

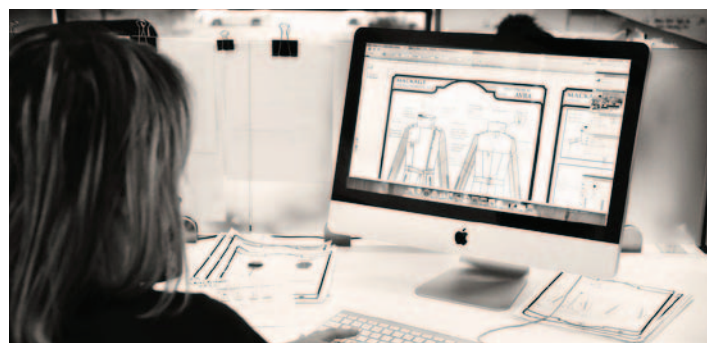
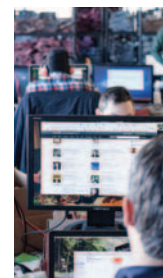
LE NUMÉRIQUE EN EFFERVESCENCE

Portrait de l'utilisation des
technologies de l'information
et des communications dans
l'industrie de la mode et
du vêtement au Québec

PME 2.0 MODE
UNE RÉALISATION DU **cefrio**

Principal partenaire financier

**Finances
et Économie**
Québec 



MODE 2.0 LE NUMÉRIQUE EN EFFERVESCENCE

Portrait de l'utilisation des technologies de l'information et des communications dans l'industrie de la mode et du vêtement au Québec

Ce rapport a été réalisé par le CEFRIO en réponse au mandat confié par le ministère des Finances et de l'Économie

ÉQUIPE DE PROJET - CEFRIO

PME 2.0

Josée Beaudoin,
vice-présidente, Innovation et transfert

Geneviève Lefebvre,
directrice de projet

Alexandre Skerlj,
chargé de projet

Recherche marketing

Claire Bourget,
directrice de la recherche marketing

Marianne Lorthiois,
chargée de projet

Ministère des Finances et de l'Économie (MFEQ)

Marie-Annick Drouin, directrice,
Direction des biens de consommation

Céline Bussièrès,
conseillère en développement industriel mode

Hélène Chamberland,
conseillère en développement industriel mode

Équipe scientifique

Michèle Beaudoin
professeure, École supérieure de mode, ESG, UQAM

Jocelyn Bellemare,
professeur, École supérieure de mode, ESG, UQAM

Serge Carrier,
professeur, École supérieure de mode, ESG, UQAM

Rachid Belkouch,
assistant de recherche, UQAM

Geneviève Samson,
assistante de recherche, UQAM

Collaboration spéciale

Christophe Billebaud,
directeur, Montréal Couture

Équipe d'édition

Guillaume Ducharme,
directeur des communications et des relations
avec les partenaires, CEFRIO

Annie Lavoie,
conseillère en communication, CEFRIO

Chany Lagueux, Maxime Rheault
design graphique

Éric Carrière,
photographie

Marie-Guy Maynard,
révision linguistique

REMERCIEMENTS

Le CEFRIO aimerait remercier l'équipe de la Direction des biens de consommation (secteur mode) du ministère des Finances et de l'Économie (MFEQ), les huit entreprises figurant dans ce portrait et qui nous ont généreusement ouvert leurs portes, les partenaires de PME 2.0 Montréal Couture et Vestechpro, les chercheurs du Groupe de recherche en innovation de la filière mode (GRIFM) et tous les acteurs du milieu de la mode et du vêtement qui nous ont donné de leur temps.

Table des matières

Sommaire

PME 2.0

Le numérique: regard sur l'industrie de la mode et du vêtement

P. 09

P. 12

Chapitre 1

Chapitre 2

PORTRAIT CHIFFRÉ DE
L'INFORMATISATION DE
L'INDUSTRIE QUÉBÉCOISE
DE LA MODE ET DU VÊTEMENT,
ET DU CYBERACHETEUR

DES CAS
RÉUSSIS DE
MISE EN ŒUVRE

P. 15

P. 31

Un portrait du numérique
dans l'industrie de la mode
et du vêtement

P. 16

Chemise Empire:
une tradition
technologique de 120 ans

P. 32

Groupe Dynamite:
la dynamique du
commerce électronique

P. 40

Le cyberacheteur québécois
et la mode

P. 26

Second Clothing:
fabriquer ici,
vendre rapidement!

P. 34

ALDO:
l'omni-canal, un défi d'analyse
de la clientèle

P. 42

Vêtements Peerless:
un système d'information
qui fait vendre

P. 36

atelier b:
une histoire à raconter sur
les médias sociaux

P. 44

Jacob: un lien nécessaire
avec l'arrière-boutique

P. 38

Frank & Oak: un modèle d'entreprise
unique en son genre

P. 46

Chapitre 3

SURVOL DES TECHNOLOGIES
PHARES DU SECTEUR DE
LA MODE ET DU VÊTEMENT

P. 49

Les technologies de l'information et des communications dans le secteur de la mode et du vêtement.
Entrevue avec Serge Carrier, professeur à l'UQAM

P. 50

Un survol des
technologies phares

P. 52

Nouvelles tendances
du Web

P. 56

Conclusion

Effervescence numérique:
une industrie
en transformation?

P. 61

Annexe 1

Définitions des technologies
de l'information et
des communications

P. 62

Portrait Mode 2.0

Avant-propos



Initiée par le ministère des Finances et de l'Économie (MFEQ), PME 2.0 a pour objectif de faciliter l'intégration des technologies numériques dans les PME québécoises. D'une durée de trois ans, PME 2.0 s'appuie sur l'analyse de deux secteurs d'activités, la mode et le vêtement ainsi que l'aérospatiale, pour tirer des enseignements.

Dotée d'une enveloppe de 6 millions de dollars d'ici 2015, cette mesure permet à quinze PME, dans chacun des deux secteurs, d'intégrer les technologies de l'information et des communications (TIC) dans leur production et dans leurs processus d'affaires. Grâce à cette mesure, le MFEQ et le CEFRIO accompagnent ces PME dans un projet d'adoption des TIC qui contribue grandement à renforcer leur positionnement. Les leçons tirées de ces projets pilotes seront ensuite diffusées à l'ensemble des entreprises manufacturières du Québec.

Le portrait numérique de l'industrie de la mode et du vêtement est un résultat concret de la mesure PME 2.0. Il s'agit d'un premier jalon pour stimuler l'adoption du numérique au sein de cette industrie.

Élaine Zakaiïb

Ministre déléguée à la Politique industrielle et à la Banque de développement économique du Québec



Le CEFRIO est heureux de rendre public le portrait numérique de l'industrie de la mode et du vêtement au Québec, une industrie ouverte sur le monde, dynamique et particulièrement interpellée par l'effervescence du numérique.

Les entreprises et les consommateurs adoptent de plus en plus de nouveaux comportements pour tirer profit du numérique. Ce portrait, qui s'inscrit dans le cadre de la mesure PME 2.0, fait état de cette transformation. Il veut donner un aperçu des utilisations des technologies de l'information et des communications dans le secteur et souligner les usages novateurs du numérique issus d'entreprises d'ici.

Bonne lecture !

Jacqueline Dubé

Présidente-directrice générale, CEFRIO

Sommaire

L'industrie de la mode et du vêtement connaît des changements structurels majeurs depuis près de deux décennies. Les PME québécoises de ce secteur adoptent de nouvelles stratégies d'affaires afin de demeurer compétitives au sein d'un marché à forte concurrence internationale. Dans ce contexte, certes le numérique est un passage obligé pour l'entreprise, mais il constitue également une source importante d'occasions d'affaires.

Dans un premier chapitre, ce document dresse un portrait statistique en matière d'utilisation du numérique grâce à deux enquêtes : l'une auprès des entreprises du secteur, l'autre auprès de consommateurs québécois qui achètent en ligne. Les résultats de l'enquête menée auprès des entreprises démontrent l'intérêt certain pour les technologies de l'information et des communications (TIC) et pour le potentiel commercial d'Internet. Toutefois, cet attrait fluctue selon l'activité principale de l'entreprise. Les ateliers créateurs, les manufacturiers, les grossistes importateurs et les détaillants ont des habitudes parfois semblables, tantôt opposées en matière de technologies numériques.

L'enquête conduite auprès de cyberacheteurs vient appuyer le constat selon lequel le commerce en ligne est en progression au Québec depuis quatre ans. De toutes les catégories d'achats en ligne, celle des articles de mode (vêtements, chaussures, bijoux, accessoires) est la plus fréquemment achetée par les cyberacheteurs. L'enquête révèle également que certains cybermarchands d'ici ont su tirer leur épingle du jeu au même titre que des géants américains.

Dans un second chapitre, ce portrait met en valeur huit cas d'entreprises d'ici qui ont su, grâce à leur vision et à leur créativité, mettre en œuvre une transformation partielle ou complète de leur modèle d'affaires à l'aide du numérique. Ces capsules exposent l'apport des TIC dans leur entreprise et mettent en évidence certains enjeux de l'industrie. Sont présentés dans ce rapport les cas d'entreprises manufacturières qui ont su se moderniser grâce à des investissements constants dans les TIC (**CHEMISE EMPIRE**) ou encore, qui ont réalisé une stratégie de juste-à-temps grâce

à celles-ci (**SECOND CLOTHING**). Le portrait fait place également à un géant mondial qui a développé sa valeur ajoutée grâce à une utilisation stratégique des TIC (**VÊTEMENTS PEERLESS**) et à un grand détaillant qui a su tirer profit d'une intégration réussie de son système d'information (**JACOB**). De plus, des entreprises d'ici dévoilent quelques conseils, notamment en cybercommerce (**GROUPE DYNAMITE**) et en intelligence d'affaires (**ALDO**).

En matière de communications, une jeune entreprise nous dit comment elle raconte son histoire dans les médias sociaux (**ATELIER B**). Ce portrait présente finalement le cas d'une nouvelle entreprise qui a pris d'assaut le Web (**FRANK & OAK**).

Dans un dernier chapitre, ce document rappelle l'importance de planifier ses investissements en TIC, d'avoir une vue d'ensemble du fonctionnement de son entreprise et d'anticiper les impacts d'une technologie sur toute sa chaîne de valeur. Pour guider les entreprises souhaitant utiliser le numérique, le CEFRIO propose un survol des technologies disponibles dans l'industrie de la mode et du vêtement. Cette cartographie présente trois technologies structurantes pour l'entreprise : le progiciel de gestion intégrée (ERP) pour gérer les opérations de l'entreprise; les logiciels de gestion du cycle de vie du produit (PLM) pour réaliser les activités liées à la conception et au développement du produit; et le site transactionnel pour appuyer la fonction vente et marketing de l'entreprise. Autour de ces trois technologies gravitent bon nombre d'applications complémentaires. Le portrait se termine sur quelques tendances actuelles du Web 2.0 qui peuvent intéresser les entreprises du secteur.

EN RAPPEL

Ce portrait de l'industrie de la mode et du vêtement est réalisé dans le cadre de PME 2.0, une mesure mise de l'avant par le ministère des Finances et de l'Économie (MFEQ). Le Ministère a mandaté le CEFRIO pour la mise en œuvre de PME 2.0 afin de soutenir les entreprises québécoises dans l'adoption de stratégies numériques. Ainsi, de 2013 à 2015, le CEFRIO accompagnera, documentera et diffusera les résultats de projets d'adoption du numérique dans trente PME québécoises des secteurs de la mode et du vêtement, et de l'aérospatiale. L'intention est de dégager des enseignements pour l'ensemble des entreprises québécoises.

MOTS CLÉS

Industrie de la mode et du vêtement, technologies de l'information et des communications (TIC), virage numérique, Web 2.0, cas d'entreprises, Québec, Canada



Ce portrait préparé et diffusé par le CEFRIO et ses partenaires de l'industrie de la mode et du vêtement fait le point sur l'utilisation des technologies numériques dans cette industrie. L'intention est de mettre en lumière l'utilisation actuelle des TIC et d'illustrer les occasions que représentent ces technologies pour la croissance des entreprises québécoises.

Le CEFRIO est un organisme sans but lucratif voué à l'appropriation du numérique dans les organisations du Québec. Appuyé financièrement par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MESRST), le CEFRIO gère depuis maintenant 25 ans des projets d'innovation visant l'adoption réussie des TIC dans tous les secteurs d'activités économiques et sociales.

PME 2.0

Le numérique : regard sur l'industrie de la mode et du vêtement

Le numérique joue désormais un rôle capital dans la croissance des entreprises. Dans les années 1990, les technologies de l'information et des communications (TIC) étaient surtout considérées comme des outils pour accélérer le travail et accompagner la gestion. Aujourd'hui, le numérique s'impose comme un avantage stratégique indéniable dans l'entreprise qui sait en tirer profit dans tous les aspects de sa chaîne de valeur.

L'industrie de la mode et du vêtement est particulièrement interpellée par le numérique. Il n'y a qu'à penser aux possibilités du Web 2.0 et, plus récemment, à l'impact grandissant du cybercommerce et du commerce mobile pour constater que le virage vers le numérique est un passage obligé.

Le renouveau d'une industrie

Au Québec, depuis une vingtaine d'années, l'industrie de la mode et du vêtement s'est transformée de manière importante. Face à la mondialisation de cette industrie et, conséquemment, à une concurrence toujours plus vive, des entreprises québécoises changent et adoptent de nouveaux modèles d'affaires : des designers deviennent producteurs et détaillants, des manufacturiers investissent dans la logistique et la gestion d'une chaîne d'approvisionnement délocalisée, des producteurs lancent leur propre marque de commerce et ouvrent leurs boutiques. L'entreprise de la mode et du vêtement se transforme radicalement.

Le marché du travail témoigne de cette conversion progressive. En 2005, le secteur était essentiellement composé d'emplois liés à la fabrication. Aujourd'hui, cette industrie crée de plus en plus d'emplois liés au design, à la logistique ou encore au marketing, comme le précise une étude récente commandée par le Conseil des ressources humaines de l'industrie du vêtement.¹

Malgré cette transformation, cette industrie représente un poids considérable dans l'économie québécoise. On estime que les entreprises du secteur fournissent plus de 28 000 emplois au Québec et ont généré des revenus estimés à 6,9 milliards de dollars pour l'année 2011.²

Le secteur de la mode et du vêtement peut et doit compter sur le numérique pour agir comme un moteur d'effervescence créative, mais aussi économique et commerciale.

Il doit s'appuyer sur des occasions d'affaires qu'il offre aux entreprises du secteur : les TIC permettent d'ouvrir de nouveaux marchés (cybercommerce), de mieux connaître ses clientèles et ses concurrents (analyse du trafic sur la toile), de rapprocher les consommateurs des marques (médias sociaux) ou encore de gérer en temps réel sa chaîne de production et d'approvisionnement (progiciel de gestion intégrée).

L'industrie de la mode et du vêtement est une filière dont la complexité est grande, notamment en raison de sa chaîne de valeur mondiale et de ses canaux de commercialisation multiples. Devant cette concurrence et cette complexité, le numérique est sans conteste devenu une nécessité.

¹ Conseil des ressources humaines de l'industrie du vêtement (2011) *Un autre pas vers l'avenir : Transformation de l'industrie du vêtement au Canada ; Étude d'information sur le marché du travail 2011*, 165 pages.

² Rapport du groupe de travail sur l'industrie de la mode et du vêtement (2013), remis au Gouvernement du Québec, avril 2013, 60 pages.

Un portrait du numérique en trois parties

Afin de mettre en évidence l'effervescence de cette industrie, ce portrait présente les usages du numérique selon trois angles complémentaires. D'abord, il dresse l'état des lieux en matière d'utilisation des TIC et du commerce électronique. Le premier chapitre révèle donc les résultats de **deux enquêtes** conduites auprès d'entreprises du secteur et de cyberacheteurs de mode. Dans un second temps, ce portrait présente le cas de **huit entreprises** d'ici qui, par la voix de leurs porte-parole, partagent leur vision d'affaires qui s'appuie sur les TIC. Enfin, ce portrait se termine par un **survol des technologies** phares du secteur ainsi que certaines tendances Web 2.0 spécifiques aux entreprises de l'industrie de la mode et du vêtement.

Chapitre 1

Portrait chiffré de l'informatisation de l'industrie québécoise de la mode et du vêtement et du cyberacheteur



Un portrait du numérique dans l'industrie de la mode et du vêtement

À l'automne 2012, le CEFRIO a sondé par Internet des entreprises du secteur de la mode et du vêtement. L'objectif ? Connaître le degré d'utilisation des technologies numériques ainsi que les préoccupations de l'industrie face aux enjeux d'affaires d'aujourd'hui. Cette première section présente les résultats de cette enquête.

FIGURE 1

Distribution de l'échantillon selon l'activité principale sélectionnée par le répondant.

54	ATELIERS CRÉATEURS
56	MANUFACTURIERS
33	GROSSISTES IMPORTATEURS
6	DÉTAILLANTS
4	AUTRES ³
153	ENTREPRISES DANS L'INDUSTRIE

Q. Considérez vous votre entreprise comme étant principalement...?

TABLEAU 1

Composition de l'échantillon sondé selon la taille et l'activité principale.

Base : total des répondants (n=153)

TAILLE DE L'ENTREPRISE	ACTIVITÉ PRINCIPALE				
	TOTAL (n=153)	ATELIERS CRÉATEURS (n=54)	MANUFACTURIERS/ SOUS-TRAITANTS (n=56)	GROSSISTES IMPORT. (n=33)	DÉTAILLANTS (n=6*)
3 À 9 SALARIÉS	30,1 %	50 %	12,5 %	27,3 %	16,7 %
10 À 49 SALARIÉS	49 %	33,3 %	60,7 %	63,6 %	16,7 %
50 SALARIÉS ET PLUS	20,9 %	16,7 %	26,8 %	9,1 %	66,7 %

Les données en caractères de grande taille soulignent des résultats significativement supérieurs à la moyenne de l'industrie.

* Petite taille d'échantillon n= < 30

Q. Combien votre entreprise compte-t-elle d'employés au total dans le monde ?

3 Dans la catégorie «Autres», on trouve 4 répondants s'étant classés dans plusieurs catégories à la fois. Ces entreprises ne sont pas présentées en détail dans les tableaux, mais elles sont incluses dans la colonne TOTAL de l'industrie.

UN MOT SUR LA MÉTHODE

La **figure 1** présente la distribution de l'échantillon selon l'activité principale de l'entreprise du répondant, l'axe d'analyse principalement retenu pour les résultats de cette enquête. Au total, 153 entreprises de l'industrie ont répondu au sondage entre les mois d'octobre et de décembre 2012.

Pour être admissibles à répondre au sondage, les entreprises devaient remplir deux critères, soit (1) avoir trois employés ou plus ET (2) faire du design, de la conception et du développement de produit OU effectuer la fabrication dans leurs propres usines localement ou à l'étranger.

Les résultats mettent en évidence des distinctions de comportements envers les TIC selon le type d'activités principales. Ainsi, on constate plusieurs différences statistiquement significatives entre ateliers créateurs, manufacturiers et grossistes importateurs. Chez les détaillants, ces distinctions par rapport à la moyenne de l'industrie n'apparaissent pas dans les tableaux en raison de la faible quantité de répondants. Les résultats des détaillants sont présentés à titre indicatif uniquement.

La taille de l'entreprise est aussi un axe d'analyse retenu dans ce chapitre. La lecture du **tableau 1** permet de constater qu'un atelier créateur sur deux est de petite taille (de 3 à 9 employés), comparativement aux manufacturiers et aux grossistes importateurs qui sont surtout des entreprises de taille moyenne (de 10 à 49 employés). Les manufacturiers/ sous-traitants emploient plus de 50 salariés dans une plus grande proportion que la moyenne de l'industrie. Quatre des six détaillants ayant répondu au sondage ont 50 salariés et plus.

