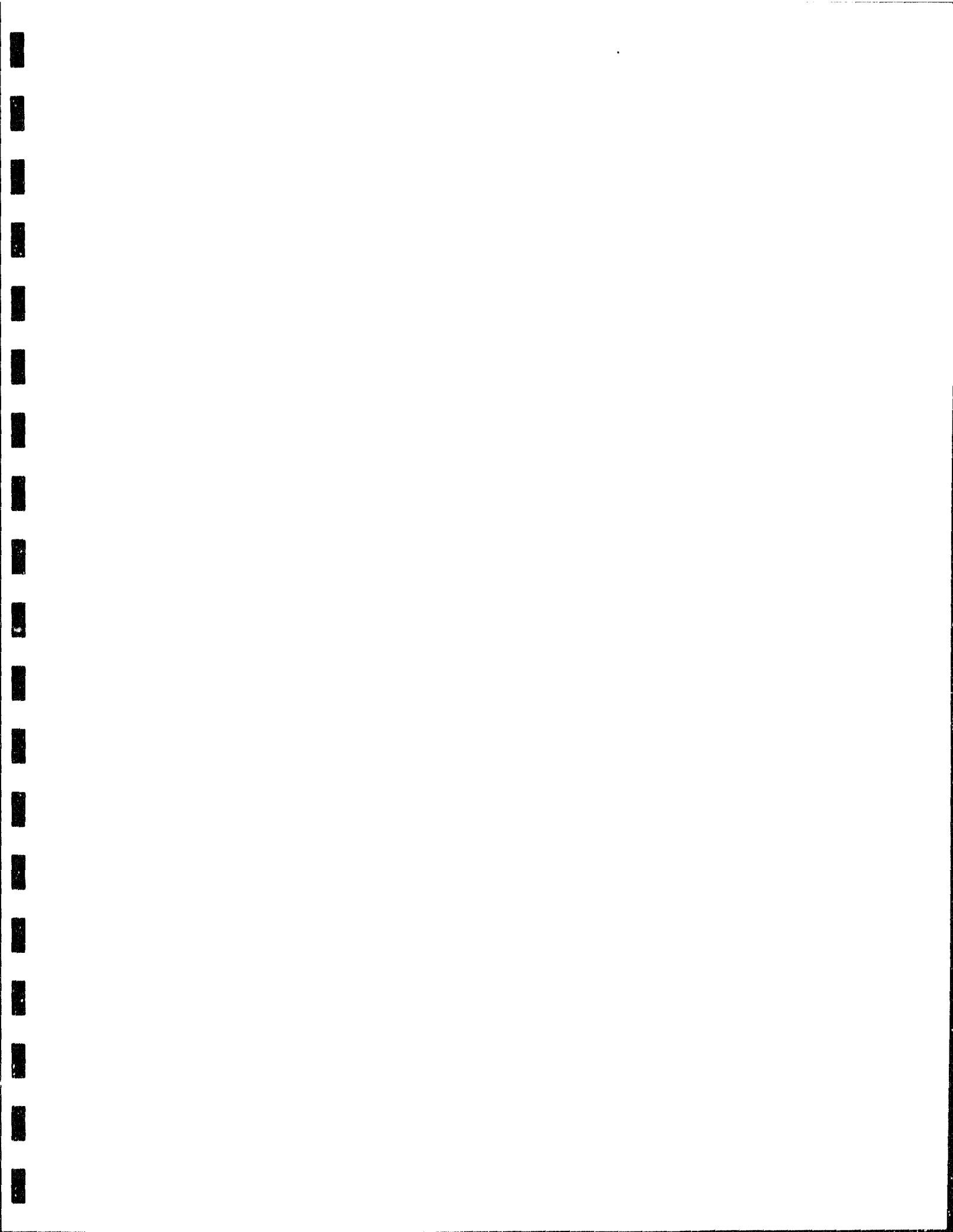




CHAPITRE 5

FABRICATION





Résumé

- Les systèmes de fabrication conventionnels sont axés sur les coûts, visant, à la fois, à accroître l'efficacité et à réduire les coûts de revient standard. Chaque atelier et chaque méthode opérationnelle ont été conçus afin d'assurer une productivité élevée de la part de travailleurs affectés à une seule opération.
- Le système de production en lots progressifs (PBU) est encore la démarche de fabrication la plus répandue pour réaliser ces objectifs. Le système PBU se prête particulièrement bien à des besoins conventionnels, c.-à-d. fabriquer, jour après jour, d'importants volumes d'un petit nombre de modèles.
- Les besoins et les exigences des détaillants ont toutefois évolué et il n'est plus suffisant de réduire au minimum les coûts standard en augmentant l'efficacité des travailleurs au maximum dans chacune des opérations.



-
- Le système de production en lots progressifs peut présenter des lacunes sur plusieurs aspects très importants dans l'univers concurrentiel actuel :

- **Manque de souplesse.** La fabrication conventionnelle gravite autour de tâches spécialisées répondant aux impératifs d'une production de masse. Les travailleurs sont encouragés à accroître leur compétence dans une opération donnée et n'acquièrent pas la polyvalence nécessaire pour satisfaire aux besoins actuels d'une production en petits lots et de modèles largement différents.
- **Manque de rapidité.** Les longs délais de mise en route qui caractérisent les processus conventionnels de fabrication cadrent mal avec la rigueur du service exigé de nos jours par les détaillants, soit d'avoir le produit désiré en magasin lorsqu'ils le désirent. Dans le système de production en lots, les produits sont coincés dans le processus, en attente de traitement.
- **Stocks élevés.** Les stocks représentent 70 p. 100 de l'actif type d'un fabricant de vêtements. Les systèmes conventionnels de fabrication se caractérisent par un stock élevé d'en-cours (un atelier mal géré peut comporter jusqu'à 30 jours d'en-cours, et un atelier bien géré, de six à 10 jours) servant de stocks tampons entre les différentes opérations et les différents services. En outre, à défaut d'avoir un processus assurant la rapidité d'exécution voulue, la plupart des entreprises gardent encore des stocks élevés de produits finis afin de satisfaire les besoins de leurs clients.



-
- **Rapport élevé de main-d'oeuvre indirecte.** Dans un processus conventionnel de fabrication, il faut une main-d'oeuvre indirecte pour équilibrer la charge de travail, vérifier la qualité, déplacer les produits en cours et gérer le flux du travail.
 - **Détection de la qualité.** Le contrôle de la qualité consiste à repérer les défauts avant que le produit ne quitte l'atelier. Les méthodes de vérification intégrale et d'échantillonnage des en-cours permettent de déceler les défauts et de les corriger, mais elles entraînent souvent des coûts en pertes de temps et n'empêchent pas la production de produits défectueux.
 - **Gestion verticale.** La gestion et la prise de décisions verticales, de même que l'échange limité d'information engendrent un style de gestion on ne peut plus autoritaire. L'ordonnement, la gestion du flux du travail, l'équilibrage des charges de travail, la qualité et la réalisation des objectifs de production sont la responsabilité du superviseur. Le message aux employés est clair : «asseyez-vous et cousez». Les employés s'efforcent de ne pas décevoir ces attentes.
 - **Efforts concentrés sur la tâche.** L'employé se concentre tout entier à la tâche qu'il est chargé d'accomplir à son poste; le superviseur cherche à atteindre les objectifs de production en dirigeant les efforts de l'employé. Ni l'un ni l'autre ne sont très préoccupés par ce qui se déroule hors de l'atelier ou du service; les employés affectés à la production sont plus ou moins conscients des besoins des clients.

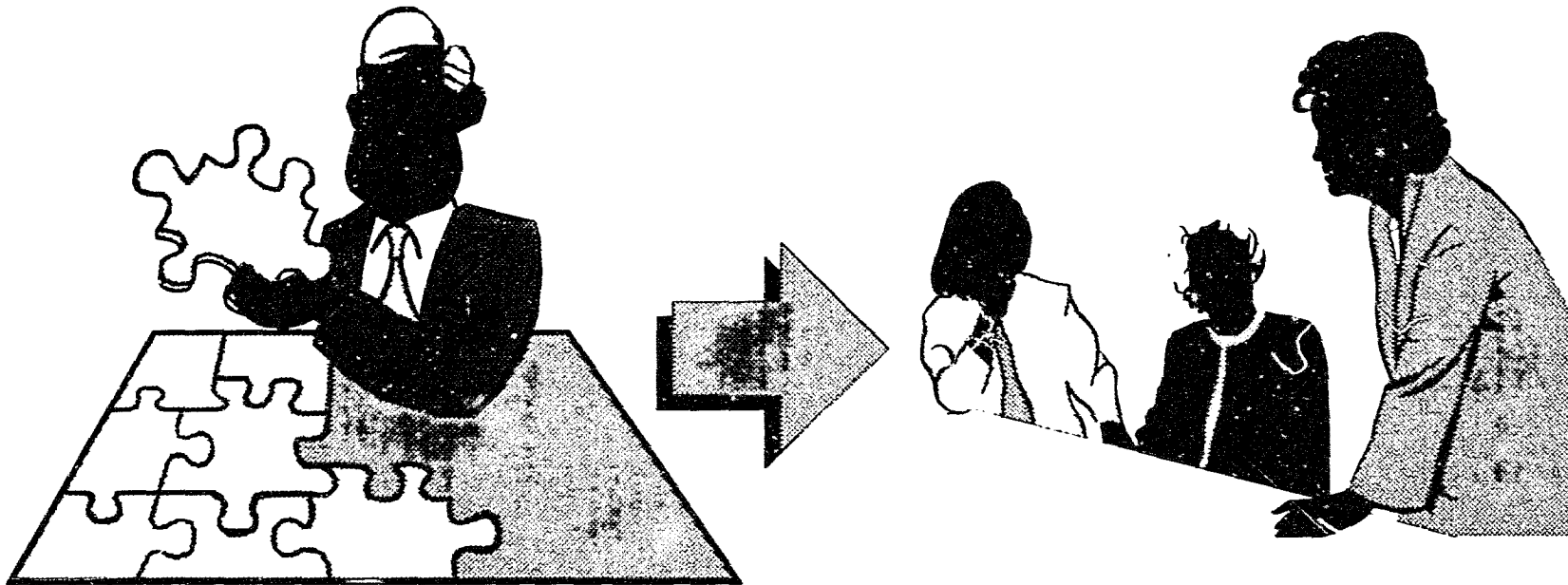


-
- Il est estimé qu'aussi peu que 25 p. 100 des fabricants de vêtements ont réaménagé leurs aires de fabrication en modules de travail rapides et souples ou en systèmes de production en continu, ou en une combinaison des deux.
 - Les entreprises de référence se situent pour la plupart dans les 25 p. 100 qui cherchent énergiquement des démarches de fabrication plus souples.

VISION

- *Les fabricants de vêtements doivent adopter des configurations de fabrication procurant une grande souplesse et rapidité d'exécution.*
- *Ces configurations favoriseront des stocks «niveau zéro», une adaptation étroite aux exigences des clients et une production extrêmement rapide.*
- *Les entreprises qui aspirent au succès doivent tirer parti des nouvelles technologies à mesure qu'elles deviennent disponibles, mais, plus important encore, elles doivent optimiser leur utilisation des ressources humaines.*
- *L'habilitation ne doit pas être perçue comme «juste le programme de la semaine»; dans la prochaine décennie, cela deviendra un facteur crucial de succès.*





Systemes de production

Chapitre cinq - page 5



Systèmes de production

- La production en lots progressifs (PBU) est le système conventionnel par excellence parmi les fabricants de vêtements; elle est encore la méthode la plus courante tant au Canada qu'aux États-Unis.
- Cette méthode n'assure, cependant, une efficacité optimale que dans le cas de gros lots et de modèles peu variés.
- Dans les catégories de vêtements réunissant les conditions de volume et de stabilité requises, le système de PBU est idéal, car il favorise la productivité individuelle et l'optimisation des coûts.
- Un tel système a toutefois d'autres incidences, comme des stocks élevés, une dépendance à l'égard de l'efficacité de l'ordonnancement - sinon il s'ensuit des problèmes de flux de travail -, une main-d'oeuvre indirecte plus importante et de longs délais d'exécution.
- Dans une entreprise utilisant ce système de production, il est estimé que les stocks peuvent représenter jusqu'à 70 p. 100 de l'actif total. Même les exploitations efficaces comptent généralement de 6 à 10 jours d'en-cours.



-
- Le système de PBU est devenu beaucoup moins avantageux depuis que l'accent est mis plutôt sur la souplesse, la réduction des stocks et la rapidité.
 - Malgré cela, seulement 25 p. 100 environ des fabricants de vêtements canadiens et américains optent pour des systèmes de fabrication flexible.
 - Les entreprises de référence se tournent maintenant vers les systèmes de modules de fabrication ou de production en continu (UPS) afin d'obtenir la souplesse, la réduction des stocks et, surtout, la rapidité de production souhaitées.
 - Ces méthodes ne visent pas surtout à optimiser les coûts de main-d'oeuvre standard, mais à améliorer la performance financière globale. Ces systèmes engendrent généralement des coûts de la main-d'oeuvre légèrement plus élevés que ceux des systèmes de PBU, mais ils assurent néanmoins un rendement global supérieur grâce aux améliorations obtenues sur les plans des charges financières, du coût de la main-d'oeuvre indirecte, de la qualité et du service.



VISION

- *Le mouvement vers la «qualité à la source» ne fait que s'amorcer. Dans l'avenir, les employés auront un pouvoir élargi, allant jusqu'à participer au recrutement, à la formation, à la maintenance et à une foule d'activités qui sont actuellement l'apanage de la direction.*
- *L'amélioration des systèmes d'ordonnement de la production se traduira par une optimisation de la souplesse et de la gestion des stocks.*
- *L'accent croissant mis sur la rapidité d'exécution incitera l'industrie du vêtement à produire des lots de plus en plus petits et, dans certaines catégories de vêtements, les articles «uniques» deviendront monnaie courante.*





Style de gestion



Style de gestion

- Les fabricants de vêtements canadiens et américains ont depuis toujours pratiqué un mode de gestion vertical, du genre autoritaire.
- Le partage d'information est restreint et les décisions sont prises aux divers niveaux hiérarchiques, du haut vers le bas.
- Les fonctions de supervision englobent normalement l'ordonnancement, la gestion du flux de travail, la qualité et la facilitation de la production.
- Trop souvent, le message transmis aux couturiers et couturières est «asseyez-vous et cousez». Les employés se contentent donc d'éviter l'échec plutôt que de viser le succès.
- Les entreprises types comptent de trois à six niveaux hiérarchiques entre le travailleur et le directeur de la fabrication.
- Les entreprises de référence ont aplani leur structure de gestion. Dans ces entreprises, les décisions sont prises selon un plan davantage horizontal.
- Le rôle des superviseurs change. De décideurs qu'ils étaient, les superviseurs sont désormais des guides, des conseillers et des facilitateurs.

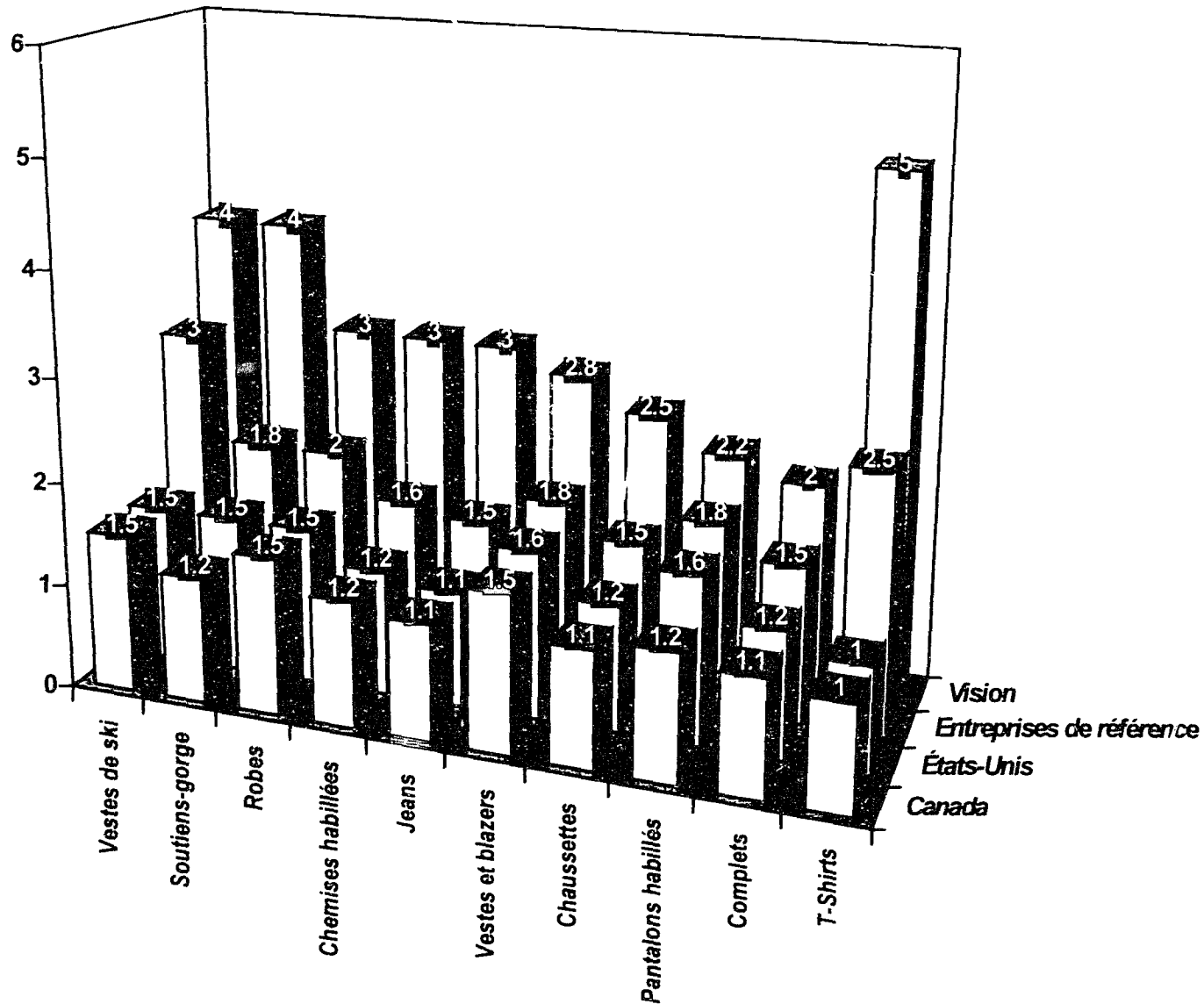


-
- La gestion participative se répand. Les employés travaillent pour atteindre des résultats.
 - Il convient de mentionner que la moitié, environ, des entreprises qui tentent d'opérer la transition d'un style de gestion à l'ancienne à un style progressif n'y parviennent pas.

VISION

- *La direction assume un rôle stratégique plutôt que d'administration quotidienne.*
- *Les superviseurs se consacrent uniquement à la facilitation. Dans les organisations très efficaces, ce niveau devient superflu.*
- *Les responsabilités sont confiées aux employés directs de production en ce qui a trait à l'ordonnancement, à la qualité, au service et à la productivité.*
- *En bout de ligne, ils en viendront à établir des liens directs avec les fournisseurs et les clients, car il leur incombera de livrer un produit de haute qualité dans un court laps de temps.*





Nombre d'opérations par travailleur

Chapitre cinq - page 12



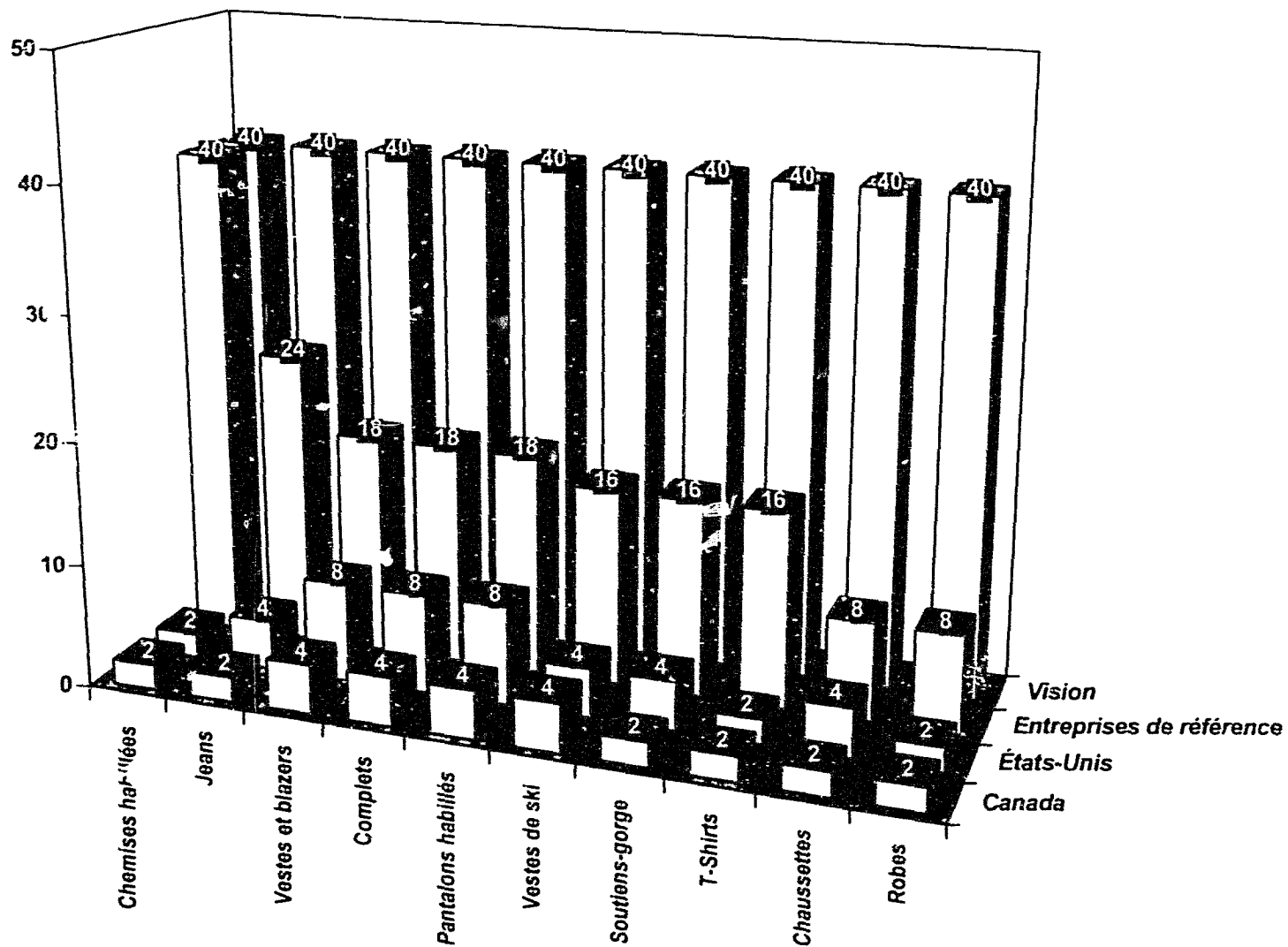
Nombre d'opérations par travailleur

- L'usage très répandu des systèmes de production en lots progressifs (PBU) dans les entreprises de vêtements canadiennes et américaines a peu favorisé le transfert de connaissances. Bien que la plupart des employés aient parfois des bribes de connaissances d'une seconde tâche, peu sont qualifiés pour en réaliser plus d'une.
- Les entreprises de référence sont un peu plus avancées dans ce domaine. Celles qui ont opté pour les modules de fabrication, notamment, ont senti le besoin d'améliorer la polyvalence des conducteurs de machines à coudre.

