



21^e édition

Jeux du Commerce
TD Assurance Meloche Monnex
2009



LES DÉFIS D'AVENIR

LES CRÉATIONS MILLE ET UNE NUITS

Cas produit par Johanne Vallerand

Il était très tôt ce matin-là du lundi 27 septembre 2008, lorsque deux des associés des Créations mille et une nuits (CMUN) s'apprêtaient à quitter la maison en compagnie de leurs enfants, tel qu'ils le faisaient tous les jours de la semaine. Comme d'habitude, les enfants seraient reconduits à leur école respective dans des voitures différentes. Après l'école, Émilie, 12 ans, et Louis Gabriel, 10 ans, retourneraient à la maison par leurs propres moyens. Comme à chaque année, la saison automnale requérait d'importantes prises de décisions étant donné que la fin de l'année financière approchait et qu'il fallait penser à la fabrication et à la commercialisation des vêtements pour la prochaine saison. L'un des défis majeurs cette année-là consistait à décider si l'on devait poursuivre la sous-traitance au niveau du design. De l'avis du vice-président exécutif, il était temps de rapatrier la fonction design. Mais comme le designer voulait conserver son indépendance, CMUN se verrait dans l'obligation d'en engager un si la direction décidait de réintégrer cette fonction à l'interne. Marco Roland était reconnu comme l'un des meilleurs dessinateurs de mode au monde dans le vêtement pour dames. Il avait développé son expertise et son originalité au fil des années dans trois grandes maisons reconnues de l'industrie, aux États-Unis et en Europe. Depuis trois ans, il possédait sa propre entreprise. La direction de CMUN envisageait donc aussi la possibilité d'opter pour le statu quo. Comme autre défi majeur, l'entreprise devait prévoir le développement du marché à New York. La direction avait étudié le marché américain et était convaincue de pouvoir y réussir. Toutefois la menace asiatique plane toujours au-dessus de la tête de CMUN.

Créations Mille et une nuits

L'entreprise a été fondée en 2001 à Lachine, en banlieue de Montréal, par Stéphanie Boudreau, à la suite de l'encouragement de son père. Dessinatrice de mode de formation, elle est bien connue du grand public comme animatrice d'émissions télévisées. Dès sa toute jeune adolescence, Stéphanie était une passionnée de la mode. Abonnée à plusieurs revues,

elle les feuilletait de façon répétitive presque chaque jour. Son père, haut fonctionnaire au ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie (MICT), lui avait inculqué le goût des affaires. C'est à la suite de la lecture d'un rapport sur les industries québécoises de l'habillement, préparé par son père, que Stéphanie décida de s'aventurer dans la fabrication de lingerie pour dames. Le rapport indiquait que l'avenir de l'industrie québécoise de la mode se situait surtout dans la fabrication de produits de gammes supérieures plutôt que dans la production à grand volume. Quelques mois plus tard, Stéphanie fonda Les Créations mille et une nuits, discuta sérieusement avec son époux car elle voulait que celui-ci s'associe avec elle. Jean St-Pierre était issu d'une famille prospère de Westmount. Il était propriétaire d'un cabinet très rentable de consultation en marketing. Jean n'était pas intéressé à vendre son entreprise. Par contre, il encouragea fortement son épouse et lui offrit toute sa collaboration. Jean St-Pierre allait siéger au conseil d'administration mais n'occuperait aucun poste à temps plein dans l'entreprise.

Les phases de démarrage furent très difficiles. Les garanties personnelles demandées étaient très élevées. Le premier investissement dépassait les 200 000 \$. Stéphanie a dû faire preuve de beaucoup de ténacité auprès des bailleurs de fonds qu'elle a approchés, ces derniers étant plutôt sceptiques vis-à-vis une artiste de la télévision. À vrai dire, elle aurait préféré ne pas être connue du grand public à certains moments. « Les banquiers croyaient que j'étais millionnaire » explique-t-elle. « En plus, ils n'avaient pas confiance en moi, comme gestionnaire », ajoute-t-elle. Cependant, les efforts conjugués d'une caisse populaire locale et de la Banque fédérale de développement (BFD) ont permis de démarrer la nouvelle entreprise.

L'entreprise débuta ses opérations de façon modeste dans une usine désaffectée où l'on aménagea de longues tables pour la coupe des tissus et une salle de couture avec cinq machines à coudre, quelque peu désuètes. La première année, Stéphanie dessinait tous ses modèles. Elle se rendait régulièrement à New York et voyageait souvent en Europe pour analyser les tendances et acheter les tissus de la meilleure qualité. Son but était de demeurer à l'avant-garde et d'offrir des modèles de vêtements au goût du jour recherchés autant pour leur élégance que pour la qualité supérieure des tissus. Elle voulait fabriquer des vêtements aux tissus et à la coupe raffinés avec l'intention de cibler une clientèle de prestige, à la manière des grandes marques connues internationalement. Elle a embauché Jeff Kuttler au mois de septembre 2002. Grâce à la créativité et à la renommée de Jeff, CMUN a poursuivi son ascension en se différenciant de la plupart des concurrents canadiens. Ayant séjourné pendant presque dix ans à l'étranger, Jeff rapporta avec lui une présence et une expérience des marchés américain et européen. Au début de 2003, la présidente délaissa totalement les activités de production à l'interne pour se consacrer au

développement de nouveaux marchés et de nouveaux produits. Dès lors, le designer a commencé à superviser la fabrication avec le gérant de production. À l'époque, malgré son statut de sous-traitant, celui-ci participait beaucoup à la planification des activités de production de l'entreprise.

La renommée de Stéphanie Boudreau fut un facteur qui influença les stratégies de mise en marché et l'établissement du réseau de distribution. Au cours des premières années, Stéphanie entretenait des relations personnelles avec plusieurs de ses clients. Son époux Jean est aussi intervenu dans le choix des détaillants et de leur emplacement. Les boutiques spécialisées du centre-ville de Montréal furent les premières contactées. On s'adressa ensuite à ce même type de distributeurs dans les banlieues prospères de Montréal. Deux segments de marché sont privilégiés : les femmes de la haute société et les femmes de carrière. CMUN a embauché Gaston Veilleux en janvier 2002 comme gérant des ventes pour superviser la fonction marketing et diriger la force de vente. Gaston travaille sous la supervision de Jean et Stéphanie. Depuis l'été 2003, une représentante des ventes s'est jointe à l'équipe. L'expérience considérable de Veilleux dans la vente, combinée avec la personnalité de Stéphanie et le caractère innovateur de Jeff Kuttler, a permis à CMUN de se démarquer des autres concurrents du secteur.

