



SYMPOSIUM GRH
ULaval 2017

CAS GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

SYMPOSIUM GRH - UNIVERSITÉ LAVAL | 2017

KANEVAS: TROUVER LE SAC PARFAIT

RÉDACTRICE

Claudine Contreras

MBA, Responsabilité sociale et environnementale
des organisations

MARIE-HÉLÈNE ET MYLÈNE : LES DEUX ENTREPRENEURES À LA TÊTE DE KANEVAS

Marie-Hélène David et Mylène Cusson sont deux amies dans la vraie vie. Elles ont étudié ensemble à l'Université Laval et sont toutes les deux diplômées en administration des affaires, en spécialisation comptable. Pleine d'énergie, elles travaillent à temps plein en comptabilité en plus d'avoir assuré, en 2016, le démarrage de leur propre entreprise; Kanevas. Après un financement participatif fructueux par la plateforme de La Ruche où elles ont soulevé l'enthousiasme en atteignant 192% de leur objectif (14 400\$), elles lancent officiellement Kanevas en 2017. Associées à parts égales dans le projet, elles offrent l'opportunité aux femmes de créer leur sac (à main, à couches, pour l'ordinateur, ou de voyage) parfait.

Alliant le style, l'aspect pratique et le respect des besoins de chacune, Marie-Hélène et Mylène créent des sacs à valeur unique. Femmes de cœur, elles espèrent répondre aux goûts de toutes en respectant les valeurs qui leur tiennent à cœur : La passion, la créativité, la responsabilité sociale et la volonté de prendre soin.¹

Employées à temps plein, femmes d'affaires dans Kanevas, Mylène est maman d'un adorable poupon et Marie-Hélène accouchera de son premier enfant dans quelques mois. Courageusement, elles jonglent entre leur vie de famille, leur double vie professionnelle et leur vie sociale. À court terme, elles envisagent des défis importants de conciliation entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle, et ce, non seulement en termes de gestion du temps, mais aussi pour assurer une certaine équité entre les deux associées. En effet, chaque semaine, elles doivent se partager le travail à l'atelier, les activités de promotion, les activités de formation, les relations avec les fournisseurs, qui ont souvent lieu en soirée ou très tôt le matin à cause des contraintes de décalage horaire, ainsi que la gestion des commandes, qui se fait en considération des délais de production et de livraison des partenaires d'affaire. Souvent, elles travaillent de jour, de soir, de nuit, et ce, peu importe le jour de la semaine. Elles sont conscientes que ce rythme de vie sera à revoir.

Elles doivent impérativement se pencher sur cela...

¹ Annexe 1 : Les valeurs d'entreprise.

DES SACS CONÇUS AU QUÉBEC ET FABRIQUÉS À LA MAIN : LE SOUCI DE QUALITÉ DE KANEVAS

« Nos collections sont soigneusement conçues par notre équipe de la Ville de Québec. Chaque sac est ensuite fabriqué à la main par notre équipe de production de 6 employés en Asie. Nos concepteurs ont à cœur de créer des collections intemporelles qui s'harmoniseront à vos tenues durant plusieurs années. »

Que vous choisissiez le sac Clara, Louna, Thalia, Petit Thalia ou Marguerite², vous êtes assurés d'obtenir un produit de qualité, conçu avec des matériaux qui préconisent le respect de l'environnement.

« Nous croyons que la santé de la planète passe par de petits gestes simples. C'est pourquoi nous sélectionnons nos tissus avec le souci de l'environnement. Notre collection de cuirs vegan répond aux normes environnementales ISO 14001 et ISO 14024. »

Pour le moment, les sacs sont fabriqués à la main dans une usine chinoise dans laquelle les valeurs de Marie-Hélène et Mylène sont respectées. Elles exigent quatre critères lors du choix d'une usine :

1. Cette usine doit bien traiter ses employés et ne pas faire travailler d'enfants;
2. Elle doit effectuer une production personnalisée (custom manufacturing),
3. Elle doit avoir accès aux matériaux de production le plus près possible en termes de distance pour diminuer les délais et l'empreinte écologique;
4. Elle doit respecter des délais de production entre trois et cinq semaines au maximum.