VISION

- *Le besoin d'accroître la polyvalence suscitera des investissements dans le transfert de connaissances.*
- *Le travailleur du vêtement de l'avenir pourra passer plus efficacement d'une opération à une autre.*
- *L'accent mis sur la formation ira en augmentant.*





Heures de formation par employé par année



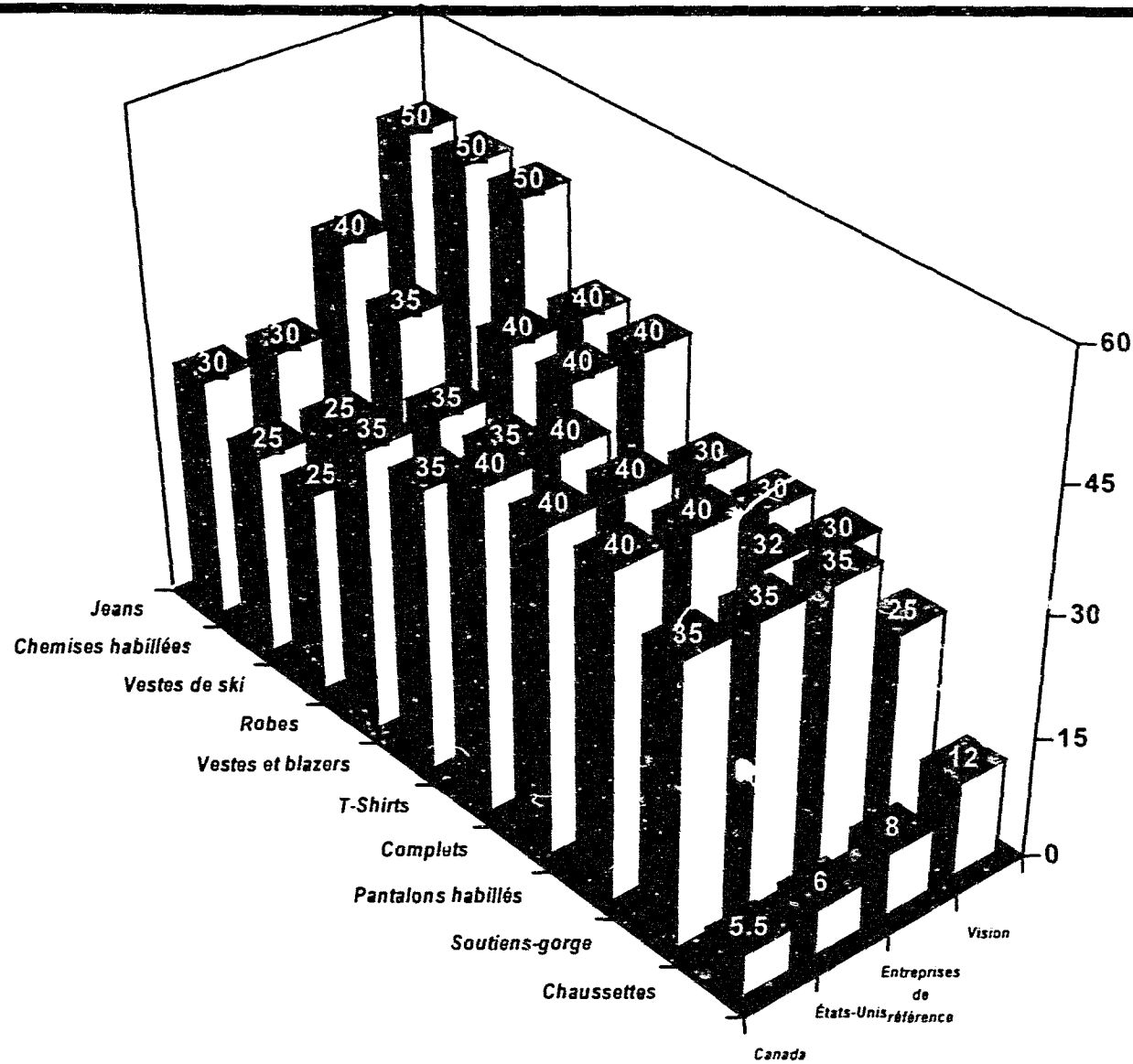
Heures de formation par employé par année

- D'année en année, peu de fabricants de vêtements du Canada ou des États-Unis investissent dans des programmes officiels de formation destinés à tous les employés.
- Les entreprises de référence, qui misent de plus en plus sur les modules de fabrication ou d'autres formes de production plus souples, ont dû investir davantage dans la formation. Cependant, même ces entreprises se sont résignées difficilement à sacrifier des «heures de production» pour des «heures de formation».

VISION

- *Dans leur transition vers la démarche «d'habilitation» mentionnée dans les sections précédentes, les fabricants de vêtements ont de plus en plus besoin d'employés ayant une bonne formation.*
- *Il faudra prévoir jusqu'à une semaine de formation systématique par année, à chacun des échelons de l'entreprise à l'égard de la qualité, de la production, de la maintenance, des systèmes ou d'autres facteurs opérationnels.*
- *L'employé affecté à la production, qui évoluera dans un milieu axé sur l'équipe, devra ajouter d'autres cordes à son arc (qualité, personnel, moral, formation, etc.).*





Ratio main-d'oeuvre directe-supervision
 Chapitre cinq - page 16



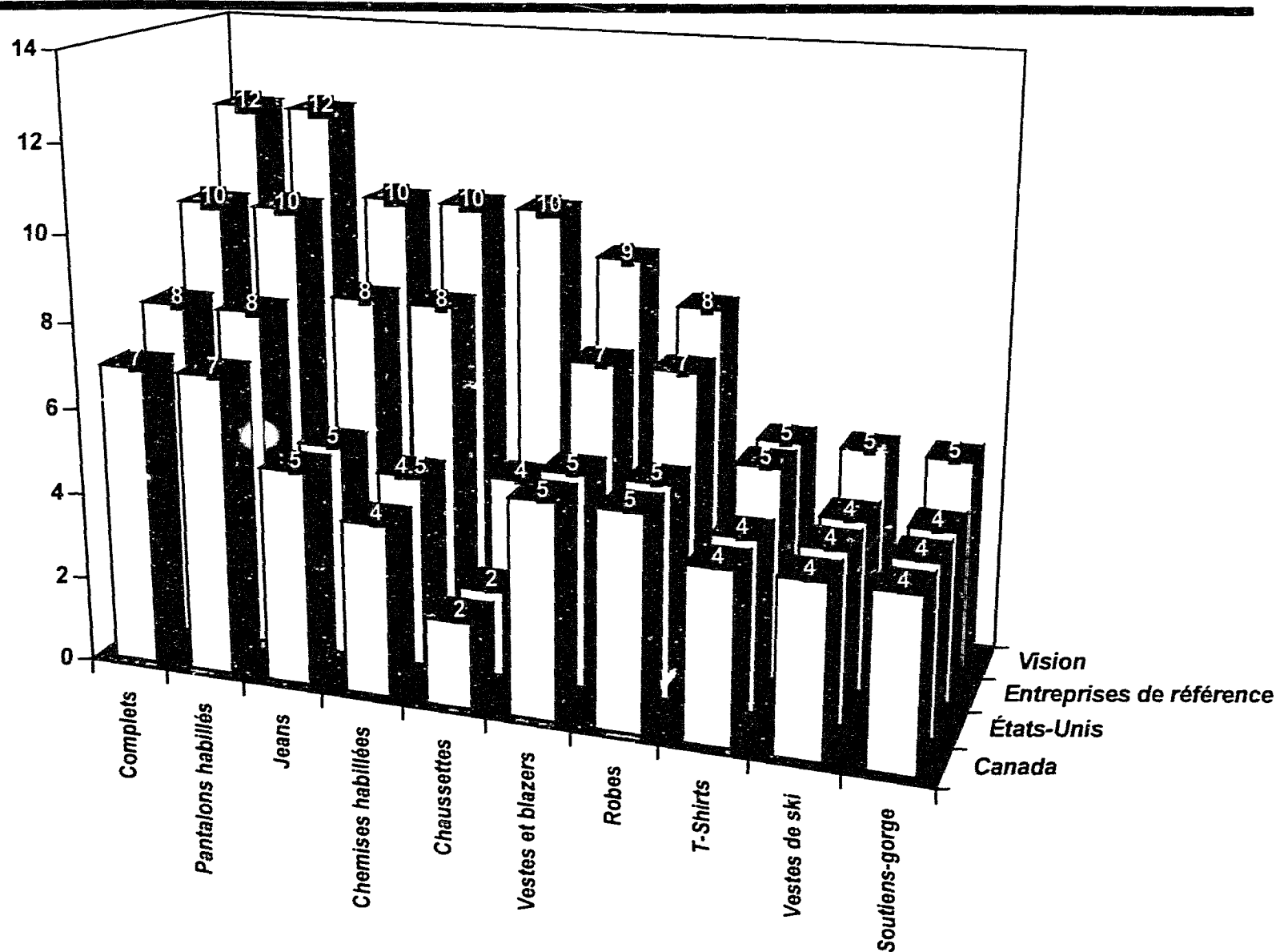
Ratio main-d'oeuvre directe-supervision

- Au Canada comme aux États-Unis, les systèmes types de production en lots progressifs exigent un ratio main-d'oeuvre directe-supervision comparable.
- En règle générale, les entreprises de référence ont un ratio supérieur, mais la transition vers la fabrication flexible a conduit à une évolution du rôle des superviseurs, et non pas à une réduction importante de leur nombre.

VISION

- *Le ratio continuera de s'accroître dans la plupart des catégories à mesure que s'accroîtront les responsabilités de production confiées aux employés.*
- *En bout de ligne, avec l'élimination graduelle des superviseurs, ce ratio n'aura plus aucune importance.*





Ratio main-d'oeuvre directe-main-d'oeuvre indirecte

Chapitre cinq - page 18



Ratio main-d'oeuvre directe-main-d'oeuvre indirecte

- Dans les systèmes de fabrication conventionnels, de trois à quatre personnes par employé affecté directement à la production sont nécessaires pour assurer le soutien. Ces personnes sont des superviseurs, manutentionnaires de lots, préposés à la formation, préposés au contrôle de la qualité, mécaniciens et personnel affecté à la paye.
- Une bonne dose d'efforts, dans ces milieux de travail, est consacrée à l'acheminement du travail, à l'équilibrage et à la vérification de la qualité, c.-à-d., en fait, à éteindre des feux. La prise de décisions verticale exige un soutien plus important sur le plan de la supervision.
- Lorsque les entreprises réussissent à réduire les en-cours et à mettre en oeuvre des programmes assurant la qualité à la source, elles n'ont plus besoin d'assurer un degré de soutien aussi élevé aux employés de production.



-
- **Les entreprises de référence optimisent leur taux de main-d'oeuvre indirecte par une gestion proactive plutôt que réactive :**
 - L'accent est mis sur la formation et l'habilitation du personnel, ce qui favorise un processus décisionnel horizontal et allège la charge de travail du superviseur;
 - Le volume des en-cours est réduit, diminuant du même coup la manutention des lots;
 - Les employés de production sont initiés à l'entretien préventif afin de réduire le degré de soutien requis sur le plan mécanique;
 - Les programmes de qualité visent la prévention des défauts; par conséquent, le contrôle statistique de la qualité suffit pour assurer la qualité.



VISION

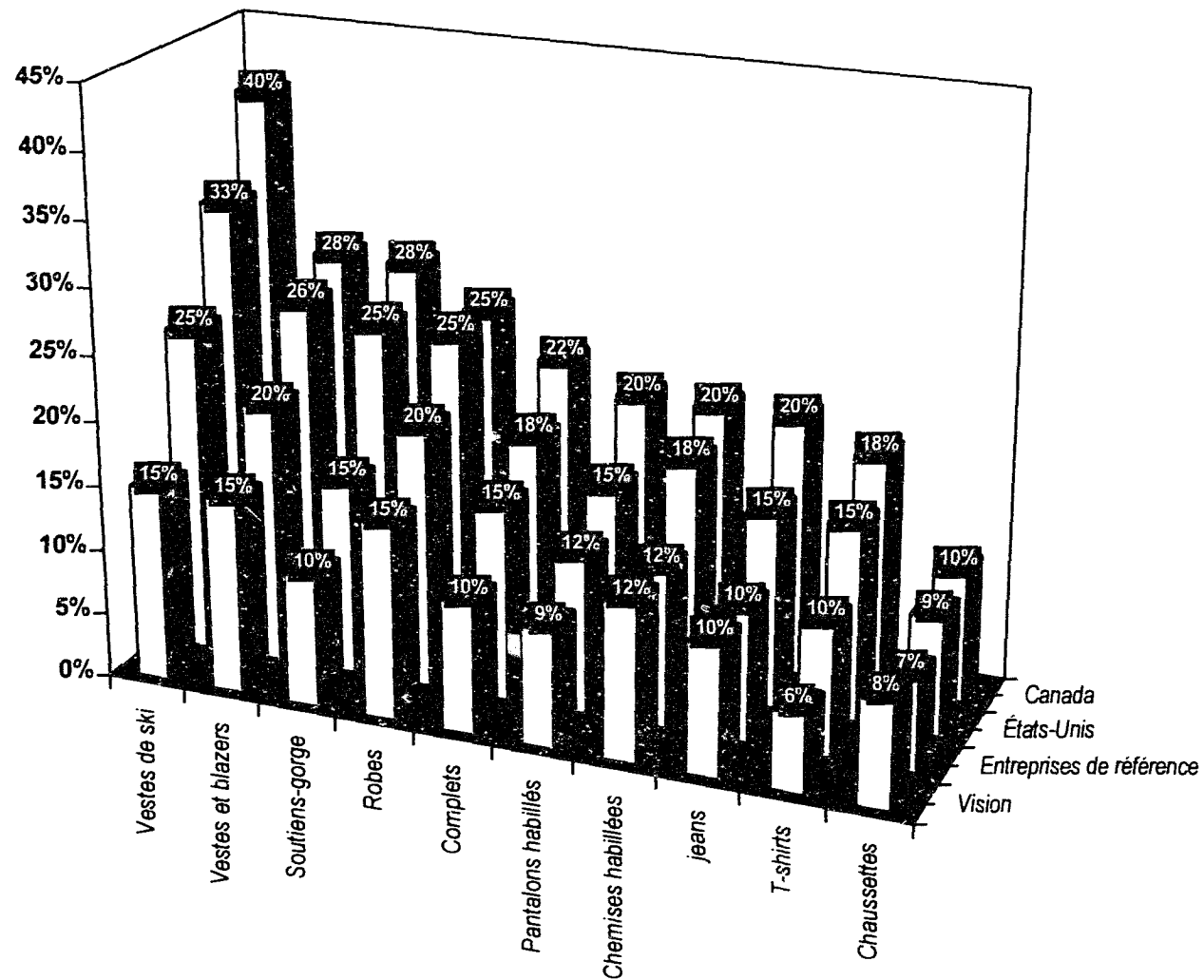
- *L'un des importants avantages de la fabrication flexible, lorsqu'elle est réalisée avec succès, est une diminution de moitié - et parfois plus - du ratio de main-d'oeuvre directe-main-d'oeuvre indirecte par rapport au ratio type.*

- *En voici les raisons principales :*
 1. *Les en-cours, au sein des équipes, sont diminués de façon considérable en raison de l'implantation de la méthode Kanban (juste-à-temps) et ils sont réduits, entre les équipes, à de petits stocks tampons (d'où l'élimination des manutentionnaires de lots);*

 2. *La qualité est contrôlée à la source;*

 3. *Le besoin d'encadrement est réduit au fur et à mesure de l'équilibrage des équipes et du transfert du processus décisionnel au niveau des employés de production.*





Coûts excédentaires de main-d'oeuvre directe
Chapitre cinq - page 22



Coûts excédentaires de main-d'oeuvre directe

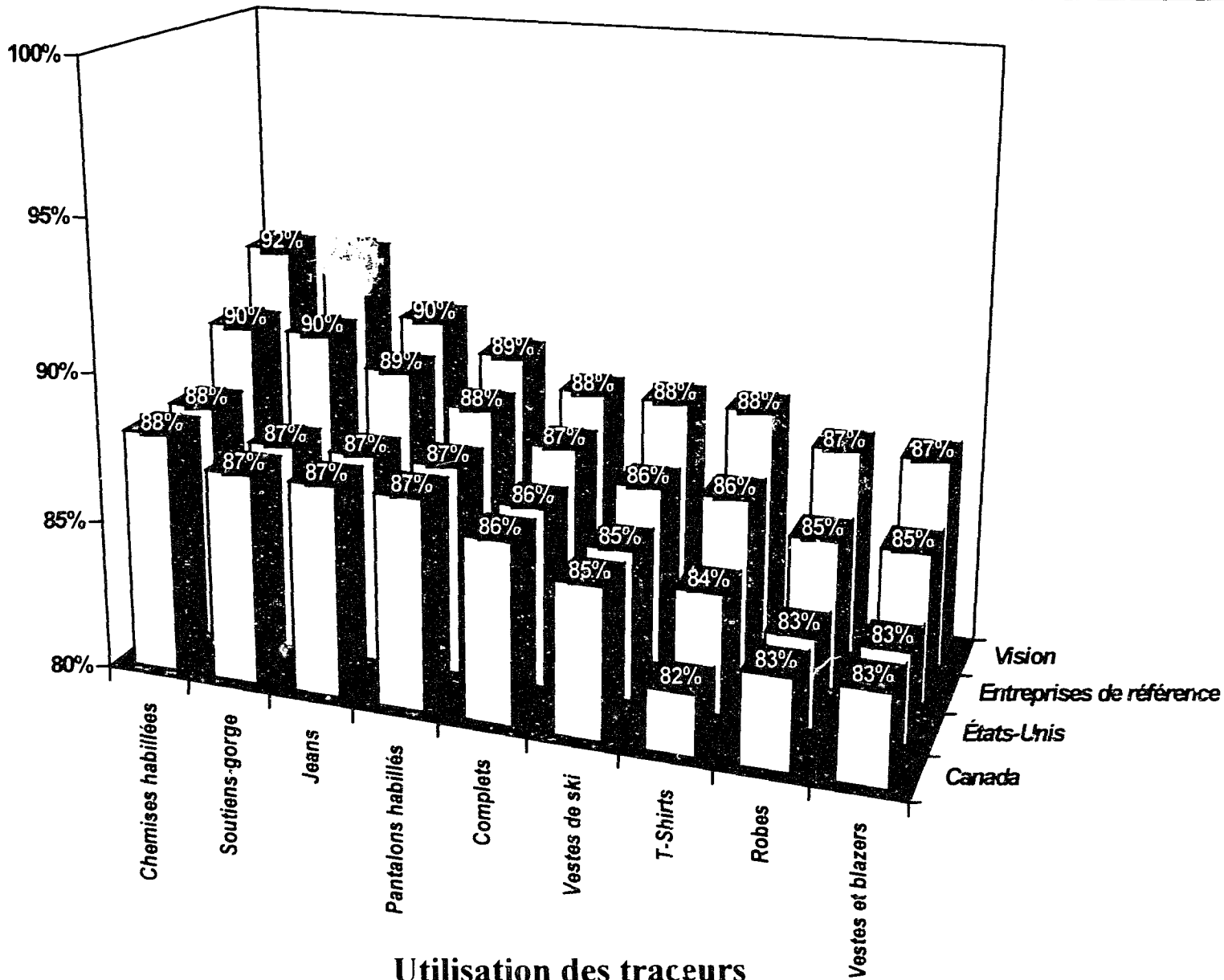
- Dans les milieux de fabrication conventionnels, les coûts excédentaires de main-d'oeuvre directe sont attribuables aux heures supplémentaires (dans le but, en général, «d'équilibrer» les chaînes de production), au rattrapage (en raison de formation ou de rendement insatisfaisant) et des problèmes de productivité (découlant de circonstances anormales).
- Les ateliers de couture bien conçus et bien gérés, peu importe qu'ils fonctionnent à l'aide d'un système de production PBU ou de modules de fabrication, ont la capacité de restreindre les coûts excédentaires de cet ordre à moins de 15 p. 100.
- Ces ateliers se caractérisent par des en-cours peu élevés, des programmes de formation systématique, des employés de production polyvalents, des programmes d'entretien préventif et une production équilibrée.