Les stratégies de différenciation de CMUN lui ont procuré une croissance des ventes chaque année depuis sa fondation. Cependant, durant les trois premières années, tous les profits ont été réinvestis dans l'entreprise pour deux raisons : financer les opérations et investir dans l'amélioration de la qualité. Depuis le début, Stéphanie insiste pour offrir des vêtements de qualité supérieure. Ce n'est qu'au cours de l'année financière 2003-2004 que l'entreprise commença à verser des dividendes. Stéphanie jouit évidemment de la cote d'amour du public mais cela ne facilite pas toujours les affaires pour autant. « La vente d'un produit de qualité est aussi importante que pour n'importe quel autre entrepreneur. Le client qui n'apprécie pas un produit n'en fera pas une bonne publicité sur la seule raison qu'il vous aime et vous connaît bien », affirme Gaston Veilleux. La croissance de CMUN passa ensuite par l'acquisition en 2005 d'une petite usine de fabrication de chandails en tricot de laine de Saint-Léonard, en banlieue de Montréal, qui avait déclaré faillite l'année précédente. On procéda à la modernisation et au réaménagement de la nouvelle bâtisse. Au même moment, la direction embaucha Peter Allard au titre de vice-président exécutif pour planifier et organiser la production dans la nouvelle usine, coordonner les activités entre les deux unités de production et mettre en place une stratégie de croissance des marchés.

Depuis le début des opérations, CMUN gère de façon plutôt conservatrice, c'est-à-dire en observant la réaction des acheteurs avant de procéder à la fabrication de ses nouveaux modèles. Chaque saison, Stéphanie soumet ses nouveaux dessins à ses plus importants

clients, attend leurs commentaires et en discute avec son designer avant de commencer à fabriquer. À quelques reprises, cette démarche a permis d'éviter des pertes d'argent considérables. L'entreprise ne souffre pas sérieusement de la concurrence malgré la structure segmentée du secteur. Cela lui permet de mieux s'adapter aux tendances de la mode. « C'est un domaine où l'intuition et l'instinct dominant sur le rationnel. C'est pourquoi il faut s'inspirer le plus possible des tendances réelles du marché », précise la présidente. Depuis septembre 2008, CMUN étudie la possibilité de lancer un modèle de boxeur destiné spécifiquement à la jeune femme de carrière.

Au cours de la première année des opérations, CMUN a réalisé des ventes de 600 000 \$. Grâce à la haute qualité et aux modèles de vêtements, la compagnie affichait à la fin de l'année financière 2006-2007 des ventes de 7,4 millions de dollars et un bénéfice net après impôts de 407 179 \$ (annexes I et II).

Structure organisationnelle et direction de l'entreprise

Le style de gestion de l'entreprise est semi-structuré. Plusieurs décisions d'orientation stratégique sont prises de façon informelle entre la présidente et le vice-président au marketing et ventes (l'organigramme est présenté au tableau 1). Le vice-président exécutif est ensuite informé des décisions prises. Quatre fois par année, la présidente et le vice-président au marketing et ventes rencontrent le designer pour échanger leurs points de vue concernant les tendances de la mode. Chaque semaine, une réunion administrative se tient dans le bureau de la présidente, entre le vice-président exécutif, le gérant des ventes et le gérant général de production. Cette réunion vise à assurer l'efficacité du carnet de commandes, la planification de la production et assurer la livraison à temps de la marchandise (l'entreprise a adopté le mode de fonctionnement juste-à-temps). À cette réunion, on discute d'approvisionnement, de prix, de perception des comptes, de conflits entre les employés et des exigences de livraison. Même si le vice-président exécutif occupe un poste administratif, il n'hésite pas à relever ses manches lorsqu'il y a des retards de production dans l'une des deux usines.

L'orientation de l'entreprise est fortement influencée par la personnalité de la présidente, Stéphanie Boudreau, 34 ans. Stéphanie est une entrepreneure possédant une technique en dessin de mode de l'École internationale de mode du Collège LaSalle. Stéphanie se dit « parfaitement capable » d'orienter l'entreprise dans ses choix stratégiques, avec sa vision de la mode et du marché. C'est elle qui est l'âme dirigeante de la compagnie. Son mot d'ordre : « Toujours demeurer un pas en avant de la concurrence. » Elle s'occupe de la planification et du développement des nouveaux marchés et des nouveaux produits ainsi que du réseau de distribution. Elle n'aime pas la gestion administrative. Ainsi, elle a choisi

de s'entourer de gestionnaires compétents. Elle adore son travail d'animatrice. Il n'est pas question d'abandonner sa carrière d'artiste de la télévision. Son ambition : que ses marques de vêtements soient reconnues mondialement. Stéphanie est associée en parts égales dans CMUN, au même niveau que son père et son époux.

La présidente est fortement soutenue dans son travail par le vice-président exécutif, Peter Allard, 38 ans, un ami de la famille. Administrateur de formation, Peter possède une vaste expérience en contrôle des coûts et en problèmes organisationnels. Au cours de sa carrière, il a travaillé au sein de deux multinationales, dans des secteurs différents de l'habillement. Dès son entrée, le vice-président exécutif a implanté l'informatisation des systèmes de gestion et a introduit l'automatisation à certaines étapes de la production malgré les restrictions dues à la manipulation des tissus. C'est Peter Allard qui a proposé l'intégration de la fonction design à l'interne. Ses responsabilités incluent la supervision et le contrôle des activités de production, c'est-à-dire de l'approvisionnement à l'expédition, dans chacune des deux usines. Il travaille de près avec les deux gérants de production pour superviser les opérations. La partie contrôle occupe 50 % de son temps. Avant son arrivée dans l'entreprise, les fonctions de contrôleur et de trésorier étaient effectuées par un comptable agréé d'une firme externe.

Jean St-Pierre est associé à parts égales et agit à titre de vice-président au marketing et ventes. Son rôle se joue surtout au niveau du conseil d'administration puisqu'en général, il ne consacre officiellement que quelques heures par semaine à CMUN. Ses réalisations dans l'entreprise se situent en grande partie au niveau de la planification et de l'établissement du réseau de distribution. La gestion commerciale est effectuée par la présidente et le gérant des ventes. Jean travaille cependant en étroite collaboration avec le gérant des ventes, Gaston Veilleux, 37 ans. Vendeur de profession, Gaston possède une expérience de plus de vingt ans dans différents secteurs, y compris celui du vêtement. Enfin, St-Pierre participe à l'élaboration de toutes les décisions d'ordre stratégique au sein du conseil d'administration qui se réunit mensuellement. Stéphanie aimerait que Jean aménage son cabinet de consultation dans les bureaux de la nouvelle usine à Saint-Léonard. Cependant, il n'est pas tellement d'accord avec cette idée.