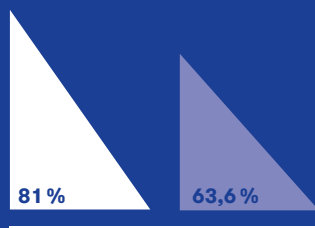
INNOVATION

MODE ET VÊTEMENT (n=153)

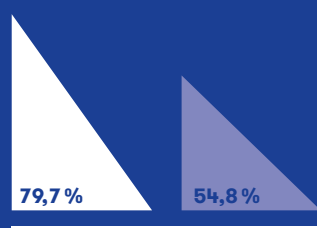
TOUS LES SECTEURS (n=1800)

TABLEAU 2

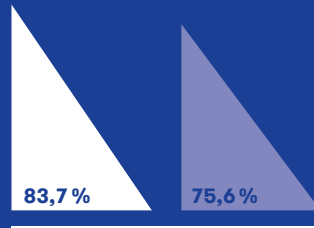
PRODUIT



Augmenter la gamme de produits ou de services



Accéder à de nouveaux marchés ou augmenter la part de marché



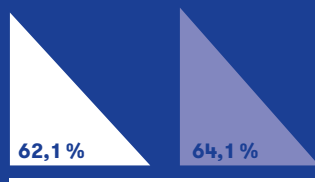
Améliorer la qualité des produits ou services

Comparaison entre l'industrie de la mode et du vêtement et d'autres secteurs d'activités selon des indicateurs d'innovation

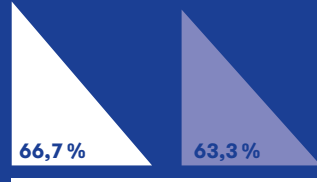
Bases: total des répondants (n=153); enquête sur l'Indice de l'innovation (n=1800)

Classement selon le % des entreprises affirmant avoir effectué ces changements.

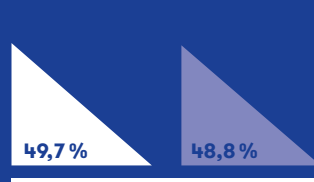
PROCÉDÉ



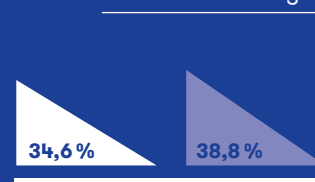
Améliorer la flexibilité de production ou de prestation de services



Augmenter la capacité de production ou de prestation de services



Réduire les coûts de main-d'œuvre par unité de rendement

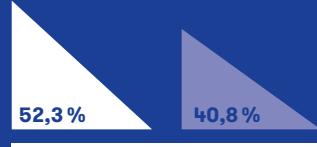


Réduire les matériaux et l'énergie par unité produite

COMMERCIALISATION



Introduire des changements significatifs au design ou à l'emballage d'un produit ou d'un service, excluant les changements de routine ou saisonniers comme les modes vestimentaires



Introduire de nouvelles méthodes ou des changements significatifs dans les méthodes existantes de vente ou de distribution (p. ex., ventes en ligne, franchisage, vente directe ou ententes de distribution)

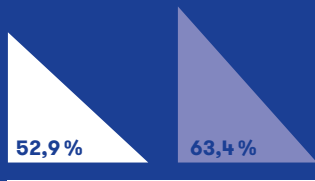
UNE INDUSTRIE QUI INNOVE ?

Chaque saison (voire chaque mois), l'industrie de la mode et du vêtement conçoit et fabrique un nombre très élevé de nouveaux produits. L'enquête menée par le CEFRIO (tableau 2) témoigne de ce renouvellement nécessaire du produit dans cette industrie.

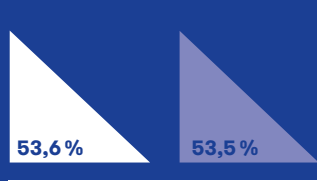
En comparaison avec d'autres industries⁴, la mode et le vêtement se démarquent nettement sur le plan de la commercialisation: les entreprises le disent, elles sont beaucoup plus nombreuses que la moyenne des autres industries à introduire des changements significatifs au design ou à l'emballage d'un produit ou d'un service ainsi qu'aux méthodes existantes de vente et de distribution.

Paradoxalement, ce caractère innovant de l'industrie québécoise de la mode et du vêtement s'estompe lorsqu'on parle d'innovation organisationnelle. En effet, au cours des 12 derniers mois, les entreprises du secteur ont été significativement moins nombreuses à introduire ou à modifier les systèmes de gestion de l'information, soit l'un des principaux leviers de l'innovation organisationnelle.

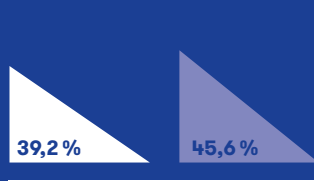
MODÈLE D'AFFAIRES



Introduire de nouveaux systèmes de gestion de l'information ou améliorer de façon significative les systèmes existants afin de mieux gérer l'information, des connaissances et des compétences dans l'organisation



Introduire un changement majeur dans l'organisation du travail à l'intérieur de l'organisation, tel que des changements dans la structure de gestion ou l'intégration de différents départements ou de différentes activités



Introduire des changements nouveaux ou significatifs dans vos relations avec d'autres entreprises ou institutions publiques, tels que des alliances, des partenariats, de la délocalisation ou de la sous-traitance

Q. Au cours des 12 derniers mois, votre entreprise a-t-elle effectué les changements suivants (non; de façon limitée; de façon étendue et importante)?

⁴ Les questions adressées à l'industrie de la mode et du vêtement ont été posées à 1 800 autres entreprises de taille comparable, tous secteurs confondus, lors d'une enquête réalisée par le CEFRIO en 2012. Ces questions sont tirées du Manuel d'Oslo (OCDE, 2004) qui définit quatre types d'innovations: de produits, de procédés, de commercialisation et organisationnelle (source: CEFRIO (2012) *Indice de l'innovation par les TIC: résultats d'une enquête menée auprès d'entreprises et d'organisations québécoises et canadiennes*, 24 pages).

PRÉOCCUPATIONS FACE AUX ENJEUX...

Quels sont les enjeux les plus préoccupants pour l'industrie ? Le **tableau 3** présente un classement en ordre décroissant des enjeux de l'industrie de la mode et du vêtement selon les répondants.

- C'est d'une seule voix (94,8 %) que l'industrie, indépendamment de l'activité principale des entreprises, affirme être préoccupée par la hausse des coûts de production.
- Chez les ateliers créateurs, on considère l'impact d'Internet sur le modèle d'affaires comme l'un des principaux défis. Comparativement à la moyenne de l'industrie, ce groupe d'entreprises se préoccupe davantage des enjeux de concurrence et de l'impact de la mobilité (p. ex., téléphones intelligents, tablettes, etc.) sur le marketing.
- Par contre, les manufacturiers se soucient davantage d'enjeux de ressources humaines. Le vieillissement de la main-d'œuvre et la capacité à recruter se positionnent parmi les trois plus grandes préoccupations de ce groupe d'entreprises.
- Pour leur part, les grossistes importateurs semblent plus mobilisés que d'autres acteurs de l'industrie sur des questions de communication à distance avec partenaires et fournisseurs et de l'accélération des cycles de vie des produits.
- L'enjeu de l'impact d'Internet sur le modèle d'affaires fait consensus parmi les six détaillants ayant répondu au sondage.

Le numérique constitue sans contredit l'une des réponses à l'ensemble de ces enjeux. La réduction des coûts de production nécessite un bon usage des TIC pour une chaîne des opérations mieux planifiée et une information en temps réel. Aussi, le cybercommerce représente une voie de plus en plus empruntée pour élargir ses marchés et faire face à la concurrence internationale. Le numérique répond clairement aux enjeux de communication à distance. Indirectement, le numérique peut répondre aussi aux préoccupations de main-d'œuvre en modernisant l'entreprise et en la rendant plus attrayante aux yeux des jeunes travailleurs, grands consommateurs de numérique.

TABLEAU 3

Classement des enjeux de l'industrie de la mode et du vêtement (en ordre décroissant)

Base : total des répondants (n=153)
Note : classement selon le % additionné des répondants « très préoccupés » et « assez préoccupés »

	TOTAL (n=153)	ATELIERS CRÉATEURS (n=54)	MANUFACTURIERS / SOUS-TRAITANTS (n=56)	GROSSISTES IMPORT. (n=33)	DÉTAILLANTS (n=6*)
LA HAUSSE DES COÛTS DE PRODUCTION	94,8 %	96,3 %	96,4 %	90,9 %	83,3 %
LA CONCURRENCE INTERNATIONALE SUR LE MARCHÉ LOCAL	81,7 %	90,7 %	71,4 %	81,8 %	83,3 %
LA CAPACITÉ À RECRUTER DE LA MAIN-D'ŒUVRE	79,7 %	77,8 %	89,3 %	66,7 %	83,3 %
LE VIEILLISSEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE	72,5 %	70,4 %	92,9 %	48,5 %	50 %
L'IMPACT D'INTERNET SUR VOTRE MODÈLE D'AFFAIRES	64,7 %	81,5 %	46,4 %	57,6 %	100 %
LA CONCURRENCE INTERNATIONALE SUR LE MARCHÉ INTERNATIONAL	62,7 %	72,2 %	53,6 %	60,6 %	66,7 %
LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES DE VOS EMPLOYÉS	56,2 %	57,4 %	55,4 %	45,5 %	83,3 %
L'IMPACT DE LA MOBILITÉ (TÉLÉPHONES INTELLIGENTS, TABLETTES, ETC.) SUR VOTRE FONCTION MARKETING	54,2 %	66,7 %	37,5 %	51,5 %	83,3 %
LA COMMUNICATION À DISTANCE AVEC PARTENAIRES ET FOURNISSEURS	49 %	50 %	37,5 %	63,6 %	33,3 %
L'ACCÉLÉRATION DU CYCLE DE VIE DES PRODUITS	48,4 %	48,1 %	35,7 %	63,6 %	83,3 %

Les données en caractères de grande taille soulignent des résultats significativement différents de la moyenne de l'industrie.

Q. Dans quelle mesure votre entreprise est-elle préoccupée par les enjeux suivants?

* Petite taille d'échantillon n= < 30

... ET LES PRIORITÉS D'AFFAIRES

Le **tableau 4** fait le point sur les priorités d'affaires auxquelles l'industrie prévoit s'attaquer d'ici les cinq prochaines années. Les priorités les plus citées varient en fonction de l'activité principale des entreprises.

- Chez les ateliers créateurs, améliorer les processus de design, de conception et de développement de produits ainsi que baisser les coûts de production pour augmenter les marges sont les deux priorités ex æquo mentionnées au premier rang.
- Chez les manufacturiers tout comme pour les grossistes importateurs, le développement de nouveaux marchés cibles et de nouvelles clientèles figure au sommet des priorités.
- Certains écarts sont à noter entre les différents joueurs. Il faut souligner qu'investir dans l'image de marque et améliorer sa présence dans les médias sociaux sont davantage des préoccupations des ateliers créateurs et des grossistes importateurs que des manufacturiers. Ces derniers, moins souvent en lien direct avec le consommateur final, sont-ils suffisamment au fait des avantages que procurent ces types d'investissement?
- Les grossistes importateurs ont davantage tendance que d'autres groupes à accorder la priorité aux actions qui leur permettront d'amenuiser les conséquences d'une production délocalisée. Pour ce faire, ils travaillent sur l'amélioration de l'efficacité de leur chaîne d'approvisionnement et réduisent le temps de lancement de leurs nouveaux produits.
- Plusieurs priorités d'affaires sont partagées par l'ensemble des détaillants ayant répondu au sondage, notamment baisser les coûts de production pour augmenter les marges; améliorer la gestion des stocks, les processus de design, de conception et de développement de produits; et développer la vente en ligne.

Ces priorités laissent entrevoir quelques pistes dans les intentions d'investissement en TIC. Les sections suivantes de l'enquête permettent de valider ces hypothèses et de répondre à certains questionnements. Par exemple, compte tenu des priorités d'affaires des ateliers créateurs, ces derniers afficheront-ils aussi des intentions d'investissement pour des TIC qui soutiennent les processus de développement de produits et les opérations, ou vont-ils concentrer leurs investissements sur des TIC appuyant la commercialisation de produits? Dans le même esprit, les manufacturiers qui souhaitent élargir leur marché voudront-ils utiliser davantage les TIC pour atteindre leur but, et plus particulièrement le Web? Les grossistes importateurs sont fortement tournés vers le développement de nouveaux marchés. Fort est à parier que nous retrouverons des intentions d'investissement dans des sites transactionnels parmi ce groupe.

TABEAU 4

Classement des priorités d'affaires au cours des cinq prochaines années

Base : total des répondants (n=153)

	TOTAL (n=153)	ATELIERS CRÉATEURS (n=54)	MANUFACTURIERS / SOUS-TRAITANTS (n=56)	GROSSISTES IMPORT. (n=33)	DÉTAILLANTS (n=6*)
BAISSER LES COÛTS DE PRODUCTION POUR AUGMENTER LES MARGES	94,1 %	96,3 %	96,4 %	84,8 %	100 %
DÉVELOPPER DE NOUVEAUX MARCHÉS CIBLES/DE NOUVELLES CLIENTÈLES	93,5 %	88,9 %	98,2 %	100 %	50 %
AMÉLIORER LES PROCESSUS DE DESIGN, DE CONCEPTION ET DE DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS	92,2 %	96,3 %	87,5 %	93,9 %	100 %
AMÉLIORER LA GESTION DES STOCKS	88,9 %	88,9 %	89,3 %	84,8 %	100 %
AUGMENTER LA QUALITÉ DU PRODUIT	88,2 %	87 %	91,1 %	84,8 %	83,3 %
AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT	86,9 %	85,2 %	83,9 %	93,9 %	83,3 %
RÉDUIRE LE TEMPS DE LANCEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS	78,4 %	81,5 %	67,9 %	90,9 %	66,7 %
INVESTIR DANS L'IMAGE DE MARQUE	77,8 %	90,7 %	58,9 %	87,9 %	66,7 %
AMÉLIORER LA PRÉSENCE DANS LES MÉDIAS SOCIAUX	74,5 %	87 %	55,4 %	81,8 %	83,3 %
AUGMENTER LE NOMBRE DE POINTS DE VENTE OÙ SONT VENDUS LES PRODUITS	70,6 %	74,1 %	60,7 %	81,8 %	50 %
ÉTENDRE SA PRÉSENCE À L'INTERNATIONAL	69,9 %	72,2 %	60,7 %	78,8 %	83,3 %
DÉVELOPPER LA VENTE EN LIGNE	69,9 %	74,1 %	57,1 %	75,8 %	100 %
UTILISER DES TEXTILES INNOVANTS	68,6 %	59,3 %	73,2 %	75,8 %	50 %
REVOIR EN PROFONDEUR LE MODÈLE D'AFFAIRES	61,4 %	57,4 %	50 %	78,8 %	83,3 %
METTRE EN PLACE UN PLAN DE FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE	56,9 %	55,6 %	58,9 %	51,5 %	83,3 %

Les données en caractères de grande taille soulignent des résultats significativement différents de la moyenne de l'industrie.

LE DEGRÉ D'UTILISATION DES TIC SELON LES TROIS FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

L'enquête du CEFRIO dévoile quelques chiffres sur l'utilisation actuelle et potentielle des technologies numériques (**tableaux 5.1 et 5.2**). On y constate un intérêt fort prononcé pour les technologies de vente et de marketing. L'utilisation des technologies de gestion des opérations se distingue largement selon l'activité principale de l'entreprise, tout comme celle des technologies de conception. Les définitions de ces technologies sont disponibles à l'**annexe 1**.

VENTES ET MARKETING

Globalement, une grande majorité des entreprises sondées (83,7 %) possèdent déjà un site Web informationnel. C'est encore plus vrai pour les ateliers créateurs qui en font usage à 94,4 %. Du côté du site Web transactionnel (qui permet la vente en ligne), c'est également le segment des ateliers créateurs qui affirme être le plus grand utilisateur de ces sites (53,7 %) et il est probable qu'il le demeure.

Néanmoins, c'est dans une plus large proportion que les grossistes importateurs (54,5 %) ont répondu souhaiter investir dans cette technologie au cours des 12 prochains mois. Ce résultat n'est pas surprenant étant données les priorités d'affaires exprimées plus tôt. Les ateliers créateurs révèlent aussi leur intention d'investir dans ce type de site à 48,1 %.

Encore peu utilisées aujourd'hui par les entreprises sondées, les applications mobiles pour la clientèle et les sites Internet adaptés au mobile pourraient connaître une poussée au cours des 12 prochains mois, puisque plusieurs entreprises disent vouloir les utiliser.

À l'opposé, les outils permettant d'analyser le marché et la clientèle, comme l'informatique décisionnelle et l'exploration de données, ne sont pas encore sur l'écran radar de l'industrie. Ces outils sont pourtant complémentaires aux sites transactionnels, qu'ils soient mobiles ou pas.

Il est à noter que les manufacturiers voudront investir dans un progiciel de gestion de la relation client (CRM) à hauteur de 21,4 %, soit dans une plus large mesure que le reste de l'industrie.

GESTION DES OPÉRATIONS

L'industrie de la mode et du vêtement utilise des progiciels de gestion intégrée ERP (37,3 %) dans une proportion comparable à celle des autres PME québécoises, tous secteurs confondus (32,2 %) ⁵ 6.

L'informatique en nuage est utilisée par plus d'une entreprise sur quatre, et en plus forte proportion par les ateliers créateurs (38,9 %). Voilà un constat intéressant puisqu'une offre importante de solutions de gestion pour petites entreprises est disponible dans le nuage. Par ailleurs, plusieurs ateliers créateurs (35,2 %) désirent investir dans des logiciels comptables.

Les grossistes importateurs sont ceux qui utilisent et qui investiront le plus dans les technologies de gestion des opérations : ils possèdent tous une suite bureautique; ils ont plus tendance que les autres acteurs à utiliser les outils de communication à distance (48,5 %); et ils investiront dans une plus large mesure dans les systèmes de gestion de centres de distribution (18,2 %).

CONCEPTION

Enfin, on observe que les logiciels de design de produits (p. ex., Illustrator, Photoshop) sont bien implantés dans l'industrie. Huit entreprises sur dix (81,7 %) les utilisent déjà. Les grossistes importateurs se distinguent avec un taux d'utilisation encore plus élevé de 93,9 %. Voilà une technologie bien implantée dans ce sous-groupe d'entreprises.

En ce qui concerne les logiciels de développement de produits (p. ex., Gerber, Lectra, PAD System), les manufacturiers les ont adoptés à hauteur de 62,5 %, ce qui fait de ces entreprises les plus grands usagers de ce type de logiciels.