VISION

- *La fabrication flexible élimine, dans une large mesure, la nécessité des heures supplémentaires (pourvu que les équipes atteignent les objectifs de production), en raison de sa capacité auto-équilibrante, et les réunions deviennent alors la principale variation à l'horaire. Initialement, le transfert de connaissances peut entraîner des coûts de rattrapage massifs, mais, en contrepartie, le risque de mauvais rendement est réduit au minimum une fois que les membres de l'équipe sont tenus d'exécuter plusieurs tâches.*





Utilisation des traceurs
Chapitre cinq - page 25



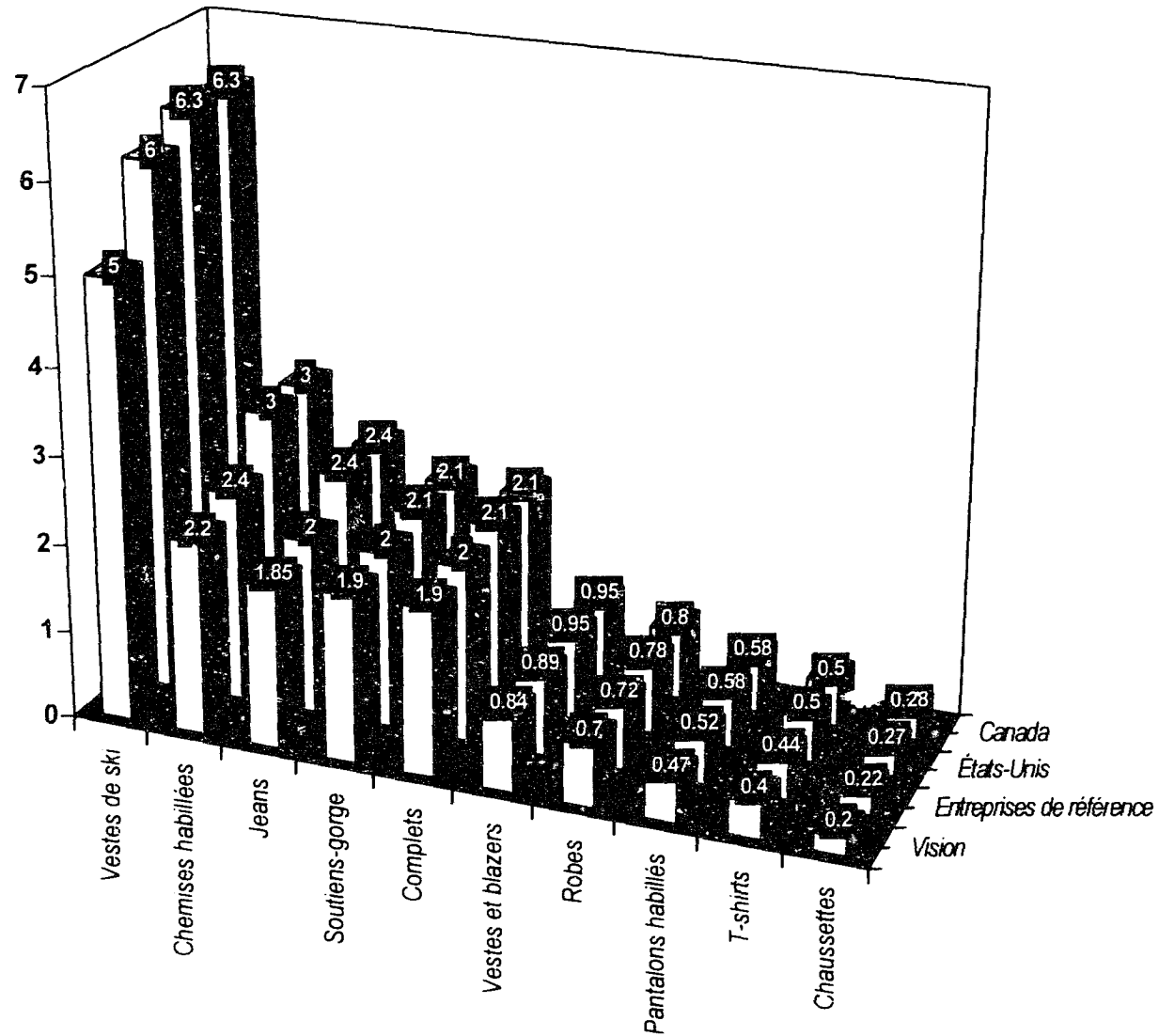
Utilisation des traceurs

- La technologie en usage au Canada et aux États-Unis est fortement comparable.
- Il y a très peu de différence entre le pourcentage d'utilisation courant et le pourcentage atteint par les entreprises de référence.

VISION

- *Il serait sans doute possible d'obtenir un meilleur pourcentage d'utilisation des traceurs par le biais de progrès technologiques. La coupe au laser contrôlée par ordinateur, en particulier, pourrait entraîner une certaine amélioration sur ce plan.*





Heures allouées par douzaine de vêtements
 Chapitre cinq - page 27



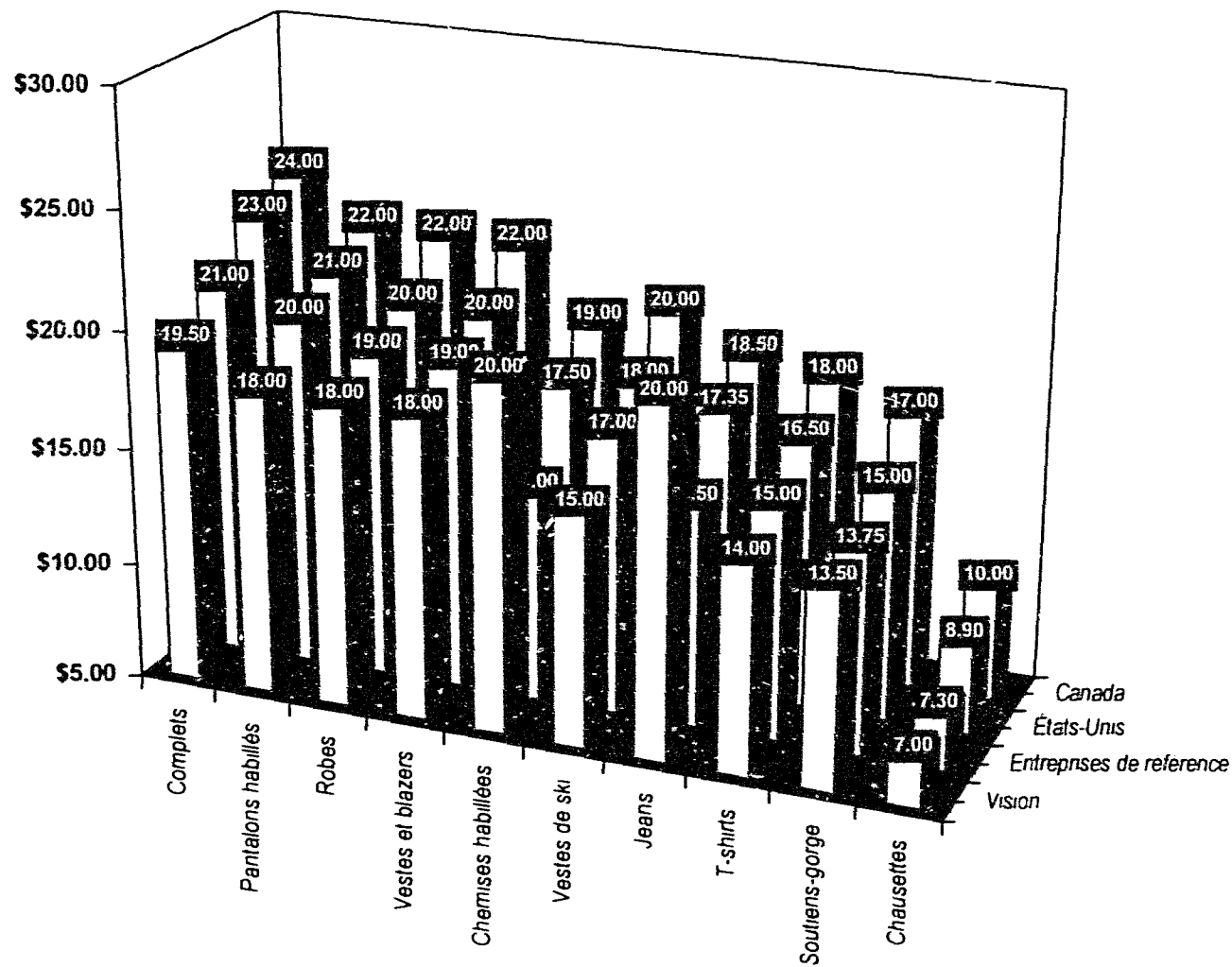
Heures allouées par douzaine de vêtements

- Les heures allouées au Canada et aux États-Unis sont semblables dans une même catégorie de vêtement.
- Les entreprises de référence affichent des résultats de 15 à 25 p. 100 supérieurs, en raison surtout des améliorations techniques apportées au processus à la faveur de la transition vers des systèmes de fabrication flexible.

VISION

- *Il y encore place pour l'amélioration. Cette amélioration sera le fruit, principalement, de l'évolution technologique.*





Coût par heure allouée
Chapitre cinq - page 29



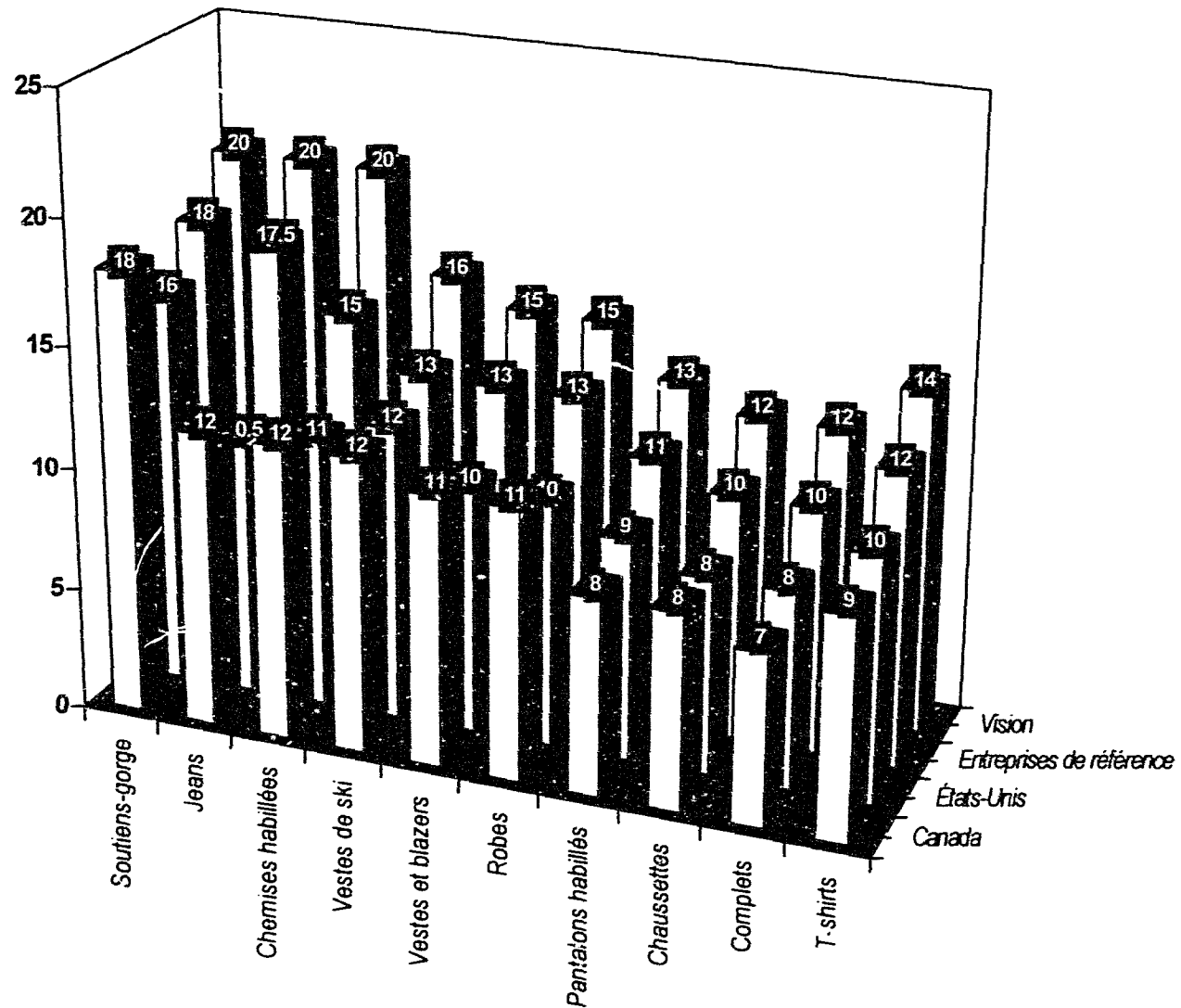
Coût par heure allouée

- Au Canada, les coûts par heure allouée sont généralement de 10 à 15 p. 100 plus élevés que ceux qui ont cours aux États-Unis.
- L'écart s'explique surtout par les salaires ainsi que le coût des avantages sociaux qui sont quelque peu supérieurs au Canada.
- Certaines entreprises de référence réussissent à abaisser considérablement leurs coûts par le biais d'améliorations techniques et de gains de productivité obtenus par des modifications aux systèmes, ainsi de suite.

VISION

- *À long terme, sous l'effet de la généralisation croissante de la fabrication flexible, le coût par heure allouée devrait augmenter dans certaines catégories de vêtements.*
- *Ces hausses seront contrées néanmoins par un meilleur rendement sous d'autres aspects, comme les charges financières sur les stocks, la qualité et le service.*
- *D'autres paramètres devraient s'imposer, comme les heures à valeur ajoutée et le coût par heure à valeur ajoutée.*





Total d'heures allouées par année par pied carré de production
Chapitre cinq - page 31



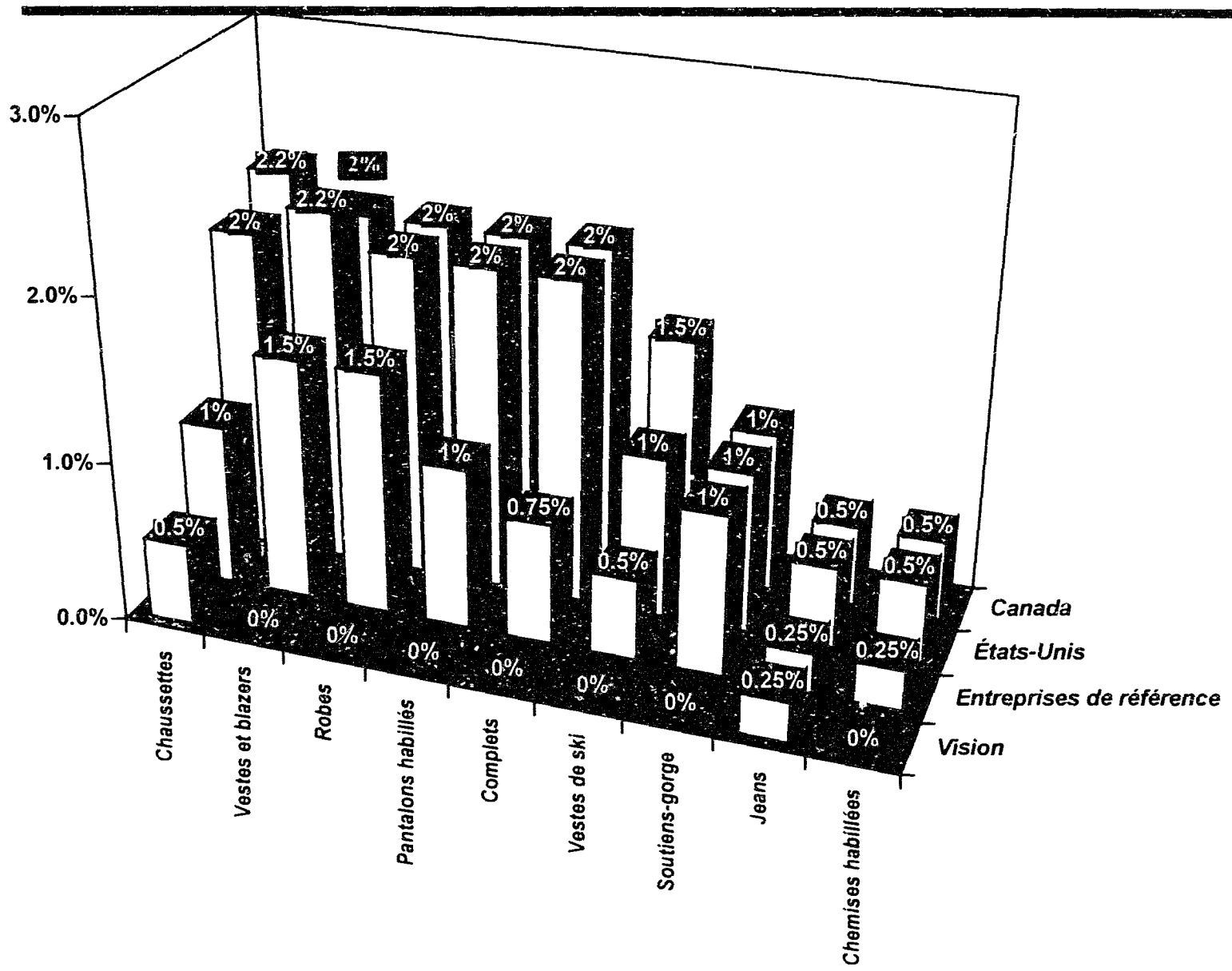
Total d'heures allouées par année par pied carré de production

- Ce paramètre est dicté principalement par le type de système de production en usage.
- À cet égard, la performance est semblable au Canada et aux États-Unis.
- Les entreprises de référence qui ont commencé à adopter la fabrication flexible affichent un taux d'utilisation d'espace passablement supérieur en raison de la réduction des en-cours et, partant, de la surface de production requise.

VISION

- *De nouvelles améliorations sont prévisibles avec l'efficacité croissante de la fabrication flexible.*
- *Le recours aux quarts multiples devrait devenir beaucoup plus courant, ce qui pourrait avoir une incidence importante sur ce ratio.*





Marchandise retournée par les clients
 Chapitre cinq -page 33



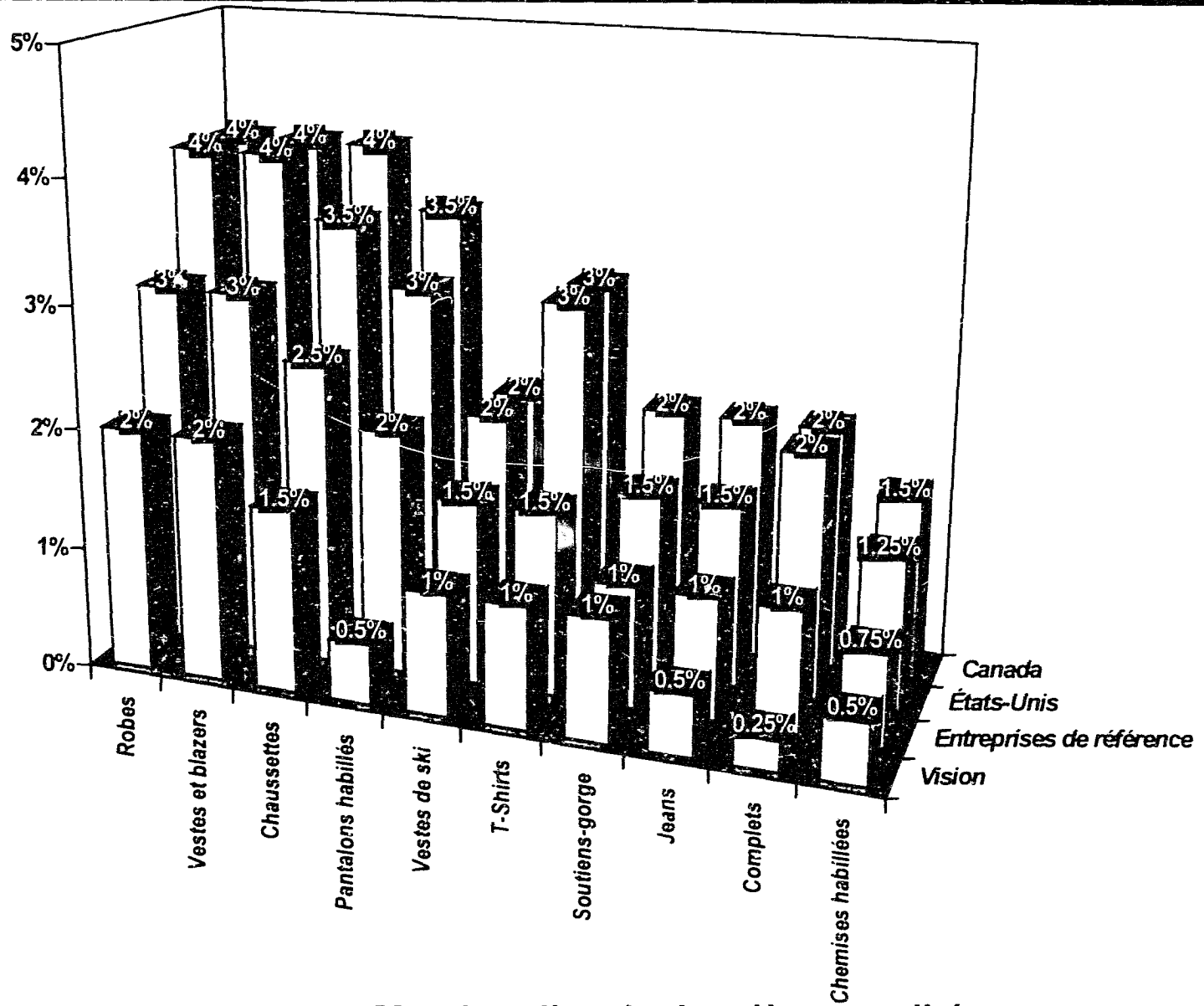
Marchandise retournée par les clients

- À l'intérieur d'une catégorie de vêtements donnée, la proportion de marchandise retournée est comparable au Canada et aux États-Unis.
- Les entreprises de référence, cependant, font beaucoup mieux que la moyenne à cet égard.
- Cela résulte surtout des techniques de «qualité à la source» employées. Dans les entreprises où les employés ont la responsabilité de la qualité finale de la production, le taux de défauts a tendance à diminuer. Il s'ensuit, naturellement, une baisse de la marchandise retournée.

VISION

- Plus les employés participent à la fonction de la qualité, plus ils ont l'occasion de constater la satisfaction réelle des clients.
- Il est prévu que les efforts futurs sur le plan de la qualité auront des effets tellement bénéfiques sur la qualité que les retours deviendront négligeables.
- Dans certains cas, les équipes de production apprendront la réaction des clients directement de ceux-ci, par le biais d'appels téléphoniques.





Marchandise de deuxième qualité



Marchandise de deuxième qualité

- Dans une même catégorie de vêtements, les fabricants canadiens et américains affichent un taux comparable en ce qui a trait à la marchandise de deuxième qualité.
- Les entreprises de référence ont un taux beaucoup plus satisfaisant que leurs concurrents, cependant.
- Encore une fois, cette bonne performance provient des techniques de «qualité à la source» utilisées. Les employés étant responsables de la qualité finale, la marchandise de deuxième qualité diminue. Il en résulte une qualité supérieure.

VISION

- La participation de plus en plus étroite des employés au processus d'assurance de la qualité se traduira par une amélioration globale de la qualité.