M. Marc Berthelot, 43 ans, est la cinquième personne clé de l'entreprise. M. Berthelot est gérant général de production chez CMUN depuis novembre 2002. CMUN était son deuxième employeur au cours de sa carrière. Avant d'accepter la position chez CMUN, M. Berthelot était passé de journalier à superviseur d'une unité de production chez Arrow Manufacturing inc. Il est aujourd'hui responsable de la planification, de la gestion et du contrôle des activités sur les deux planchers de production et s'occupe de la gestion de l'ensemble des employés affectés à la fabrication. Il travaille en étroite collaboration avec le

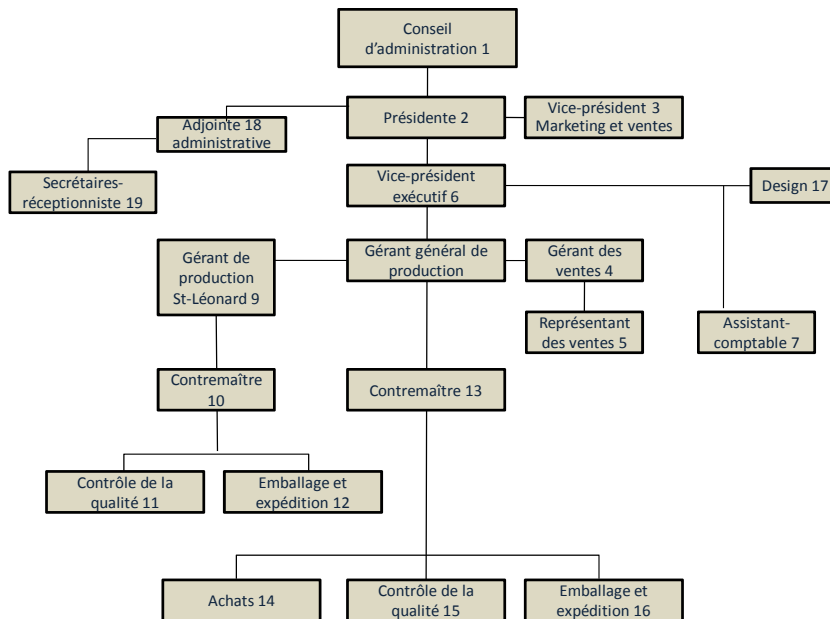
vice-président exécutif. Il doit, entre autres, assurer la coordination parfaite des calendriers de production avec la date de livraison des vêtements. M. Berthelot a la responsabilité de maintenir les normes de qualité à un niveau élevé. Ses responsabilités se compliquent souvent au niveau de la gestion du personnel. L'entreprise doit faire face à de sérieux problèmes de communication en raison de la nature même de la force de travail. Les employés de production sont en majorité des immigrants de différents pays. Malgré les difficultés, M. Berthelot représente la joie de vivre. Il manifeste constamment sa bonne humeur et son enthousiasme. Le gréant général de production doit aussi superviser le travail du gérant de production à Saint-Léonard, Simon Morin 28 ans. Simon possédait cinq années d'expérience dans la fabrication de chaussures avant de rejoindre les rangs de CMUN. Un contremaître travaille avec chacun des gérants de production. Les autres employés administratifs sont la comptable adjointe, le représentant des ventes, l'adjointe administrative et la secrétaire-réceptionniste.

Le conseil d'administration est composé du président du conseil qui est le père de Stéphanie, de la présidente de la compagnie, du vice-président exécutif et du vice-président au marketing et des ventes. La direction analyse présentement la possibilité de recruter un membre supplémentaire qui agirait à titre de conseiller externe. CMUN compte aujourd'hui trois actionnaires à parts égales.

Situation actuelle de l'entreprise

Au fil des années, CMUN a su se différencier en offrant des produits de qualité supérieure, d'allure classique, et grâce à sa connaissance approfondie du marché et des tendances de la mode ainsi qu'à son excellent service à la clientèle. En 2005, CMUN faisait l'acquisition d'une deuxième bâtisse dans le but de répondre à l'accroissement de la demande et d'agrandir son réseau de distribution. Afin de renforcer ses assises, l'entreprise songe maintenant à diversifier ses activités en s'orientant vers la production de boxeurs pour la jeune femme de carrière. L'entreprise analyse également la possibilité de développer de nouveaux marchés comme celui de New York. En ce qui a trait à l'acquisition de 2005, la compagnie a été capable de financer la moitié des investissements. L'autre moitié a été empruntée de son institution bancaire. À la lecture des états financiers, on peut supposer que CMUN ne devrait pas rencontrer de problèmes majeurs pour réaliser ses projets futurs.

Tableau 1
Organigramme – Créations mille et une nuits (2008)



1. Oriente l'entreprise dans ses décisions majeures.
2. Planifie et contrôle le réseau de distribution, coordonne les activités de design, oriente et développe les marchés et les produits, oriente les achats de tissus, organise la publicité.
3. Planifie et contrôle le réseau de distribution, oriente le développement des marchés, oriente les stratégies de promotion.
4. Développe les marchés, négocie les prix et les quantités, fait des propositions de prix, s'occupe du service à la clientèle.
5. Fait la prospection des clients.
6. S'occupe du financement, de la comptabilité, du système de paye, des comptes recevables et des comptes payables, contrôle les coûts et supervise l'informatique de gestion et de production.
7. S'occupe du grand livre, calcule les salaires, prépare les chèques de paye.
8. Planifie et contrôle les activités de production des deux usines, s'assure que les coûts sont au plus bas, établit les normes de qualité selon les exigences des clients.
9. Planifie et contrôle les activités de production à Saint-Léonard.
10. S'assure que le matériel nécessaire à la fabrication est acheté et livré à temps, donne une assistance technique aux travailleurs, s'occupe de l'entretien.
11. S'assure que les normes de qualité sont respectées.
12. Prépare les vêtements pour l'emballage et l'expédition.
13. Même que 10.
14. Commande le matériel nécessaire à la fabrication.
15. Même que 11.
16. Même que 12.
17. Dessine tous les modèles et les transmet au vice-président exécutif.
18. Donne un soutien administratif à la direction.
19. Répond au téléphone et effectue les tâches de bureau.