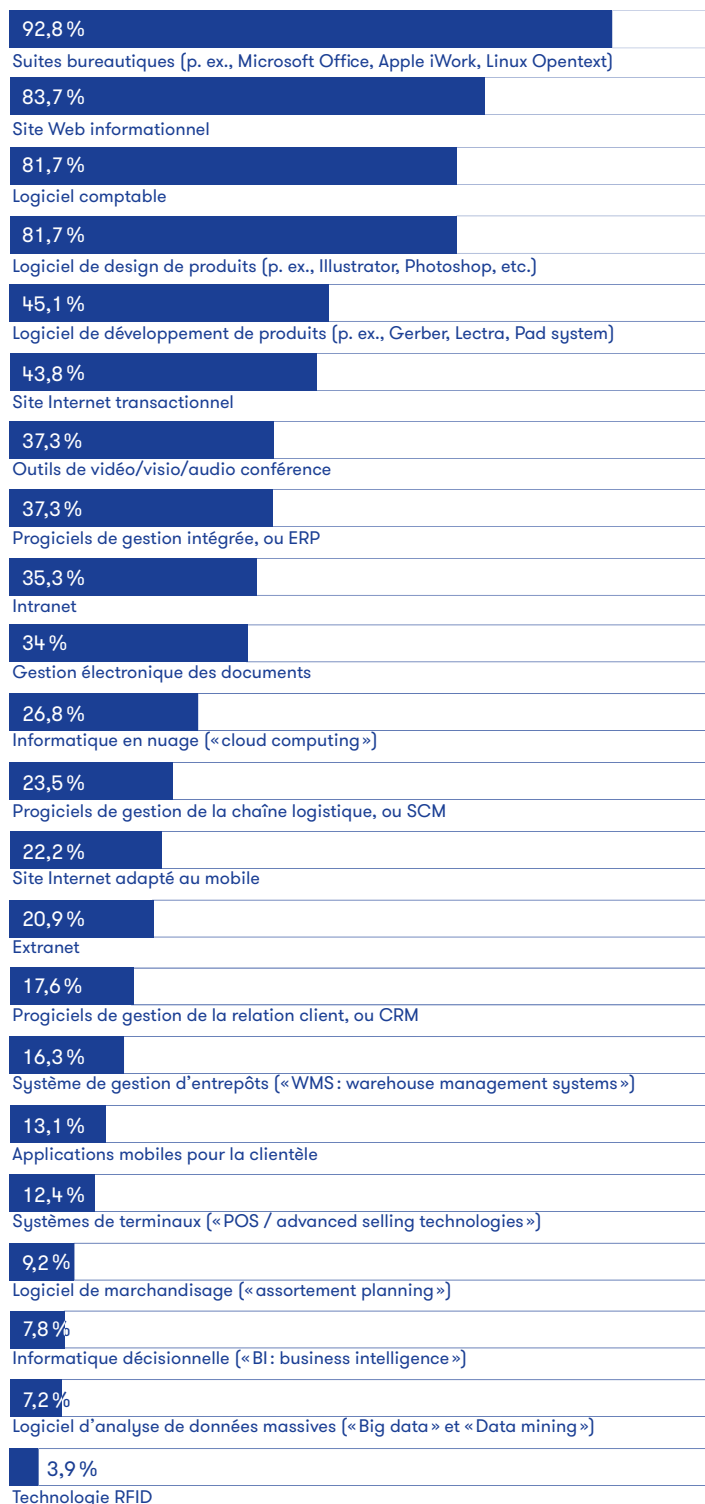
5 CEFRIO (2011) *NetPME 2011. L'utilisation des TIC par les PME canadiennes et québécoises*, 134 pages.

6 Toutes les comparaisons possibles entre les données de la présente enquête et celles de *NetPME 2011* ont été mises en évidence dans ce rapport.

TABLEAU 5.1

Classement des TIC selon le niveau d'utilisation actuel

Base: total des répondants (n=153)

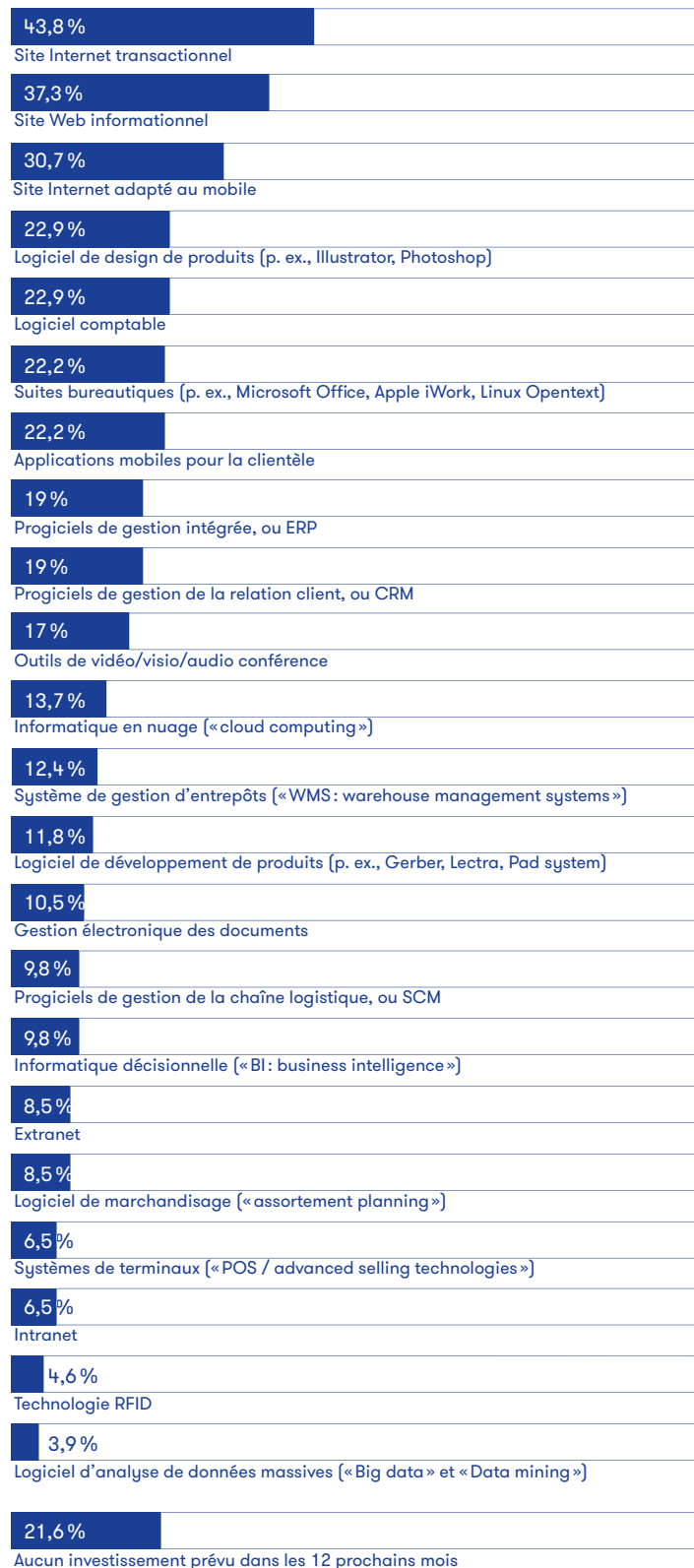


Q. Pour chacune des technologies suivantes, veuillez indiquer celles dont votre entreprise fait actuellement usage:

TABLEAU 5.2

Classement des TIC selon l'investissement prévu au cours des 12 prochains mois

Base: total des répondants (n=153)



Q. Pour chacune des technologies suivantes, veuillez indiquer celles pour lesquelles vous prévoyez faire un investissement d'ici les 12 prochains mois:

RESSOURCES HUMAINES
ET TIC

L'enquête révèle que la majorité des entreprises (85,7 %) de l'industrie utilisent, à l'interne ou à l'externe, une ressource spécialisée en TIC [voir la **figure 2**]. Toutefois, ce chiffre est légèrement en dessous de la moyenne des autres PME québécoises, tous secteurs confondus, chez qui on observe l'utilisation d'une telle ressource à hauteur de 88,3 % (n=601) ⁶.

Le secteur de la mode et du vêtement est composé en majorité d'établissements de petite taille. Plus le nombre d'employés grimpe, plus la propension à disposer à l'interne d'une ressource en TIC est élevée. Le point de bascule se situe à 50 employés. Au-dessus de ce nombre

d'employés, 75 % des établissements disposent d'une ressource spécialisée en TIC à l'interne. En dessous de 50 employés, cette proportion chute de moitié.

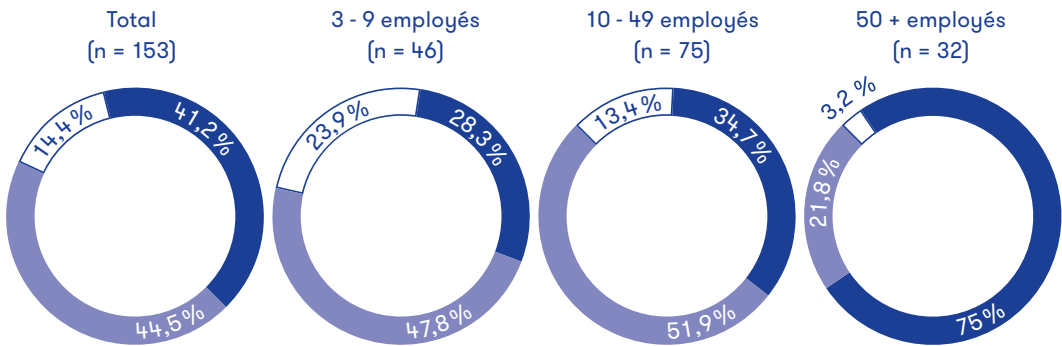
En dépit de la taille ou de l'activité principale de l'entreprise, 44,5 % des entreprises de l'industrie de la mode et du vêtement ne font appel qu'à des spécialistes externes pour le développement de leurs ressources technologiques. Parmi ces entreprises, 21,6 % des répondants font appel à des consultants ou à des professionnels indépendants, 15 % font affaire avec des firmes spécialisées en TIC, 4,6 % avec une agence Web et 3,3 % font appel à d'autres types de spécialistes.

FIGURE 2

Entreprises disposant
d'un personnel spécialisé
en TIC

Base : total des répondants
(n=153)

NOTE : la somme des pourcentages pourrait ne pas éga-ler 100 % en raison de l'arrondissement des décimales effectué par le logiciel de traitement de données.



LÉGENDE

- Dispose d'une ressource TIC à l'interne
- Ne dispose pas de ressource TIC à l'interne, mais fait appel à des ressources externes
- Ne dispose d'aucune ressource

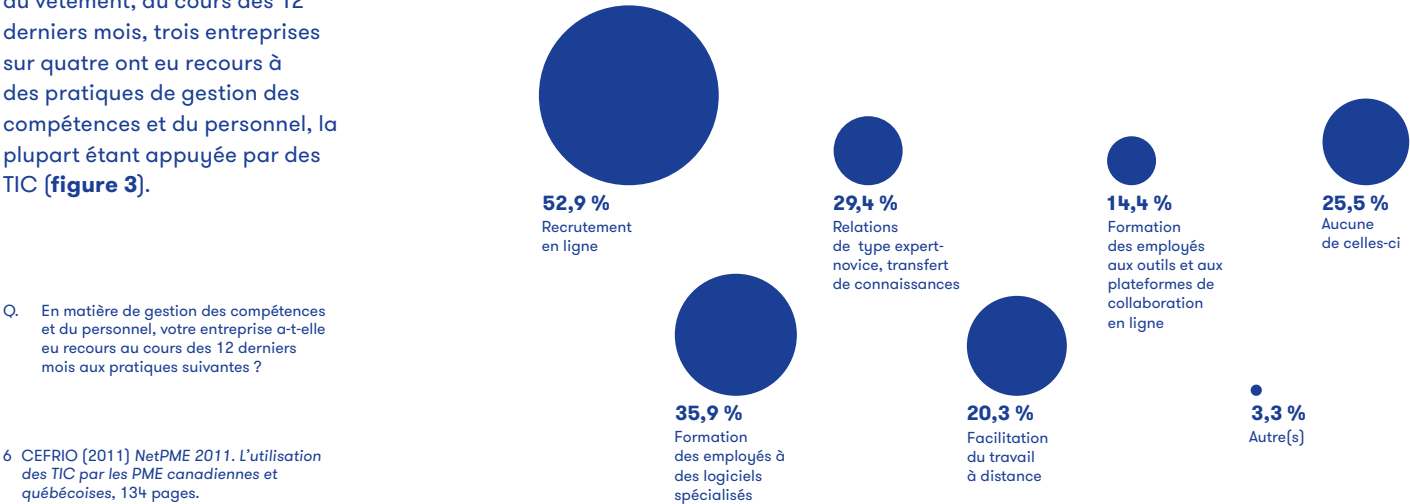
- Q. Votre entreprise dispose-t-elle, à l'interne, d'au moins une personne ayant les compétences nécessaires à la gestion et au développement de vos ressources technologiques, comme un spécialiste ou un expert en technologie de l'information (TI)?
- Q. À quel type de ressource externe votre entreprise fait-elle appel pour gérer le développement de ses ressources technologiques?

Les technologies de l'infor-mation et des communications permettent aussi d'appuyer les stratégies de développement des compétences du personnel. Dans l'industrie de la mode et du vêtement, au cours des 12 derniers mois, trois entreprises sur quatre ont eu recours à des pratiques de gestion des compétences et du personnel, la plupart étant appuyée par des TIC (**figure 3**).

FIGURE 3

Pratiques de gestion des compétences et du personnel

Base : total des répondants (n=153)
Pourcentage des entreprises qui ont répondu « oui »



- Q. En matière de gestion des compétences et du personnel, votre entreprise a-t-elle eu recours au cours des 12 derniers mois aux pratiques suivantes ?

6 CEFRIO (2011) NetPME 2011. L'utilisation des TIC par les PME canadiennes et québécoises, 134 pages.

Une majorité des PME de la mode et du vêtement (92,2 %) dit avoir investi dans les TIC au cours des 12 derniers mois, ce qui est comparable à la moyenne des PME québécoises, laquelle se situe à 91,1 % (**figure 4.1**)⁷. Toutefois, l'enquête relève que cette proportion est significativement moins élevée chez les manufacturiers (86,7 %). Le montant investi dans les TIC se situe en dessous de 50 000 \$ pour au moins 67,9 % des entreprises (**figure 4.2**)

FIGURE 4.1

Proportion d'entreprises affirmant avoir fait un investissement en TIC

Base : total des répondants (n=153)

Q. Quel est le montant approximatif que votre entreprise a investi dans les technologies de l'information et des communications (TIC) au cours des 12 derniers mois, incluant les équipements, les licences, les ressources humaines, les services-conseils, la formation et tout autre type d'investissements ?

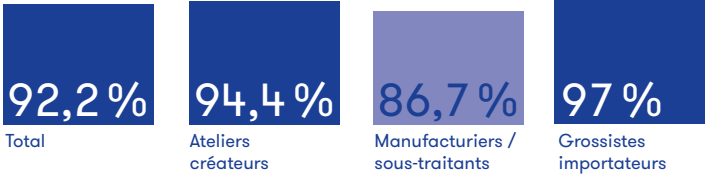
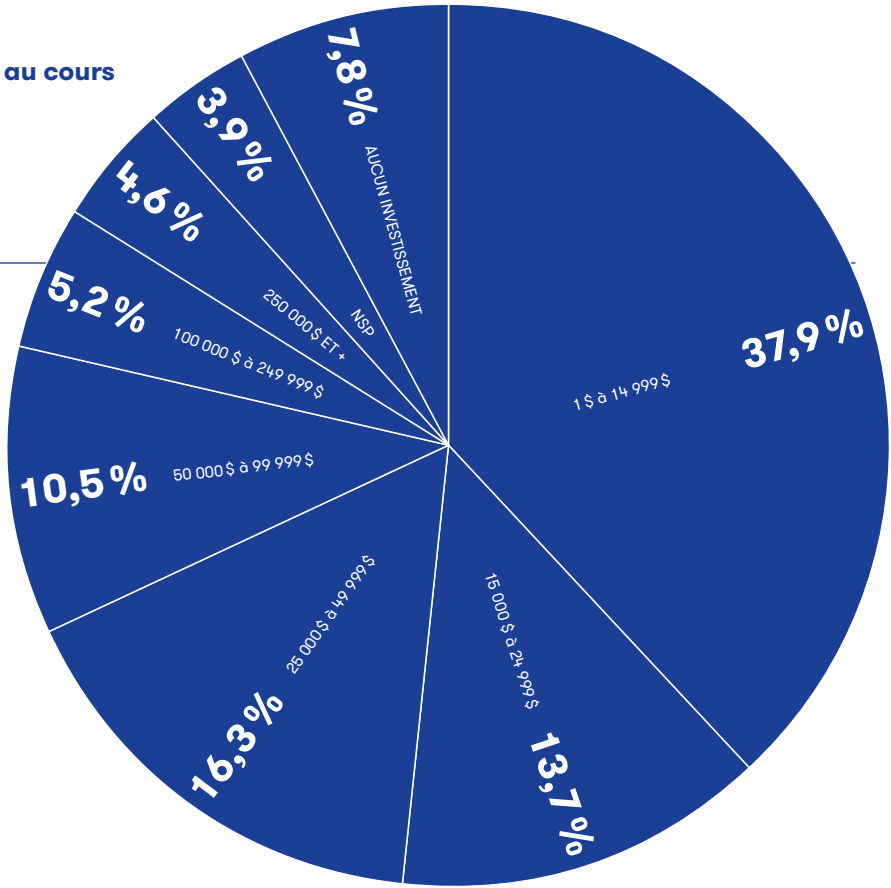


FIGURE 4.2

Montant investi dans les TIC au cours des 12 derniers mois

Base: total des répondants (n=153)

Q. Quel est le montant approximatif que votre entreprise a investi dans les technologies de l'information et des communications (TIC) au cours des 12 derniers mois, incluant les équipements, les licences, les ressources humaines, les services-conseils, la formation et tout autre type d'investissements ?



7 CEFRIO (2011) NetPME 2011. L'utilisation des TIC par les PME canadiennes et québécoises, 134 pages.

REGARD SUR LES PRATIQUES D’AFFAIRES EN LIGNE

Le rapport au Web et à ses pratiques d’affaires est très différent que l’on soit manufacturier, atelier créateur ou grossiste importateur.

La lecture du **tableau 6** permet de constater que les ateliers créateurs et les détaillants prévoient miser davantage que les autres, au cours des 12 prochains mois, sur les possibilités du Web. Ils se démarquent nettement sur la quasi totalité des pratiques d’affaires en ligne.

Les grossistes importateurs se rapprochent de la moyenne de l’industrie pour la plupart des indicateurs. Comme les ateliers créateurs, ils seront plus enclins à faire de la publicité en ligne ou à avoir recours à de tiers blogueurs pour leurs campagnes de publicité ou autres.

Cet engouement est beaucoup moins palpable chez les manufacturiers. Le tiers d’entre eux (32,1 %) affirme ne pas envisager de pratiques d’affaires Web dans les 12 prochains mois. Ce groupe d’entreprises se situe en dessous de la moyenne de l’industrie pour l’ensemble des indicateurs.

TABLEAU 6

Utilisation prévue des pratiques d’affaires en ligne

Base : total des répondants (n=153)

	TOTAL (n=153)	ATELIERS CRÉATEURS (n=54)	MANUFACTURIERS / SOUS-TRAITANTS (n=56)	GROSSISTES IMPORT. (n=33)	DÉTAILLANTS (n=6*)
ANALYSER LE TRAFIC SUR VOTRE SITE WEB AVEC DES OUTILS DE «WEB ANALYTIC»	57,5 %	72,2 %	41,1 %	51,5 %	100 %
VENDRE EN LIGNE VOS PRODUITS	56,2 %	66,7 %	39,3 %	54,5 %	100 %
CRÉER RÉGULIÈREMENT DU CONTENU SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX	55,6 %	70,4 %	39,3 %	48,5 %	83,3 %
OPTIMISER LE RÉFÉRENCIEMENT DE VOTRE SITE SUR LES MOTEURS DE RECHERCHE AVEC DES OUTILS DÉDIÉS	49,7 %	63 %	35,7 %	42,4 %	100 %
OFFRIR UN PROGRAMME DE FIDÉLISATION DE LA CLIENTÈLE	49 %	72,2 %	30,4 %	30,3 %	83,3 %
FAIRE DE LA PUBLICITÉ SEGMENTÉE SUR DES RÉSEAUX SOCIAUX	42,5 %	57,4 %	21,4 %	39,4 %	83,3 %
FAIRE DE LA PUBLICITÉ EN LIGNE SUR DES SITES TIERS	39,2 %	48,1 %	17,9 %	48,5 %	83,3 %
OFFRIR DU SERVICE À LA CLIENTÈLE EN LIGNE	34 %	37 %	23,2 %	36,4 %	66,7 %
FAIRE DE LA PUBLICITÉ EN LIGNE À L'AIDE DE VIDÉOS DIFFUSÉES SUR DES SITES DE RÉSEAUX SOCIAUX	32,7 %	48,1 %	14,3 %	33,3 %	50 %
ANIMER UN BLOGUE D'ENTREPRISE	30,7 %	37 %	23,2 %	24,2 %	66,7 %
AVOIR RECOURS À DES TIERS BLOGUEURS	28,8 %	37 %	14,3 %	33,3 %	50 %
INCLURE DES CLIENTS DANS LE PROCESSUS DE CRÉATION DES PRODUITS	27,5 %	27,8 %	25 %	24,2 %	50 %
FAIRE DE LA PUBLICITÉ PERSONNALISÉE SUR DES MOTEURS DE RECHERCHE	25,5 %	31,5 %	17,9 %	27,3 %	33,3 %
ACCUEILLIR DE LA PUBLICITÉ SUR SON PROPRE SITE INTERNET	20,3 %	24,1 %	12,5 %	27,3 %	0 %
AUCUNE UTILISATION PRÉVUE	20,3 %	9,3 %	32,1 %	24,2 %	0 %

Les données en caractères de grande taille soulignent des résultats significativement différents de la moyenne de l'industrie.