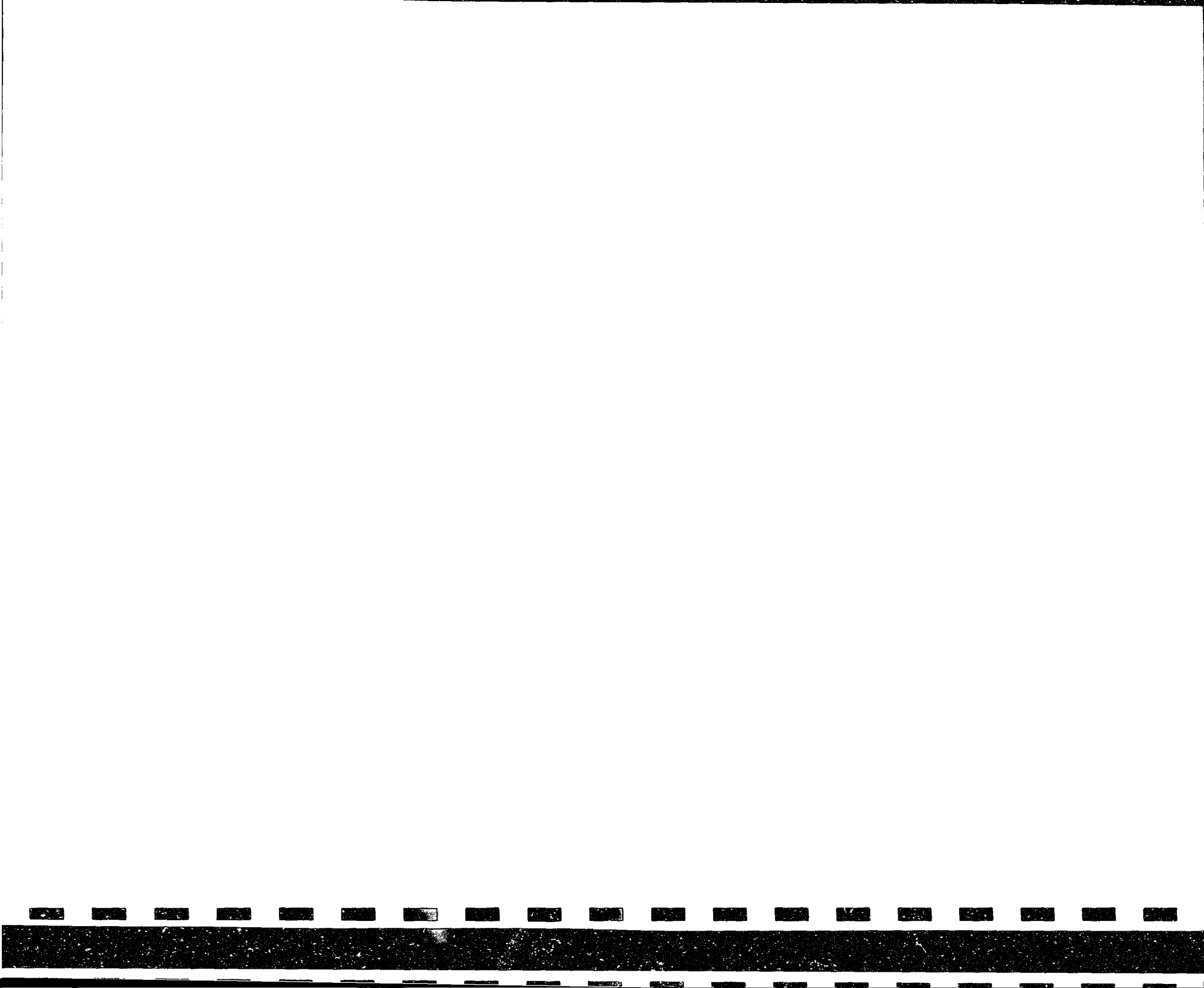




CHAPITRE 6

SOUPLESSE D'EXÉCUTION





Résumé

- De nos jours, la réussite des fabricants de vêtement repose encore plus sur la souplesse et la rapidité d'exécution que sur les coûts.
- D'importantes améliorations ont été apportées à tous les processus pour les rendre plus rapides et plus réceptifs aux besoins des clients, y compris les processus de préproduction, de production et de post-production.
- Ces améliorations ont été réalisées grâce, surtout, à la réduction ou à l'élimination de fonctions et de processus sans valeur ajoutée.



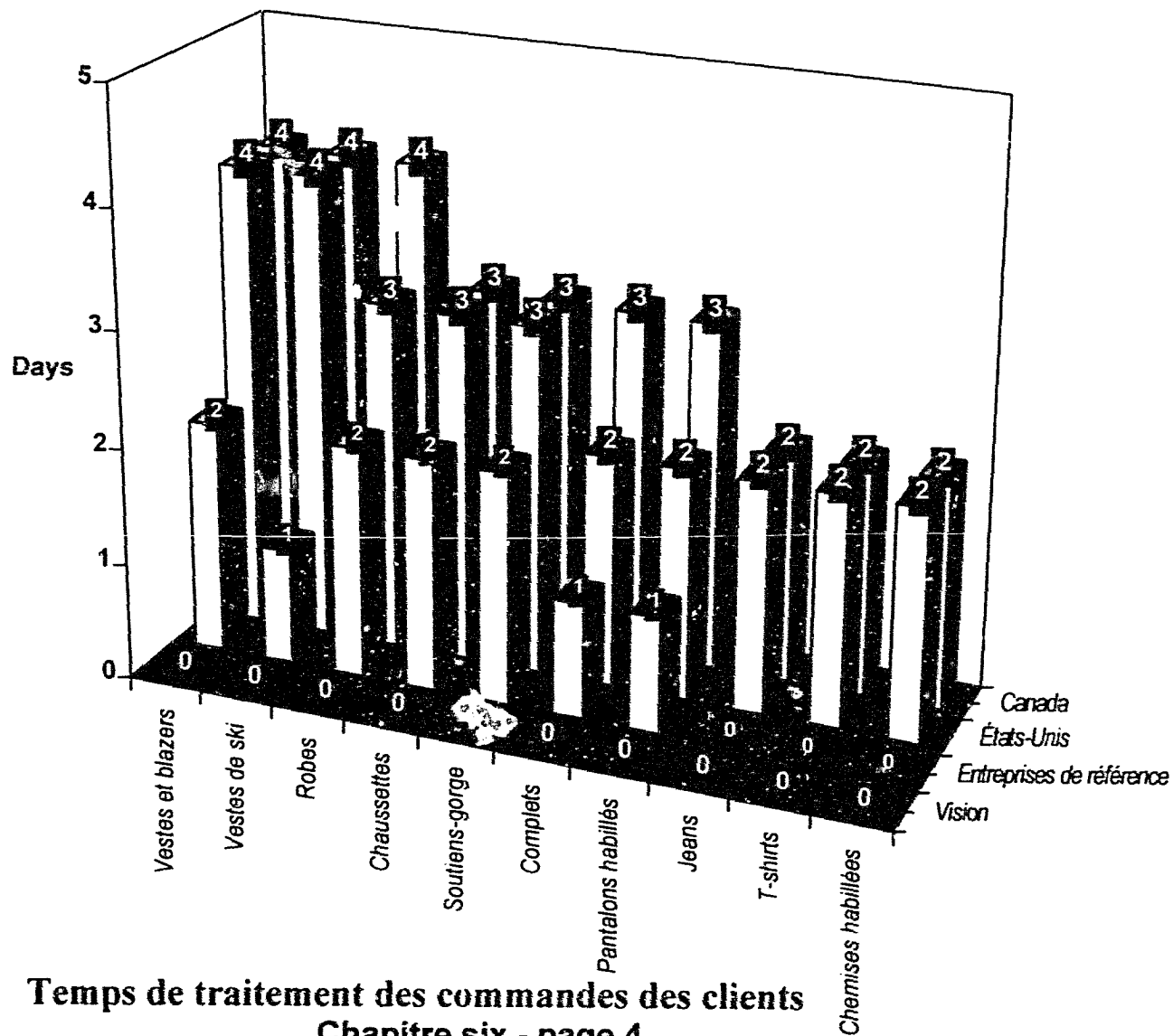
VISION

- *La rapidité d'exécution est en train d'évoluer. La vitesse, la communication des données et les liaisons constituent désormais la norme et non plus un objectif.*
- *Les fabricants de vêtements doivent miser sur les «compétences de base», soit le savoir-faire détenu par les différents maillons de cette chaîne qui va du fournisseur de tissus jusqu'au client.*
- *Toutes les fonctions doivent être orientées vers les clients.*
- *La tendance en faveur de plus petits lots et d'une plus grande différenciation des produits ira en s'accroissant.*



-
- *Le fabricant de vêtements devra passer maître dans l'art de répondre rapidement aux attentes du consommateur.*
 - *Les frontières nationales s'estomperont sous l'effet de la mondialisation, et la sélection des fournisseurs ne s'appuiera plus sur des impératifs de coût mais plutôt sur la capacité des maillons de la chaîne de fabrication de vêtements de satisfaire aux exigences des consommateurs.*
 - *Grâce aux progrès de la technologie, il deviendra possible de produire de très petits lots avec efficience.*
 - *Les fabricants de vêtements doivent se préparer à assurer un service supérieur et un degré très élevé d'adaptation aux clients.*





Temps de traitement des commandes des clients
Chapitre six - page 4



Temps de traitement des commandes des clients

- Dans le cadre d'un mandat auprès d'un client, Kurt Salmon Associates a remarqué récemment qu'il fallait près d'une semaine pour l'entrée des commandes des clients dans le système de l'entreprise, bien que la direction soit convaincue que son entreprise était «à la fine pointe» de la technologie. L'entreprise avait équipé ses représentants aux ventes d'ordinateurs, elle avait installé des modems et des télécopieurs ainsi qu'un système complexe d'approvisionnement et de distribution.
- Malheureusement, la direction avait omis de doter les représentants de la capacité de saisir les commandes directement dans le système. Le modem servait donc à les transmettre à un fichier en lots en vue, uniquement, de la création de bons de commandes. Les bons de commandes étaient ensuite accumulés pendant plusieurs jours avant d'être saisis en lot dans le système d'approvisionnement. Enfin, chaque bon de commande était inscrit à la main dans le système avec un degré d'exactitude de 95 p. 100.



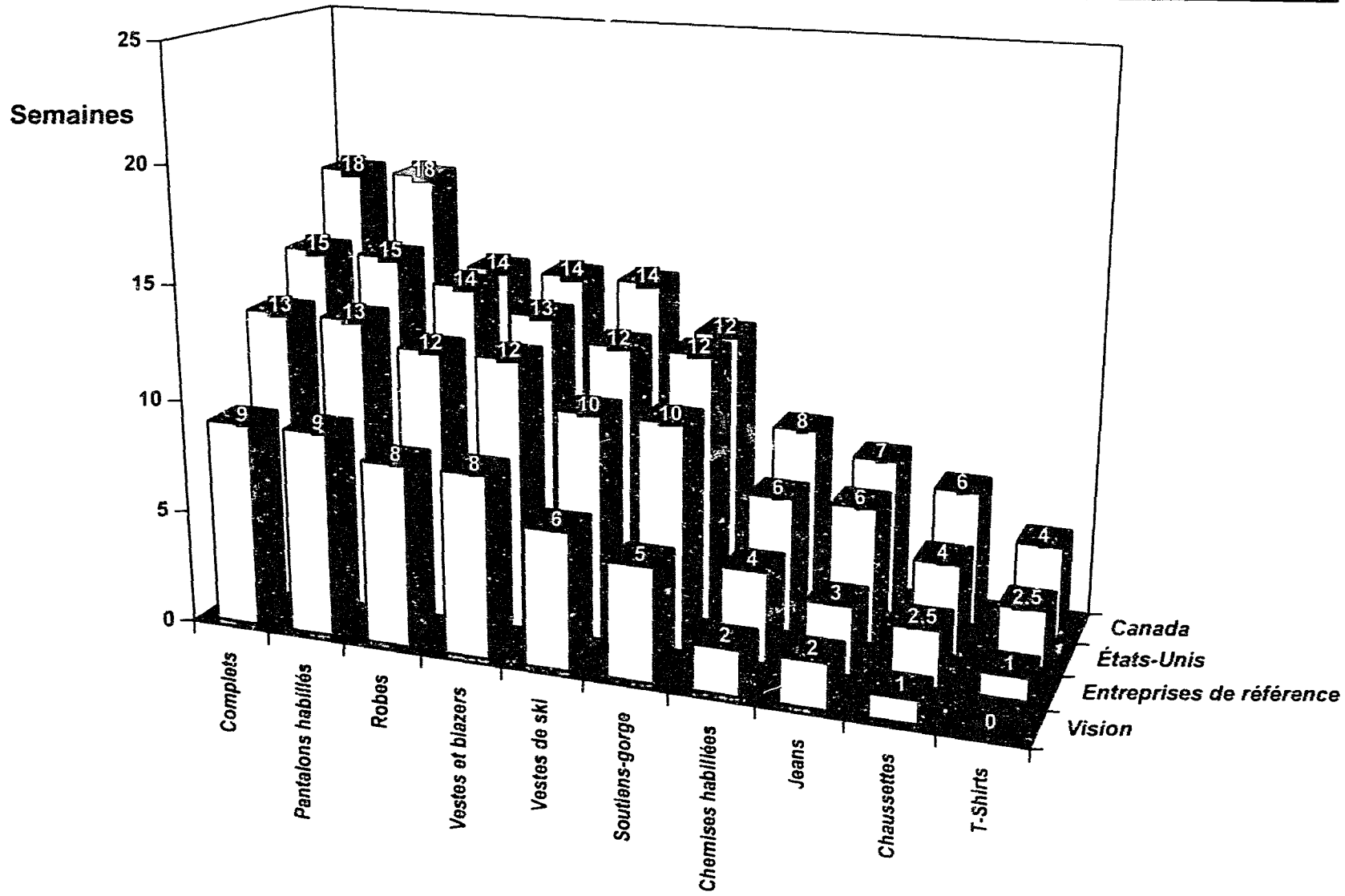
-
- Ce processus, de même que le temps de traitement nécessaire à la saisie des commandes des clients, ne sont pas exceptionnels au Canada ou aux États-Unis.
 - À l'exception de la saisie en elle-même de la commande dans le système, le processus n'ajoute aucune valeur. Pourtant, il n'est pas rare de trouver des temps de traitement de deux, trois ou, même, quatre jours.
 - Parmi les entreprises de référence, il s'en trouve encore qui n'ont pas la capacité de traiter «instantanément» les commandes des clients.



VISION

- *Grâce à l'intégration des systèmes, les fabricants de vêtements ont maintenant la possibilité de saisir par modem les commandes des clients directement dans les systèmes. Les commandes sont ainsi transférées directement dans la base de données de traitement, sans qu'il soit nécessaire de produire un bon de commande imprimé.*
- *Le transfert par modem permet d'enclencher immédiatement tous les facteurs de traitement. Les garnitures et les tissus sont commandés; les stocks sont contrôlés et mis à jour; les ordres de retrait du stock sont produits.*
- *Dans l'avenir, les «premiers de la catégorie» seront les entreprises qui réduiront à peu près à néant le temps de traitement des commandes, éliminant ainsi un temps considérable sans valeur ajoutée.*





Cycle d'approvisionnement en tissus
 Chapitre six - page 8



Cycle d'approvisionnement en tissus

- Les fabricants de vêtements canadiens ont à faire face à des difficultés beaucoup plus grandes que leurs concurrents américains sur un plan particulièrement important : l'approvisionnement en tissus.
- Nombre des tissus utilisés dans la fabrication d'une vaste gamme de produits ne sont pas fabriqués au Canada.
- La distance constitue un désavantage, au niveau de la concurrence avec les États-Unis, pour les fabricants de vêtements canadiens qui s'approvisionnent auprès d'usines textiles américaines.
- La rigueur du climat canadien rend parfois les livraisons de tissus difficiles au Canada, ce qui constitue un autre facteur de complication pour les fabricants de vêtements canadiens.



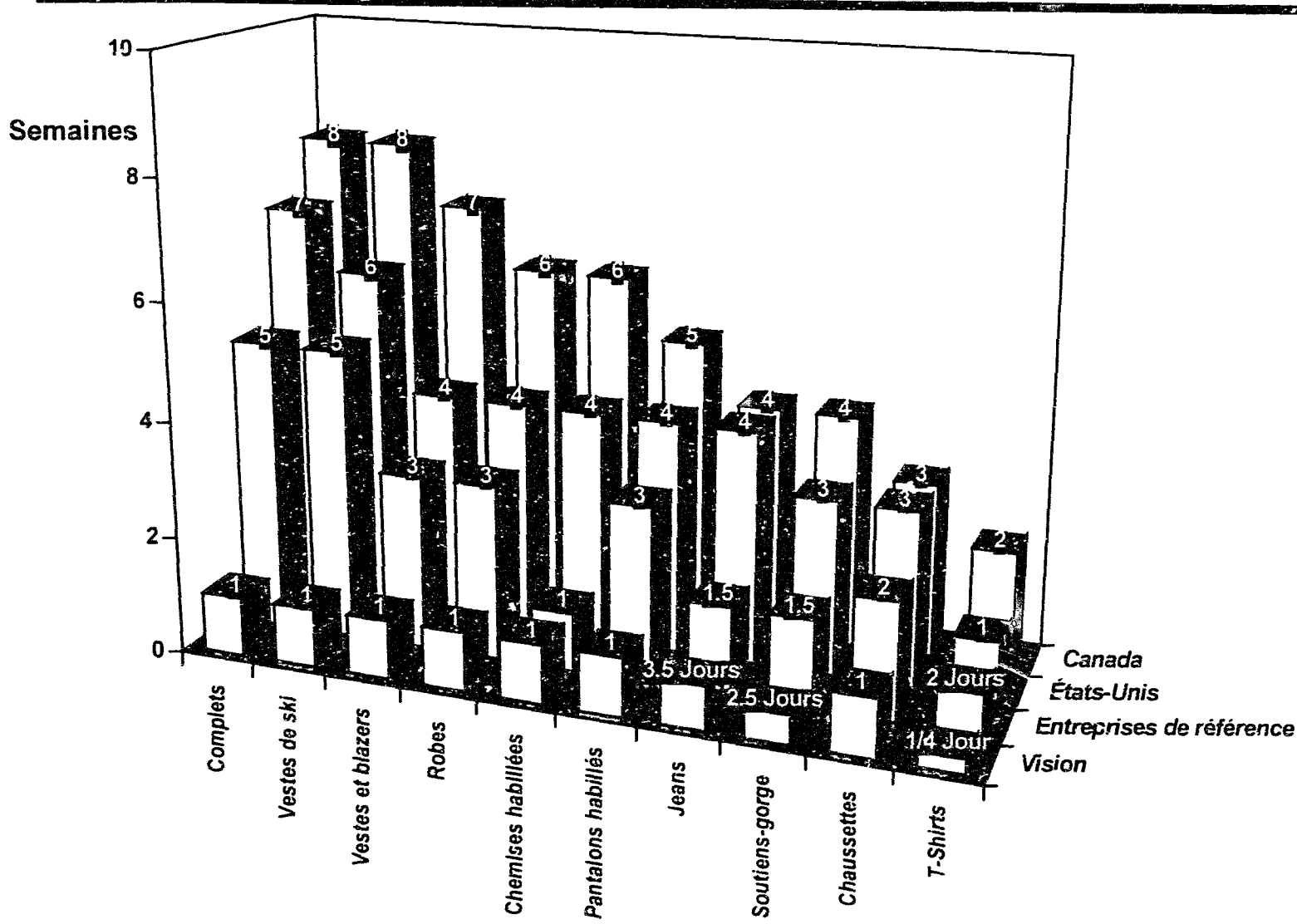
-
- Ces facteurs allongent la durée du cycle d'approvisionnement en tissus pour les fabricants canadiens de la plupart des catégories de vêtements.
 - La plupart des entreprises de référence, qui occupent le premier rang dans leurs catégories respectives, font à peine mieux que la moyenne sur ce plan.
 - Cela s'explique surtout par le fait que les fabricants de vêtements et leurs fournisseurs de tissus en sont encore à développer entre eux des liens et des moyens de communication.
 - Ces liens ont une grande incidence sur la durée du cycle d'approvisionnement en tissus. Ainsi, dans le cas des jeans, les entreprises de référence ont réussi à réduire le cycle de moitié par rapport à celui qui prévaut parmi les fabricants de vêtements types du Canada et des États-Unis.



VISION

- *Les liaisons établies entre les fabricants de vêtements et leurs fournisseurs de tissus entraîneront donc une forte diminution de la durée actuelle des cycles d'approvisionnement en tissus.*
- *La diminution pourrait être de l'ordre de 50 à 75 p. 100.*
- *La réception des tissus en temps opportun est cruciale pour la rapidité d'exécution. Pour atteindre les diminutions projetées, les fabricants et leurs fournisseurs devront modifier leurs rapports de travail en profondeur.*
- *Le plus important changement aura trait aux moyens utilisés pour le partage de l'information entre les détaillants, les fabricants de vêtements et les fournisseurs de tissus. Les fournisseurs de tissus doivent être mis au courant plus rapidement de la nature possible des besoins futurs et il leur faut, pour cela, connaître ceux qui se vendent bien. Il faut commander les tissus au bon moment et, plus important encore, il faut le faire avec exactitude.*
- *L'établissement de liens efficaces peut entraîner une diminution de la durée du cycle d'approvisionnement en tissus. Cela ouvre la voie à une réduction des stocks de tissus et à une plus grande rapidité d'exécution de la part des fabricants de vêtements.*





Cycle de fabrication

Chapitre six - page 12



Cycle de fabrication

- C'est au chapitre du cycle de fabrication que sont survenus la plupart des grands changements ces récentes années. La nécessité de réduire la durée du cycle et d'améliorer, à la fois, la souplesse a donné naissance à de nombreuses nouvelles démarches de fabrication.
- Les modules de fabrication et les systèmes de production en continu (UPS) sont conçus pour satisfaire à ces besoins. La mise en oeuvre de ces démarches, notamment les modules de fabrication, est très avancée dans certaines catégories de produits dont les T-shirts.
- Les cycles de fabrication sont encore fort longs, cependant. Au Canada, la production en lots progressifs (PBU) est encore très répandue.