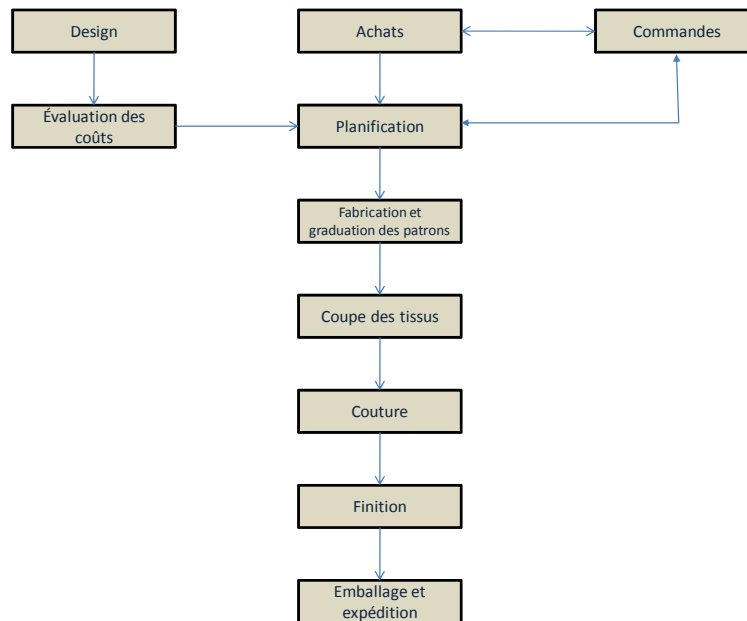
Production

Initialement, en 2001, les activités de production occupaient une superficie totale de 15 000 pieds carrés dans un vieil établissement abandonné. À la fin de l'année financière 2005-2006, CMUN avait agrandi ses installations à 52 000 pieds carrés, comprenant les deux bâtisses. La séquence des étapes de production emprunte le cheminement typique de l'industrie de l'habillement (tableau 2).

La croissance des ventes a entraîné non seulement l'acquisition d'une nouvelle usine en 2005 mais aussi des investissements dans la modernisation et l'automatisation. Entre 2003 et 2008, le nombre de machines a augmenté de 20 à 50. Cependant, les ventes n'ont pas suivi l'augmentation de la capacité de production. Le marché a reculé en raison de la saturation de la demande des consommateurs et de l'invasion asiatique. Au début de 2008, la capacité de production n'était pas encore utilisée pleinement. C'est pour cette raison que la direction, surtout Jean et Stéphanie, a pensé au développement d'un créneau distinct, celui du boxeur pour la jeune femme de carrière. Or, au mois de septembre 2008, la demande avait augmenté pour plusieurs des produits habituels à un point tel que la direction prévoyait dépasser la capacité maximale de production au cours de la saison printemps-été 2009.

L'entreprise fonctionne à un quart de travail par jour dans les deux usines.

Tableau 2
Étapes de production – Créations mille et une nuits (2008)



Au fil des années, CMUN a automatisé certaines étapes de sa production en se procurant des machines modernes semi informatisées. Au total, la compagnie a investi environ deux millions de dollars, depuis 2001, dans de nouvelles technologies de production. Grâce à ces investissements, l'entreprise a pu augmenter sa capacité de production, améliorer sa productivité, diminuer ses besoins de main-d'œuvre et réduire le temps requis pour fabriquer un vêtement. Cependant, la très forte proportion de sa main-d'œuvre pour les produits finis ralentit beaucoup sa productivité. Les progrès qui ont été réalisés en matière technologique se situent surtout au niveau de la fabrication des patrons et de la coupe des tissus. Éventuellement, on pourrait implanter un système de conception assistée par ordinateur (CAO) mais, étant donné que la fonction design est effectuée en sous-traitance, cette option a été écartée pour le moment. L'élimination de la sous-traitance représenterait un investissement de 200 000 \$ en équipement. Le nouveau système de CAO acheminerait automatiquement les dessins vers les stations appropriées de fabrication et de coupe. Il serait possible d'y ajouter des logiciels qui assureraient un meilleur contrôle sur les stocks, une meilleure planification des calendriers de fabrication et un meilleur classement des grandeurs pour la coupe. Or, selon Stéphanie, la décision concernant le rapatriement de la fonction design va au-delà du besoin de parvenir à une plus grande efficacité de production. « Un changement de dessinateur aurait un impact considérable sur nos ventes. La

croissance de l'entreprise a été largement influencée par la créativité de Jeff, sa grande expérience du monde de la mode internationale et son habileté à créer des modèles qui savent plaire à notre clientèle », affirme la présidente. « Étant donné que notre clientèle cible est fondamentalement exigeante, sans lui, nous risquons un déplacement important de la structure de notre clientèle et un glissement vers la concurrence », ajoute-t-elle.

En raison des exigences élevées de la clientèle, le contrôle de la qualité constitue un élément de gestion excessivement important. Chacun des produits finis est soigneusement vérifié à l'étape de la finition et lorsque le temps le permet, une vérification s'effectue aux étapes antérieures. « Nous avons souvent repris des vêtements à l'interne parce que le tissu était abîmé ou qu'il manquait des coutures à certains endroits. Heureusement, jusqu'à présent, on peut se vanter que moins de 2 % des vêtements nous ont été retournés avec des défauts de fabrication », affirme M. Berthelot. Cependant, les délais de livraison ne sont pas toujours respectés à cause des problèmes de communication interne. Des erreurs se glissent souvent au niveau des chefs d'équipe et des travailleurs qui éprouvent beaucoup de difficultés à se faire comprendre par leurs collègues de travail. « Lorsque les employés ne comprennent pas totalement la marche à suivre, ils ont tendance à poursuivre quand même au meilleur de leurs connaissances et ne réalisent pas que leur démarche peut coûter très cher à l'entreprise », explique Stéphanie.