Q. Prévoyez-vous avoir recours à cette pratique au cours des 12 prochains mois ?

* Petite taille d'échantillon n = < 30

UTILISATION DES MÉDIAS SOCIAUX DANS L'INDUSTRIE DE LA MODE ET DU VÊTEMENT

Les plateformes du Web social permettent aux entreprises d'interagir avec des communautés d'internautes, que ce soit en commerce électronique inter-entreprises (C3E ou B2B en anglais), en commerce électronique de détail (CED ou B2C en anglais) ou en commerce consommateur à entreprise (CCE ou C2B en anglais).

La **figure 5** présente les principaux médias sociaux utilisés dans l'industrie en 2012. Par ailleurs, pour qui veut en savoir davantage sur les possibilités d'Internet dans la conduite des affaires, le chapitre 3 présente un panorama des usages du Web 2.0.

FIGURE 5

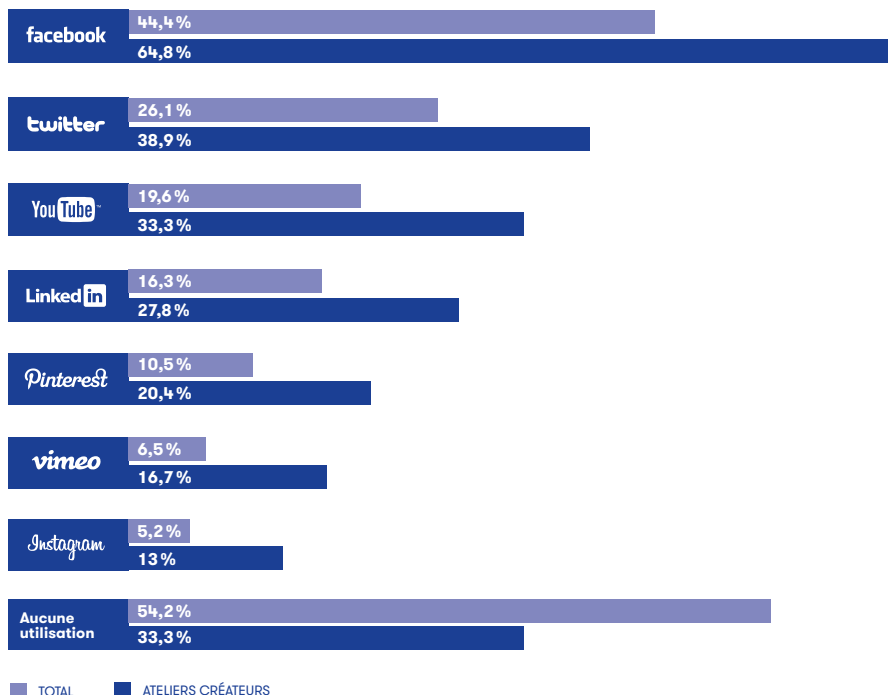
Proportion d'entreprises présentes sur les médias sociaux selon les plateformes (mentions multiples)

Base: total des répondants (n=153)

Facebook est sans contredit le média social le plus utilisé par les entreprises de l'industrie. Chez les ateliers de créateurs, la proportion d'utilisateurs est plus élevée de plus de 20 points que la moyenne de l'industrie.

Une entreprise sur deux dit ne pas utiliser les médias sociaux dans ses pratiques d'affaires. Chez les manufacturiers, ce chiffre grimpe à 77,4 %.

Q. Sur quel(s) réseau(x) social (aux) votre entreprise est-elle présente ?



RADIOGRAPHIE DE L'INDUSTRIE QUÉBÉCOISE DE LA MODE ET DU VÊTEMENT

L'ENSEMBLE DE L'INDUSTRIE

94,8 %

Qu'elles fabriquent leurs produits ici ou ailleurs, la hausse des coûts de production est l'enjeu qui préoccupe la plus forte proportion des entreprises de l'industrie.

GROSSISTES IMPORTATEURS

54,5 %

Le groupe des grossistes importateurs est celui qui, dans la plus forte proportion, prévoit investir dans un site Web transactionnel au cours des 12 prochains mois.

93,9 %

Avec ce taux d'utilisation, les grossistes importateurs sont aussi les plus grands utilisateurs de logiciels de design de produits (p. ex., Illustrator, Photoshop).

MANUFACTURIERS/SOUS-TRAITANTS

92,9 %

Le groupe des manufacturiers/sous-traitants est le plus préoccupé par l'enjeu du vieillissement de la main-d'œuvre.

Près des 2 tiers

Près des deux tiers des manufacturiers disposent de logiciels de développement de produits (p. ex., Gerber, Lectra, Pad system), soit une plus forte proportion que le reste de l'industrie.

ATELIERS CRÉATEURS

81,5 %

Chez les ateliers créateurs, l'impact d'Internet sur le modèle d'affaires est l'un des enjeux les plus préoccupants.

1 sur 3

Un atelier créateur sur trois dit vouloir investir dans un logiciel comptable.

DÉTAILLANTS

6

C'est à l'unanimité que les six détaillants ayant répondu à l'enquête affirment être préoccupés par l'impact d'Internet sur leur modèle d'affaires.

LE CYBERACHETEUR QUÉBÉCOIS ET LA MODE

En raison de l'intérêt croissant envers les technologies de vente et de marketing dans le secteur de la mode et du vêtement (notamment le site Web transactionnel), l'industrie a intérêt à s'interroger sur la pénétration de la vente en ligne dans les foyers québécois. Dans un premier temps, cette section présente des données tirées du rapport *NETendances 2012* sur le commerce électronique au Québec, une étude publiée annuellement par le CEFRIO. Ensuite, des résultats de l'enquête *Indice du commerce électronique au Québec* du CEFRIO font le point sur les cyberacheteurs d'articles de mode au Québec.

LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE AU QUÉBEC

Au Québec, le commerce électronique est en progression depuis plusieurs années. En 2012, on estimait le montant total des dépenses en ligne à 6,8 milliards de dollars toutes catégories d'achats confondus⁸. Quant à la valeur mensuelle moyenne des achats par cyberacheteur, elle a augmenté de 63 \$ entre 2009 et 2012 (voir la **figure 6**). De plus, le nombre de cyberacheteurs adultes ne cesserait d'augmenter année après année, toujours selon cette étude. Données à l'appui, le commerce électronique est donc un canal de magasinage en pleine croissance.

Selon Trendex, le cybercommerce dans le secteur de la mode au Canada est trois fois inférieur au niveau observé aux États-Unis. Les raisons soulevées sont les suivantes :

- À l'inverse des États-Unis, les achats en ligne sont systématiquement taxés.

- En raison de la taille et de la faible densité du territoire canadien, les frais de livraison sont plus élevés. Notons qu'aux États-Unis, plus de 50 % des produits achetés en ligne sont livrés gratuitement.

- Les commerçants de détail canadiens sont généralement trop petits pour avoir un site Internet transactionnel.

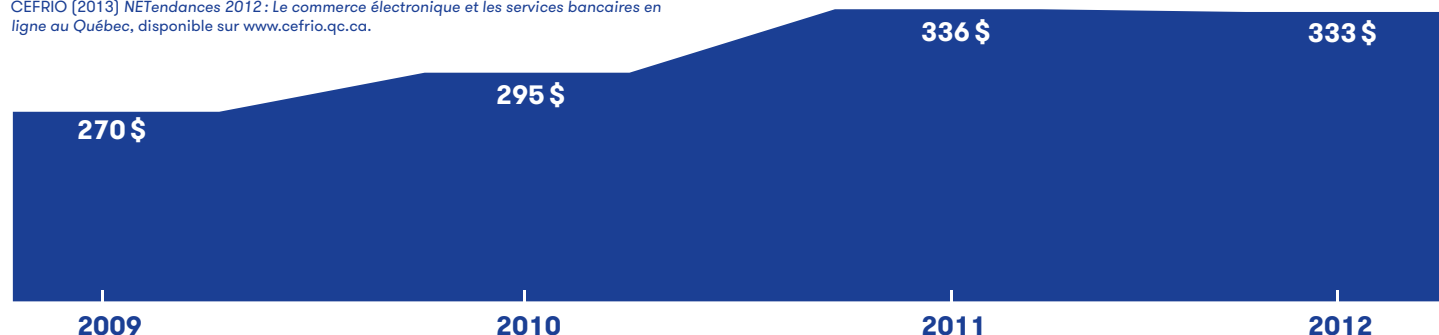
Source :
Canadian Apparel Yearbook 2012, Trendex.

FIGURE 6

Valeur moyenne des achats par cyberacheteur au cours d'un mois type 2009-2012, toutes catégories d'achat confondues.

Base: cyberacheteurs québécois
(n=2 846 en 2012, 2 779 en 2011, 2 480 en 2010 et 2 373 en 2009)

Source :
CEFRIQ (2013) *NETendances 2012 : Le commerce électronique et les services bancaires en ligne au Québec*, disponible sur www.cefrio.qc.ca.



Q. Quel a été le montant total de l'ensemble de ces achats?

8 CEFRIQ (2011) *NETendances 2011 Le commerce électronique et les services bancaires en ligne*, 16 pages.

LA MODE EN LIGNE, ÇA VEND !

L'enquête *Indice du commerce électronique au Québec* du CEFRIO sur les cyberacheteurs révèle que la mode est une catégorie d'achats en ligne importante au Québec⁹. Sur une base mensuelle, au moins un cyberacheteur sur cinq (22,9 %) achète un article de mode ou plus, que ce soient des vêtements, des chaussures, des bijoux ou des accessoires (**tableau 7**).

Globalement, les produits de cette catégorie sont les plus achetés d'entre tous, suivis de très près par la musique, les films et jeux vidéo ainsi que l'électronique et les ordinateurs. Chez les femmes, on trouve une tendance plus élevée à acheter des articles de mode en ligne (29,4 %). C'est d'ailleurs chez les femmes qu'on trouve la plus forte propension à consommer la mode en ligne, car chez les hommes, cette catégorie d'achats tombe au quatrième rang.

Par contre, la mode ne constitue pas la dépense monétaire la plus importante des cyberacheteurs. La **figure 7** montre que les articles de mode représentent seulement 6,9 % du montant total dépensé en ligne par les Québécois. Cette catégorie occupe le quatrième rang dans la part du portefeuille des dépenses moyennes du cyberacheteur, loin derrière le voyage (46 %) et l'électronique (15,1 %), et également derrière les billets de spectacles, de cinéma ou de divertissement (7,2 %).

FIGURE 7

Répartition du montant total dépensé par les cyberacheteurs selon les catégories d'achat (entre les mois de juillet et de décembre 2012)

Base : total des dépenses (1 139 533 \$)

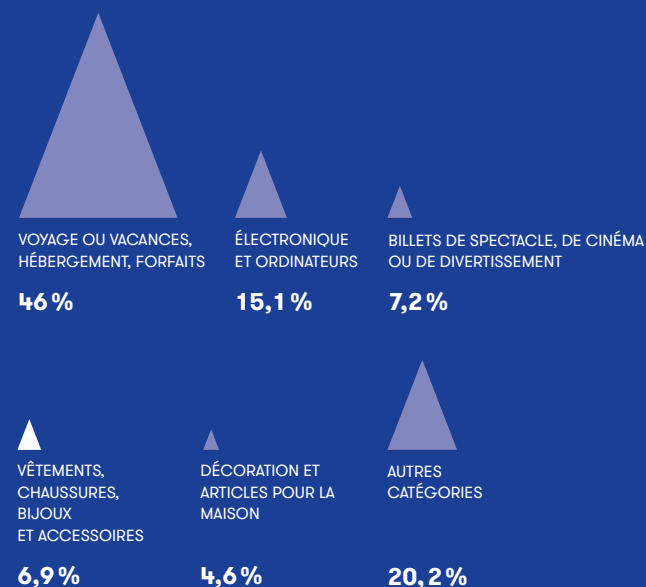


TABLEAU 7

Pourcentage mensuel moyen de cyberacheteurs ayant fait un achat selon les types de catégories (entre les mois de juillet et de décembre 2012)

Base : total des cyberacheteurs (n=2825)

CATÉGORIES D'ACHAT	Total 2 825	Hommes 1 496	Femmes 1 329
VÊTEMENTS, CHAUSSURES, BIJOUX ET ACCESSOIRES	22,9 %	17,2 %	29,4 %
MUSIQUE, FILMS ET JEUX VIDÉO	22,4 %	24,6 %	19,8 %
ÉLECTRONIQUE ET ORDINATEURS	22,3 %	29,7 %	13,9 %
VOYAGE OU VACANCES, HÉBERGEMENT, FORFAITS	19,1 %	14,8 %	23,9 %
BILLETS DE SPECTACLE, DE CINÉMA OU DE DIVERTISSEMENT	19 %	18,4 %	19,7 %
LIVRES, REVUES ET JOURNAUX	16,5 %	15,9 %	17 %
DÉCORATION ET ARTICLES POUR LA MAISON	7,2 %	6 %	8,5 %
ÉPICERIE, SOINS PERSONNELS ET BEAUTÉ	6,9 %	3,7 %	10,6 %
SPORTS ET PLEIN-AIR	5,2 %	4,1 %	6,3 %
AUTRES SERVICES PROFESSIONNELS ET SERVICES DIVERS	4,5 %	5,7 %	3,2 %
SANTÉ ET MÉDICAMENTS	3,6 %	4,2 %	2,9 %
AUTOMOBILE ET VÉHICULE MOTORISÉ	3,3 %	5 %	1,4 %
JEUX ET JOUETS (EXCLUANT LES JEUX ÉLECTRONIQUES)	3,3 %	3,2 %	3,5 %
AUTRES CATÉGORIES	16,4 %	17,4 %	14,9 %

Les données en caractères de grande taille soulignent des résultats significativement supérieurs (blanc) ou inférieurs (bleu) entre les sexes.

Q. Quel était le montant dépensé pour les articles en question ?

Q. Qu'avez-vous acheté exactement sur Internet au cours du mois dernier ?

⁹ Depuis juillet 2012, en collaboration avec Léger Marketing, le CEFRIO mène une enquête mensuelle par panels Web auprès de 500 cyberacheteurs. Les données présentées dans le présent rapport ont été recueillies lors de collectes qui se sont déroulées entre juillet et décembre 2012 auprès de 2 825 répondants qui affirment avoir acheté des biens en ligne.

LE CHEMINEMENT VERS LES SITES D’ACHAT

L’analyse du cheminement vers les sites d’achat permet à une entreprise d’orienter sa stratégie d’optimisation du trafic dans son site Web transactionnel.

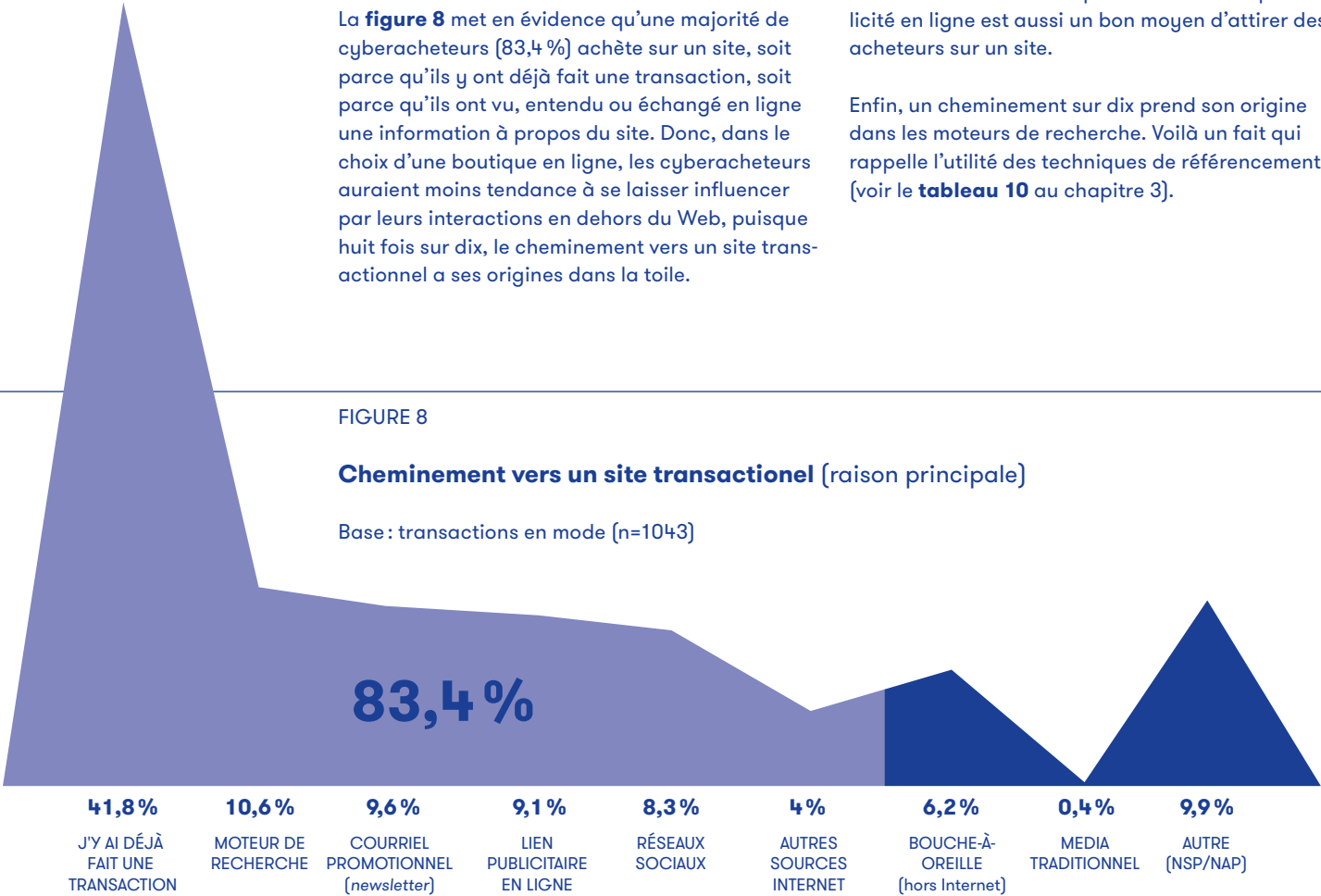
La **figure 8** met en évidence qu’une majorité de cyberacheteurs (83,4 %) achète sur un site, soit parce qu’ils y ont déjà fait une transaction, soit parce qu’ils ont vu, entendu ou échangé en ligne une information à propos du site. Donc, dans le choix d’une boutique en ligne, les cyberacheteurs auraient moins tendance à se laisser influencer par leurs interactions en dehors du Web, puisque huit fois sur dix, le cheminement vers un site transactionnel a ses origines dans la toile.