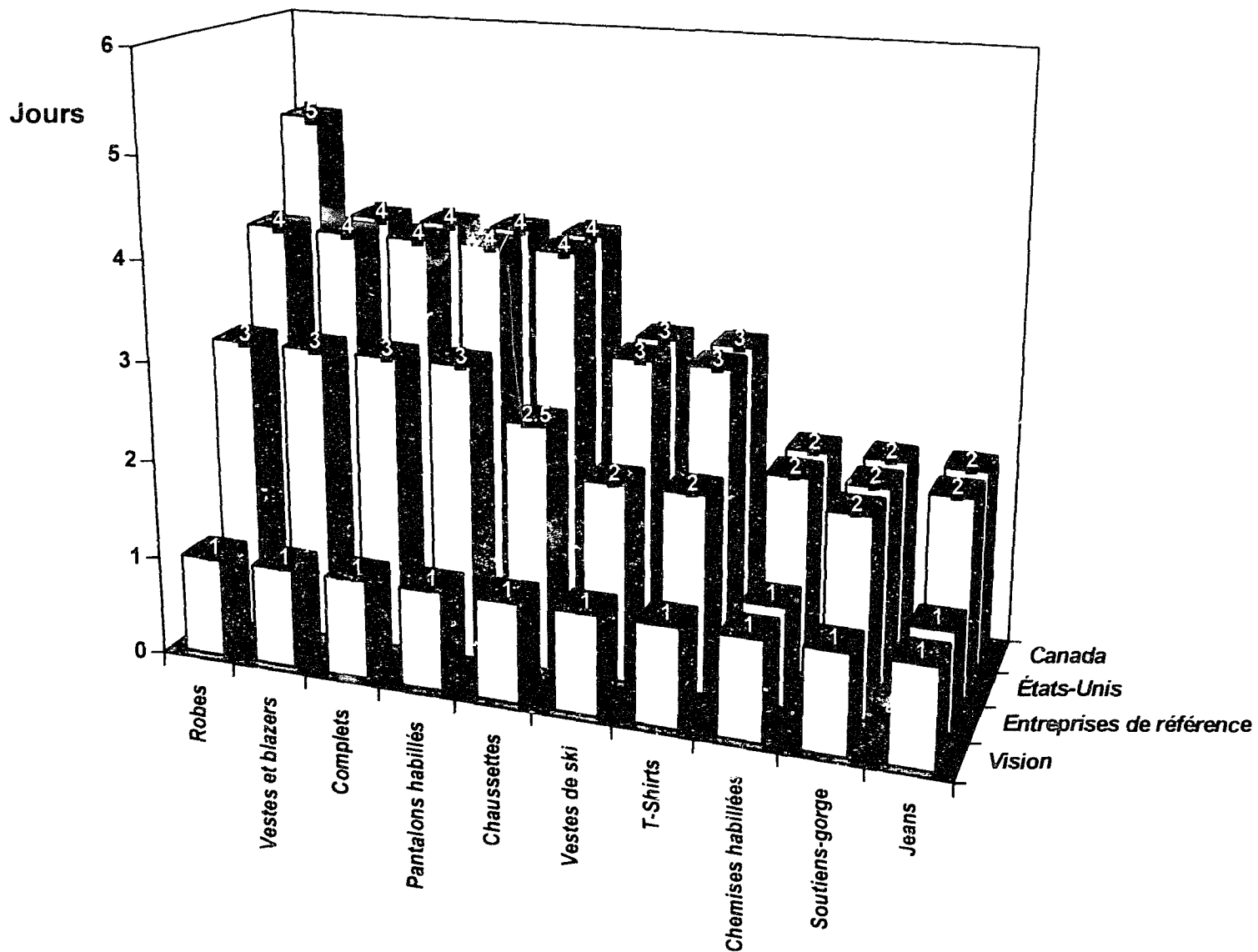
-
- Les fabricants de vêtements canadiens n'ont pas subi, de la part de leurs clients, une pression aussi forte que celle qui a été exercée sur les fabricants américains afin de réduire le cycle de fabrication. Ils présentent donc, dans certaines catégories de produits, des cycles passablement plus longs que ceux de leurs concurrents américains.
 - Cependant, les entreprises de référence américaines ont, sur leurs concurrents intérieurs, une bonne avance à cet égard.
 - Aux États-Unis, les systèmes de PBU sont aussi la norme.
 - Toutefois, comme dans le cas du cycle de développement des produits, les entreprises de référence ont compris la nécessité d'assouplir et d'accélérer leurs opérations et ont pris les mesures pour y parvenir.



VISION

- *Il est encore possible de réduire la durée des cycles de fabrication.*
- *Ces gains seront réalisés en misant encore d'avantage sur le travail d'équipe comme outil de productivité, de qualité et de réduction des coûts, en mettant à profit de nouvelles générations de technologies et en adoptant une philosophie de gestion axée sur l'habilitation des employés.*





Cycle retrait du stock-expédition

Chapitre six - page 16



Cycle retrait du stock-expédition

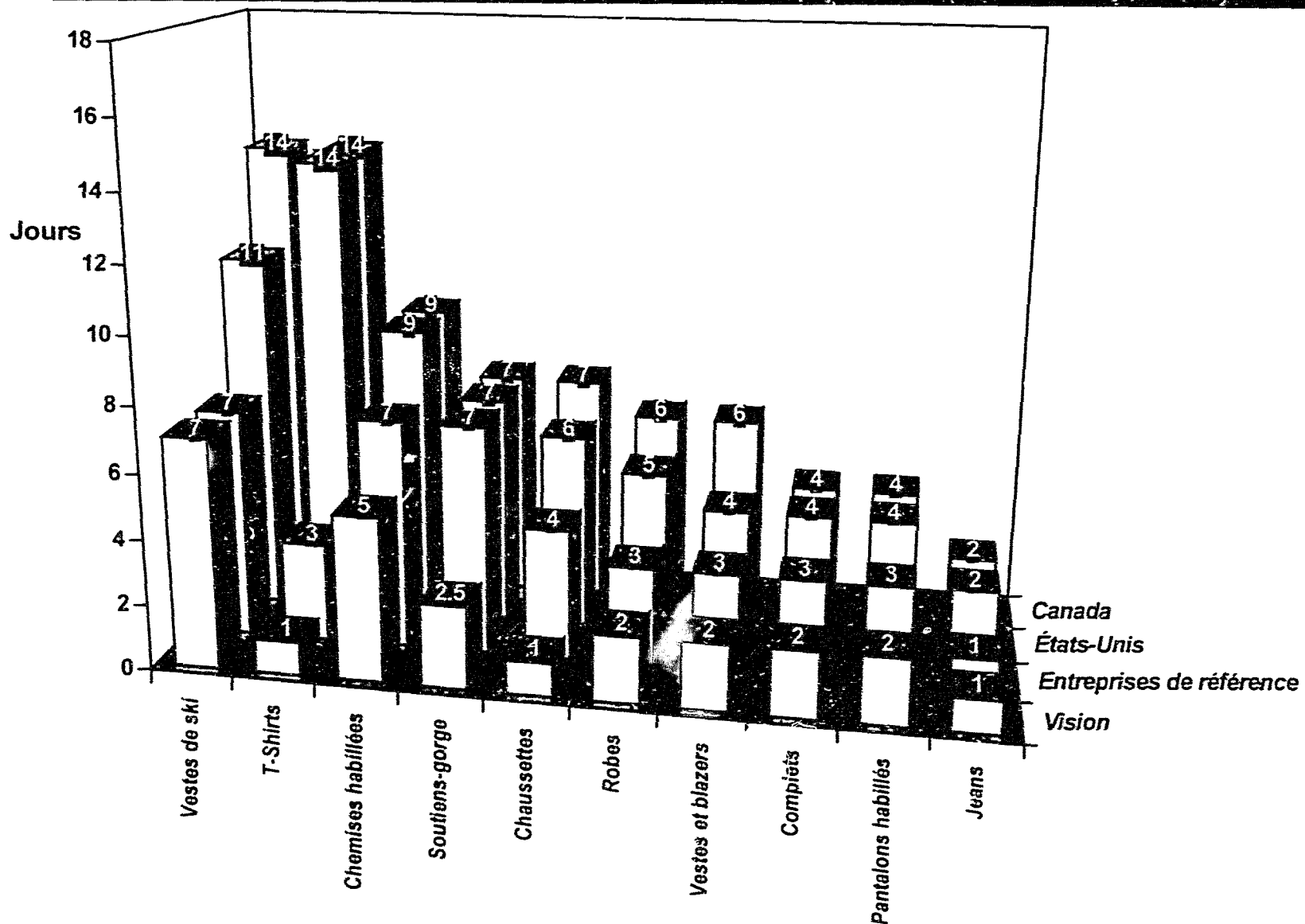
- Les techniques de distribution en usage aujourd'hui sont, pour la plupart, à la fine pointe du progrès. Dans l'industrie du vêtement canadien, l'emploi des codes à barres, d'imprimantes à jet d'encre, de matériel complexe de manutention, de machines automatiques d'emballage et de conditionnement, etc., est fort répandu, quoique pas autant qu'aux États-Unis.
- La durée du cycle retrait du stock-expédition est très semblable d'un fabricant de vêtements à un autre, qu'il s'agisse d'un fabricant canadien, d'un fabricant américain ou d'une des entreprises de référence.



VISION

- *Il serait quand même possible aux fabricants de vêtements de diminuer encore la durée de ce cycle en misant principalement sur l'optimisation du processus d'attribution et en éliminant les stocks de produits finis superflus.*
- *Le processus d'attribution des commandes a toujours donné lieu à des retards considérables dans la distribution. Afin de se prémunir contre les pénuries et les excédents de stock, les entrepôts disposaient normalement de deux à trois jours de stocks de produits finis.*
- *Cette philosophie était le prolongement logique de la démarche de fabrication prédominante qui consistait à conserver des stocks principalement pour contrer les fluctuations de production ou d'efficacité de la main-d'oeuvre.*
- *Grâce aux techniques mises de l'avant dans les nouveaux systèmes, l'attribution des commandes s'effectue maintenant de façon rapide et itérative. Le processus peut être optimisé comme jamais auparavant, éliminant le besoin de stocks de «protection».*
- *Dans l'avenir, le cycle de retrait du stock et d'expédition sera d'un jour ou moins. L'économie de temps ainsi réalisée dans le flux de traitement pourra être utilisée à bon escient en tant qu'avantage concurrentiel.*





Cycle de commande répétitive



Cycle de commande répétitive

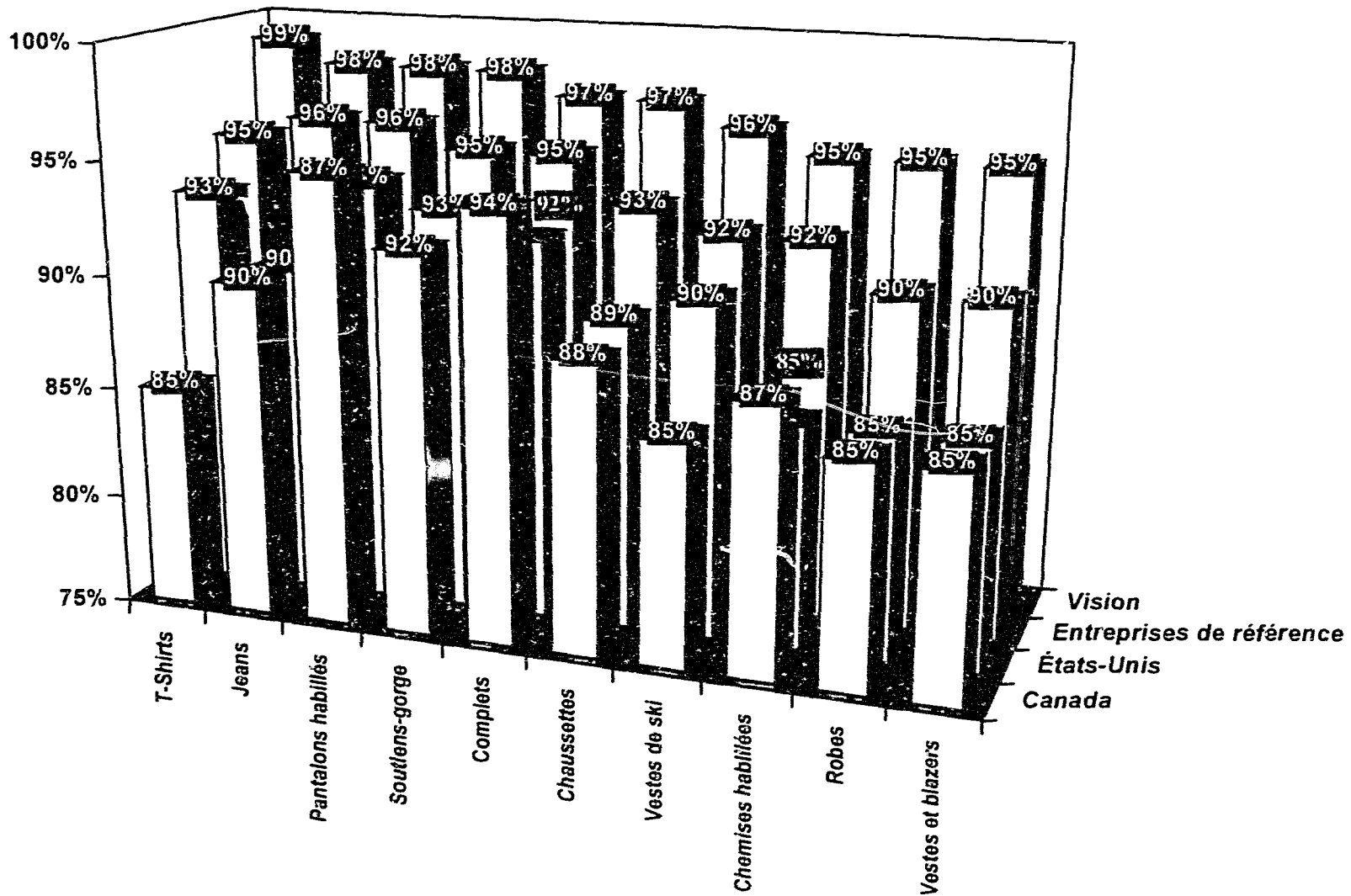
- Dans certaines catégories de produits, soit celles fortement axées sur la mode, les commandes répétitives n'ont aucune utilité, car les nouveaux modèles remplacent les anciens à un rythme qui rend le réapprovisionnement impossible.
- La capacité de renflouer les stocks des produits très en demande est cruciale dans la plupart des catégories. Lorsque le fabricant est à l'étranger, le réapprovisionnement est très difficile, voire impossible. Toutefois, ce processus est optimisé dans le cas de produits nord-américains.
- Comme dans le cas d'un bon nombre des paramètres groupés aux présentes, les changements sont dictés par les détaillants.
- L'*EDI* étant maintenant plus répandue, les détaillants exigent des délais de réapprovisionnement sans cesse plus courts.
- Pour les fabricants de vêtements, les liens entretenus avec les détaillants initient le processus, tandis que ceux entretenus avec les fournisseurs en assurent la bonne marche.



VISION

- *Certains fabricants de vêtements tentent d'assurer le réapprovisionnement en augmentant les stocks de produits finis. Cependant, les plus compétitifs seront ceux qui auront la souplesse et la rapidité voulues pour réagir aux demandes, et non pas ceux qui constitueront des stocks coûteux.*





Pourcentage d'exécution des commandes

Chapitre six - page 22



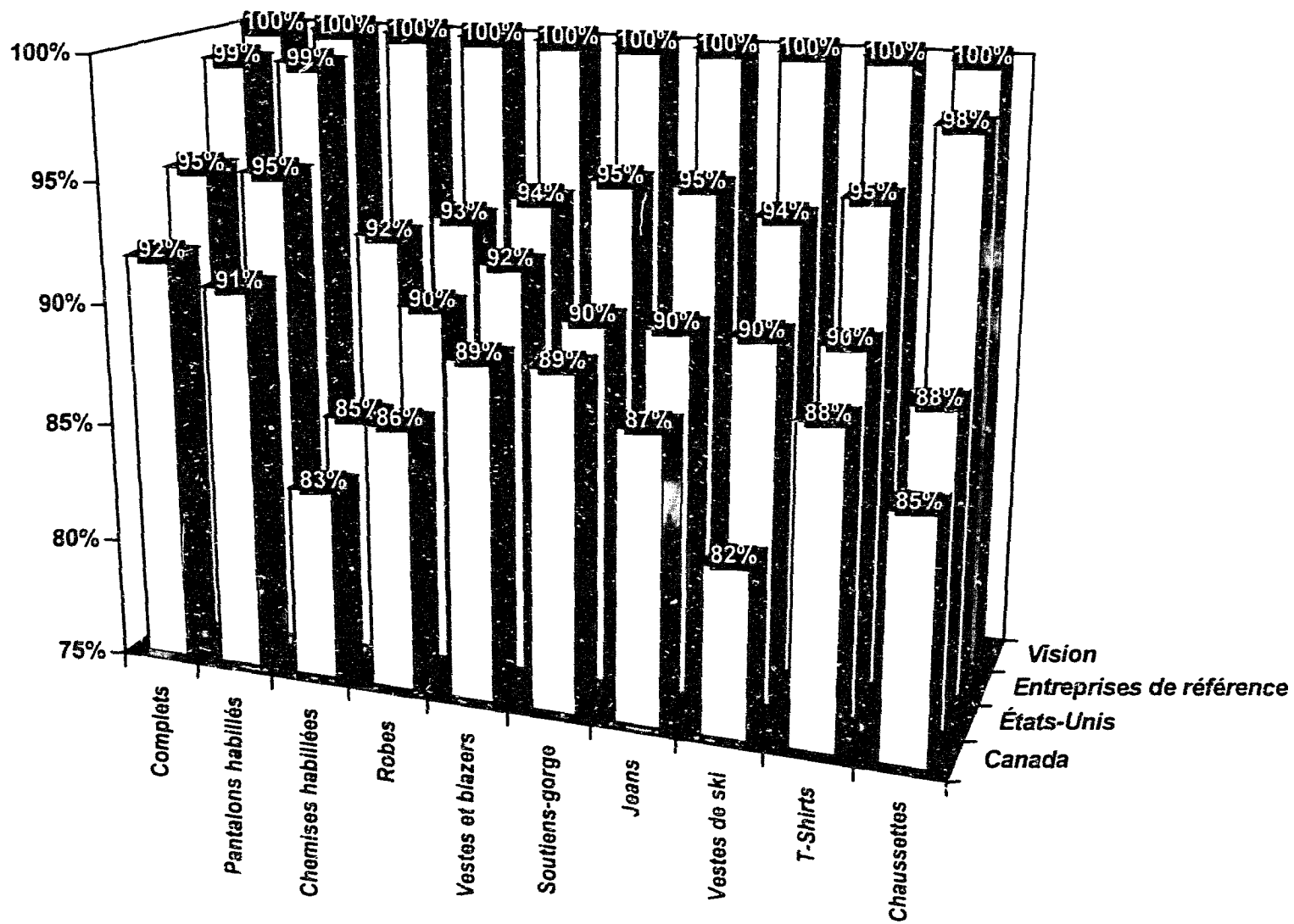
Pourcentage d'exécution des commandes

- De façon générale, les fabricants canadiens de vêtements surclassent leurs concurrents en ce qui a trait à cet important paramètre.
- Ils le font toutefois au détriment du respect des délais, un aspect où les fabricants canadiens affichent une moins grande efficacité que les fabricants américains.

VISION

- *La clé de la réussite sur ce plan réside dans l'efficacité des processus de fabrication et d'approvisionnement.*
- *Pourvu que les matières premières requises se retrouvent dans la chaîne de production au moment opportun, un objectif de 95 à 98 p. 100 est réalisable au chapitre de l'exécution des commandes.*





Respect du délai de livraison

Chapitre six - page 24



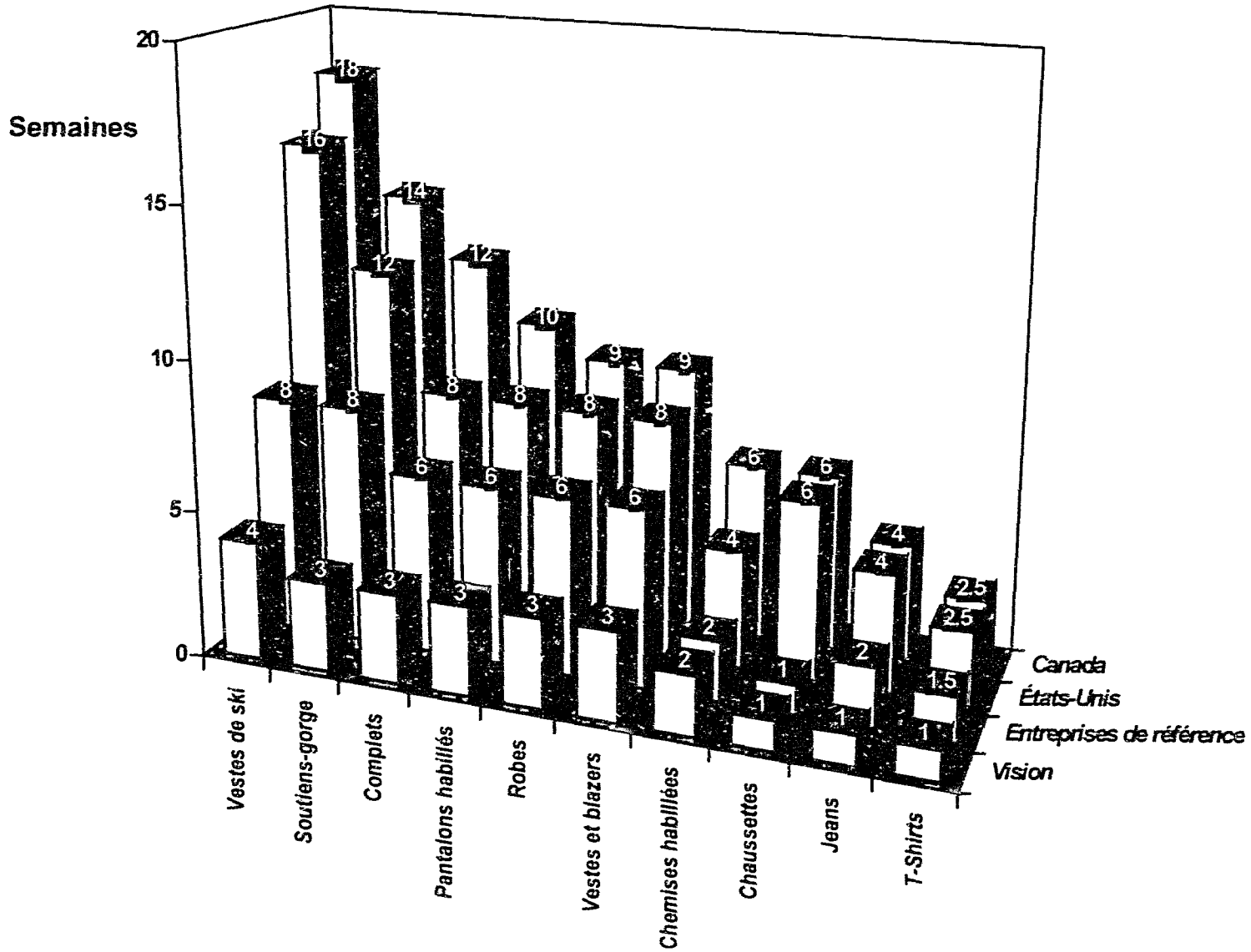
Respect du délai de livraison

- Les fabricants canadiens de vêtements sont légèrement moins fiables sur ce plan que leurs concurrents américains, compensant d'une certaine manière par une meilleure efficacité dans l'exécution des commandes.

