

Tirer profit du numérique, point de vue d'entreprises



Leçons du programme pilote
PME 2.0 SECTEUR MODE ET VÊTEMENT
(2012-2015)

Réalisé par



Principal partenaire financier

*Économie, Science
et Innovation*

Québec



TIRER PROFIT DU NUMÉRIQUE, POINT DE VUE D'ENTREPRISES

Ce rapport a été réalisé par le CEFRIO en réponse au mandat confié par le Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation.

ÉQUIPE DE PROJET - CEFRIO

PME 2.0

Josée Beaudoin,
vice-présidente, Innovation et Transfert

Geneviève Lefebvre,
directrice de projet

Alexandre Skerlj,
chargé de projet

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DE LA SCIENCE ET DE L'INNOVATION (MESI)

Marie-Annick Drouin,
directrice, Direction des biens de
consommation, du commerce et des services

Louis-Bernard Asselin,
conseiller en développement industriel – mode

Mariane Brousseau-Paquet,
conseillère en développement industriel – mode

Hélène Chamberland
conseillère en développement industriel – mode

ÉQUIPE SCIENTIFIQUE

Sylvie Trudel,
professeure,
Université du Québec à Montréal (UQÀM)

Luc Cassivi,
professeur titulaire,
École des sciences de la gestion (UQÀM)

Sarra Mamoghli,
post-doctorante,
Écoles des sciences de la gestion (UQÀM)

COLLABORATEUR

Réjean Roy,
collaborateur à la rédaction, CEFRIO

ÉQUIPE D'ÉDITION

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

Annie Lavoie,
conseillère en communication, CEFRIO

Criterium,
design graphique

Éric Carrière,
photographie

Marie-Guy Maynard,
révision linguistique, Traductions MGM

REMERCIEMENTS

Le CEFRIO aimerait remercier l'équipe de la Direction des biens de consommation (secteur mode) du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation ainsi que les quinze entreprises figurant dans ce portrait, les partenaires de PME 2.0, Umwelt Service Design, Millstein and Co., Vestechpro, les chercheurs du GRIFM, Elliot Lifson, vice-président du conseil chez Vêtements Peerless et tous les acteurs du milieu de la mode et du vêtement qui nous ont accompagnés dans le projet.

© CEFRIO 2016, tous droits réservés. L'information contenue dans ce document ne peut être utilisée ou reproduite par une tierce partie, à moins d'une autorisation écrite du CEFRIO.

Sommaire

Le programme pilote PME 2.0 (2012-2015) a engagé et soutenu 15 entreprises du secteur de la mode et du vêtement de diverses tailles et de modèle d'affaires différents qui ont mis en œuvre un projet TI. **Ces entreprises ont adopté une nouvelle solution technologique, modifié leur modèle d'affaires par le numérique ou intensifié, de manière importante, l'utilisation de leurs technologies déjà en place.** Certaines ont fait de grands bonds en matière numérique, d'autres de plus petits, mais toutes ont accompli une intégration stratégique du numérique dans leur entreprise ; elles ont suivi une démarche structurée d'adoption des TI dans le but de retirer un maximum d'effets positifs du numérique.

Sur une période d'environ deux ans, ces entreprises participantes ont investi près de 5 millions de dollars dans des projets TI. **Le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation a mandaté le CEFRIO pour accompagner ces entreprises dans leur passage au numérique, mais aussi pour documenter les projets afin de dégager des constats et des conseils utiles pour les autres entreprises du secteur.** Les entreprises participantes ont toutes accepté de partager leurs bons coups, et les moins bons, en matière d'adoption de technologies numériques. Ce rapport a pour but d'en présenter une synthèse.

Cette synthèse se découpe
en cinq constats majeurs
et en 12 conseils à suivre
pour mener à bon port un
projet de transformation
numérique.

5

Cinq constats se dégagent

des projets réalisés par les entreprises
du secteur de la mode et du vêtement
participantes au programme pilote
PME 2.0.



1 PLUSIEURS FREINS PERSISTENT.

Les entreprises participantes ont fait face à des enjeux de recrutement de ressources humaines, de financement des projets et de compréhension de la mise en place de bonnes pratiques d'affaires de gestion de projet numérique.