Cela démontre qu’il existe un intérêt pour une entreprise du secteur de la mode à investir dans un programme de recrutement et de fidélisation de la clientèle en ligne, que ce soit par les réseaux sociaux ou des courriels promotionnels. La publicité en ligne est aussi un bon moyen d’attirer des acheteurs sur un site.

Enfin, un cheminement sur dix prend son origine dans les moteurs de recherche. Voilà un fait qui rappelle l’utilité des techniques de référencement (voir le **tableau 10** au chapitre 3).

FIGURE 8
Cheminement vers un site transactionnel (raison principale)

Base : transactions en mode (n=1043)



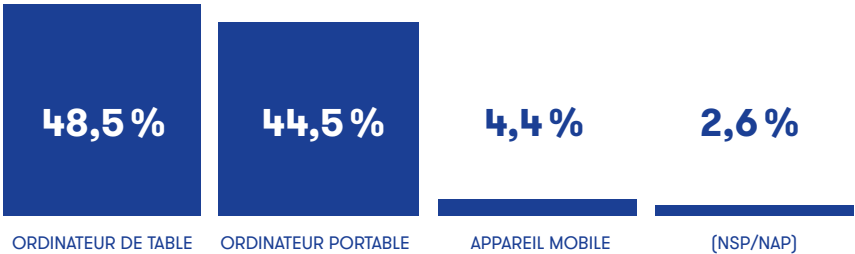
Q. Qu’est-ce qui vous a amené sur ce site Internet?

LES PLATEFORMES ET L’ACHAT EN LIGNE

Bien qu’ils soient en croissance, les appareils mobiles (téléphones intelligents et tablettes) ont été utilisés pour effectuer seulement 4,4 % des transactions dans le domaine de la mode. L’ordinateur de table et le portable demeurent les médiums les plus utilisés, cumulant plus de neuf transactions sur dix (**figure 9**).

FIGURE 9
Appareil utilisé pour conclure une transaction en ligne

Base : transactions en mode (n=1043)



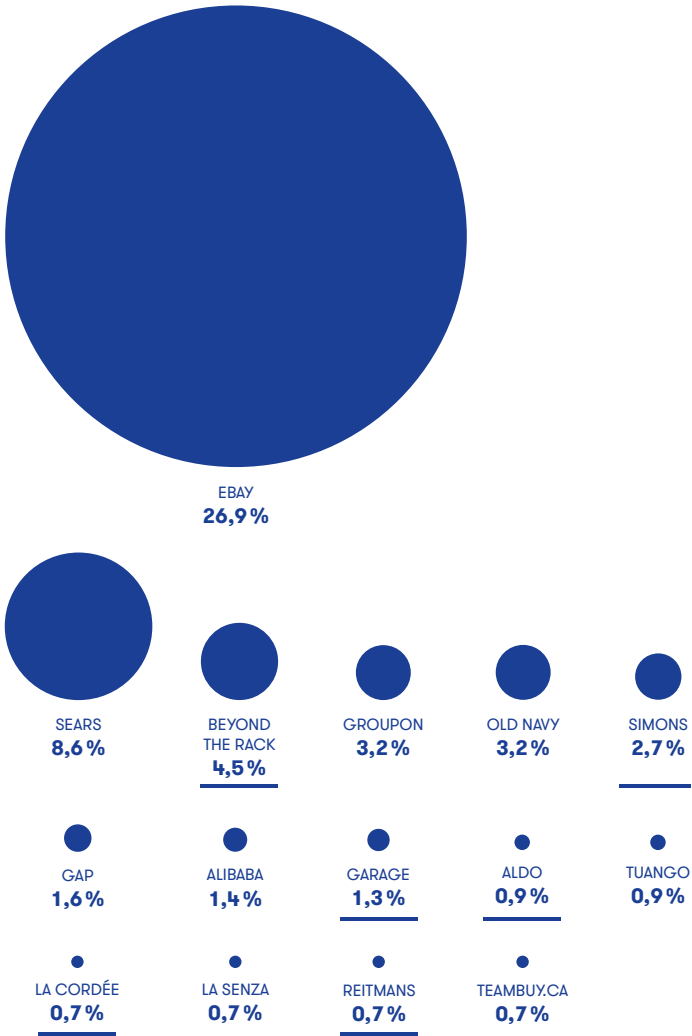
Q. Quel appareil avez-vous utilisé pour effectuer la transaction ?

Le **tableau 8** présente les 15 sites les plus fréquentés pour les achats faits par les Québécois dans le domaine de la mode. À eux seuls, ces 15 sites cumulent la moitié des transactions. Ce classement révèle que le site le plus achalandé pour les achats en mode est un généraliste américain (eBay). Notons ici le bon rendement des sites québécois (soulignés dans le **tableau 8**), notamment l'entreprise montréalaise Beyond the Rack qui obtient la troisième position devant l'américain Groupon.

TABLEAU 8

Les 15 sites Internet les plus fréquentés pour les achats dans la catégorie mode

Base : transactions en mode (n=1043)



Q. Quel est le site sur lequel vous avez acheté ce(s) produit(s) / ce(s) service(s) (question ouverte) ?

LES MOTIVATIONS DERRIÈRE LE CHOIX D'UN SITE WEB

Toutes catégories d'achat confondues, la confiance envers le fournisseur est la motivation principale dans le choix d'un site Internet (21,9 %) (**tableau 9**).

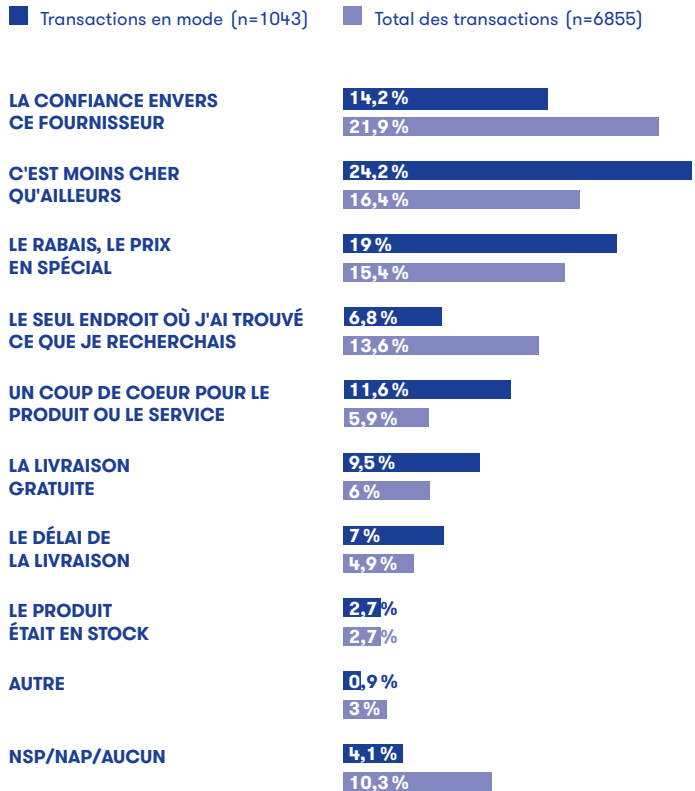
Or, pour les achats dans la catégorie mode, le prix trône au sommet des facteurs motivant le choix d'un site (24,2 %), suivi des rabais et des spéciaux (19 %). L'achat d'articles de mode en ligne est donc très orienté par le prix.

Le coup de cœur pour le produit ou le service est davantage le fait des transactions en mode. Les consommateurs sont deux fois plus nombreux à le mentionner au premier abord. Les entreprises de mode ont donc intérêt à laisser beaucoup d'espace au produit dans l'interface de leur site transactionnel.

TABLEAU 9

Motivations pour le choix des sites Internet (1^{ère} mention)

Base : total des transactions (n=6855)



Q. Pour quelle raison avez-vous choisi ce site Web ?

RADIOGRAPHIE DU CYBERACHETEUR QUÉBÉCOIS

LES 18 - 34 ANS

Presque la moitié des articles de mode vendus en ligne sont achetés par des 18 à 34 ans.

46,7%

LES 35 - 54 ANS

Le montant total mensuel dépensé par les consommateurs de 35 à 54 ans, **toutes catégories d'achat confondus**, est significativement supérieur à celui des autres groupes d'âge. Pour les achats d'articles de mode, ce groupe d'âge ne se distingue pas des autres en matière de montant dépensé mensuellement.

469\$

LES 55 ANS ET PLUS

La proportion des consommateurs de 55 ans et plus qui achètent des articles de mode en ligne est nettement inférieure aux autres groupes d'âge.

12,6%

LES FEMMES

Les cyberacheteurs de mode sont en majeure partie des femmes.

60,4%

LES HOMMES

434\$ vs 369\$

Le montant total mensuel dépensé par les hommes en ligne est supérieur à celui des femmes, **toutes catégories d'achat confondus**. En matière d'achats d'articles de mode, les hommes (114\$) et les femmes (126\$) dépensent sensiblement le même montant.

Chapitre 2

Des cas réussis de mise en œuvre

Cette deuxième section du portrait numérique de l'industrie de la mode et du vêtement porte sur des cas d'entreprises utilisant avec succès les TIC.

Par ces capsules, le CEFRIO veut mettre en relief des cas réels, à savoir des exemples où le numérique vient concrètement appuyer des stratégies d'affaires, voire transformer des modèles d'entreprise. Entre les lignes, des enjeux de l'industrie de la mode et du vêtement sont discutés.

Chemise Empire

UNE TRADITION TECHNOLOGIQUE DE 120 ANS



Chemise Empire est une entreprise de 120 ans qui ne fait pas son âge. Il s'agit de l'une des PME manufacturières de son secteur les plus modernes en matière d'utilisation des TIC. Sur la photo, de gauche à droite, René St-Amant, président; Marie-Josée Bergeron, directrice générale et François Lizotte, directeur des opérations manufacturières.

Chemise Empire est une entreprise située à Louiseville, en Mauricie. Forte de ses 120 ans, la compagnie est dans la fleur de l'âge. Cette PME manufacturière possède une chaîne de production très sophistiquée.

«J'ai toujours cru au pouvoir de la technologie, je me suis toujours dit que nous devions être avant-gardistes», nous dit le président de l'entreprise, René St-Amant. Il est le fier représentant de la quatrième génération aux commandes de Chemise Empire, l'une des plus anciennes entreprises familiales au Québec.

Dans son usine de Louiseville, la compagnie fabrique 300 000 chemises par année et a une capacité de 12 000 par semaine. La demande en chemises d'uniformes est élevée : les corps de police ou la Défense nationale, évidemment, mais aussi des clients comme General Motors ou Air Canada, voire même... le clergé! Dans un avenir rapproché, l'entreprise vise les nouveaux marchés de chemises haut de gamme.

La technologie est partout dans l'usine. Parmi les 130 employés de la manufacture, des couturières utilisent des disquettes pour programmer leur machine à coudre, tandis que d'autres manipulent des clés USB. Dans une salle, une machine de coupe à haute performance trace les patrons pendant qu'un ouvrier, à la manière d'un artisan typographe, s'attelle à placer les lettres d'impression de logos dans une machine qui semble dater... du siècle dernier! Une visite dans l'usine permet de constater de visu les différentes couches d'adaptations successives aux technologies. Cet investissement continu en technologies fait la force de Chemise Empire.

Miser sur les technologies

Afin d'optimiser la production de chemises, l'entreprise mise sur les technologies. Un pas important est franchi en 2001, quand l'entreprise améliore son système de production. Malgré le fait que la compagnie traverse une période financière trouble, elle décide quand même de munir tous les postes de travail de capteurs électroniques qui minuent le temps de travail.

«Cette technologie a permis de réduire considérablement les frais d'exploitation et de revoir la rentabilité de l'usine, notamment en faisant des soumissions plus précises. S'il n'avait été de ce changement, nous ne serions plus dans les affaires aujourd'hui. Depuis, la croissance est au rendez-vous. L'entreprise continue d'investir dans les technologies», raconte François Lizotte, directeur des opérations manufacturières.

L'entreprise décide de franchir une autre étape dans son automatisation en mettant ce succès à profit. En 2006, la compagnie de Louiseville investit alors dans des tables de découpe à fichiers CNC (commande numérique par ordinateur) et différents modules de développement de produit assisté par ordinateur.

«Pour ce nouveau système, on s'est dit qu'il fallait aller de l'avant. On a investi des centaines de milliers de dollars. Il fallait être prudent aussi, savoir doser son investissement», dit M. St-Amant. Les résultats ne tardent pas. Ces machines à haute performance et les logiciels de patronage permettent d'optimiser la matière première utilisée ainsi que le travail des ressources humaines.

«Avec notre nouvelle salle de coupe, nous avons fait un gain de productivité de 400 %. Nous avons deux fois plus de capacités de production en utilisant deux fois moins d'heures de travail», note M. Lizotte.

Et aujourd'hui? Chemise Empire envisage actuellement plusieurs projets de changement technologique : l'intégration d'un progiciel de gestion intégrée (ERP), un processus d'automatisation des patrons à l'aide de clés USB et l'automatisation de la fonction d'impression de logos sur les chemises.

Investir en continu, à petite et à moyenne doses, en suivant l'évolution de ses besoins et des nouveautés de l'industrie, voilà une tradition que cultive Chemise Empire depuis maintenant 120 ans. Pour paraphraser M. St-Amant, l'objectif est de toujours faire en sorte que l'entreprise se démarque constamment grâce à l'utilisation des technologies.

Second Clothing

FABRIQUER ICI ET VENDRE RAPIDEMENT !



Éric Wazana est président et cofondateur de **Second Clothing**, une entreprise en pleine croissance qui fabrique un jeans prisé des vedettes de Hollywood. Son créneau ? Un jeans de qualité, livré en moins de cinq semaines. Ici, il expose la complémentarité nécessaire entre une stratégie juste-à-temps et les TIC.

Fondée en 2000, Second Clothing est propriétaire des marques Yoga et Eco, des jeans de qualité. L'entreprise livre à un grand nombre de détaillants un nombre tout aussi important de modèles de jeans. Cette gestion de petits lots amène les deux frères entrepreneurs, Éric et Yacov Wazana, à investir en 2011 dans un progiciel de gestion de type ERP.

« Ces systèmes coûtent cher, autant en terme des licences que du temps d'intégration dans l'organisation. Comme entrepreneur, il faut savoir reconnaître le bon moment pour faire la transition. Nous, nos temps de gestion étaient rendus de 30 % à 40 % trop longs. Si c'était à refaire, je ferais le saut plus tôt, sans hésiter! », explique Éric Wazana. Il rappelle également que la décision de passer à l'informatisation de la gestion des opérations a été un moment clé de la croissance de l'entreprise.

Le président de l'entreprise raconte aussi que l'intégration du ERP a été vécue comme une expérience positive pour son entreprise.

« Nous avons travaillé avec un fournisseur qui s'est adapté à nos besoins. Nos employés ont été très réceptifs au changement. Un ERP, c'est ce qui fait la différence entre être bon et être excellent. »

Les effets sur le rendement sont sans équivoque. L'intégration réussie du système permet à l'entreprise de doubler son chiffre d'affaires et de réduire les délais de livraison en boutique de neuf à cinq semaines. L'entreprise livre cinq fois plus rapidement que les marques concurrentes qui fabriquent à l'étranger.

Si Second Clothing met l'accent sur la réduction du cycle de fabrication et de livraison, c'est pour que ses clients (les détaillants) maintiennent une plus grande marge bénéficiaire et augmentent leurs ventes. L'entrepreneur explique les avantages de maintenir un cycle court de livraison.

« Dans la mode, livrer en cinq semaines plutôt qu'en cinq mois est un net avantage quand vient le temps de trouver et de maintenir des points de vente. Les détaillants ont intérêt à mettre leur produit en vente sur le plancher le plus rapidement possible, sinon ils doivent vendre au rabais et se résigner à perdre de l'argent une fois que les produits sont démodés. En livrant plus rapidement, on redresse la situation. »

Une usine en Beauce

La région de la Beauce, au Québec, possède une très grande expertise du jeans. En effet, il n'y a pas si longtemps, les marques mondiales GAP, Levi's et Guess étaient fabriquées dans cette région.

En 2011, le principal sous-traitant de Second Clothing (situé en Beauce) ferme ses portes. L'option de délocaliser la production est rejetée par les deux frères. L'entreprise décide alors d'acquérir sa propre usine et de fabriquer les jeans dans une usine beauceronne. Cette usine ultra moderne permet à l'entreprise d'être plus souple et de maintenir ses normes de qualité.

« En matière de flexibilité, nous pouvons faire une trentaine de mises en production par jour, fabriquer six unités ou 1 000 unités, selon les besoins de nos points de vente. Notre ERP permet de réunir des lots et d'éviter de trop diviser le travail. Aussi, nos jeans sont toujours réalisés selon les mêmes normes de qualité. Le personnel de production ne passe pas d'une norme à l'autre, comme c'est le cas pour des sous-traitants qui produisent pour les autres. Dans notre usine, c'est la qualité Second toute la journée! »

Le plein contrôle de la fabrication complété par l'information en temps réel du ERP permet à Second Clothing de réagir plus rapidement aux fluctuations de la mode. La production s'adapte aux commandes en petits lots et fournit son réseau de détaillants selon les attentes des consommateurs.

« Si, par exemple, nos jeans de couleur jaune se vendent en un rien de temps chez Nordstrom, à Los Angeles, nous sommes maintenant en mesure d'alimenter les rayons des points de vente plus rapidement, bien avant que la demande ne baisse. Nos clients sont heureux, ils font plus de ventes! »



Vêtements Peerless

UN SYSTÈME D'INFORMATION QUI FAIT VENDRE



Vêtements Peerless est l'un des plus grands manufacturiers de complets au monde. Elliot Lifson, vice-président du conseil (à droite), et Pierre Boucher, vice-président systèmes et opérations (à gauche), nous expliquent comment les technologies de l'information et des communications ont soutenu la croissance internationale de l'entreprise.



Dans les prestigieux magasins Macy's aux États-Unis, 75 % des complets pour hommes offerts ont une empreinte québécoise. Et les marques les plus populaires, telles que Calvin Klein, Ralph Lauren, DKNY et autres, ont toutes ce nom en commun : Vêtements Peerless. Cette compagnie montréalaise, fondée en 1919, fabrique sous licence 200 000 morceaux par semaine pour le compte de ces marques phares et fournit les plus grands détaillants américains.

Profitant de l'ouverture des marchés avec les États-Unis, Vêtements Peerless a grossi rapidement depuis la fin des années 1980 et s'est taillé une place de choix en tant que manufacturier. Aujourd'hui, l'entreprise distribue des pantalons et des vestons aux quatre coins de l'Amérique et gère une chaîne de production qui s'étend dans plus d'une quinzaine de pays. Grâce à son établissement de Montréal, qui emploie plus de 1 000 personnes, Vêtements Peerless constitue le plus grand fabricant québécois du secteur de la mode.

Au tournant des années 2000, Vêtements Peerless a amorcé le changement de son système d'information de gestion. La complexité dans laquelle évolue l'entreprise pousse la direction à rajeunir son parc informatique. L'entreprise choisit un important fournisseur de progiciels de gestion intégrée. Cette importante implantation a permis à l'entreprise de tripler son chiffre d'affaires.

«Auparavant, nous avions des systèmes maison qui fonctionnaient bien, mais qui ne se parlaient pas. Il y en avait un pour la production, un pour les achats, un autre pour les ventes et encore un autre pour la comptabilité, un système "hérité" et difficilement remplaçable», nous confie Pierre Boucher, vice-président systèmes et opérations.