L'acquisition de 2005 a heureusement permis à l'entreprise de répondre à une demande accrue. Par contre, la croissance a entraîné d'autres problèmes. Avec la diversification, on a vu apparaître des problèmes de contrôle et de coordination entre les deux usines. On embaucha Peter Allard pour organiser et diriger la production selon la structure nouvellement créée. Allard proposa l'implantation d'un système opérationnel global mais ne parvint pas à justifier l'investissement aux yeux de Jean et de Stéphanie. Étant donné que la nouvelle unité de production allait approvisionner uniquement les grands magasins à rayons et que la première unité continuerait à fabriquer pour les petits détaillants, Jean craignait qu'un système intégré diminue la flexibilité de production. À son avis, l'entreprise n'était pas assez grande pour envisager la consolidation administrative et opérationnelle. Selon lui, l'implantation d'une « superstructure » diminuerait les possibilités entrepreneuriales d'autant plus que les coûts supplémentaires empêcheraient de réaliser les projets d'expansion. « CMUN a souvent devancé la concurrence internationale grâce à sa flexibilité et à sa capacité à répondre rapidement aux diverses commandes additionnelles des détaillants », soulignait Jean. La direction décida plutôt d'assurer un meilleur contrôle en demandant au gérant de production de superviser les activités de production des deux usines et en embauchant un nouveau gérant de production pour planifier et contrôler la production à Saint-Léonard. M. Berthelot devait implanter un système de coordination des

activités des deux usines afin d'éviter les temps de ralentissement dans l'une ou l'autre des usines de production.

Marketing et ventes

L'ensemble des produits comprend deux gammes majeures : la lingerie et les vêtements de détente. La lingerie est constituée de soutiens-gorge, culottes, slips, combinaisons, caracos, combinaisons-culottes et possiblement les boxeurs dans un avenir rapproché. La gamme des vêtements de détente comprend les pyjamas, dormeuses molletonnées, chemises de nuit, nuisettes et peignoirs, robes de chambre, déshabillés, liseuses et kimonos. CMUN n'a que deux types de clientèle : les femmes de la haute société et les femmes de carrière. Selon la stratégie de l'entreprise, les deux segments achèteront des vêtements de grand luxe adaptés à leur style de vie particulier et des vêtements un peu moins luxueux, mais tout de même de haute qualité, conçus pour la détente.

Les déshabillés furent les premiers articles à être introduits sur le marché. On avait identifié un besoin non comblé jusque-là et on voulait canaliser les efforts de l'entreprise sur un seul produit afin d'assurer une période de développement courte et rapide. La direction était d'avis que ce produit serait le véhicule par excellence pour générer des revenus et éventuellement des profits. Lorsque le fonds de roulement commença à s'accumuler, les peignoirs, robes de chambre, chemises de nuit et autres articles des gammes de vêtements de détente et de lingerie s'ajoutèrent au calendrier de production. « Une fois réalisé, le succès d'affaires et un gage incontesté pour accéder à la croissance », affirme Jean St-Pierre. « Initialement, lorsqu'une entreprise manufacturière débute ses opérations, elle rencontre beaucoup de difficultés à bâtir sa crédibilité », souligne-t-il.

L'entreprise décida dès le départ de marquer la plupart de ses produits. CMUN favorise l'utilisation de marques de commerce multi-produits. Initialement, la direction a choisi de demander des prix plus élevés que ceux de la concurrence, même si elle savait qu'un moins grand nombre d'unités seraient vendues. Il faut dire que CMUN avait identifié auparavant un nombre suffisant d'acheteurs insensibles au prix. Qui plus est, l'excellente réputation de son designer justifiait parfaitement l'adoption d'une stratégie de prestige. Graduellement, l'entreprise introduisit des produits toujours de qualité supérieure mais à des prix moins élevés.

À l'intérieur du créneau haut de gamme occupé en partie par CMUN, la concurrence se joue surtout aux étapes de la commercialisation et du design. Les sommes allouées aux activités de promotion et de marketing occupent une proportion élevée de l'ensemble des dépenses. Depuis la fin des années 1990, les entreprises québécoises qui se dirigent vers la fabrication

de produits à contenu distinctif sont de plus en plus nombreuses. Cependant, pour le moment, la plupart des produits concurrentiels proviennent des producteurs d'Italie, de France et d'Allemagne. Ainsi, malgré un coût de main-d'œuvre élevé, CBN offre quand même des avantages concurrentiels par rapport aux vêtements provenant de ces pays. L'avantage réside dans l'excellence de son design, la haute qualité de ses vêtements et la personnalisation de son service à la clientèle. Une légère concurrence provient d'une grande variété de compagnies américaines et européennes qui fabriquent leurs vêtements dans les pays asiatiques et les distribuent par le biais d'agents manufacturiers canadiens indépendants.

La structure de distribution subit un virage important lors de l'agrandissement de 2005. En 2001, la compagnie n'approchait que les petits détaillants, c'est-à-dire les boutiques spécialisées de lingerie dans les secteurs fréquentés par la société prospère de la région métropolitaine de Montréal. « Les propriétaires de petite entreprise ont généralement pleine autorité sur les décisions d'achat », avance St-Pierre. Au fur et à mesure que CMUN s'est fait connaître comme fabricants de vêtements de haute qualité et que les bénéfices réalisés ont permis d'atteindre une croissance notable, la direction a commencé à planifier la distribution de ses produits auprès des grands magasins à rayons comme Holt Renfrew et Simons. Au premier contact, les acheteurs de ces établissements ont manifesté leur scepticisme devant cette petite entreprise manufacturière de vêtements de prestige. Cependant, les barrières se sont abaissées lorsqu'ils ont entendu le nom de Jeff Kuttler et ont pris connaissance de quelques-unes des marques déposées de CMUN. Au troisième trimestre de 2007, les produits CMUN étaient vendus dans 43 magasins à rayons et boutiques spécialisées de la région de Montréal. La moitié du chiffre d'affaires était alors réalisée dans les grands magasins. Quelques articles de lingerie, soient les slips, combinaisons et combinaisons-culottes, furent introduits peu longtemps après le début des opérations à Saint-Léonard. Au début des années 2005, la demande globale de l'industrie du vêtement a connu une baisse marquée contrairement aux segments visés par CMUN qui ont continué d'afficher une performance vigoureuse.