2 LE PASSAGE AU NUMÉRIQUE, C'EST AUSSI L'AFFAIRE DES PETITES ENTREPRISES.

La réussite en matière de mise en œuvre de projets ne dépend pas de la taille de l'entreprise, mais bien de sa capacité à mettre en œuvre les bonnes pratiques d'affaires.

3 LE PASSAGE AU COMMERCE EN LIGNE C'EST L'AFFAIRE DE TOUTE L'ENTREPRISE.

Les entreprises ayant fait un projet de boutique en ligne confirment que pour retirer les bénéfices escomptés, la quantité de travail requise des employés est importante. Le partenaire, l'agence par exemple, ne suffira pas à la tâche et bien souvent la conduite du projet doit demeurer à l'interne pour s'assurer de respecter les échéanciers. De plus, certaines exigences doivent être satisfaites avant de se lancer en ligne.

4 LE NUMÉRIQUE N'EST PAS SEULEMENT UNE AFFAIRE DE TECHNO.

Les mauvaises expériences avec le numérique sont rarement dues à la technologie elle-même. Le CEFRIO constate dans ce document que pour réussir sa transformation, il faut agir simultanément sur le contexte organisationnel, la réceptivité des employés, le soutien de la direction et les pratiques de gestion des TIC.

5 LE NUMÉRIQUE, C'EST AUSSI FAIRE DES CHOIX EN MATIÈRE DE TECHNOLOGIE.

Les PME participantes qui désiraient mettre en place un progiciel de gestion intégré avaient le choix de se pencher sur les solutions conçues expressément pour répondre aux besoins de leur secteur ou d'adopter des solutions « génériques » qu'elles devaient ensuite personnaliser. Cette alternative délicate à trancher a fait apparaître plusieurs cas de figures décisionnelles possibles.

Et voici les 12 conseils

pour réduire les risques d'échecs, de dépassement de coûts et de retards d'échéancier, mais aussi d'insatisfaction à la fin d'un projet numérique.



- 1** AVANT DE LANCER UN EXERCICE DE PLANIFICATION, RÉALISEZ UN DIAGNOSTIC COMPLET DE VOTRE ENTREPRISE.
- 2** DISCUTEZ DES CONCLUSIONS DE VOTRE DIAGNOSTIC AVEC VOS EMPLOYÉS CLÉS POUR VOUS ASSURER D'AVOIR UN CONSENSUS SUR CE QUI DOIT ÊTRE ACCOMPLI DANS L'ENTREPRISE.
- 3** QUAND VIENT LE TEMPS DE DÉFINIR VOTRE PROJET TECHNOLOGIQUE, UN RETOUR SUR VOTRE STRATÉGIE D'AFFAIRES EST NÉCESSAIRE.
- 4** DÉFINISSEZ CLAIREMENT VOS CRITÈRES DE SÉLECTION POUR UN FOURNISSEUR OU UNE SOLUTION EN VOUS BASANT SUR VOS BESOINS RÉELS ET FUTURS.
- 5** FAITES UNE CARTOGRAPHIE DE VOS PROCESSUS.
- 6** DÉLÉGUEZ À UNE PERSONNE RESPONSABLE LA CONDUITE DU PROJET ET ASSUREZ-VOUS QUE CETTE PERSONNE AURA LES MOYENS (TEMPS, APPUI DE LA DIRECTION, ETC.) POUR RÉALISER SON MANDAT DE CHARGÉ DE PROJET.
- 7** ADOPTEZ UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE PROJET AVEC UN COMITÉ DE SUIVI À LAQUELLE LA DIRECTION PARTICIPE.
- 8** INVESTISSEZ DE MANIÈRE RÉCURRENTÉ DANS LES TIC ET MAINTENEZ À JOUR VOS ACTIFS.
- 9** COMMUNIQUEZ VOS INTENTIONS À VOS EMPLOYÉS, EXPOSEZ LES RAISONS QUI SOUS-TENDENT LES PROJETS COMME LES GAINS RECHERCHÉS.
- 10** ENTOUREZ VOTRE CHARGÉ DE PROJET D'UNE ÉQUIPE QUI REPRÉSENTE BIEN TOUTES LES PARTIES PRENANTES DU PROJET.
- 11** COMPTEZ SUR L'EXPERTISE D'UN CONSULTANT NEUTRE CAPABLE DE DISCUTER AVEC LES FOURNISSEURS ET DE S'ASSURER QUE L'INTÉRÊT DE L'ENTREPRISE EST TOUJOURS LE POINT DE DÉPART DE TOUTE DÉCISION.
- 12** ÉVALUEZ VOS PROJETS ET LEUR IMPACT !