VISION

- *Cependant, il est possible d'assurer un service parfait à cet égard. Les détaillants en sont maintenant rendus à n'exiger rien de moins de la part des fabricants qui occupent le premier rang dans leur catégorie, et c'est ce qu'ils exigeront de tous les fabricants dans un proche avenir.*
- *Un tel degré de service sera assuré par l'optimisation de tous les processus et l'établissement de liens stratégiques essentiels.*





Stocks de tissus

Chapitre six - page 26



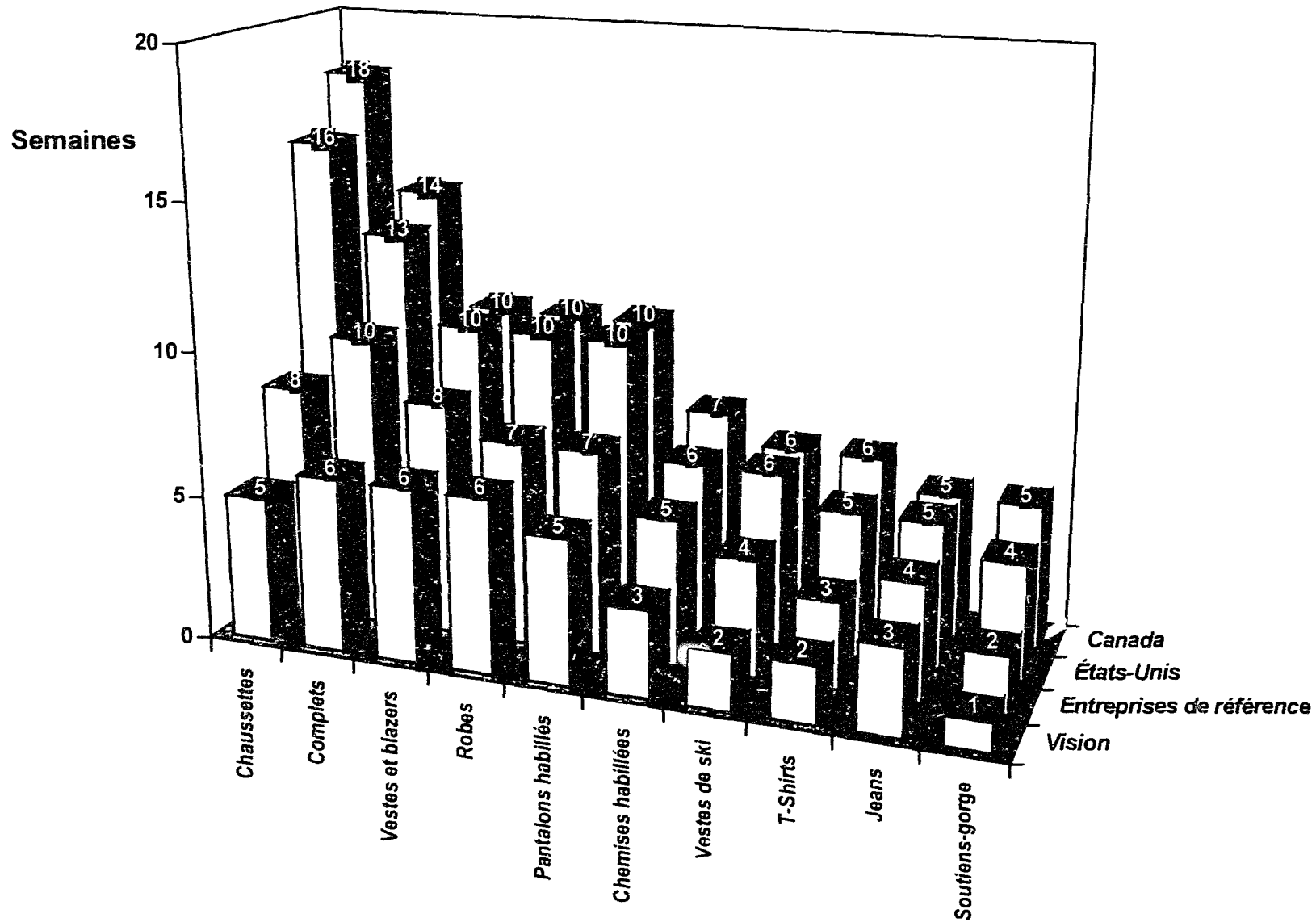
Stocks de tissus

- Comme dans le cas de nombreux paramètres dans le domaine de la fabrication, l'importance des stocks de tissus est fonction de l'efficacité du maillage établi entre l'entreprise et ses fournisseurs de tissus.
- Les fabricants de vêtements canadiens ont toujours eu des difficultés d'approvisionnement en tissus, ce qui explique l'ampleur des stocks conservés par les fabricants canadiens par rapport à leurs concurrents américains.
- Cependant, les stocks de tissus des entreprises de référence correspondent à la moitié, environ, des stocks habituels des fabricants canadiens.

VISION

- *La gestion s'orientera vers un objectif de «zéro stock». Le maillage étroit qui s'établira entre tous les maillons de la chaîne bénéficiera, en particulier, aux fournisseurs de tissus.*





Stocks de produits finis

Chapitre six - page 28



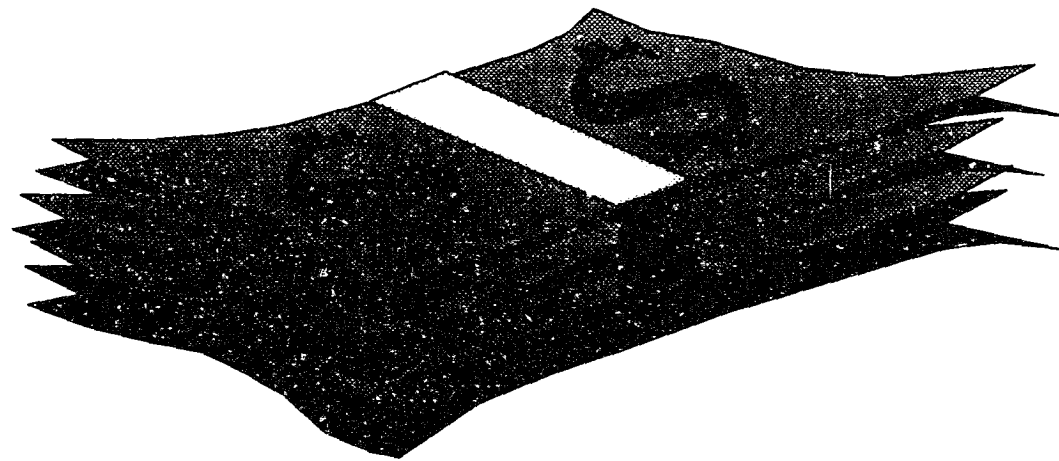
Stocks de produits finis

- De trop nombreuses entreprises de vêtements cherchent à assurer un service rapide à leurs clients au détail en conservant des stocks élevés de produits finis, et cela vaut autant pour les fabricants canadiens qu'américains.

VISION

- *Comme dans le cas des autres catégories de stocks, l'optimisation des liens dans le domaine des systèmes d'approvisionnement entraînera d'importantes réductions des stocks de produits finis.*





CHAPITRE 7

FINANCES



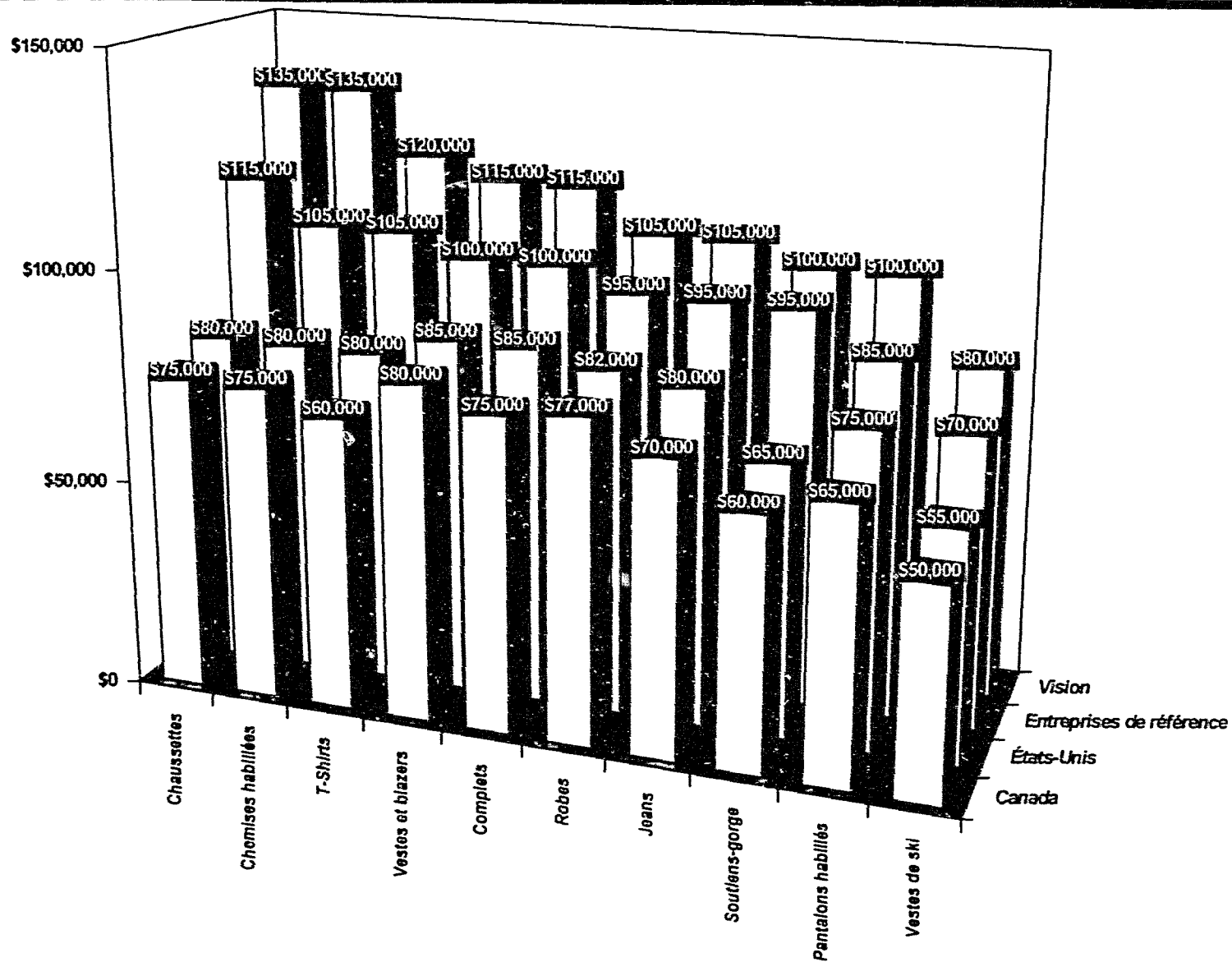
Résumé

- L'amélioration du rendement financier d'une entreprise de vêtements passe obligatoirement par l'amélioration de l'ensemble de ses processus.
- De façon générale, les fabricants canadiens de vêtements affichent un rendement légèrement inférieur à celui des fabricants américains pour les indicateurs examinés dans la présente étude.

VISION

- *Les résultats financiers futurs devront être supérieurs à ceux que l'on observe actuellement pour stimuler les investissements dans l'industrie du vêtement et freiner le recours aux fournisseurs étrangers.*
- *Si la structure du secteur mou évolue dans le sens prévu, le rendement financier global devrait s'en ressentir de façon très positive à tous les maillons de la chaîne.*
- *Cela exigera toutefois d'importants investissements en temps, en technologie et en systèmes.*





Ventes par employé

Chapitre sept - page 2



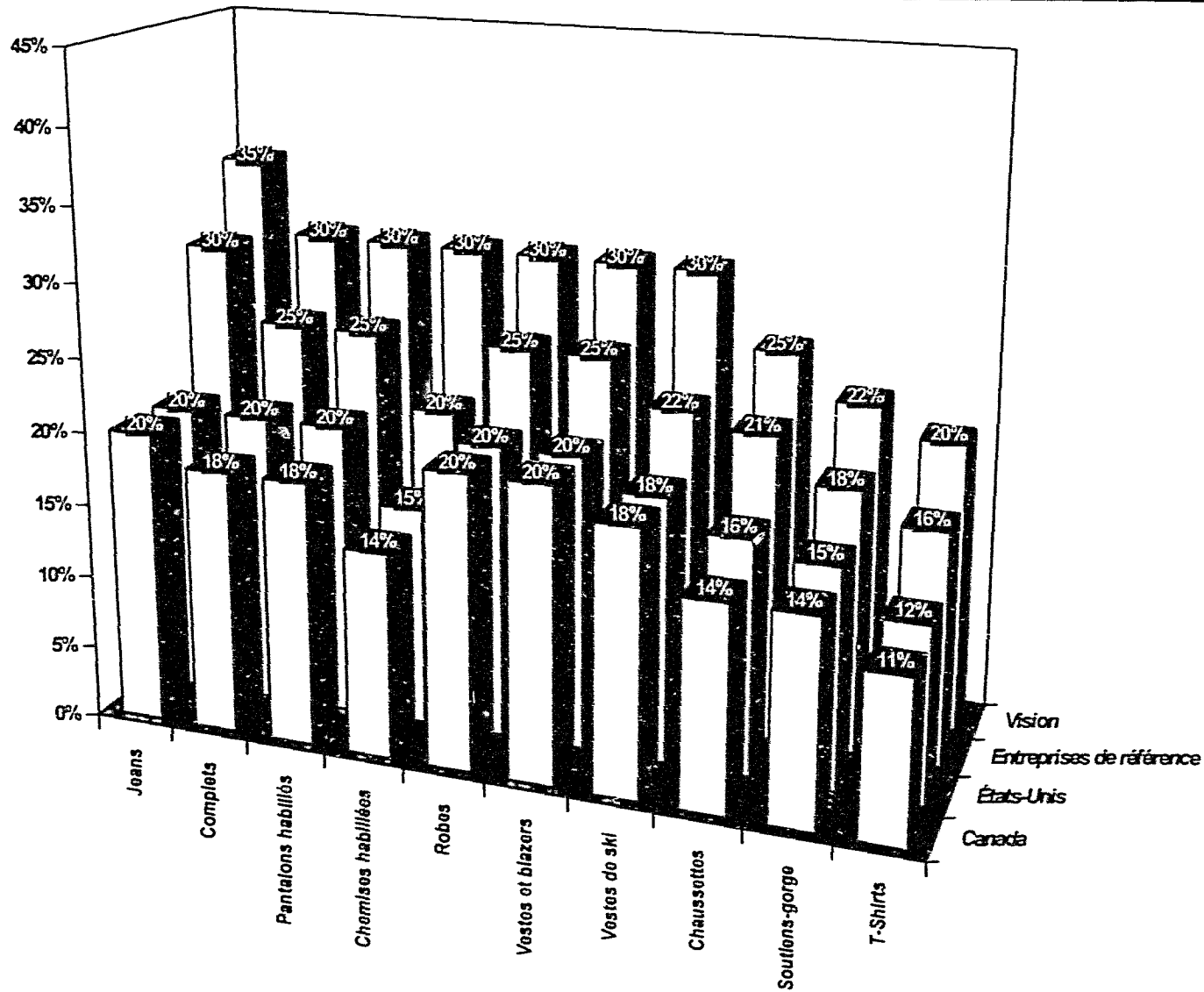
Ventes par employé

- Les fabricants canadiens types, qui sont de plus petite taille et présentent une plus grande diversité que leurs concurrents américains, comptent un effectif de bureau (vente, administration, etc.) plus élevé, ce facteur contribuant à réduire les ventes par employé par rapport aux fabricants américains.
- Les entreprises de référence sont généralement très centrées sur l'essentiel et ont consenti des investissements, non seulement en vue d'améliorer la productivité de la main-d'oeuvre directe, mais également celle du personnel de soutien.

VISION

- *La productivité du personnel de bureau a fait certains progrès ces dernières années, mais l'industrie du vêtement ne fait que commencer à optimiser ces fonctions.*
- *Grâce au recours accru aux alliances stratégiques, chaque entreprise de la chaîne n'a plus besoin d'un personnel de soutien aussi imposant qu'auparavant.*





Rendement des capitaux propres

Chapitre sept - page 4



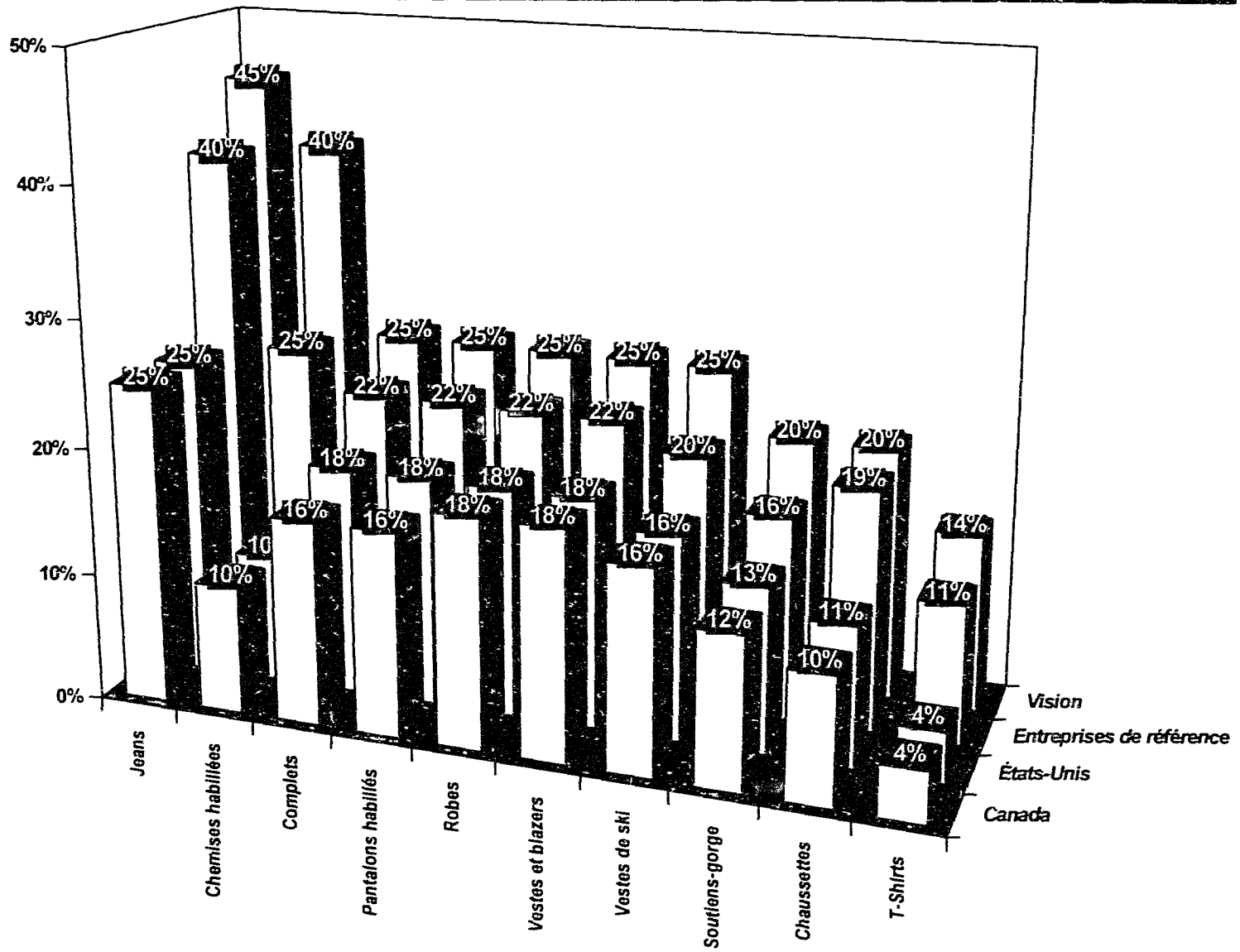
Rendement des capitaux propres

- Le rendement des capitaux propres est très comparable, tant du côté des fabricants canadiens qu'américains.
- Sur ce plan, les entreprises de référence ont une situation semblable à celle des autres entreprises, mais elles présentent un meilleur rendement financier à l'appui de ces investissements.