Techniquement, bien que Marie-Hélène et Mylène soient satisfaites de leur fournisseur chinois, elles réfléchissent présentement à diversifier leurs fournisseurs de services au niveau de la fabrication et des tissus afin de diminuer le risque inhérent à une production dans un site unique. Elles examinent des opportunités en Inde, au Mexique et en Tunisie. Elles ont déjà ciblé des usines répondant aux quatre critères qu'elles préconisent dans ces trois secteurs et ont débuté les négociations.³

² Annexe 2 : Les différents produits Kanevas

³ Annexe 3 : La description des usines

À ce jour, l'Inde propose des services intéressants à des prix très compétitifs, mais Marie-Hélène et Mylène ont un doute quant aux capacités face aux délais de livraison qui semblent souvent compromis en raison, notamment, de l'état du réseau routier. La Tunisie a aussi une belle offre au niveau du prix et des produits, mais il est difficile pour les fabricants locaux de répondre à la demande de cuir « vegan » alors que cette matière est une source importante de revenus pour Kanevas, qui répond à une demande claire de ses clientes préférant des produits non issus du règne animal. Quant au Mexique, la distance à parcourir serait moins importante et les contacts quotidiens plus faciles étant donné que les fuseaux horaires sont similaires, mais suite au tremblement de terre du mois de septembre dernier, les communications sont plus difficiles même si les activités sont globalement maintenues.

Les deux associées hésitent et se demandent si elles ont établi un choix suffisant de pays ou si elles en auraient oublié certains plus pertinents en plus de s'interroger sur les critères de sélection essentiels qu'elles auraient pu omettre. Avant de prendre une décision aussi importante, ne devraient-elles pas élargir leur réflexion et leurs critères de sélection? Quels seraient les autres pays à mettre en liste et quels seraient les critères à prioriser?

Elles doivent impérativement se pencher sur cela...

Par contre, au défi de trouver un nouveau partenaire s'ajoute le fait de trouver celui qui pourrait avoir une offre de service plus étendue. Présentement, les commandes sont reçues en ligne directement à l'atelier de Québec via le site internet sécurisé, elles sont traitées à Québec et ensuite envoyées au partenaire chinois qui regroupe les tissus nécessaires et amorce la fabrication. Une fois la fabrication complétée, le produit est envoyé à l'atelier de Québec où Marie-Hélène et Mylène vérifient la qualité, s'assurent de la conformité par rapport à la commande de la cliente et emballent soigneusement le sac dans une jolie boîte en y joignant une carte personnalisée appuyant leur souci du détail et des choses bien faites. Or, toute cette manutention et ces actions ayant lieu à Québec prennent du temps et exigent la présence de Marie-Hélène et de Mylène à l'atelier. Concrètement, elles savent bien que lorsque le flot de commandes dépassera un certain seuil, d'ici quelques mois, elles ne seront plus en mesure de s'occuper de toute cette manipulation. Elles se trouvent donc devant trois options possibles :

1. Embaucher une personne à l'atelier de Québec pour effectuer les manipulations quotidiennes, en sachant que le flux de commandes n'est pas encore continu, donc

que cette personne aura du travail de façon sporadique et que le taux de roulement risque d'être grand pour un tel poste.

2. Trouver une usine de fabrication qui prendrait en charge non seulement la fabrication des sacs, mais aussi la réception des commandes directement, le contrôle de qualité, la préparation de la boîte et la personnalisation de celle-ci pour la cliente finale. Cependant, cette option exigerait une personne en charge de ces étapes à l'intérieur même de l'usine en sachant très bien que le flux de commandes n'est pas encore continu et, en plus, comment Marie-Hélène et Mylène s'assureraient-elles des standards de qualité auxquels elles tiennent tant ? Par exemple, elles ne peuvent prendre la chance que la personne en charge à l'usine, par souci d'économie, utilise une boîte qui a un coin abîmé ou qu'elle n'emballe pas correctement le sac dans le papier de soie. Les deux associées de Kanevas tiennent à leur image de marque et à ce souci constant du détail. Qui plus est, cette option implique des coûts supplémentaires en lien avec la production, mais aussi par rapport à la livraison. Chaque envoi deviendrait unique vers la cliente finale au Canada et un paquet envoyé vers le Canada coûte cher. Qui assumera ce coût supplémentaire en sachant qu'il pourrait frôler les 100\$ canadiens si l'on additionne les frais d'envoi et les frais de douanes? Il y aurait aussi toute la question des retours à prévoir, ce qui implique encore des coûts. Et si Kanevas diversifie ses partenaires dans d'autres pays, ce même modèle serait-il viable? Comment les différences culturelles pourraient-elles influencer un tel modèle de fonctionnement ?
3. Embaucher une personne directement dans le pays concerné, indépendante de l'usine, qui assurera pour Kanevas la réception des commandes, la gestion de la qualité et la mise en boîte des sacs. Bien que cette option semble intéressante, il n'en demeure pas moins qu'elle sous-entend presque les mêmes contraintes que la seconde et risque de coûter plus cher, car cette personne sera une employée de Kanevas directement. Dans les circonstances, il n'est nullement question d'une personne québécoise que l'on expatrierait là-bas; les coûts seraient exorbitants.