Au mois de septembre 2005, Stéphanie, accompagnée de son vice-président exécutif, se rendit à Toronto pour effectuer les premières ventes dans cette région. Le réseau de distribution torontois est sensiblement le même que celui de Montréal sauf qu'à Toronto, CMUN fournit à un moins grand nombre de détaillants. Trois ans plus tard, les vêtements CMUN étaient vendus à 10 boutiques spécialisées et 7 grands magasins à rayons. Au second trimestre de 2008, la distribution montréalaise affichait une meilleure performance que le réseau torontois. On a même constaté que certains points de vente n'étaient aucunement profitables à Toronto. « Je crois que la notoriété de Marie-Josée auprès de la population

montréalaise aide à notre succès à Montréal », affirme Peter Allard. « Je suis d'accord jusqu'à un certain point », réplique Stéphanie. « Cependant, nous avons un dessinateur de renommée mondiale qui nous a permis d'accéder à plusieurs grandes chaînes de magasins. Jeff a développé des habiletés intuitives extraordinaires pour satisfaire notre clientèle qui s'est avérée parfois très exigeante. Non, à mon avis les résultats négatifs obtenus par certains détaillants sont dus à une mauvaise gestion de notre part », ajoute-t-elle. Aussi, Stéphanie était extrêmement positive devant la possibilité de développer le marché de New York. Au cours des deux dernières années, elle avait analysé les tendances du marché américain lors de ses voyages, particulièrement à Los Angeles, à Boston et à New York. Ses recherches indiquaient qu'un nouveau style d'influence nord-européenne classique, combiné avec une expertise québécoise de la mode, étaient recherchés par les diplomates étrangères habitant aux États-Unis. D'autre part, Stéphanie a sondé également le terrain pour connaître le potentiel existant pour le boxeur pour femmes. À son avis, ce créneau n'est pas suffisamment exploité ni au Canada ni aux États-Unis. Or, la présidente croit fermement à son potentiel de croissance. Selon elle, pour percer dans ce créneau, il faudra tout de même faire preuve d'une plus grande originalité que pour les autres vêtements car, dit-elle, « il me semble que ce produit n'entraînera jamais de fabrication à grand volume ». Stéphanie avait confiance que Jeff pourrait créer des modèles qui sauraient plaire au segment visé. De son côté, Allard croit que la mode du boxeur ne durera pas assez longtemps pour devenir rentable.

Selon Allard, la lingerie obtient de bons résultats mais représente un risque financier. Celui-ci affirme qu'il est pratiquement impossible de renouveler des commandes dans cette gamme de vêtements : « Lorsque je reçois un renouvellement de commande, le dessinateur m'avise de ne pas procéder dans la majorité des cas. Ceci ne correspondrait pas à la pratique dans l'industrie », me dit-il. « Ainsi, devant la courte durée de vie des articles de lingerie, une planification nouvelle doit être intégrée au système à chaque saison. Cette opération coûte cher à la compagnie », ajoute le vice-président exécutif. En effet, un grand nombre d'entreprises modifient leur fabrication en fonction des séries de production plus diversifiées et plus courtes. Elles s'efforcent ainsi de s'adapter au marché où il importe de répondre rapidement aux tendances de la mode et aux exigences de détaillants. Afin de maintenir un taux de croissance élevé, Allard propose que l'entreprise adopte une stratégie de développement de nouveaux marchés pour ses produits les plus rentables et abandonne la fabrication des articles qui le sont moins.

Depuis la fondation de l'entreprise, le gérant général de production travaille étroitement avec le service des ventes pour fournir un excellent service aux détaillants, particulièrement dans le but de respecter les délais de livraison. Depuis 2005, l'installation d'ordinateurs dans

chacune des deux usines permet un meilleur échange d'informations avec le réseau de distribution. L'analyse des commentaires reçus permet ainsi de répondre aux goûts et aux exigences des détaillants et de la clientèle.

Personnel

Entre 2003 et 2008, le nombre d'employés sur les deux planchers de production passa de 45 à 85. Les nouveaux employés ont été embauchés soit par le gérant général de production ou par le vice-président exécutif, à la suite d'une courte entrevue. Dans la majorité des cas, on leur a donné une description verbale de la mission de l'entreprise et des tâches à exécuter. La main-d'œuvre est composée majoritairement de femmes immigrantes qui en sont souvent à leur premier emploi au Canada. La moyenne d'âge est de 35 ans. Depuis 2001, l'entreprise a dû faire face à un taux de roulement élevé (30 %) sauf pour les deux dernières années où l'on réalisa une baisse de 5 % à chaque année. M. Berthelot croit que la situation s'est améliorée lorsque CMUN a décidé de payer ses employés plus chers que la plupart des concurrents. Il pense que cette action est à la baisse du taux de roulement et a permis à l'entreprise de diminuer ses coûts de production, d'augmenter sa productivité et d'améliorer la qualité de fabrication. Afin de conserver sa force de travail intacte le plus longtemps possible et en même temps de diminuer les problèmes de communication dans l'entreprise, la compagnie encourage ses employés depuis 2007 à suivre des cours de français en payant la moitié de leurs frais pour une période d'un an. Cette initiative est subventionnée en partie par le gouvernement du Québec, par le biais de ses programmes de formation professionnelle.

Trente-cinq pour cent de la force de travail s'occupe de la couture des pièces de vêtement en produits finis. Vingt pour cent se retrouve à chacune des étapes de la fabrication des patrons et de la coupe des tissus et 5 % dans chacune des étapes des achats, de la finition ainsi que d'emballage et expédition. Les employés ont éprouvé beaucoup de difficultés à s'adapter au fonctionnement de l'équipement informatisé. La plupart n'ayant jamais travaillé sur des machines de ce genre. L'introduction de la nouvelle technologie obligea les employés à réapprendre leur travail qu'ils accomplissaient de façon répétitive depuis de nombreuses années. Pour certains, la formation et le recyclage représentaient une opportunité; pour d'autres, ils représentaient un effort supplémentaire aucunement apprécié, d'autant plus que 65 % des employés à l'époque avait de la difficulté à s'exprimer en français. Un technicien en informatique a été embauché temporairement (trois mois) pour assurer la transition, ajuster le système et donner une formation aux employés. Avec le temps, l'entreprise a dû modifier la base de sa main-d'œuvre. Trente pour cent de ses tailleurs et couturiers ont été remplacés par des opérateurs de machine à coudre.

Depuis l'implantation des changements technologiques, CMUN rencontre beaucoup de difficultés à embaucher du personnel qualifié. Même dans les cas où ils ont perdu leur emploi. Les opérateurs de machines à coudre préfèrent continuer à recevoir des prestations d'assurance-chômage plutôt que d'accepter un taux horaire plus bas que celui offert par l'employeur précédent. « Certains opérateurs syndiqués ont refusé de travailler pour nous à 9,75 \$ l'heure parce qu'ils en gagnaient 18,00 \$ au moment de leur mise à pied. Quelques-uns m'ont dit qu'ils étaient prêts à venir à la condition d'être payés sous la table », explique M. Berthelot. D'autre part, CMUN rencontre des difficultés quand il s'agit de combler ses postes de mécaniciens de machines à coudre industrielles. Il y a actuellement une pénurie de ces professions dans la grande région de Montréal. La direction songe ainsi à recruter des personnes provenant d'autres régions. L'entreprise fait ses offres d'emploi par le biais des journaux, des centres d'emplois ou encore le gérant général de production appelle lui-même les employés potentiels.