VISION

- *De nouveaux investissements seront nécessaires pour améliorer la rentabilité, mais ces investissements devront être justifiés par de meilleurs résultats financiers.*
- *L'utilisation croissante de la méthode des coûts par activités aidera les entreprises à mieux maîtriser leurs dépenses.*





Rendement de l'actif net

Chapitre sept - page 6



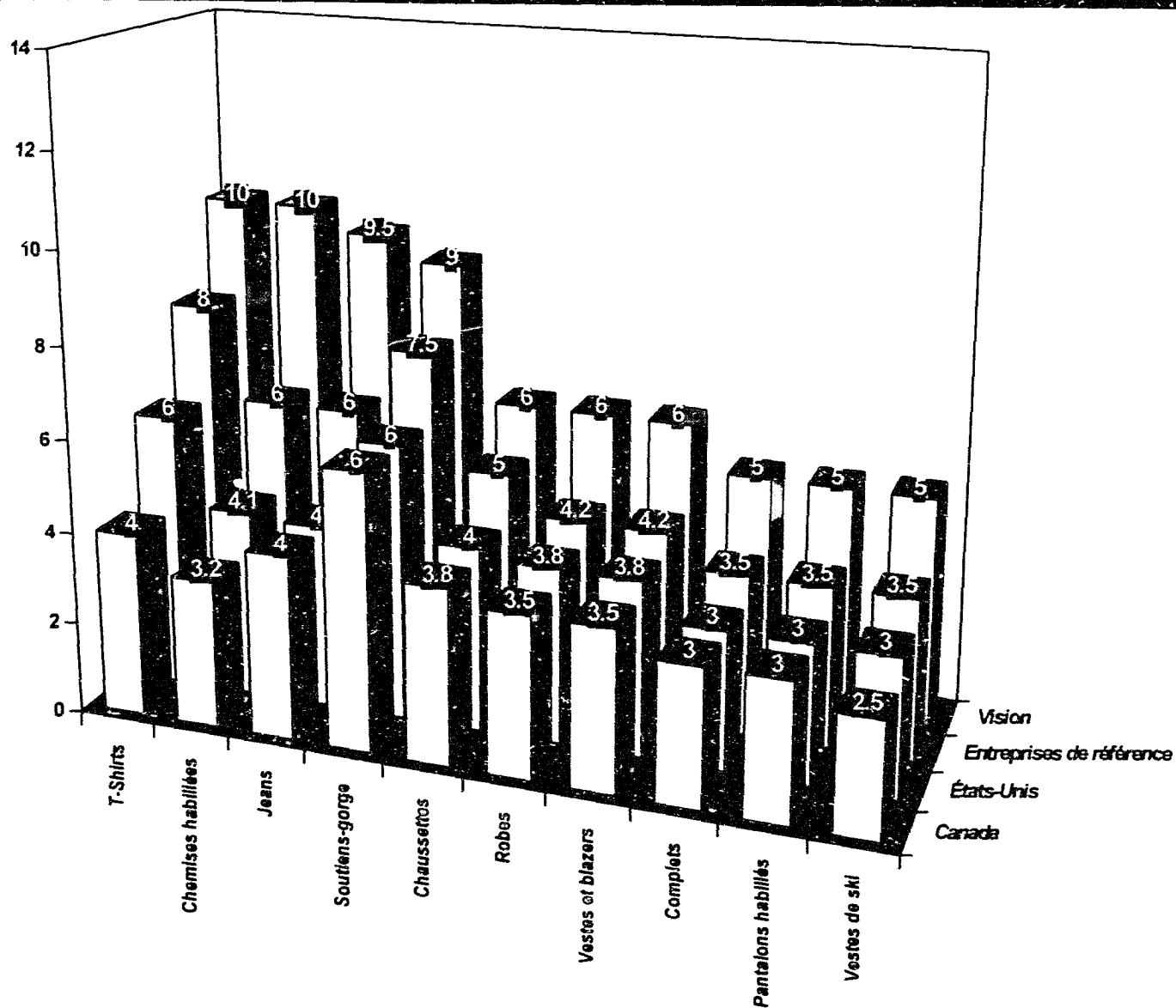
Rendement de l'actif net

- Les entreprises du Canada et des États-Unis ont un rendement semblable à cet égard.

VISION

- *L'optimisation du maillage au sein du secteur mou permettra d'obtenir des améliorations sur le plan du rendement de l'actif net.*





Rotation des stocks

Chapitre sept - page 8



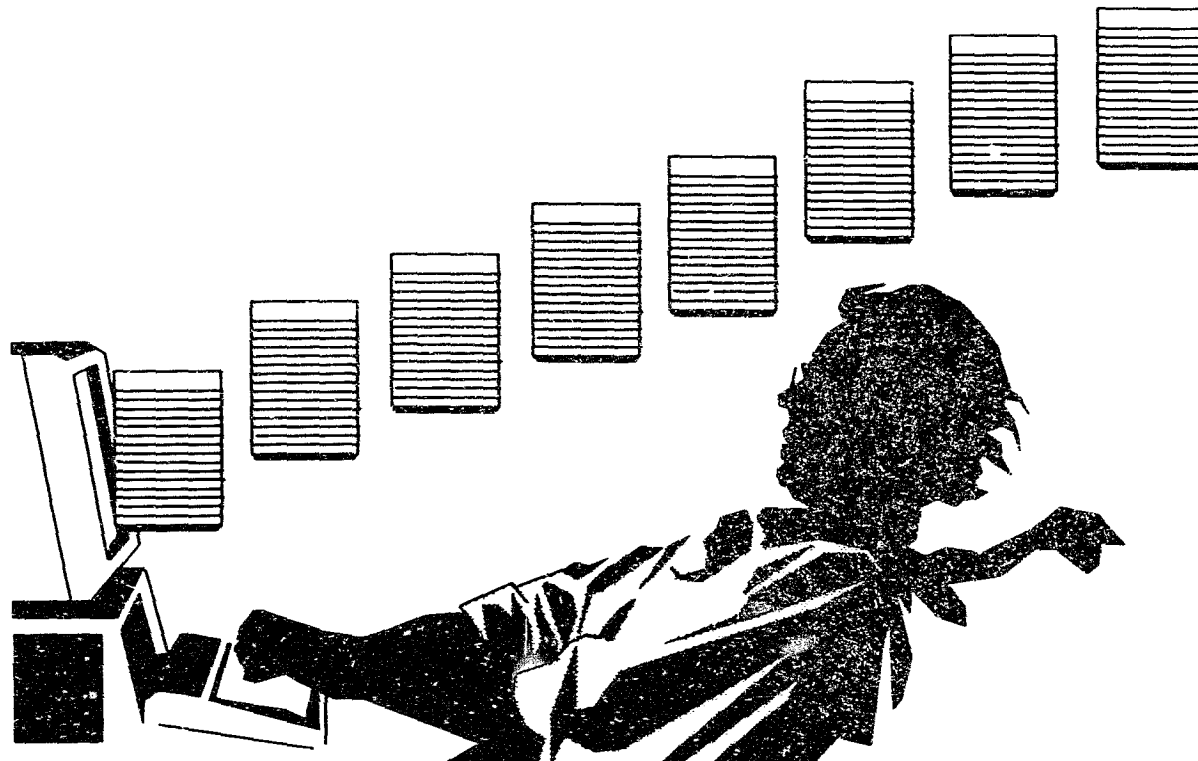
Rotation des stocks

- Les entreprises canadiennes et américaines affichent un rendement très semblable en ce qui a trait à cet indicateur.

VISION

- *D'importantes possibilités pourraient être mises à profit pour améliorer la rotation des stocks.*
- *Les meilleurs résultats seront obtenus par les entreprises qui s'emploieront à réduire les stocks en cours de traitement à toutes les étapes de la production.*





CHAPITRE 8

SYSTÈMES



Résumé

- Les normes relatives aux systèmes élaborées pour l'ensemble de l'industrie sont en train de susciter une véritable révolution :
 - Architecture unifiée d'application
 - Outils de l'ingénierie logicielle assistée par ordinateur
 - VICS
 - TALC
 - FAS-LINC
- La généralisation du respect des normes a ouvert la voie à une meilleure intégration des systèmes.
- Toutefois, les fabricants canadiens de vêtements sont très réticents à effectuer les investissements nécessaires pour assurer l'entretien et, encore bien moins, améliorer de façon importante des systèmes synergiques.



-
- L'entreprise canadienne type consacre moins de 20 p. 100 des dépenses qui seraient nécessaire pour se doter de systèmes concurrentiels. Plus progressives à cet égard, les entreprises américaines doivent néanmoins investir davantage.
 - L'intégration des systèmes nécessitera une revue de tous les processus, et non pas seulement un examen ciblé de problèmes précis.
 - Les systèmes sont la clé qui ouvrent la porte à toutes les autres possibilités d'amélioration des avantages concurrentiels. Sans la synergie découlant de l'intégration de tous les processus, de la conception jusqu'à la livraison, les entreprises ne pourront pas acquérir la souplesse d'exécution dont elles auront besoin dans la prochaine décennie pour prospérer.



○ Un système bien intégré groupera les fonctions suivantes :

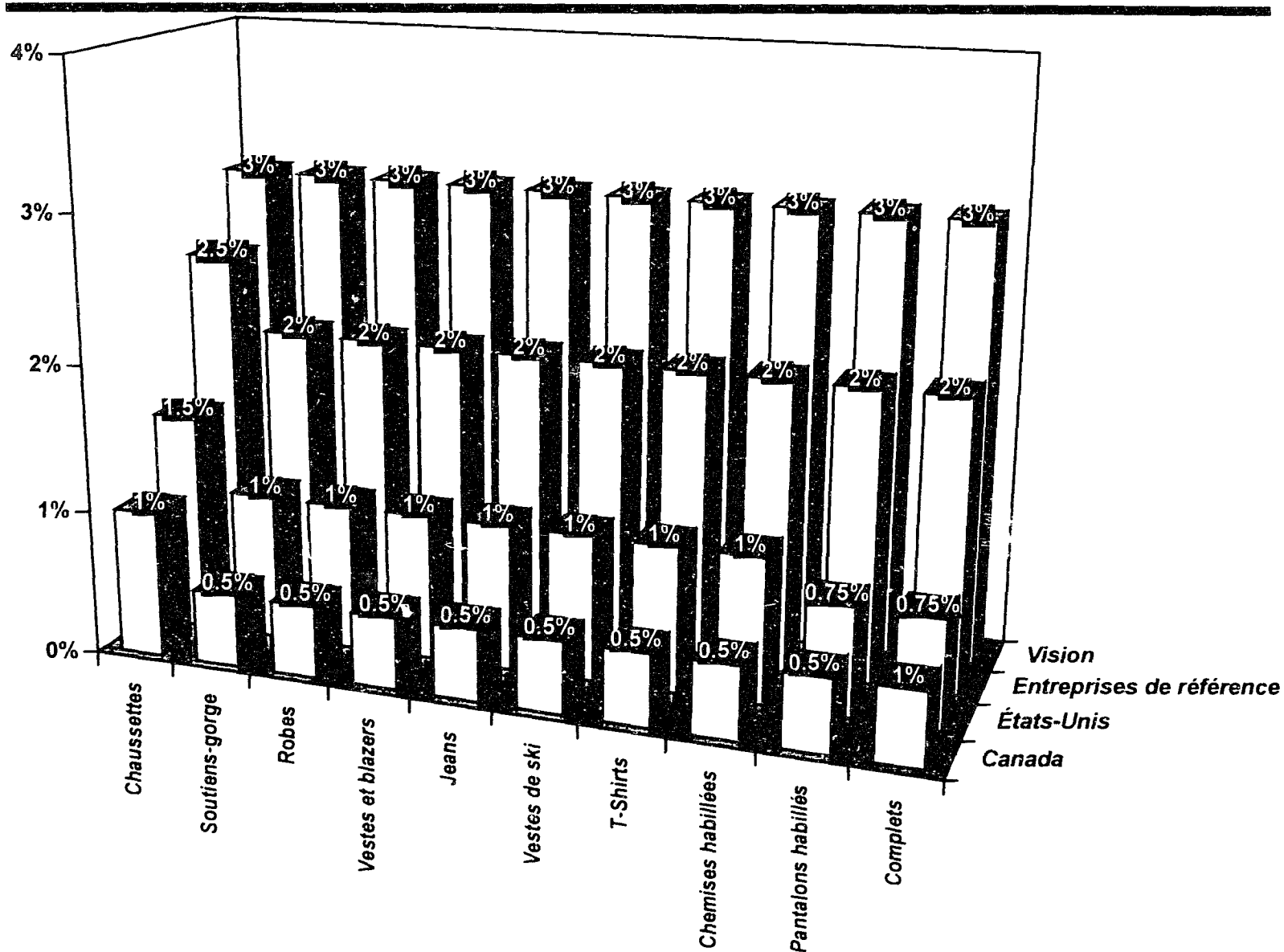
- Prévisions
- Développement de la gamme de produits
- Conception et spécifications relatives aux produits
- Gestion des stocks
- Établissement des coûts de revient
- Planification et ordonnancement de la production
- Contrôle de la qualité
- Formation
- Achats
- Logistique
- Systèmes d'entrepôt sur les entrées et sorties de stock
- Finances
- Ventes
- Soutien au personnel de vente extérieur
- Mesures du rendement
- Suivi de l'acceptation des produits par les consommateurs (données sur les ventes à prix régulier en provenance des points de vente).



● **Les systèmes en usage dans les entreprises de référence présentent cinq caractéristiques essentielles :**

- Ils procurent obligatoirement un soutien tout au long du cycle, c.-à-d. que les systèmes doivent intégrer toutes les activités, de la conceptualisation des produits jusqu'à l'analyse des données des points de vente et au réapprovisionnement.
- De solides communications externes sont nécessaires, ce qui inclut l'*EDI*, le courrier électronique, l'accès direct par les fournisseurs et les clients à des bases de données clés, etc. Les communications doivent déborder le cadre de l'entreprise.
- L'intégration découle de la décision de se doter d'une base de données unifiée pour l'ensemble de l'entreprise.
- Les matériels et les logiciels sont choisis dans un objectif de souplesse et de rapidité d'exécution.
- Les systèmes font l'objet d'une amélioration continue. Les entreprises fructueuses améliorent les systèmes de façon sélective mais régulière.





Investissements par dollar de vente

Chapitre huit - page 5



Investissements par dollar de vente

- Les fabricants canadiens de vêtements ont toujours mis beaucoup de temps à se prévaloir des dernières améliorations aux systèmes.
- Une vague d'améliorations a eu lieu au début des années 80, lorsque les entreprises canadiennes ont eu accès aux fonds fournis par le gouvernement fédéral, par le biais de l'OCRI.
- Toutefois, peu d'entreprises ont exploité véritablement les avantages concurrentiels engendrés par la révolution informatique des dix dernières années.
- Les fabricants américains sont plus à l'affût que leurs concurrents canadiens sur ce plan, mais ils hésitent quand même plus longtemps que les entreprises de référence avant d'investir dans des améliorations ou des raffinements à leurs systèmes.

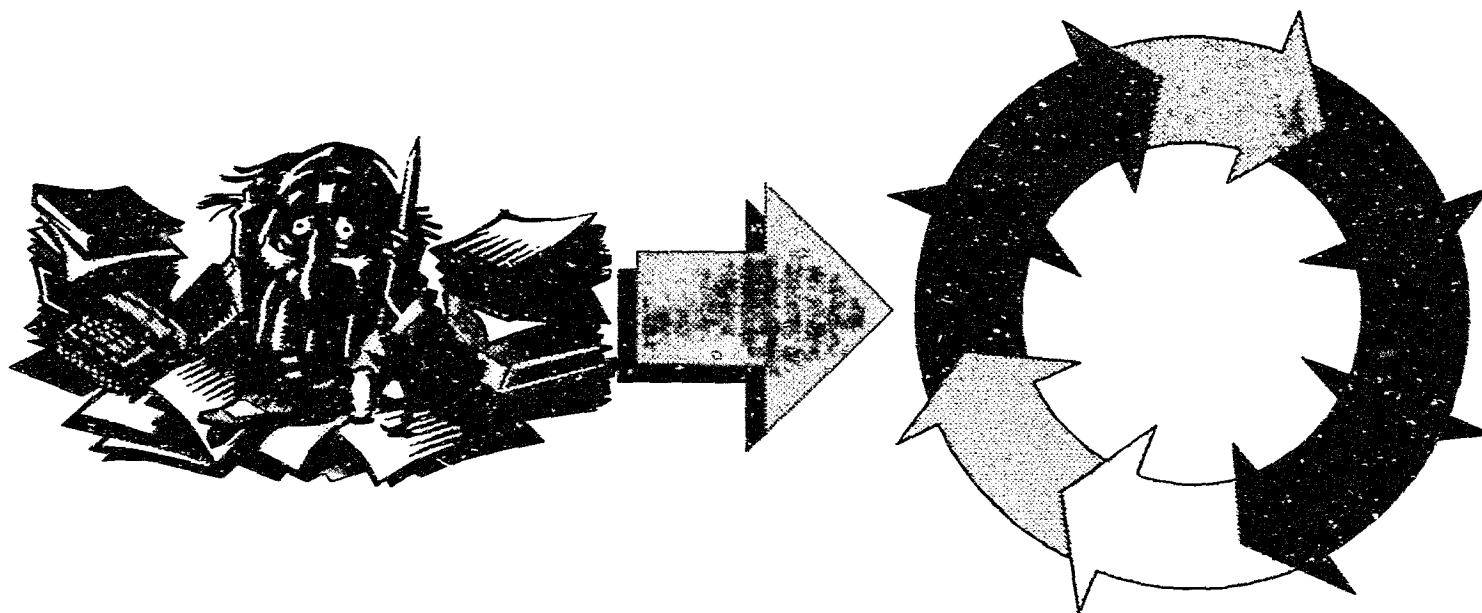


-
- Les entreprises de référence investissent deux fois plus (et encore davantage) que les entreprises types.

VISION

- *Les fabricants de vêtements devront accroître leurs dépenses de façon considérable en matière de systèmes afin de réaliser l'intégration souhaitée.*
- *Les dépenses seront consacrées à la mise en oeuvre de nouvelles normes, à l'amélioration des matériels et des logiciels et à la maintenance des systèmes.*





Degré d'intégration



Degré d'intégration

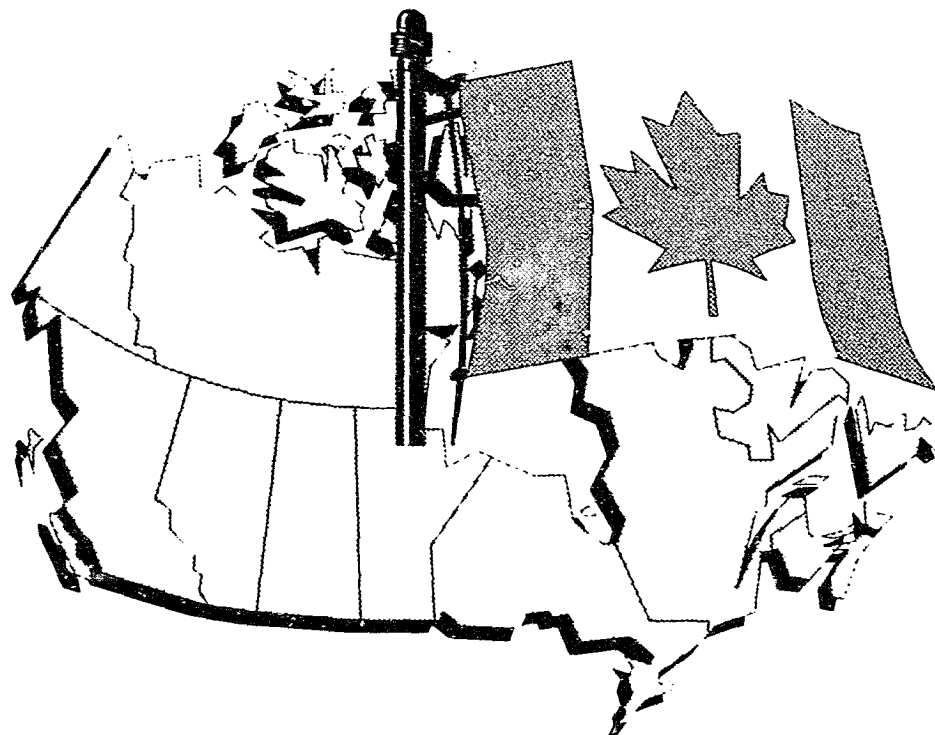
- Durant la dernière décennie, une bonne partie des améliorations technologiques a entraîné la création de «poches technologiques», le matériel et le logiciel étant destinés à régler des problèmes particuliers.
- Ne s'appuyant pas sur une approche synergique, les améliorations aux systèmes effectuées par les fabricants de vêtements tant canadiens qu'américains ont produit des contrôles très efficaces dans de nombreux domaines, quoique limités en raison d'importantes faiblesses sous d'autres aspects.
- Les efforts actuels sont centrés sur l'intégration des systèmes de préproduction, de développement de produits, de fabrication (*CIM*) et de post-production.



VISION

- *Les améliorations à venir permettront d'intégrer tous les aspects de la création des vêtements en reliant chacun des processus par l'entremise d'une base de données accessible en temps réel.*
- *Cela permettra d'éliminer un grand nombre des inefficacités des processus courants, une condition essentielle pour apporter des améliorations sur tous les autres plans, et sur celui de la souplesse d'exécution en particulier.*
- *L'intégration englobe maintenant les fournisseurs et les clients, mais elle englobera bientôt les utilisateurs finals, les institutions financières et les transporteurs. Dans un proche avenir, les clients pourront accéder à la banque de données d'un fabricant de vêtements, aider à la conception d'un article, déterminer si un article donné est en stock, commander l'article et déclencher, par le biais de leur commande, les fonctions de réapprovisionnement et de distribution, tout cela sans aucune intervention de la part du personnel du fabricant en question.*

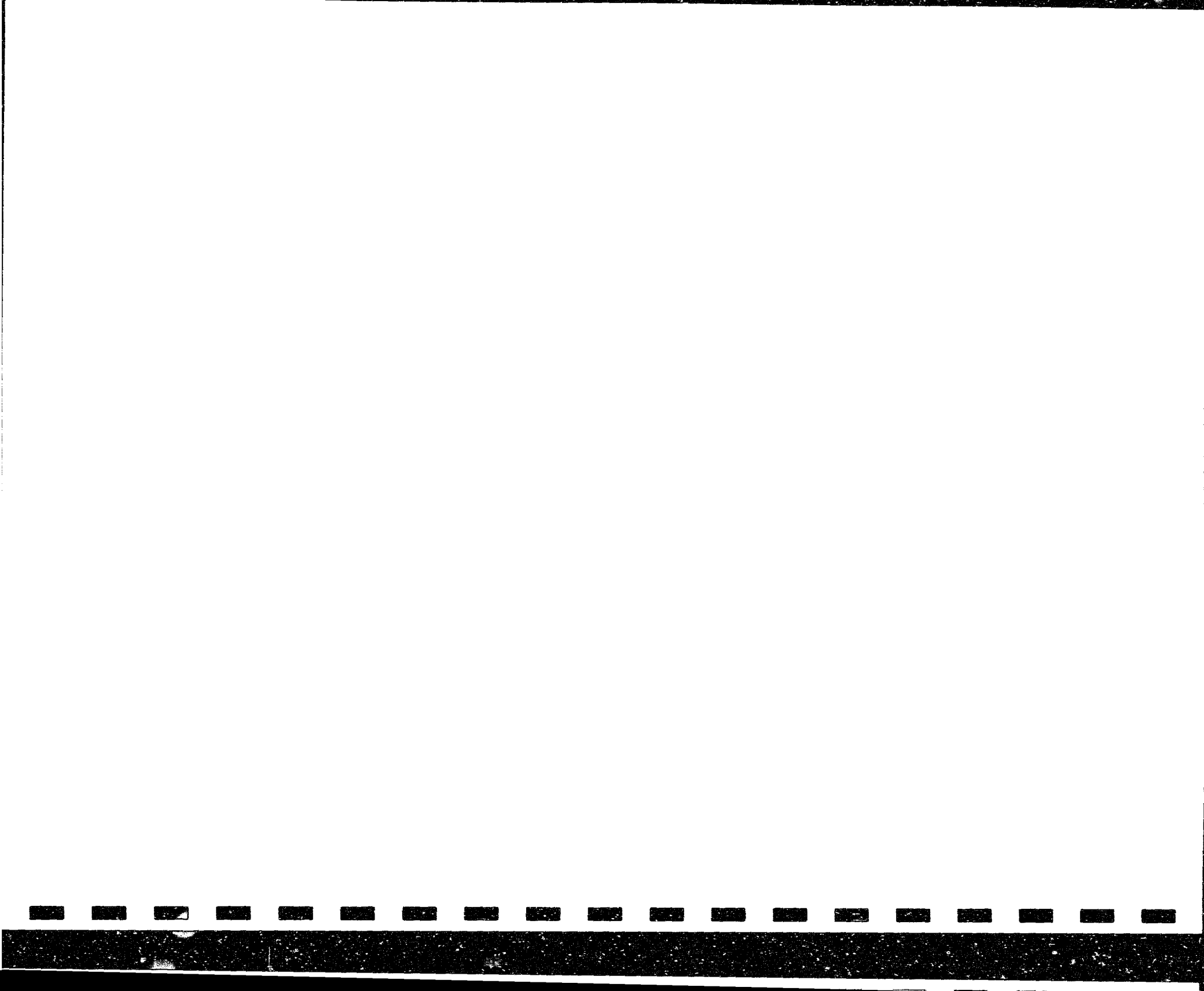




CHAPITRE 9

CONSÉQUENCES POUR L'INDUSTRIE CANADIENNE DU VÊTEMENT





Alors?