Introduction

Pourquoi et comment intégrer davantage de technologies de l'information dans les entreprises ? C'est à ces questions que le programme pilote PME 2.0 (2012-2015) a souhaité apporter un éclairage. Le présent document résume l'essentiel d'une expérimentation menée auprès de 30 entreprises, dont 15 dans le secteur de la mode et du vêtement. Ces 15 entreprises (designers, manufacturiers, détaillants et grossistes) ont suivi un cheminement structuré les menant à investir dans les technologies de l'information et à les intégrer à leurs activités.

La mise en œuvre d'un nouveau logiciel de gestion intégré (ERP), l'optimisation et l'intégration des logiciels en place, le démarrage d'une première boutique en ligne ou une refonte complète de l'image et du site Web transactionnel de l'entreprise font partie des projets réalisés dans le cadre de ce programme pilote.

Les 15 entreprises du secteur de la mode ont investi collectivement près de 5 millions de dollars pour effectuer le virage vers le numérique. Les retombées de ces investissements pour les entreprises iront bien au-delà de ces dépenses initiales.

Le présent document résume l'accompagnement suivi par les entreprises au programme PME 2.0, les grands constats et les leçons tirées du déploiement en entreprise de ces projets numériques.

Le programme PME 2.0 : contexte et objectifs



Origines du projet

En 2012, le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation a mandaté le CEFRIO pour la réalisation de PME 2.0 : un programme pour soutenir les entreprises du Québec à utiliser davantage les TIC.

Plus précisément, les objectifs du programme pilote étaient :

- d'augmenter la productivité en soutenant une intégration réussie des TIC ;
- de favoriser l'émergence d'une culture numérique de manière à augmenter les compétences numériques des dirigeants et des employés ;
- d'augmenter les investissements en TIC, et ce, au-delà du programme pilote ;
- de développer des outils et du contenu à transférer à d'autres PME, pour les soutenir à leur tour dans leur passage au numérique.

L'accompagnement déployé dans PME 2.0 et ses premiers résultats

Dans le cadre de PME 2.0, le CEFRIO a développé et piloté une démarche d'accompagnement appuyée notamment d'une équipe d'experts, de chercheurs et de partenaires. Cette démarche a soutenu 30 PME dans la planification et la réalisation de leurs projets technologiques.

L'approche devait faciliter la réalisation d'un projet numérique et en maximiser ses retombées pour les PME, tout en minimisant ses risques.

Les 15 entreprises du secteur de la mode et les 15 entreprises du secteur de l'aérospatiale ont suivi une démarche structurée composée de plusieurs étapes les menant à la mise en œuvre de leur projet. En plus de ces étapes menées en entreprise, les PME ont été invitées à participer à des échanges collectifs en présence d'experts et de chercheurs universitaires.



Entreprises participantes

Pour participer au programme, les PME devaient :

compter cinq employés ou plus
et réaliser un chiffre d'affaires
de 1 million de dollars ou plus ;

réaliser des activités à valeur
ajoutée au Québec, telles que
le design ou la fabrication
de produits.

Les 15 entreprises participantes dans le secteur de la mode

[Blush Lingerie](#)
[Ça va de soi](#)
[Confection C.Cliche](#)
[Femme de carrière](#)
[Groupe APP](#)
[Groupe Corwik](#)
[Harricana](#)
[Kollontai](#)
[Le Château](#)
[Louis Hébert Uniforme](#)
[Maison Marie Saint Pierre](#)
[Mondor](#)
[Perlimpinpin](#)
[Second Clothing](#)
[Tristan](#)

Profil type de l'entreprise participante

NOMBRE D'EMPLOYÉS :

38

CHIFFRE D'AFFAIRES MOYEN :

6,7 millions de \$

ÂGE DES ÉQUIPEMENTS INFORMATIQUES :

3,1 ans

ÂGE DES APPLICATIONS INFORMATIQUES :

3,7 ans

DÉPENSES ANNUELLES EN TI :

1 % du chiffre d'affaires

INVESTISSEMENTS ANNUELS EN TI :

0,9 % du chiffre d'affaires

Projets mis en œuvre par les PME participantes

10 projets ERP

10 projets Web

4 projets d'infrastructure
[p. ex., serveurs, antennes, etc.]