Dès le début, l'entreprise mobilise les cadres de tous les services de l'entreprise autour du projet. La migration dure deux ans, soit deux années durant lesquelles le personnel de direction travaille au côté de l'équipe des technologies de l'information de l'entreprise. Cette approche, bien que très prenante pour le personnel de direction, a été cruciale pour la réussite du projet, insistent les deux hommes.

«Dans notre entreprise, le mariage est fait. Les employés en TIC comprennent la compagnie et les gestionnaires comprennent les technologies de l'information, ils parlent le même langage», nous dit Elliot Lifson, vice-président du conseil de Vêtements Peerless.

Peerless cherche constamment à exploiter le potentiel de son système, rappelle Pierre Boucher. Ce dernier met en garde contre une tendance à laisser périliter son portefeuille numérique : «On ne peut pas intégrer un ERP et puis le laisser aller. Nous, on crée constamment des applications maison et le système évolue constamment.» Sans cette capacité, la croissance de l'entreprise serait limitée, confirme-t-il.

Elliot Lifson prend plaisir à ajouter que ce ne sont pas les habits qui font le succès de Peerless. «Notre avantage concurrentiel, ce ne sont pas nos habits, mais notre système. Peerless vend un service, nous vendons la garantie de livrer à temps, de répondre aux besoins de nos clients... nous ne vendons pas que des produits.»

Pour cet homme d'affaires, il ne fait aucun doute que les technologies de l'information sont au cœur de la mission de son entreprise. Pour acquérir et conserver les comptes de marques recherchées comme pour fournir les nombreux points de vente de ses clients détaillants, Vêtements Peerless n'avait d'autres choix que d'investir dans son offre de service et ainsi proposer une logistique sophistiquée. Grâce à son système d'information, Vêtements Peerless livre en juste à temps et répond aux besoins de roulement des inventaires de Macy's ou encore de Kohl's, une valeur ajoutée très appréciée par ces grandes surfaces.

L'impact du système d'information sur la productivité de l'entreprise est majeur. Par exemple, l'intégration d'une nouvelle marque dans l'ancien système pouvait prendre un mois et mobiliser de trois à quatre employés. Aujourd'hui, les mêmes tâches sont accomplies en une seule journée, et par un seul employé. Avec du recul, on constate que la nécessité de l'intégration des systèmes TI est aujourd'hui sans équivoque : «Nous ne serions plus dans les affaires si nous n'avions pas changé et adopté ces technologies et cette approche fondée sur le service», nous a dit sans hésiter Elliot Lifson.

Jacob



UN LIEN NÉCESSAIRE AVEC L'ARRIÈRE-BOUTIQUE



Cristelle Basmaji est directrice, Image et Marketing, chez **Jacob**. L'entreprise a lancé un site Web transactionnel en 2011. L'intégration a été une réussite en partie grâce à des outils mis en place bien avant.

Fondée dans les années 1960 à Sorel, l'entreprise Jacob représente une valeur sûre auprès des Québécoises. L'entreprise compte aujourd'hui près de 100 points de vente et plus de 1 200 emplois partout au Canada.

Cette histoire d'amour entre le Québec et Jacob repose en partie sur la persévérance de l'entreprise qui a su s'adapter constamment aux attentes de ses clientes. La percée récente de Jacob sur le Web est remarquée d'autant plus que l'entreprise se relève d'une période de transition financière. Profitant de ses assises technologiques en gestion des opérations, Jacob a développé une offre client sur le Web qui se compare à son expérience en boutique. Le rêve de plusieurs détaillants!

Au début des années 2000, l'entreprise fait figure de pionnière au sein des détaillants en se lançant dans la mise en œuvre d'un système de gestion d'entreprise de type ERP. L'entreprise opte pour un fournisseur de renom et procède à l'intégration de la solution durant près de 18 mois. Pour Jean-François Perras, vice-président informatique de l'entreprise: «ce système permet d'avoir une seule version de la vérité». Cette vérité, Jacob l'exploite habilement.

Certaines entreprises cumulent au fil du temps les systèmes d'information de gestion, ainsi les tâches se multiplient, les responsabilités entre services se chevauchent, les informations se contredisent. «Chez Jacob, précise M. Perras, l'utilisation d'un ERP facilite la communication entre les services. Grâce au système, tout est intégré, tout est disponible en temps réel.»

Cette agilité a joué un rôle important lorsque l'entreprise a décidé, en octobre 2011, de lancer sa boutique en ligne. Les orientations sont alors très claires, explique Cristelle Basmaji, directrice, Image et Marketing: «Dès le départ, nous voulions mettre en place une stratégie multicanal afin que l'expérience de magasinage soit uniforme et à 360 degrés, dans tous les points de contact avec nos clientes, soit en boutique ou en ligne.»



La force du ERP est notamment de permettre un suivi rigoureux des inventaires et de réagir en conséquence. À ce sujet, Mme Basmaji précise: «Si une petite robe noire se vend davantage à Granby, nous pouvons approvisionner cette boutique plus rapidement pour maximiser les ventes. Si la météo annonce une vague de froid, en moins de 24 heures nous pouvons lancer une promotion sur des manteaux d'hiver, et ce, dans nos 90 boutiques au Canada.»

L'entreprise a récemment lancé son localisateur de produits. Ce module donne la possibilité aux clientes de Jacob d'accéder à l'inventaire en temps réel, sur le site Internet ou en boutique. Si un article est en rupture de stock dans la boutique en ligne, elles peuvent savoir s'il est disponible dans une boutique près de chez elles.

Cette visibilité de l'inventaire est l'un des services les plus complexes à offrir, nous confie le vice-président informatique. La compagnie doit s'y prendre en plusieurs étapes. «Nous avons débuté avec un inventaire dédié pour la boutique en ligne. Maintenant, les clientes peuvent voir l'inventaire dans les boutiques sur le Web. La prochaine étape sera de rendre tout notre inventaire disponible à la vente, en magasin et en ligne, et ce, peu importe le lieu d'entreposage.»

Pour réussir le lancement de la boutique en ligne, Jacob fait appel à une entreprise de consultants spécialisés en commerce électronique dans le domaine de la mode. Une approche structurée est déployée dans l'entreprise et le personnel de plusieurs services est mis à contribution. Certains processus sont revus et optimisés afin de toujours mieux intégrer les points de vente et le Web.

Le passage vers le Web a réussi pour JACOB. La directrice, Image et Marketing, affirme que les résultats sont au rendez-vous et au-delà des scénarios optimistes proposés au début de l'aventure. De plus, conclut Mme Basmaji: «Ce projet a été un formidable moteur pour notre équipe. Les gens se sont beaucoup mobilisés pour en assurer le succès et nous en sommes tous très fiers.»

Groupe Dynamite

LA DYNAMIQUE DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE



Groupe Dynamite a lancé son site transactionnel il y a deux ans. Depuis, le volume des ventes en ligne double chaque année. Georgia Genovezos, directrice du cybercommerce dans l'entreprise, discute des compétences requises pour entretenir un tel site.

Groupe Dynamite ne cesse de grandir. Les chiffres sont étonnants : 260 boutiques, dont 10 à 25 nouvelles par année, des ventes en ligne qui doublent chaque année, une communauté de 800 000 personnes qui suivent ses pages Facebook. La firme montréalaise a sans contredit le vent dans les voiles. Les marques Garage et Dynamite sont bien connues des jeunes femmes.

Fermer boutique à 17 h ? Cette question ne se pose plus depuis que le détaillant montréalais a pris d'assaut la toile en 2010. Georgia Genovezos, directrice du commerce électronique de l'entreprise, sait bien ce qui distingue une boutique en ligne de la boutique traditionnelle : « Ce que souvent les gens qui veulent se lancer dans le commerce électronique ne réalisent pas, c'est que le site ne doit jamais s'arrêter, il ne dort jamais, on ne ferme pas boutique à 21 h ».

Tenir un site transactionnel est un défi quotidien. Les cyberacheteurs ne voient que la façade, mais une équipe en coulisse doit en tout temps s'assurer que le contenu est actualisé, que le site est optimisé. Il faut concevoir la boutique en ligne comme une vraie boutique, mais avec ses propres défis. Se lancer dans le commerce électronique, c'est faire appel à plusieurs expertises.

L'une des difficultés de la vente en ligne consiste à augmenter le taux de conversion, soit de transformer les visiteurs en acheteurs. En ligne, la loyauté des clients est mise à rude épreuve. La vitesse de transaction est très rapide. C'est une vente beaucoup plus difficile qu'en boutique. Optimiser un site pour que les ventes se concrétisent devient une science. Voilà pourquoi plusieurs expertises sont nécessaires.

« Chez nous, il y a des spécialistes qui dirigent le trafic, ils font du référencement organique. Il y a des gens du domaine des communications qui travaillent exclusivement sur les bulletins de nouvelles électroniques et les courriels de masse. Il y a des séances de photos à superviser, la recherche de mannequins. Les TI soutiennent le site. Il faut aussi faire le marketing du site, il y a des graphistes qui travaillent l'esthétique. On a commencé avec une très petite équipe, puis nous avons grandi au fur et à mesure que le site et les revenus grimpaient », raconte la directrice du commerce électronique.

Le rythme effréné qu'impose la maintenance d'un site comme ceux de Garage et de Dynamite est à l'image du mode de vie de ses clientèles. Le mode de vie d'aujourd'hui n'est plus le même qu'il y a 10 ans. Pour des segments de consommateurs, il est de plus en plus rare de visiter une boutique sans savoir si le magasin contient ce qu'on désire. Ces consommateurs veulent sauver du temps et Internet offre cette opportunité.



« Quand cette industrie a commencé le commerce électronique, vers 2007, tout le monde se demandait qui achèterait des vêtements en ligne s'il était impossible de les essayer. C'était un faux débat. Aujourd'hui, les gens achètent des vêtements en ligne, ils connaissent leur taille, leur marque, ils se disent qu'ils travaillent trop d'heures, qu'ils n'ont pas le temps de magasiner, donc ils font livrer à leur porte. Cette flexibilité du Web a changé le comportement des consommateurs. Groupe Dynamite devait aller en ligne, c'était une évolution naturelle. »

Aldo

L'OMNI-CANAL, UN DÉFI D'ANALYSE DE LA CLIENTÈLE



Lucia Cimaglia est vice-présidente du merchandising chez Groupe ALDO depuis 13 ans. La vente au détail, elle connaît. Elle nous livre ici les façons qu'utilise ALDO pour réinventer ses stratégies de vente et d'approvisionnement grâce au numérique.

Groupe ALDO, ce sont 20 000 employés et 1 600 magasins dans 80 pays. ALDO est la plus grande entreprise québécoise de mode. Chef de file mondial en matière d'innovation, ALDO ne surfe pas sur la vague, elle l'a créée! L'entreprise dévoile comment elle fait pour adopter une stratégie en émergence dans le commerce de détail : l'omni-canal.

«L'omni-canal, c'est la visibilité et l'agilité de l'inventaire», affirme Lucia Cimaglia, vice-présidente du merchandising chez Groupe ALDO. «Notre intérêt dans cette stratégie, ajoute-t-elle, c'est que le client puisse quitter notre boutique avec une paire de chaussures. On ne veut plus échapper une vente en raison d'un épuisement de l'inventaire. Le produit doit être disponible autant pour le client en ligne que pour la personne en boutique!»

Groupe ALDO compte plusieurs canaux de magasinage : des réseaux de boutiques nationaux, des franchisés, une filiale de vente en gros, le site transactionnel ALDO, des sites transactionnels tels que ZAPPOS, des boutiques implantées chez des partenaires détaillants, etc. Ces canaux ont tous des inventaires dédiés. Depuis que l'entreprise a adopté une stratégie d'omni-canal, elle travaille à la mise sur pied d'un inventaire unique. Ce système est un investissement majeur pour le Groupe ALDO, mais le client sera mieux servi.

«Nos clients le demandent. Ils souhaitent visualiser l'inventaire et savoir que le produit est disponible, et ce, peu importe leur canal de magasinage. Si nous n'avons pas un produit en boutique, nous proposons au client de le livrer en magasin ou à la maison. Nous traitons chaque vente comme une vente en ligne, c'est-à-dire de manière instantanée», dit la vice-présidente.

Pour que cette stratégie de gestion des stocks soit optimale, pour que les produits soient toujours disponibles, l'entreprise mise sur la connaissance de sa clientèle. Cette intelligence du consommateur, ALDO la développe grâce à la collecte et à l'analyse de données dans ses points de vente.

L'entreprise a introduit des écrans tactiles dans ses boutiques, qui permettent d'enregistrer toutes les demandes de produits des clients. Ces demandes sont inscrites par le vendeur et transmises à l'arrière-boutique au personnel de l'inventaire.

L'outil permet ainsi de saisir des milliers de requêtes y compris les ventes perdues parce que, par exemple, la boutique ne tenait plus la couleur ou la taille demandée.

De cette technologie est né un projet de collaboration entre ALDO et l'Université Laval avec un chercheur associé au CEFRIQ, Benoît Montreuil. Le projet de recherche consiste à développer un algorithme qui permettra d'exploiter cette masse de données enregistrées en boutique. L'analyse pourrait conduire par exemple à prédire avec plus de justesse les tailles de souliers désirées selon les styles et les marchés et à mieux cibler les raisons pour lesquelles un modèle reste invendu.

Cette analyse de données ne date pas d'hier chez ALDO. L'entreprise investit depuis longtemps dans les technologies de l'information et rapidement, elle a cherché à bénéficier des données produites dans ses systèmes de gestion. Par exemple, pour fixer les réductions de prix de ses produits, ALDO s'appuie sur l'analyse de l'historique des ventes des différents styles. ALDO utilise un logiciel spécialisé pour définir les réductions de prix selon plusieurs paramètres comme la géographie, la saison (vacances, météo), l'état de l'inventaire en boutique, ce qui se vend peu, ce qui se vend beaucoup.



Pour conclure, Mme Cimaglia précise qu'une entreprise qui cherche à faire croître et à saisir les occasions du commerce international se doit d'investir de manière continue dans les technologies de l'information. Cela est d'autant plus vrai pour la grande entreprise du secteur de la mode et du vêtement, qui conçoit et fabrique un très grand nombre de produits pour ensuite les vendre sur des marchés différents.

«Les technologies de l'information sont devenues une nécessité aussitôt que les marchés d'ALDO se sont diversifiés, que nous avons eu à vendre nos collections du nord au sud et d'est en ouest ainsi que sur plusieurs continents. Nous devons nous munir d'un système qui allait nous aider à bâtir et à mettre en marché des collections différentes selon les saisons, le temps de l'année, tout cela en simultanée, car les bottes ne sortent pas en même temps à New York qu'à Puerto Rico, encore moins dans les mêmes quantités!»

atelier b.



UNE HISTOIRE À RACONTER SUR LES MÉDIAS SOCIAUX



Catherine Métivier (à gauche) et Anne-Marie Laflamme (à droite) ont longtemps caressé le rêve de fonder leur entreprise. L'idée a germé, **atelier b.** est né. Ici elles nous parlent de l'histoire authentique qu'elles racontent dans les médias sociaux.

Catherine Métivier et Anne-Marie Laflamme ont ouvert leur atelier-boutique, sur le boulevard St-Laurent à Montréal, il y a à peine deux ans. En pleine croissance depuis, l'entreprise offre à sa clientèle des vêtements fabriqués exclusivement au Québec.

«C'est très important pour nous d'avoir un impact sur la communauté, de dire que nous fabriquons nos produits ici. Pour nos clients, c'est valorisant de savoir que la robe a été fabriquée sur la rue Casgrain et que le tissu provient de la rue de Gaspé.»

La clientèle d'atelier b. est composée de gens du domaine culturel et de travailleurs autonomes : des photographes, des réalisateurs, des auteurs, des artisans qui, comme ses dirigeantes, adhèrent aux valeurs portées par une production locale. «Ce public est sensible aux histoires qu'on peut lui raconter et aux produits locaux, car ce sont aussi des créateurs de contenu local.»

Les communications d'atelier b. sont à l'image de leurs vêtements : simples et vraies. La facture visuelle du site Internet est travaillée et sans artifices. Le contenu est débordant... d'authenticité. «Ce que nos clients aiment, c'est qu'on leur raconte l'histoire de Catherine et d'Anne-Marie. Nos clients ne s'intéressent pas à la mode, ce ne sont pas des fashionistas. Ils voient défiler notre vie, notre travail dans l'atelier, cette proximité avec nous fait que les gens embarquent. Toutes nos communications sont basées sur l'authenticité, et nos clients le reconnaissent», insistent les deux créatrices.

Pour être authentique, le récit est campé dans la vie des deux jeunes femmes. Grâce aux médias sociaux, elles capturent et diffusent leurs moments inspirants, des témoins de leur quotidien : des couleurs, des textures, de beaux meubles, une visite chez la patroniste ou un «voyage» dans l'est de Montréal. Elles mettent ainsi en ligne le récit derrière le processus de création chez atelier b.

Cette histoire racontée en ligne est aussi le fruit d'autres personnages, de clients satisfaits qui, de manière spontanée, racontent l'histoire des deux amies, des porte-parole naturels qui alimentent l'histoire d'atelier b.

«Rafaël Ouellet (le réalisateur du film Camion) s'est acheté une chemise et un nœud papillon. Il a pris une photo de lui dans Instagram. Dans son message, il nous remerciait publiquement de se sentir confortable dans ses vêtements tout en tenant l'étiquette d'atelier b. C'est vraiment authentique et ça vaut plus qu'une publicité dans le journal Metro», dit Anne-Marie.

Voilà l'essence de la marque de la jeune entreprise, une trame narrative qui prend ses racines dans la proximité avec les deux associées, cette histoire de génération Y racontée en continu sur Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest ou leur blogue. Ce contenu, les jeunes femmes l'élaborent quotidiennement, une discipline qui leur permet d'entretenir une conversation avec leur clientèle.

Et du temps pour alimenter l'histoire ? «En moyenne deux heures par jour, selon mon occupation du temps», répond Anne-Marie, ce qui est beaucoup si on considère que l'entreprise compte... quatre employés. Nécessaire à raconter, cette histoire ? «Les clients (re)viennent et nous répètent notre histoire, le récit ne s'essouffle pas... au contraire, ça marche!», confirme Catherine.



Frank & Oak

UN MODÈLE D'ENTREPRISE UNIQUE EN SON GENRE



Frank & Oak révolutionne la vente au détail en adoptant un modèle d'affaires exclusivement sur le Web. Sur la photo, les cofondateurs, Ethan Song (à gauche) et Hicham Ratnani (à droite).

C'est en février 2012 qu'Hicham Ratnani et Ethan Song, deux jeunes ingénieurs, lancent Frank & Oak. Vendue exclusivement en ligne, la marque connaît une popularité instantanée. Portrait d'un modèle d'affaires unique au Québec.

L'aventure a débuté en 2009 lorsque les deux hommes participent au défi Les Anges financiers et obtiennent un financement de Real Venture (capital de risque) pour fonder l'entreprise Modasuite. Le modèle d'affaires avait été développé en fonction du « sur-mesure de masse » d'habits et de chemises pour hommes. Les cyberacheteurs pouvaient personnaliser leurs achats selon leurs mensurations. Ce passage a été formateur pour les deux hommes.

«Modasuite a été en quelque sorte notre étude de marché. Nous avons accumulé des informations sur le fonctionnement et l'optimisation d'un site transactionnel, les cyberacheteurs, la communication d'informations techniques en ligne, la manière de gérer un service à la clientèle en ligne et efficace», se souvient M. Ratnani.

En 2012, quand Modasuite lance la marque Frank & Oak, l'entreprise délaisse les activités de personnalisation de masse pour orienter son offre de produits vers un segment très précis de consommateurs.