TABLEAU 1 : FRAIS D'ENVOI ET DE DOUANES SELON LES PAYS CIBLÉS

	PRIX D'ENVOI PAR SAC	FRAIS DE DOUANES
Mexique	10,91\$	0\$
Inde	13,32\$	28\$ par envoi + 10,5% de la valeur de l'envoi
Tunisie	37,81\$	28\$ par envoi + 10,5% de la valeur de l'envoi
Chine	20\$	28\$ par envoi + 10,5% de la valeur de l'envoi

Précisions: Un sac coûte en moyenne 40\$

Au final, Marie-Hélène et Mylène doivent prendre une décision et doivent analyser ces trois options dans une vision de moyen et long termes. Ce qui semble parfois un choix simple peut se complexifier si l'on modifie les horizons en ayant en tête une stratégie plutôt qu'une solution à court terme.

Elles doivent impérativement se pencher sur cela...

À L'ATELIER DEUX JOURS PAR SEMAINE : LE DÉFI DE TOUT FAIRE

Le dernier point qui préoccupe les deux associées est le fait de ne pas pouvoir assurer une présence de plus de deux jours chacune à l'atelier tout en devant assurer le suivi des commandes et maintenir une présence sur les réseaux sociaux, dans l'animation de leur blogue et dans le développement de leur clientèle. Dès l'an prochain, Kanevas vise une percée dans le reste du Canada et si Marie-Hélène est enthousiaste sur le fait d'animer une stratégie web, d'écrire des articles mode et de stimuler les apparitions de la marque sur les réseaux sociaux, c'est beaucoup moins le cas pour Mylène qui préfère de loin faire la gestion des fournisseurs plutôt que de s'occuper de marketing⁴. Même si elles se complètent bien, il n'en demeure pas moins que l'animation des réseaux sociaux et le développement de la marque au Québec et bientôt dans le reste du Canada, exigent

⁴ Voir annexe 4 pour la division des tâches entre actionnaires

beaucoup de temps et que Marie-Hélène ne pourra pas conserver cette cadence. Il est donc clair que Kanevas doit embaucher une personne, dès janvier prochain, pour développer la marque et s'occuper de la communication.

Mais vers quel profil de compétences Kanevas doit-elle se tourner ? Une personne en communication ? En graphisme ? En marketing ? Est-ce que l'option à privilégier serait l'embauche d'un consultant ? D'un employé à temps plein ou à temps partiel ? De stagiaires ? Est-ce qu'un étudiant gradué de communication pourrait répondre à ces exigences (en janvier, ce sera plutôt rare sur le marché, il faudra certainement attendre avril) ou doit-on penser que ce mandat exige des compétences plus poussées ou une expérience plus grande ?

Marie-Hélène et Mylène savent qu'elles ont besoin d'une personne autonome, débrouillarde, intéressée par la mode, maîtrisant bien la langue française, organisée, capable de proposer des avenues créatives et visionnaires et ayant des habiletés à élaborer et soutenir des stratégies pour les réseaux sociaux. Est-ce que cette personne existe ? Est-ce possible de la trouver avant le printemps prochain ? Si oui, de quelle manière ? Quels frais doivent-elles prévoir ? Quelle serait la masse salariale estimée ?

Elles doivent impérativement se pencher sur cela...

À VOUS DE JOUER : LES MANDATS DE KANEVAS

Les deux associées de Kanevas sont maintenant prêtes à vous entendre sur leurs quatre principaux mandats.