Actuellement, les travailleurs de l'entreprise ne sont pas représentés par un syndicat. CMUN rémunère ses employés à un salaire horaire moyen plus élevé que celui de l'industrie de l'habillement. Cette politique a été établie dans le but d'améliorer sa productivité et de réduire son taux de roulement. Jusqu'à présent, le meilleur taux de productivité obtenu par l'entreprise (18,3 %) est relativement faible par rapport au sous-secteur des vêtements de base au Québec (22,9 %) et en Ontario (25,7 %). Selon le gérant général de production, les coûts de main-d'œuvre sont importants (annexe II) et doivent être mieux contrôlés si l'entreprise désire conserver et augmenter sa part de marché particulièrement en présence d'une concurrence de plus en plus féroce provenant des États-Unis. Les salaires comptent pour 24 % de l'ensemble des coûts des opérations. Le prix de revient par unité était, en 2007, plus élevé d'environ 4 % comparativement à 2006.

Gestion financière

La compagnie est en bonne santé financière. Le chiffre d'affaires a toujours augmenté de façon régulière et l'on prévoit une augmentation des ventes pour l'année financière 2007-2008. Après les problèmes rencontrés lors du démarrage, phase accompagnée de charges de crédit bancaire élevées, CMUN a dû faire des emprunts importants pour financer ses investissements. Les autres sources de financement ont été la vente de nouvelles actions, les emprunts de particuliers, les fonds de financement industriel provenant des deux paliers de gouvernement ainsi que les subventions. D'une certaine manière, le crédit – fournisseur a permis de soutenir l'expansion. « Au début, nos fournisseurs ont été, en quelque sorte, nos banquiers. Certains continuent encore de le faire aujourd'hui », explique Stéphanie. Par conséquent, quelques-uns des fournisseurs américains acceptent d'être payés à 60 jours à

la condition de retourner aux délais réguliers par la suite. Le délai de règlement des fournisseurs est de 45 jours tandis que celui des clients est de 30 jours.

Tel qu'il a déjà été mentionné, aucun dividende n'a été versé durant les trois premières années d'exploitation. Depuis 2005, les bénéficiaires ont été satisfaisants mais n'ont pas connu le même taux de croissance que celui des ventes. Selon le vice-président exécutif, la rentabilité devrait s'améliorer de façon significative au cours de la prochaine année. « Effectivement, l'an prochain, avec les réductions tarifaires de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis (ALE), nous devrions être en mesure de diminuer le coût de notre matière première de 10 à 15 % », affirme Peter Allard.

Au début de chaque année financière, Allard fait une projection des ventes et des besoins financiers et s'organise pour obtenir le crédit nécessaire auprès des institutions financières. Les moyens employés sont l'emprunt à court terme, garanti par les comptes recevables, et la marge de crédit. Devant la croissance des ventes toujours plus élevée que prévue, le gérant de la caisse populaire a, en 2007, accepté d'augmenter la marge de crédit. Pour l'année financière 2008-2009, si l'entreprise décidait de concrétiser tous ses projets, elle devrait demander une augmentation de sa marge de crédit de 25 %. La stratégie de croissance couvrirait le rapatriement de la fonction design, l'introduction du boxeur et l'expansion vers New York. En l'occurrence, l'entreprise devrait agrandir ses installations à Saint-Léonard. À noter que la BFD a récemment imposé des restrictions à l'entreprise sur tout projet d'expansion futur.

Historiquement, les stratégies de croissance ont sans cesse affecté le ratio du fonds de roulement. À quelques reprises, mais surtout lorsque l'entreprise a fonctionné à pleine capacité, CMUN a voulu équilibrer la situation en offrant des rabais supplémentaires aux détaillants qui acquittaient leurs comptes plus vite que prévu. La compagnie est même allée jusqu'à privilégier la vente aux détaillants qui avaient adopté cette « bonne pratique des affaires ».

Secteur industriel

La majeure partie de l'industrie canadienne de l'habillement est historiquement concentrée au Québec. En 2005, on y retrouve 59 % de l'ensemble de la main-d'œuvre dans le vêtement. Afin d'être à proximité des grands marchés et des bassins de main-d'œuvre spécialisée, les fabricants s'établissent surtout dans les grandes agglomérations urbaines comme Montréal. À noter cependant que les pressions pour faire augmenter les salaires incitent certaines entreprises à se relocaliser dans les régions rurales ou d'autres pays où les

frais de main-d'œuvre sont moins élevés. Plusieurs entreprises ont même fermé leurs portes en raison des coûts de main-d'œuvre trop élevés.

Les fabricants canadiens de vêtements continuent de perdre des parts de marché au bénéfice de fournisseurs étrangers. Leur part de marché a chuté de 32,6 p. 100 en 2005, un recul de 12,1 p. 100 par rapport à l'année précédente¹.

Dans le passé, l'industrie du vêtement a énormément compté sur le travail des femmes (qui ont occupé 94 p. 100 des postes dans certains secteurs) et des immigrants (qui ont constitué environ 50 p. 100 de la main-d'œuvre totale). Bien que les vêtements soient fabriqués dans l'ensemble des provinces et des territoires, le Québec contribue pour 55 p. 100 de la valeur de la production de vêtements au Canada. L'Ontario, le Manitoba et la Colombie-Britannique fournissent également une part importante.

Aujourd'hui, environ 76 % de la main-d'œuvre totale dans ce secteur est féminine; on y dénombre 45 % d'immigrants. Quelque 40 % des travailleurs sont syndiqués.¹² Des études estiment à 20 000 travailleurs le nombre de personnes œuvrant clandestinement dans l'industrie du vêtement, ce qui représente environ une personne à domicile pour trois personnes en atelier. Le travail « au noir » se développe davantage dans le secteur du vêtement pour dames où les salaires sont plus élevés.

Actuellement, l'industrie canadienne du vêtement produit des vêtements pour femmes, hommes et enfants, des vêtements et des accessoires en fourrure, des sous-vêtements de soutien ainsi qu'une grande variété de vêtements tricotés, tels que des tee-shirts, des sous-vêtements, des gants, des chandails et des articles chaussants.

¹ Industrie Canada, <http://www.ic.gc.ca/epic/site/apparel-vetements.nsf/fr/ap03282f.html>

² Profil de l'industrie – 1990-1991 – Habillement, Industries, Sciences et Technologie Canada, Ottawa, 1992, p. 1-2.