Les hommes dans la vingtaine, branchés sur les médias sociaux et habitués de l'information en continu, voilà ceux qui constituent la clientèle cible de Frank & Oak. L'entreprise en ligne s'est développée autour du constat que les hommes d'aujourd'hui consomment les vêtements autrement. Ils préfèrent acheter en ligne, plus souvent, et en petite quantité. Le site propose donc des collections mensuelles, une diversité qui permet d'attirer continuellement l'attention de sa clientèle.

En plus de vendre ses produits en ligne, la firme propose à ses clients de devenir membres. *Le Hunt Club* est une mesure de fidélisation 2.0 qui donne au cyberacheteur plusieurs avantages (livraison gratuite, rabais récurrents et autres). Les cinq premiers jours du mois, les membres du club peuvent faire l'essayage à la maison, sans frais.

Selon Hicham Ratnani : «Le Hunt Club est un concept que les hommes adorent, c'est très accrocheur ! On le voit dans notre système informatique, des centaines de personnes attendent littéralement en ligne le premier du mois pour voir la prochaine collection !»

Ce club ramène une touche plus humaine au fait de consommer en ligne. Ainsi, pour créer une expérience client unique qui dépasse la simple convivialité d'un site Internet, Frank & Oak se soucie de tous les détails, qu'il s'agisse du message personnalisé lors de la livraison, de la facilité avec laquelle le client peut retourner ses articles, de la disponibilité du service à la clientèle ou de l'esthétique de la boîte de livraison... Bref, l'entreprise désire intégrer une identité de marque qui passe par tous les points de contact avec sa clientèle. «Frank & Oak est un lifestyle, un mode de vie», nous dit M. Song, cofondateur et directeur de la création.

Dans l'entreprise, un peu plus du tiers des employés travaillent au marketing et aux technologies de l'information. En plus de faire vivre le site et d'alimenter l'histoire de la marque, élément pivot du modèle d'affaires Frank & Oak, ces équipes analysent les types de clientèle. Les données tirées du site permettent de faire des offres très ciblées.



Frank & Oak produit 90 % de ses vêtements en Chine. L'entreprise a ouvert un bureau à Beijing où deux personnes maintiennent une relation avec les usines. «L'agilité est essentielle dans un contexte où nous produisons des collections mensuelles. Ce n'est pas impossible à réaliser tout en produisant en Asie, mais nous devons néanmoins offrir des promesses de vente à nos fabricants», ajoute finalement M. Song.

Depuis l'ouverture du site, la croissance est fulgurante. Au mois de novembre 2012, l'entreprise a connu une première journée de vente de 10 000 articles. En moins d'un an, la boîte est passée de huit employés à 61 et veut atteindre la centaine très prochainement : «La croissance, c'est un gros défi à gérer. Juste cette semaine, j'ai dû embaucher 10 personnes. Nous sommes l'entreprise qui affiche le plus haut taux de croissance au Canada !», nous confie Hicham Ratnani, cofondateur.





Chapitre 3

Survol des technologies phares de l'industrie de la mode et du vêtement

Ce dernier chapitre met en valeur un large éventail de technologies offertes aux PME du domaine de la mode et du vêtement. Afin d'en rendre compte, le CEFRIO a fait appel à un groupe de chercheurs de l'École supérieure de la mode de l'UQAM, dirigé par Serge Carrier. Dans une entrevue, ce dernier met en évidence la pertinence d'avoir une vision intégrée des technologies numériques dans son entreprise.

Ensuite, il est question de la place du Web 2.0 dans les entreprises de la mode. À cet effet, le CEFRIO a mandaté Montréal Couture, organisme montréalais œuvrant dans la mode et le vêtement, pour dresser un panorama des usages potentiels du Web dans les entreprises de la mode.

Tantôt descriptif, tantôt analytique, l'objectif de ce chapitre est de mettre en relief les occasions d'affaires que génère une utilisation juste des outils numériques.

Les technologies de l'information et des communications dans le secteur de la mode et du vêtement

ENTREVUE AVEC SERGE CARRIER, PROFESSEUR À L'ÉCOLE SUPÉRIEURE DE MODE, PARTENAIRE DE L'ÉCOLE DES SCIENCES DE LA GESTION (ESG) À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL (UQAM)

Serge Carrier observe avec intérêt le secteur de la mode et du vêtement depuis plusieurs années. D'abord consultant, c'est maintenant comme professeur en management et technologies à l'École supérieure de mode, partenaire de l'ESG à l'UQAM, qu'il prend le pouls de cette industrie en pleine effervescence.

POUR RÉUSSIR, INVESTIR CONSTAMMENT DANS LES TIC

Aujourd'hui, la plupart des entreprises qui se démarquent sur les marchés ont su miser sur les technologies de l'information et des communications (TIC). Ces technologies offrent aux PME un moyen accessible pour accélérer leur développement.

« Les TIC permettent de répondre à la demande du consommateur plus rapidement, d'être flexible sur le plan des délais de livraison, de réduire les coûts grâce à une meilleure gestion des stocks. Elles offrent aussi la possibilité d'améliorer la qualité du service offert à la clientèle locale tout en soutenant l'ouverture géographique des marchés. »

Cependant, un investissement dans les TIC constitue toujours un défi puisqu'il doit s'appuyer sur une analyse des besoins et des impacts de son adoption. Qu'arrivera-t-il si, par exemple, le système mis en œuvre dans une entreprise coûte plus cher que prévu, que la formation à l'interne a été sous-estimée ?

Si cette planification est nécessaire, note le professeur, c'est que parfois les PME sous-estiment les implications en ressources humaines et financières d'un projet TI. Par exemple, en mode, un site Web transactionnel mobilise plusieurs compétences, des ressources et du temps. Pour en tirer profit, il faut le tenir à jour, offrir continuellement de nouveaux produits pour capter l'attention des clients, répondre aux questions et aux commentaires, traiter la marchandise retournée, etc. Il s'agit d'une logistique complexe qui exige un effort constant.

« Ce n'est pas parce qu'on te fait cadeau d'un beau stylo que tu écriras comme Proust! Pour utiliser le plein potentiel des technologies, il faut une bonne planification et de bonnes compétences. Tout cela a un coût, mais les bénéfices qu'on peut en tirer sont formidables! »

UN EFFORT RÉPARTI ENTRE LES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

L'une des particularités du monde de la mode et du vêtement, ajoute Serge Carrier, est bien cette transformation profonde qui s'est opérée dans plusieurs entreprises. Durant les années 2000, beaucoup de compagnies québécoises se sont complètement réinventées et ont changé leur façon de faire des affaires.

« Les entreprises n'avaient pas le choix de s'adapter au nouveau contexte économique mondial. Les transformations de modèle d'entreprise sont devenues monnaie courante dans l'industrie. »

Ces transformations ont grandement complexifié la gestion des entreprises. Si tout se confinait auparavant dans la tête du chef d'entreprise, note Serge Carrier, la technologie est aujourd'hui devenue essentielle pour piloter le quotidien de l'entreprise.

« Les entreprises de la mode doivent gérer beaucoup d'unités de gestion des stocks (UGS ou SKU en anglais), des milliers de clients, de nombreux sous-traitants et des distributeurs. Les TIC constituent un outil incontournable pour gérer adéquatement la chaîne d'approvisionnement », conclut-il.

Et pour bien gérer, le chef d'entreprise qui investit dans les TIC doit cultiver une vision transversale de son entreprise, et toujours garder en tête qu'un changement au service des ventes peut aussi, par exemple, exiger de lui qu'il repense sa manière de gérer ses opérations de production.



Serge Carrier est professeur à l'École supérieure de mode qui travaille en partenariat avec l'ESG de l'UQAM. Dans cette entrevue, il discute des défis du virage numérique dans les PME du secteur de la mode et du vêtement.

« Dans le commerce de détail, il y a tant de cas d'entreprises qui se sont lancées dans le commerce électronique et qui n'ont pas été en mesure de soutenir leur croissance en raison d'un inventaire désorganisé. Ces entreprises ont connu des retards de livraison ou des ruptures de stock. Ces événements peuvent avoir un effet négatif sur l'entreprise », constate Serge Carrier.

Le cybercommerce est l'une des tendances technologiques qui retiennent l'attention de M. Carrier. Les promesses de la vente en ligne mobilisent l'industrie, qui voit dans ce médium un moyen exceptionnel d'élargir ses marchés. Que pense-t-il de cet engouement pour le commerce en ligne ?

« On ne peut pas y échapper ! Les entreprises doivent bien planifier leur arrivée sur la toile. Elles doivent réfléchir aux impacts sur la production, qui pourraient être importants devant une montée soudaine de la demande. Les entreprises doivent s'assurer d'avoir les moyens de leurs ambitions, c'est-à-dire d'avoir les ressources financières et les compétences au sein de leur équipe ! »

LE PORTRAIT DES TECHNOLOGIES

À la demande du CEFRIQ et aux fins de ce portrait, Serge Carrier et son équipe ont cherché à dresser une liste des technologies pertinentes pour les PME du secteur de la mode et du vêtement et d'illustrer les liens entre elles. Le défi était de taille. « Une technologie, n'existe jamais seule, dans l'absolu, elle doit communiquer avec d'autres technologies qui n'ont pas nécessairement la même fin ni les mêmes usagers », précise le chercheur.

La complexité des technologies du secteur est organisée autour des principales fonctions de l'entreprise de mode. « Pour comprendre la technologie, on revient toujours aux grandes activités de l'entreprise de la mode, à savoir la conception, la production, la gestion des opérations et puis la vente et le marketing », explique-t-il.

À ces activités clés de l'entreprise correspondent trois technologies structurantes, soit le PLM (Product Lifecycle Management), l'ERP (Enterprise Resource Planning) et le site transactionnel.

Survol des technologies phares

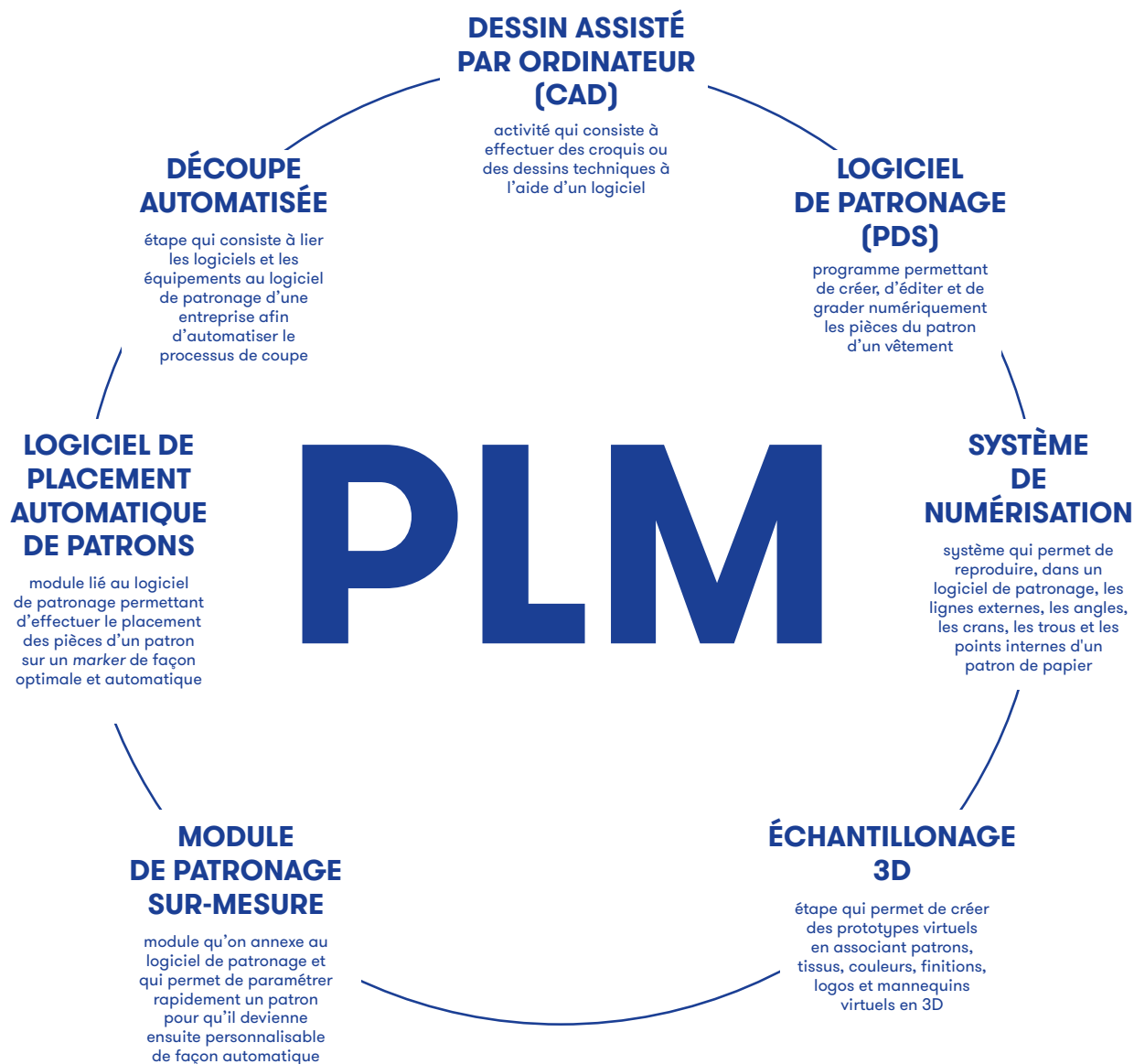
Le CEFRIO présente en images les résultats issus du travail mené par Serge Carrier et le Groupe de recherche en innovation de la filière mode (GRIFM), soit les technologies numériques phares de la PME selon les trois grandes fonctions de l'entreprise, du design à la vente en passant par la gestion des opérations.

LE PLM OU MIEUX GÉRER LE DÉVELOPPEMENT DE SON PRODUIT

Le PLM (gestion du cycle de vie du produit) présente un atout important pour les PME qui disposent d'un service de conception et de production. L'intégration d'une plateforme PLM doit s'appuyer sur des technologies de base (**figure 10**) qui s'adressent aux PME en fonction de leur modèle d'affaires. Par exemple, un manufacturier qui intègre la découpe et le patronage verra un grand intérêt dans l'ensemble de ces technologies. En revanche, un atelier créateur qui sous-traite sa fabrication pourrait très bien tirer profit d'un logiciel de dessin assisté par ordinateur (CAD). Donc, tout dépend de la position de l'entreprise dans la filière et du niveau d'intégration des activités à l'interne.

FIGURE 10

**Structure technologique de base pour appuyer
la gestion du cycle de vie de produits (PLM)**

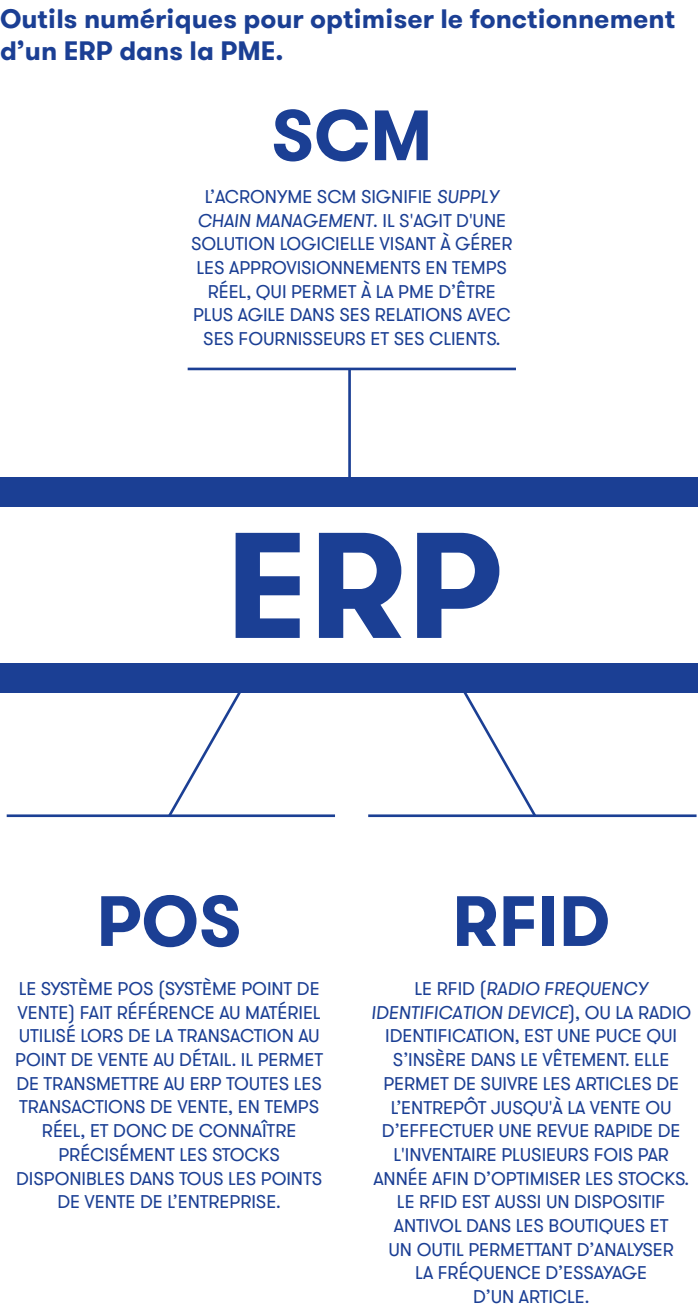


Source: GRIFM, UQAM (2012)

DE L’EFFICACITÉ
OPÉRATIONNELLE
GRÂCE AU ERP

La technologie centrale aux opérations demeure le ERP (*Enterprise Resource Planning*). Un système ERP est conçu pour gérer les fonctions essentielles de l’entreprise (production, comptabilité, ressources humaines, inventaire, ventes et approvisionnement), mais aussi, et surtout, pour obtenir une lecture en temps réel sur l’état de la production d’une commande, des stocks et de la trésorerie. La PME peut optimiser son ERP grâce à d’autres technologies (voir la **figure 11**).

FIGURE 11



Source : GRIFM, UQAM (2012)

L'ELDORADO DE LA VENTE ET DU MARKETING: LE SITE TRANSACTIONNEL

La technologie incontournable sur le plan de la vente et du marketing est le site Web transactionnel. Un site Web transactionnel est une plateforme qui permet le commerce électronique (cybercommerce). Le **tableau 10** présente des pratiques et des outils pour optimiser ce genre de site Web.

TABLEAU 10

Pratiques et outils entourant le maintien d'un site web transactionnel

Site Web d'entreprise	Cybermarketing	Site Web Mobile	Gestion de la relation-client
Le site Web d'entreprise désigne le site Web principal d'une entreprise dont la vocation est d'en présenter les activités. RÉFÉRENCEMENT Techniques permettant aux entreprises d'être présentes dans les résultats des moteurs de recherche Internet par le biais du référencement naturel / organique (SEO) ou de liens commerciaux (SEM). CYBERMÉTRIE (WEB ANALYTICS) Regroupe la mesure, la collecte, l'analyse et la présentation de données provenant d'Internet qui sont utilisées pour comprendre le comportement des internautes.	Le cybermarketing regroupe des techniques et des stratégies de vente et de marketing en ligne. E-MAILING L'équivalent électronique du publipostage traditionnel, il s'agit d'une méthode de marketing direct utilisant le courriel comme moyen de communication commerciale. MÉDIAS SOCIAUX L'expression couvre un ensemble de plateformes en ligne grâce auxquelles les internautes créent, échangent et partagent de l'information. Parmi ceux-ci, on retrouve entre autres les réseaux sociaux, les blogues, les microblogues et les sites de partage média. L'entreprise peut aussi externaliser cette compétence en faisant affaire, par exemple, avec des tiers blogueurs.	Un site Web mobile présente une adaptation d'un site Web traditionnel aux contraintes ergonomiques des appareils mobiles, soit les téléphones intelligents et les tablettes. MARKETING MOBILE Désigne la transmission de communications commerciales ciblées sur le téléphone intelligent ou la tablette d'un consommateur. COMMERCE MOBILE Le « m commerce » regroupe l'ensemble des opérations commerciales effectuées sur des applications de terminaux mobiles. Le consommateur peut alors effectuer un achat en toute mobilité. Le commerce mobile tend à devenir un canal de distribution important.	Une plateforme de gestion de la relation client (CRM) est constituée de bases de données permettant de stocker, de centraliser et de mettre à la disposition de la compagnie toutes les informations concernant ses clients. Elle permet l'automatisation et la personnalisation des communications marketing de la compagnie. Certains modules de logiciels de cybercommerce permettent d'effectuer automatiquement des propositions personnalisées aux clients au moment de leur visite sur le site Web transactionnel d'une entreprise. VENTE CROISÉE DYNAMIQUE Une stratégie marketing visant à proposer à un consommateur des produits connexes ou complémentaires à ceux qu'il a déjà achetés ou qu'il a placés dans son panier d'achats. En plus d'accroître les revenus, cette technologie tend à fidéliser la clientèle.
SITE WEB - transactionnel -			

Nouvelles tendances du Web

Le numérique est un levier pouvant être utilisé pour construire et gérer les relations avec les clients, les investisseurs, les fournisseurs, d'autres entreprises et bien plus.