Le fabricant canadien type de vêtements examinera le présent rapport, fera quelques comparaisons entre les points de référence et ses activités, en viendra à la conclusion que les choses ne vont pas si mal et que son entreprise est passablement compétitive et placera le rapport sur une tablette ou le classera.

Malheureusement, le «fabricant canadien type de vêtements» d'aujourd'hui sera probablement l'ex-fabricant canadien type de demain. Des forces puissantes s'exercent actuellement et elles changent en profondeur le climat économique, social et politique dans lequel fait affaire l'industrie des produits doux. Il ne suffit tout simplement plus d'ignorer les écarts avec les concurrents ou de tenter tout bonnement de suivre l'allure des concurrents.

Les fabricants de vêtements qui connaîtront du succès à l'avenir sont ceux qui pourront devancer leurs concurrents.

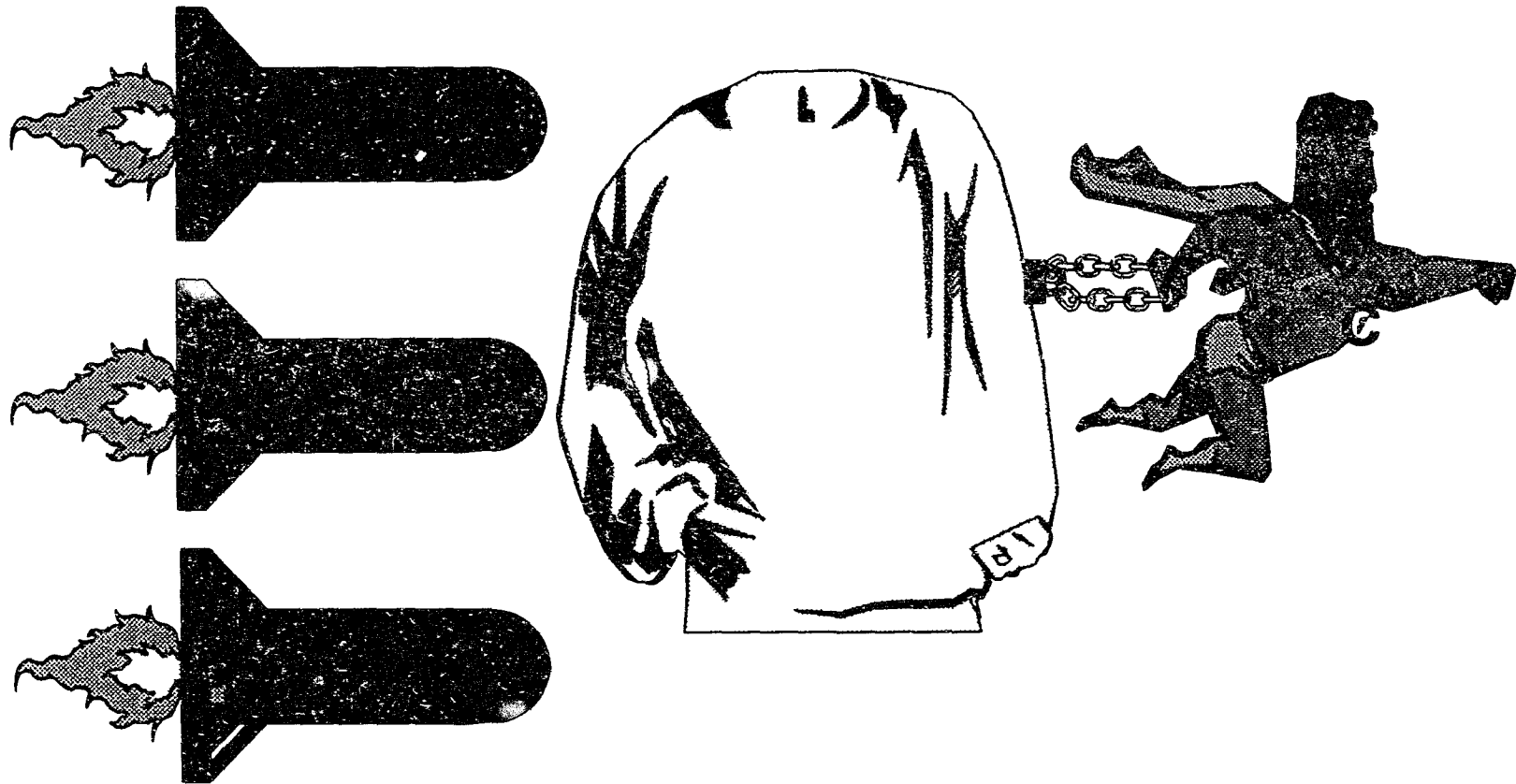


Le présent rapport décrit, pour l'ensemble de l'industrie du vêtement, comment les fabricants canadiens se comparent à leurs concurrents américains, aux entreprises de référence nord-américaines qui leur font concurrence; le rapport décrit également où se situent ces fabricants par rapport à la direction qu'auront prises les valeurs repères, selon la société *KSA*, au cours des cinq prochaines années pour un certain nombre de paramètres de concurrence. Signalons qu'actuellement, très peu de «compétiteurs de référence» sont canadiens. Pour la quasi-totalité des paramètres, l'entreprise de référence d'aujourd'hui se trouve aux États-Unis.

Les retards sont lourds de conséquences. L'industrie canadienne du vêtement doit dès maintenant améliorer sa performance au niveau de toute une panoplie de processus et de fonctions.



Quarte mégaforces transforment l'industrie des biens non durables





Chapitre neuf - page 4



Quatre forces de base transforment actuellement l'industrie nord-américaine des produits doux. Ces «mégaforces» orienteront les changements qui surviendront, au cours des prochaines années, dans les niveaux repères de l'ensemble des paramètres de l'industrie du vêtement.

La première force a trait au nouveau profil du consommateur. Les revenus stagnent, les taxes augmentent, les coûts des soins de santé sont à la hausse, la sécurité d'emploi périclité et les consommateurs découvrent que le revenu disponible ne leur permet pas de combler leurs attentes, pour ce qui est d'un niveau de vie sans cesse croissant. Le nombre de familles à revenu double et le nombre de personnes qui ont deux emplois se sont accrus de façon marquée. À cause de ces changements, les consommateurs manquent de temps et ils ont de nouvelles exigences lorsqu'ils achètent des vêtements. Les deux exigences principales ont trait à la *valeur* et à la *disponibilité*. Le bon produit de la bonne valeur doit être offert lorsque le consommateur en a besoin.

La concentration se poursuit dans la vente au détail. D'ici la fin de la décennie, les 12 principaux détaillants des États-Unis contrôleront environ 40 p. 100 du marché des marchandises générales. Au Canada, quatre entreprises de vente au détail représentent plus d'un tiers de toutes les ventes de vêtements. À mesure que les détaillants se sont mis à réduire le nombre de fournisseurs de produits doux auxquels ils font appel, cette concentration s'est étendue à l'industrie du vêtement.



Pour réduire les délais d'exécution et pour améliorer leur souplesse et leur faculté d'adaptation, les fabricants de produits textiles et de vêtements concluent des alliances stratégiques en plus grand nombre. Certains fabricants de vêtements diversifient leur capacité de production en fabriquant des produits textiles ou déménagent leurs installations à proximité de leurs fournisseurs clés. Les fabricants de produits textiles améliorent également leur capacité de produire des vêtements. Cette tendance s'applique aussi aux détaillants. Bon nombre d'entre eux exploitent des entreprises de développement de produits et de sourcing de pointe. Cette tendance vers l'intégration des circuits de distribution des produits doux commence à peine à avoir des effets sur la performance de l'industrie.

Les fabricants de vêtements sont de plus en plus conscients qu'ils devront rationaliser ces circuits de distribution. Le consommateur ne se soucie pas de la façon dont les vêtements parviennent au détaillant ni du temps que cela requiert. Il ou elle demande uniquement que le produit soit disponible, à un prix qui lui convient et avec la qualité qu'il ou elle exige.

Dans le présent rapport, nous examinons de nombreux segments des circuits de distribution des produits doux. En dernière analyse, toutefois, il est absolument indispensable d'optimiser tout le processus, du concept initial au détaillant.



Finalement, le sourçage mondial et la commercialisation mondiale vont s'intensifier. Notre étude était centrée sur le Canada et les États-Unis, mais on ne peut minimiser les répercussions que l'ALÉNA et le GATT et l'élimination de certains quotas et droits de douane applicables aux produits du vêtement auront au cours des prochaines années.

Une approche mondiale s'impose. Dans le présent rapport, nous faisons une analyse comparative des entreprises manufacturières du Canada et des États-Unis. Toutefois, les fabricants de vêtements s'approvisionnent de plus en plus, en tout ou en partie, dans d'autres pays. Même si la souplesse de fonctionnement et le service en souffrent habituellement, les coûts sont beaucoup moins élevés. Par ailleurs, la technologie et la formation permettent de trouver des solutions viables aux vieux problèmes posés par la qualité et la productivité.

Une position non concurrentielle par rapport aux États-Unis aujourd'hui se traduira, demain, par des désavantages encore plus marqués par rapport au reste du monde.



Quelles sont les conséquences?

Comme le montre le petit nombre d'entreprises canadiennes qui se sont retrouvées au premier rang dans les résultats de l'analyse comparative, les fabricants canadiens de vêtements n'exploitent ordinairement pas les possibilités que pourraient leur conférer leurs avantages concurrentiels ou l'amélioration de leur performance.

Par rapport à leurs concurrents américains, les fabricants canadiens de vêtements jouissent d'avantages importants en raison de la structure et de la philosophie qui ont toujours caractérisé ce secteur d'activité :

- Les entreprises canadiennes ont toujours offert un plus vaste assortiment de produits, en plus petites quantités, que les entreprises américaines. Cette souplesse deviendra primordiale à mesure que les exigences en matière de production évolueront dans le sens de produits diversifiés offerts en plus petites quantités.
- Les entreprises canadiennes ont toujours été moins bureaucratées et le fait qu'elles soient moins hiérarchisées est un atout pour la prise de décisions.
- La plupart du temps, les effectifs des entreprises canadiennes reçoivent une meilleure formation et ils s'adaptent plus facilement que ceux des entreprises américaines.



Toutefois, ces avantages pourraient devenir des désavantages :

- Trop souvent, les entreprises canadiennes veulent «tout offrir à tout le monde». Cette attitude conviendrait s'il existait une plus grande souplesse au niveau du développement et de la fabrication, mais les entreprises canadiennes ne jouissent ordinairement pas de cet avantage. En tentant trop de se diversifier, on éprouve ordinairement des problèmes au niveau de la productivité, des coûts, du service et de la qualité.
- Même si les entreprises canadiennes sont moins bureaucratisées, la plupart d'entre elles n'ont pas accès au «bassin» de gestionnaires qui existe aux États-Unis. Une structure hiérarchique moins tentaculaire ne constitue pas toujours un avantage.
- Une main-d'oeuvre mieux formée et plus souple coûte plus cher. Au Canada, la plupart des coûts sont déjà plus élevés qu'aux États-Unis, de sorte qu'il faut réduire les délais d'exécution et améliorer le service et la qualité pour couvrir la hausse des coûts que cause une plus grande souplesse.



Les fabricants canadiens ont également fait preuve de moins de dynamisme que leurs homologues américains pour s'adapter à l'évolution de la conjoncture opérationnelle.

Par exemple, les systèmes sont devenus peu coûteux et puissants. La conception assistée par ordinateur, l'analyse de suivi de la vente au détail, la gradation des patrons, l'établissement des coûts, l'analyse des styles et des tendances, le suivi des commandes, les calendriers de production, la logistique de la distribution et de nombreuses autres fonctions peuvent être effectués en utilisant des ordinateurs de bureau et des logiciels conviviaux. L'intégration des processus de pré-production, de production et de post-production est devenue la norme. Toutefois, la plupart du temps, les fabricants canadiens axent les améliorations à apporter à leurs systèmes sur un seul processus ou groupe de processus, au lieu d'envisager les besoins de l'entreprise en entier.

Les entreprises canadiennes ont également mis plus de temps que les entreprises américaines à établir des liens avec leurs fournisseurs et leurs clients. Les détaillants des États-Unis ont fait plus d'effort que les détaillants canadiens en vue de passer à l'ÉDI et d'uniformiser le codage par codes à barres. Alors que Wal-Mart et d'autres grands détaillants américains pénètrent le marché canadien, les entreprises canadiennes seront plus contraintes d'offrir le même service que les fournisseurs américains.



Alors, que faire?

Tout d'abord, les fabricants canadiens de vêtements doivent se faire une idée plus complète de leurs avantages et désavantages concurrentiels. L'analyse comparative est un outil hors pair qui les aidera à cet égard.

Les fabricants canadiens doivent orienter dans trois directions les efforts déployés pour améliorer leur performance. Ils doivent remettre l'accent sur leurs rapports avec leurs fournisseurs. Ils doivent se pencher sur eux-mêmes pour optimiser leur propre performance. Et, ce qui compte avant tout, ils doivent se tourner résolument vers l'avenir pour se concentrer sur le consommateur.

ACCENT SUR LES FOURNISSEURS

Les succès ne viendront que si des alliances stratégiques sont conclues avec les fournisseurs. Ces alliances devront être plus que de simples réseaux d'EDI. Des démarches devront être entreprises en collaboration pour qu'en fin du compte, le client reçoive la valeur et le service dont il a besoin.



Un grand fabricant de vêtements des États-Unis fait actuellement un pas intéressant dans cette direction en associant directement ses fournisseurs de produits textiles et de fournitures de confection au processus de développement des produits. Grâce à la technologie de la CAO et à des vidéos interactifs, tous les liens de la chaîne de distribution des produits doux sont inclus dans le processus, ce qui devrait réduire de 50 p. 100 au moins la quantité de temps consacrée au développement des produits et améliorer sensiblement le suivi. Ce sont des rapports du genre qui seront la norme à l'avenir.

REGARD VERS L'INTÉRIEUR

La technologie doit être appliquée d'une façon intégrée. L'approche traditionnelle de la «poche d'amélioration» n'est pas efficace dans un environnement où chaque changement a un impact majeur sur les processus, tant en amont qu'en aval. C'est tout particulièrement important pour améliorer les systèmes. Un aspect fondamental de la faculté d'adaptation consiste à avoir la bonne information, sous une forme utilisable, entre les bonnes mains, au bon moment. Par ailleurs, l'information doit être accessible, en temps réel, pour quiconque en a besoin. Le partage des données est un élément crucial d'un bon système de gestion pour tout fabricant de vêtements.

L'habilitation doit être plus qu'un terme à la mode. Les personnes sont toujours un outil concurrentiel majeur, à condition d'être bien formées et désireuses de fournir un rendement supérieur.



Les fabricants canadiens de vêtements ne doivent pas se limiter à la productivité de la main-d'oeuvre directe. De nombreuses entreprises par ailleurs efficaces ont cessé de l'être à cause du manque de soutien offert au niveau technique et au niveau de l'établissement des coûts, du développement des produits ou des systèmes. Il faut s'efforcer d'améliorer la productivité des gestionnaires.

Ce regard vers l'intérieur doit permettre d'examiner l'entreprise dans son ensemble, pas seulement des segments en particulier. Les entreprises doivent restructurer les processus, les systèmes et l'organisation au moyen d'une approche intégrée qui leur permet de se pencher sur les besoins de leurs clients. Les points forts et les points faibles varient d'une entreprise à une autre, mais toutes les facettes de l'entreprise doivent être examinées.



ACCENT SUR LE CONSOMMATEUR

Il faut que les consommateurs soient associés activement aux processus de l'entreprise. De nos jours, les consommateurs veulent individualité, service et valeur.

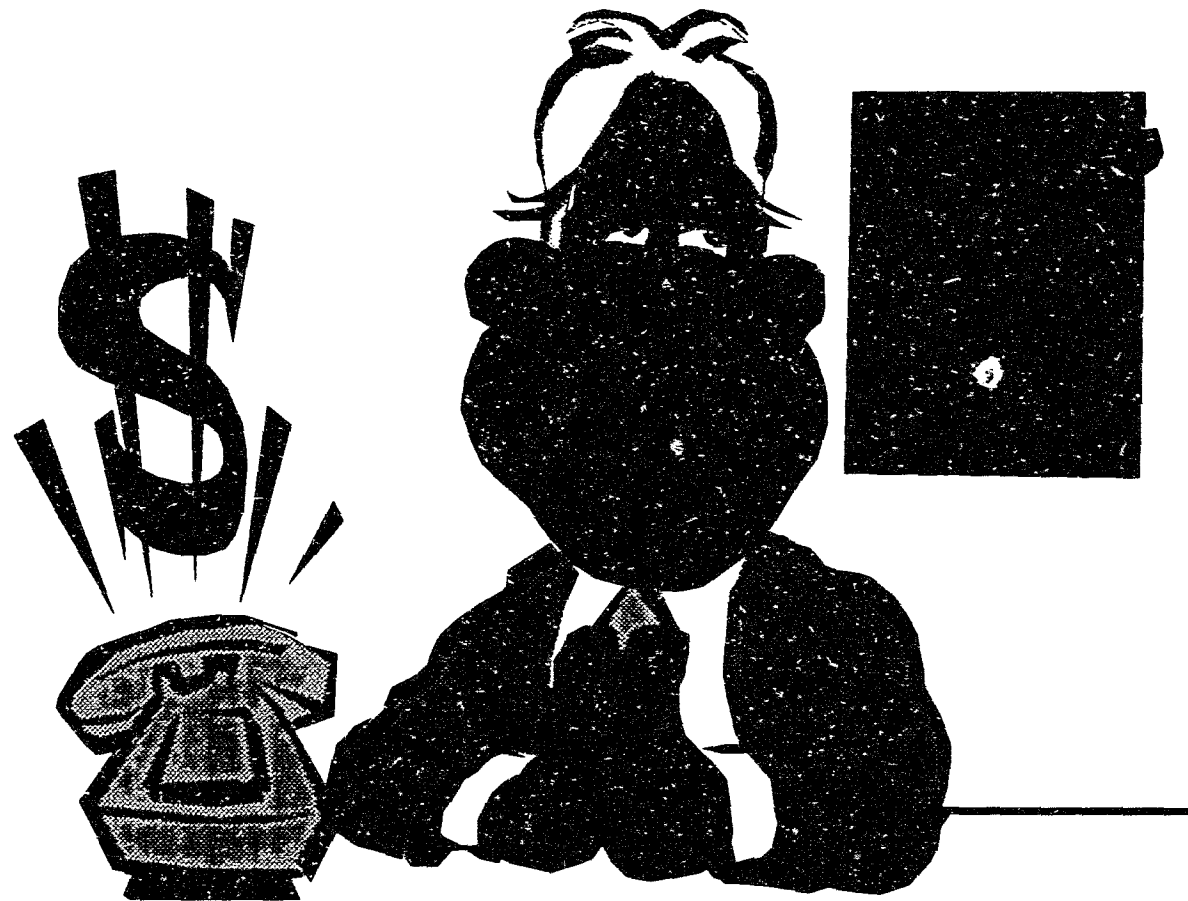
Le consommateur type cherche l'individualité et il s'éloigne des circuits de distribution qui offrent tous le «même vieux vêtement». Malheureusement, le regroupement des détaillants et des fabricants a fait que tous les centres commerciaux, tous les magasins et tous les produits se ressemblent. Le fabricant de vêtements qui connaît du succès est celui qui offre ce qui, à tout le moins, est perçu comme unique.

Le consommateur moyen, qui passait douze heures par mois à magasiner dans un mail il y a à peine une décennie, ne consacre maintenant que quatre heures par mois à cette activité.

Le consommateur moyen est pressé par le temps et il exige un accès facile et une sensibilité à toute épreuve. Le bon produit de la bonne taille doit être disponible maintenant. Le consommateur n'aura peut-être pas le temps de revenir et il pourrait trouver ce dont il a besoin dans le magasin voisin.

La valeur est devenue un souci constant du consommateur. Le prix et la qualité ne doivent pas seulement être acceptables, mais ils doivent être jugés excellents.





Pour connaître du succès, il faut faire des choses, pas simplement comprendre.

Il est important d'examiner les points de référence. Ce sont des guides qui permettent de se pencher sur les aspects où les lacunes sont les plus criantes. Grâce à eux, les entreprises peuvent privilégier certaines démarches et quantifier les mesures prises pour s'améliorer. Mais ce ne sont que des points de référence quantitatifs. Les fabricants canadiens de vêtements doivent donner suite aux questions soulevées par l'analyse comparative.

Le changement s'accompagne forcément d'une certaine dose de risque.

Manifestement, le changement qui s'impose dans bon nombre des domaines exposés dans le présent rapport a beaucoup d'ampleur. Des investissements majeurs sont à faire. Les changements organisationnels à apporter s'accompagnent de bouleversements et de déchirements temporaires. Le fabricant canadien type de vêtements doit même envisager de modifier sa philosophie pour pouvoir devenir le compétiteur hors pair qu'il doit devenir.



Les entreprises doivent prendre le temps qu'il faut, mais elles doivent agir sans délai.

La conjoncture concurrentielle change tous les jours. Les politiques internationales et nationales évoluent. La réglementation évolue. La technologie évolue. Chaque fabricant canadien de vêtements doit s'efforcer rapidement d'améliorer sa performance dès maintenant, sinon il risque de ne plus être là demain.

Les fabricants canadiens de vêtements doivent agir immédiatement, sinon ils risquent, demain, d'être des victimes sur l'autoroute concurrentielle des produits doux.