1. Que proposez-vous comme analyse pour en venir à conclure au choix de l'usine idéale à l'international qui saura répondre aux exigences élevées de Kanevas ?
2. En lien avec votre choix précédent, que proposez-vous comme solutions pour une gestion du temps plus efficace à l'atelier de Québec afin de permettre une meilleure efficacité des processus et des ressources ?
3. Que suggérez-vous, comme profil d'employé idéal, qui saura répondre aux besoins diversifiés de Kanevas ?
4. En ayant toujours en tête ces trois premiers mandats, comment Marie-Hélène et Mylène peuvent-elles assurer l'équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle ?

La présentation de l'entreprise ainsi que l'analyse interne et externe de l'environnement ne sont pas nécessaires pour cette présentation. Les dirigeantes de Kanevas préfèrent que vous concentriez vos efforts sur les réponses aux quatre différents mandats en démontrant votre compréhension du marché et de l'entreprise à l'intérieur de vos diverses propositions de solutions.

Vous voilà maintenant dans l'action, n'oubliez pas que Kanevas est une jeune entreprise ayant des ressources limitées en termes humain, financier, matériel et intellectuel (protection de la marque). Marie-Hélène et Mylène sont ouvertes à des solutions créatives et innovantes dans la mesure où celles-ci respecteront leurs capacités et leurs valeurs d'entreprise.

À vous de jouer, vous devez maintenant impérativement vous pencher sur cela...

ANNEXE 1 : KANEVAS : NOS VALEURS



PRENDRE SOIN

Nous prenons la production de nos sacs très au sérieux. Originalité, qualité, détail, c'est ce que nous faisons.



CRÉATIVITÉ

Nous puisons tous les jours dans notre créativité afin de fabriquer un produit répondant réellement à vos besoins et vous offrir une expérience inoubliable.



RESPONSABILITÉ SOCIALE

Nous croyons que le plus important, ce sont les gens qui nous entourent. Nous prenons nos décisions selon l'impact qu'elles auront dans notre collectivité.



PASSION

Il n'y a rien de mieux que de faire ce que nous aimons pour les gens qui aiment ce que nous faisons.

ANNEXE 2 : LES PRODUITS KANEVAS

LES SACS FOURRE-TOUT



CLARA

[Personnalisez ce sac](#)

à partir de 130\$



LOUNA

[Personnalisez ce sac](#)

à partir de 130\$

LE SAC À DOS



PETIT THALIA

[Personnalisez ce sac](#)

à partir de 120\$



THALIA

[Personnalisez ce sac](#)

à partir de 145\$

LE SAC DE VOYAGE



MARGUERITE

[Personnalisez ce sac](#)

à partir de 150\$

ANNEXE 3 : LA DESCRIPTION DES USINES POTENTIELLES

USINE AU MEXIQUE

- Localisation: Tulancingo à 1h30 de Mexico City
- Type d'équipe: Petit atelier
- Langues: Espagnol et Anglais
- Faits importants: Accord de libre-échange avec le Canada et proximité des matériaux

USINE EN TUNISIE

- Localisation: Tunis
- Type d'équipe: Grand atelier
- Langue: Français
- Faits importants: Les tissus devront être importés

USINE EN INDE

- Localisation: Mumbai
- Type d'équipe: Petit atelier qui embauche des femmes sans emploi
- Langue: Anglais
- Faits importants: Proximité des matériaux

USINE EN CHINE (USINE ACTUELLE)

- Localisation: Guangzhou à 2h de Hong Kong
- Type d'équipe: Petit atelier
- Langue: Anglais
- Faits importants: Proximité des matériaux

ANNEXE 4 : LISTE DES TÂCHES DES ACTIONNAIRES

MYLÈNE (COMPTABLE AGRÉÉE)

- Effectue les commandes de sacs auprès des fournisseurs
- Assure le contrôle qualité de l'extrait
- Assure l'acheminement des sacs entre l'usine et nos bureaux
- Négocie avec les usines
- Assure la gestion financière

MARIE-HÉLÈNE (COMPTABLE EN MANAGEMENT AGRÉÉE + MBA AFFAIRES ÉLECTRONIQUES)

- Gère les mises à jour au site web
- Crée et planifie le contenu diffusé sur les réseaux sociaux
- Crée les visuels (brochures, étiquettes, outils promotionnels, kiosques de vente)
- Développe les partenariats
- Gère le développement des nouvelles collections

TÂCHES COMMUNES

- Expédition des commandes
- Réponse aux demandes des clients