L'industrie québécoise du vêtement en quelques chiffres³ :

- 33 530 emplois dans le secteur de la fabrication dont :
 - 25 745 dans la fabrication de vêtements coupés-cousus
 - 6 215 dans les usines de tricotage de vêtements
 - 1 575 dans la fabrication d'accessoires vestimentaires
- Plus de 1 000 établissements
- Compte pour 17 % de tout l'emploi manufacturier de l'agglomération
- 768 millions de dollars versés en salaires
- 90 % des emplois de la région métropolitaine dans le secteur de la fabrication de vêtements sont localisés sur le territoire de l'agglomération de Montréal
- 1,6 milliard de dollars en exportations dans l'ensemble du Québec
- 3,6 milliards de dollars de livraisons manufacturières dont 80 % est destiné au marché canadien et 20 % à l'étranger (dans 90 % des cas vers les États-Unis)
- 43 millions de dollars en investissements en 2004

Les fabricants doivent aussi s'ajuster aux changements qui s'opèrent dans le commerce de détail. Les grands magasins désirent réduire le nombre de leurs fournisseurs et veulent desservir rapidement le marché à moindre coût. Les fabricants devront s'efforcer de répondre rapidement aux tendances d'une mode changeante et aux exigences des détaillants. De plus, on remarque un mouvement généralisé vers l'élimination des intermédiaires. Le fabricant québécois a un avantage relatif dans la production de vêtement de milieu et de haut de gamme. Malgré un coût de la main-d'œuvre élevé, l'industrie québécoise peut quand même concurrencer les pays industrialisés dans les produits haut de gamme.

³ L'industrie du vêtement à Montréal, Montréal en statistiques, 2005
http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/MTL_STATISTIQUES_FR/media/documents/Profil_vetement_v2.pdf

Défis pour le futur

Au dernier trimestre de 2008, la conjoncture économique canadienne ne semble pas vouloir s'améliorer. En effet, une crise économique sans précédent plane à l'échelle planétaire. La concurrence asiatique se fait de plus en plus sentir, bien qu'elle soit orientée sur la production de masse, elle pourrait tout aussi bien affecter les petits créneaux un jour ou l'autre. La volonté des entreprises d'exercer un contrôle serré sur leurs coûts fixes se traduira par de nombreux gels des salaires et par l'exode de ces dernières vers des pays plus avantageux. Heureusement, le gouvernement libéral ne modifiera pas les ententes de l'industrie du vêtement en vertu de l'ALE, ce qui facilitera l'accès au vaste choix de tissus disponibles aux États-Unis. Stéphanie reconnaît que les tissus provenant d'Europe coûtent plus cher. « Non seulement parce que ces tissus sont de haute qualité mais l'accès à « la grande Europe » est moins avantageux monétairement dû aux coûts additionnels de déplacement, aux coûts élevés de transport et aux frais de douanes » affirme-t-elle. Stéphanie appuya confortablement sa tête contre le dossier de sa chaise et prit le temps de réfléchir aux facteurs dont elle devait tenir compte pour préparer la prochaine réunion du conseil d'administration prévue deux semaines plus tard.

Annexe I

Créations mille et une nuits

Bilan au 28 février de chacune des années

	Année 2001	Année 2002	Année 2003	Année 2004	Année 2005	Année 2006	Année 2007
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Argent en banque	342			3 472			
Comptes à recevoir	12 311	19 372	29 177	43 170	44 989	97 932	212 951
Stocks de marchandises	31 328	46 508	161 437	180 103	188 128	196 201	301 327
	43 981	65 880	190 614	226 745	233 117	294 133	514 278
Terrains	10 000	10 000	10 000	10 000	27 500	27 500	27 500
Bâtisses	22 000	20 621	26 340	26 141	46 372	85 179	197 811
Équipements	47 000	76 324	239 549	309 607	669 561	861 512	1 280 309
	79 000	106 945	275 889	345 748	743 433	974 191	1 505 620
Total de l'actif	122 981	172 825	466 503	572 493	976 550	1 268 324	2 019 898
Découvert de banque		558	22 372		6 972	9 142	7 492
Comptes à payer	16 341	24 389	81 617	147 856	221 609	211 745	448 115
Emprunts bancaires	86 720	88 125	77 149	65 445	164 842	108 371	248 931
Intérêts courus	2 952	207	11 374	2 913		13 457	4 572
	106 013	113 279	192 512	216 214	393 423	342 715	709 110
Emprunt de la BFD					135 000	125 000	115 000
Autres emprunts							
À long terme			70 000	20 000	25 000	48 500	108 500
Équité des actionnaires							
Capital-actions	10 000	10 000	60 000	105 000	105 000	105 000	105 000
Bénéfices réinvestis	6 968	49 546	143 991	231 279	318 127	647 109	982 288
	16 968	59 546	273 991	356 279	423 127	752 109	1 087 288
Total du passif	122 981	172 825	466 503	572 493	976 550	1 268 324	2 019 898

Annexe II

Créations mille et une nuits

État des opérations pour les périodes terminées le 28 février

	Année 2001	Année 2002	Année 2003	Année 2004	Année 2005	Année 2006	Année 2007
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Ventes	624 210	904 140	1 121 284	1 367 028	1 732 107	4 968 151	7 441 512
Coûts de fabrication							
Matières premières	372 107	481 221	528 642	547 149	772 286	2 701 344	3 843 827
Main-d'œuvre	101 746	185 004	261 370	270 108	233 197	888 299	1 361 492
Frais de fabrication	61 717	87 976	78 128	70 342	81 796	120 011	329 176
	535 570	754 201	868 140	887 599	1 087 279	3 709 654	5 534 495
Frais d'exploitation							
Ventes	51 171	71 326	101 186	164 320	262 570	672 971	1 011 712
Financiers	14 655	14 987	12 571	10 511	37 327	33 209	28 509
Administratifs	10 111	7 748	16 286	27 212	66 149	107 219	243 781
Divers	4 527	7 242	11 394	17 031	12 715	27 158	41 326
	80 464	101 303	141 437	219 074	378 761	840 557	1 325 328
Bénéfices d'exploitation	8 176	48 636	111 707	260 355	266 067	417 940	581 689
Impôt sur le revenu	1 208	6 058	17 262	49 467	53 219	88 958	174 510
Bénéfices nets	6 968	42 578	94 445	210 888	212 848	328 982	407 179
Bénéfices réinvestis							
Début		6 968	49 546	143 991	231 279	318 127	647 109
Dividendes				123 600	126 000		72 000
Fin	6 968	49 546	143 991	231 279	318 127	647 109	982 288