Afin de mettre en évidence les nouveaux usages d'Internet, le CEFRIO et son partenaire Montréal Couture présentent ici un panorama des nouvelles tendances du Web pour les PME de la mode et du vêtement.

LE WEB EN MODE 2.0

De média de diffusion et de prestation de services en ligne, le Web s'est transformé en média d'interaction et de participation des consommateurs. Pour l'entreprise de la mode, ce transfert vers le Web 2.0 a multiplié les points de contact possibles avec les clients actuels et potentiels.

LES MÉDIAS SOCIAUX

Les « médias sociaux » constituent l'un des véhicules par excellence de cette collaboration en ligne. Les capacités d'attraction et de rétention qu'ont les communautés virtuelles permettent aux entreprises de développer des relations plus significatives avec les consommateurs.

Des entreprises utilisent les médias sociaux principalement dans le but :

- de demeurer visibles auprès de leur clientèle ;
- d'optimiser leur programme de fidélisation de la clientèle ;
- de faire de leurs clients des partenaires de création de produits (*crowdsourcing*) ;
- de trouver du financement (*crowdfunding*) ;
- de profiter de nouvelles vitrines qu'offre le Web (notamment face au déclin des médias traditionnels) ;
- de gérer la réputation de l'entreprise et son image de marque ;
- d'attirer de nouveaux talents ;
- de favoriser la collaboration à l'intérieur de l'entreprise et avec son environnement.

Source :
Ray, Rebecca (2011). « Social Media Goes to Work », *Executive Action Series*, The Conference Board, no 360, Octobre 2011, 7 pages

Deux exemples de pratiques Web 2.0

LE CROWDSOURCING (COLLABORATION OUVERTE) OU COLLABORER EN LIGNE POUR DÉVELOPPER UN PRODUIT

Le *crowdsourcing* (collaboration ouverte) est une pratique voulant que l'entreprise fasse appel à des communautés pour résoudre un problème. Il s'agit d'une tactique R et D et marketing particulièrement intéressante pour les marques, notamment pour trouver des idées en dehors des équipes internes de design. De cette manière, l'entreprise développe une meilleure compréhension de ses clients actuels et potentiels, et de ce qu'ils recherchent dans un produit.

Depuis le succès de Threadless.com (plateforme de co-design de t-shirts) en 2006, de nombreux sites ont intégré cette dynamique du Web 2.0. Certaines entreprises ont même développé des modèles d'affaires exclusivement centrés sur la capacité de mettre en marché des produits qui ont été dessinés et plébiscités par des clients au stade de la création.

LE CROWDFUNDING (SOCIOFINANCEMENT) OU FAIRE APPEL À LA COMMUNAUTÉ POUR INVESTIR

Après la collaboration ouverte, voici venue l'ère des internautes « investisseurs ». Le *crowdfunding* (sociofinancement) fait appel aux communautés d'internautes pour financer des projets d'entreprises ou autres demandes de financement. Il permet aux entrepreneurs de recueillir des fonds afin de mettre en œuvre un projet grâce aux apports financiers d'individus. Selon la nature du projet et de la plateforme, une contrepartie peut être proposée aux investisseurs.

Signe des temps, l'entreprise canadienne Peeble a amassé plus de 10 millions de dollars pour financer son projet de développement d'une montre numérique grâce à Kickstarter, l'une des plus importantes plateformes de *crowdfunding*. En guise de rendement pour les investisseurs, une montre leur était offerte dès son arrivée sur le marché.

LE CROWDSOURCING VOUS INTÉRESSE ?

Un certain nombre de plateformes est mis à la disposition des entreprises de mode pour réussir un projet de co-crédation avec des communautés d'internautes.

Quelques exemples :

Krush.com
Lookbook.nu
Pose.com
SocialAttire.com

EFashionHQ.com
Requop.com
Fashism.com

Chictopia.com
CutOnYourBias.com

LE CROWDFUNDING VOUS INTÉRESSE ?

Un certain nombre de plateformes est mis à la disposition des entreprises de mode pour trouver du financement parmi des communautés d'internautes.

Quelques exemples :

Kickstarter.com
laruchequebec.com
Haricot.ca

Babeldoor.com
Fundable.com
Indiegogo.com

Luckyant.com
Shopzaozao.com
wefund.com

Panorama Web 2.0 du secteur de la mode et du vêtement

La figure 12 permet de comprendre les outils numériques collaboratifs sur l'axe de la relation entre l'entreprise et son environnement, qu'elle soit en commerce électronique inter-entreprises (C3E ou *B2B* en anglais), en commerce électronique de détail (CED ou *B2C* en anglais) ou en commerce consommateur à entreprise (CCE ou *C2B* en anglais).

FIGURE 12

Panorama des pratiques Web 2.0 dans l'industrie de la mode et du vêtement.

B-COMMERCE

Commerce électronique inter-entreprises

En structuration rapide grâce à l'apparition récente d'applications Web dans le nuage, les relations C3E (*B2B*) entretenues dans cet espace d'affaire permettent aux entreprises de se faire connaître rapidement grâce à des places de marché numériques et d'accéder facilement à de nouvelles ressources par des points de service numérique.

CYBERCOMMERCE

Commerce électronique de détail entre les entreprises et les consommateurs

Premier domaine à avoir été développé à l'aide des technologies numériques, il représente l'univers CED (*B2C*) des sites transactionnels en ligne. Les formes les plus collaboratives ont évolué, soit vers des projets de collaboration entre de gros cybermarchands et des collectifs de designers, soit vers des dynamiques de regroupement d'achats.

PLACE DE MARCHÉ

Plateformes Web qui permettent à une entreprise (marques, sous-traitants) de proposer les produits ou les services qu'elle vend à un réseau international de clients potentiels et de distributeurs. La présentation du produit et la prise de commandes se font en ligne.

B2B

- Nuorder.com
- Joor.com
- Brandboom.com
- Pop-market.com
- Prodbook.ca

POINTS DE SERVICE NUMÉRIQUE

De nombreuses technologies numériques (impression numérique, imprimantes 3D, etc.) sont maintenant accessibles et utilisables pour concevoir des produits encore plus créatifs. Comme les investissements en matière d'appareils demeurent élevés, il est intéressant de pouvoir utiliser ces technologies dans des points de service en ligne.

- Shapeways.com
- Spoonflower.com

B2C

ACHATS GROUPÉS

Reposant sur la logique qui consiste à regrouper des acheteurs pour leur proposer de meilleurs prix sur des produits et des services, ces plateformes permettent à des marques d'offrir de bonnes affaires et de se faire connaître d'une nouvelle clientèle.

- Groupon.ca
- Tuango.ca
- Jumboya.ca

PROJETS DE COLLABORATION ENTRE DES CYBERMARCHANDS ET DES COLLECTIFS DE DESIGNERS

Équivalent électronique des collaborations entre détaillants et designers, ces projets permettent à de gros joueurs du commerce électronique de faire découvrir de jeunes talents.

- ASOS et Future Collective
- Polyvore Designer Collective
- Ebay's Holiday Designer Collective

S-COMMERCE

Commerce électronique « social » entre les communautés d'internautes et les entreprises

Évolution du cybercommerce avec l'apparition de nombreuses plateformes et applications Web sociales, le commerce social se définit comme l'achat et la vente de produits avec l'aide des communautés en ligne. Sa mise en place autour de concepts participatifs et collectifs, tels que la co-crédation, le *crowdsourcing* ou le *crowdfunding*, permet aux entreprises de solidifier leur présence sur le Web.

CROWDFUNDING

Technique de financement collectif via Internet qui permet à des individus d'investir dans des projets innovants et créatifs.

- Kickstarter.com
- Laruchequebec.com
- Wefund.com
- Haricot.ca
- Babeldoor.com

C2B

PLATEFORMES DU WEB SOCIAL

Ces outils Web permettent de maintenir un dialogue avec des clients pour leur parler d'autre chose que simplement de produits, créant ainsi une proximité et une histoire commune entre la marque et de potentiels consommateurs.

Les plus connus sont:

- Facebook
- Twitter
- Polyvore
- Pinterest
- Instagram

CO-CRÉATION; CROWDSOURCING

De plus en plus courante dans les entreprises en ce qui concerne le développement de produits, cette technique consiste à travailler en continu avec des communautés grâce aux plateformes du Web social.

Des exemples d'initiatives:

- Style et Conscience
- Modcloth
- Gemvara
- Fashionplaytes



CONCLUSION

EFFERVESCENCE NUMÉRIQUE : UNE INDUSTRIE EN TRANSFORMATION ?

Par la réalisation de ce portrait, le CEFRIO et ses partenaires ont cherché à mettre en lumière l'utilisation du numérique dans le secteur de la mode et du vêtement. Le dynamisme de cette industrie est porté par des entreprises qui ont su s'adapter dans la tourmente des dernières décennies et qui aujourd'hui savent tirer profit – souvent de manière remarquable – du potentiel des technologies de l'information et des communications.

Comme point de départ, force est de constater que les entreprises sont attirées vers les TIC, comme le prouvent les résultats de l'enquête menée auprès des entreprises québécoises de ce secteur. Les ateliers créateurs expriment clairement leurs intentions d'exploiter le Web. Les détaillants sont eux aussi unanimement préoccupés par l'impact d'Internet sur leur modèle d'affaires. Quant aux grossistes importateurs, ils s'investiront sans conteste dans la toile au cours de 2013, avec un intérêt marqué pour le site transactionnel. Cet engouement pour le Web est plus nuancé chez les manufacturiers, chez qui on trouve un groupe d'entreprises en général moins enclin à s'investir dans les TIC.

L'enquête auprès des cyberacheteurs confirme la pertinence du cybercommerce pour l'industrie. Au Québec, le marché en ligne s'élargit année après année. La mode (vêtements, accessoires, chaussures) constitue l'une des catégories d'achats les plus recherchées dans ce canal de magasinage. Dans ce contexte, il ne reste plus aux entreprises québécoises qu'à accroître leur position par rapport aux cybermarchands américains, comme eBay, qui détiennent encore une large part de ce marché.

On constate également que les TIC optimisent le rendement de l'entreprise de la mode et du vêtement. Des entreprises adoptent des technologies pour développer un design à valeur ajoutée, d'autres inventent des stratégies de livraison en juste à temps adaptées à leurs marchés, et plusieurs prennent d'assaut le Web pour se faire connaître ou échanger avec leurs clients. Bref, le déploiement rapide du numérique mène à l'explosion des possibilités en matière de valorisation des activités de la PME.

De plus, pour les petites entreprises aux moyens souvent limités, le développement du Web 2.0 permet d'ouvrir de nouveaux canaux vers la clientèle à l'aide des médias sociaux, d'un site Web transactionnel ou encore des places de marché.

En somme, les défis de cette industrie sont nombreux. Quelle stratégie choisir pour faire face aux bas prix de la concurrence internationale et à ses ressources en marketing souvent supérieures ? Comment faire pour assurer une gestion de plus en plus complexe des opérations, pour maximiser le roulement d'inventaire et son utilisation de matière ? Les manufacturiers pourront-ils relever le défi du recrutement et du vieillissement de la main-d'œuvre ? Ce portrait démontre que devant ces défis, le numérique est partie prenante des solutions : gestion et lecture en temps réel des opérations, logiciels de développement de produit, cybercommerce, analyse de l'environnement, emplois à valeur ajoutée et bien plus.

L'industrie de la mode et du vêtement continue sa transformation, et ce, à une vitesse toujours croissante. L'attrait pour le cybercommerce exercera une pression continue sur l'ensemble de la chaîne. Les entreprises devront de nouveau s'adapter pour éviter de demeurer en position de vulnérabilité. Il y a fort à parier que de nouvelles marques, tout comme de nouvelles méthodes pour produire plus rapidement, feront leur apparition et que les frontières à l'international continueront de se rapprocher. D'ici cinq ans, nul doute que cette industrie aura encore une fois beaucoup changé.

ANNEXE 1

DÉFINITIONS DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS

TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS	DÉFINITION
Applications mobiles pour la clientèle	Applications permettant des opérations commerciales sur des terminaux mobiles (m-commerce via téléphones intelligents ou tablettes)
Cloud computing ou informatique en nuage	Utilisation de serveurs à distance pour entreposer des données numériques (Google Drive, iCloud, Dropbox, etc.), pour offrir des services de productivité et de collaboration (Office 365, Vidéoconférence Lync, Exchange, SharePoint, etc.), pour offrir des services de messagerie électronique (Hotmail, Gmail, Windows Live, etc.), ou pour offrir des services de partage de documents. Ces services permettent l'édition et la sauvegarde de documents à la manière des suites bureautiques dans une version abrégée ainsi que la collaboration en ligne (Google Apps, Office Web Apps, LotusLive, etc.).
Extranet	Intranet qui a été étendu pour inclure l'accès depuis ou vers certains organismes externes, tels que des clients ou des fournisseurs, mais non accessible au public en général.
Gestion électronique des documents (GED)	Ensemble des techniques informatiques, des matériels et des logiciels, permettant de créer, d'archiver, de récupérer et de faire circuler des documents sous forme électronique.
Informatique décisionnelle (Business Intelligence ou BI)	Ensemble des activités ayant pour objet la recherche, la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion de renseignements utiles à l'entreprise en vue d'un meilleur éclairage pour la prise de décisions stratégiques.
Intranet	Réseau informatique utilisé au sein d'une organisation utilisant les techniques de communication d'Internet (IP, serveurs HTTP) pour le partage d'information, de systèmes opérationnels ou de services informatiques.
Logiciel comptable	Logiciel permettant de gérer la situation financière d'une entreprise (p. ex., paiements, facturation, impôts).
Logiciel d'analyse de données de type Big Data, data mining	<i>Big data</i> (ou données massives) est un terme utilisé pour définir des ensembles de données dont la taille se situe au-delà de la capacité des logiciels couramment utilisés pour saisir, gérer et traiter les données dans un délai acceptable. <i>Data mining</i> est le processus qui a pour objet l'extraction d'un savoir ou d'une connaissance à partir de grandes quantités de donnée provenant de plusieurs origines et qui utilise des méthodes automatiques ou semi-automatiques.
Logiciel de design de produits	Logiciels de dessin assisté par ordinateur permettant de faire des croquis ou des dessins techniques.
Logiciel de développement de produits (p. ex., Gerber, Lectra, PAD System)	Logiciel permettant de réaliser les patrons, la gradation et le placement par ordinateur et de faire communiquer ces étapes par l'échange d'information numérique.

TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS

DÉFINITION

Logiciel de merchandising / assortiment planning	Logiciel permettant de réaliser la planification des gammes de produits pour la présentation visuelle en magasin.
Outils de vidéo / visio / audio conférence	Outils permettant la communication à distance par l'entremise d'une diffusion vidéo ou audio avec les employés, clients, partenaires, fournisseurs, sous-traitants ou autres (p. ex., WebEx, GoToMeeting, Via, Skype ou équipement Cisco, Brightcom, Sony).
Progiciel de gestion de la relation client, ou CRM	Solution offrant des fonctionnalités dans trois sphères stratégiques en rapport avec le client: les ventes, le marketing ainsi que le service et soutien au client.
Progiciel de gestion intégrée, ou ERP	Ensemble de logiciels intégrant les principales fonctions nécessaires à la gestion des flux et des procédures de l'entreprise (comptabilité et finances, logistique, paie et ressources humaines).
Progiciel de gestion de la chaîne logistique, ou SCM	Progiciel destiné à optimiser la chaîne logistique de l'approvisionnement jusqu'à la livraison au client.
Site Internet adapté au mobile	Site Internet adapté aux petits écrans tels que les téléphones mobiles ou les tablettes.
Site Internet transactionnel	Site Internet proposant un service d'achats en ligne, que le service soit hébergé par le site lui-même ou par un site tiers.
Site Internet informationnel	Site Internet conçu pour communiquer de l'information sur l'entreprise, son produit, ses activités ou autres.
Suites bureautiques de type Microsoft Office, Apple iWork, Linux OpenText	Ensembles de logiciels bureautiques qui comportent typiquement un traitement de texte, un tableur grapheur ainsi qu'un logiciel de présentation.
Système de gestion d'entrepôts ou Warehouse Management Systems (WMS)	Désigne une catégorie de progiciels destinés à gérer les opérations d'un entrepôt de stockage. L'objet premier du WMS n'est pas de prendre les commandes, mais de les prendre en compte et d'en optimiser la préparation. Le périmètre d'un WMS est limité et ne couvre pas toute la chaîne logistique. En général, l'outil s'arrête à l'entrepôt.
Systèmes de terminaux / POS / Advanced Selling Technologies	Technologies de vente avancées installées sur le point de vente, qui servent notamment à faciliter la communication entre points de vente ou avec les autres services comme l'entrepôt, mais aussi à améliorer l'expérience client en magasin.
Technologie RFID	Identification par radiofréquence: technique qui permet d'identifier des objets, des véhicules, des animaux ou des personnes au moyen d'un dispositif électronique transmettant par radiofréquence des informations préenregistrées à un lecteur qui l'interroge à faible distance.

Le CEFRIO est le centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations, à l'aide des technologies de l'information et de la communication (TIC). Il regroupe quelque 150 membres universitaires, industriels et gouvernementaux ainsi que 80 chercheurs associés et invités. Sa mission : **contribuer à faire du Québec une société numérique, grâce à l'usage des technologies comme levier de l'innovation sociale et organisationnelle**. Le CEFRIO, en tant que centre de liaison et de transfert, réalise, en partenariat, des projets de recherche-expérimentation, d'enquêtes et de veille stratégique sur l'appropriation des TIC à l'échelle québécoise et canadienne. Ces projets touchent l'ensemble des secteurs de l'économie, tant privé que public. Les activités du CEFRIO sont financées à 74 % par ses propres projets et à 26 % par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MESRST), son principal partenaire financier.

Dépôt légal : 2013
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada
ISBN (PDF) : 978-2-923852-43-0

La version PDF de ce rapport peut être téléchargée dans la section « Publications » du site Web du CEFRIO : www.cefrio.qc.ca

Pour tout renseignement concernant le projet, veuillez communiquer avec le CEFRIO :

Québec

888, rue Saint-Jean
Bureau 575,
Québec (Québec)
G1R 5H6
Canada

Téléphone : 418 523-3746
Télécopieur : 418 523-2329

Montréal

550, rue Sherbrooke Ouest
Bureau 1770, Tour Ouest
Montréal (Québec)
H3A 1B9
Canada

Téléphone : 514 840-1245
Télécopieur : 514 840-1275