Approche pilote PME 2.0

(2012-2015)

1 DÉTERMINER LA CAPACITÉ NUMÉRIQUE DE MON ENTREPRISE.

Chaque entreprise a fait un diagnostic de sa capacité numérique, pour ensuite bénéficier de recommandations sur les préalables jugés nécessaires pour la réalisation du projet numérique souhaité par la direction.

Exemples extraits de recommandations émises dans les rapports diagnostic :

- Renouveler des équipements en place et mettre à jour certains logiciels.
- Revoir certaines pratiques de gestion de l'information, notamment en matière de sécurité de l'information.
- Budgéter de manière systématique les coûts de maintenance des équipements et des logiciels en place.
- Documenter davantage les processus à l'interne et clarifier certaines procédures.

2 PLANIFIER LE DÉVELOPPEMENT NUMÉRIQUE DE MON ENTREPRISE POUR LES TROIS PROCHAINES ANNÉES.

Chaque entreprise était ensuite accompagnée pour rédiger son plan numérique. Un plan qui devait d'abord tenir compte des objectifs d'affaires de l'entreprise [p. ex., développer de nouveaux marchés, lancer une stratégie de commerce en ligne, offrir un service à valeur ajoutée, transformer le modèle d'affaires, etc.], qui devait contenir des initiatives numériques précises et qui devait déterminer des objectifs à atteindre à l'aide de la réalisation de ces initiatives stratégiques.

Exemples d'objectifs clairs et mesurables définis par les entreprises de PME 2.0 dans leur plan numérique :

- Réaliser 3 % de mes ventes depuis mon site transactionnel, et ce, dès sa première année de lancement.
- Augmenter les visites de 35 % sur mon site Internet après trois mois de stratégie Web marketing.
- Réduire le temps de production d'une commande de 20 % dès la première année de réalisation du projet.

3 PLANIFIER MON PROJET TECHNOLOGIQUE DE MANIÈRE À LE RÉALISER DANS LES TEMPS ET LES BUDGETS PRÉVUS.

Chaque entreprise était guidée dans un exercice de planification de projet au cours duquel elle définissait l'équipe de réalisation, l'échéancier, les responsabilités, le budget, etc. Une réflexion sur les risques potentiels et les manières de les contourner était également menée.

Exemples de projets numériques planifiés par les entreprises :

- Lancer une première boutique en ligne.
- Concevoir et réaliser à l'interne une stratégie e-marketing.
- Intégrer un nouveau logiciel de découpe de patrons.
- Intégrer un premier progiciel de gestion intégré (ERP).
- Revoir la stratégie Web et le site transactionnel.

4

METTRE EN ŒUVRE LE PROJET NUMÉRIQUE RETENU ET PILOTER LE CHANGEMENT DANS MES ÉQUIPES.

Chaque entreprise mettait en œuvre un ou plusieurs projets. Certaines entreprises ont reçu une aide pour bonifier les analyses nécessaires avant de faire leur choix d'agence ou d'intégrateur de solution numérique. D'autres ont bénéficié d'une approche pour revoir le pilotage du projet, notamment pour améliorer la communication et la réception du projet dans les équipes.

Exemples de bonnes pratiques pour la mise en œuvre de projets TIC dans PME 2.0

- Les entreprises ont défini des critères de sélection de logiciels ou de fournisseurs en fonction de leurs besoins. Les meilleurs cas de mise en œuvre ont aussi considéré plusieurs options de solution avant de prendre une décision.
- Les entreprises ont nommé, parmi leurs employés, une personne responsable du projet. Les entreprises les plus performantes de PME 2.0 ont revu les tâches et les responsabilités de cet employé pour s'assurer qu'il puisse consacrer le temps requis pour mener à terme le projet.
- Les entreprises ont communiqué leurs intentions de projet aux employés. Les mises en œuvre de projet qui ont eu le plus d'impact dans les entreprises sont celles pour lesquelles le changement avait été planifié, et dont la réalisation du projet a interpellé et mobilisé plusieurs employés.
- Les entreprises ont bénéficié de l'expertise d'un consultant neutre capable de discuter avec les fournisseurs et ont ainsi pu s'assurer que l'intérêt de l'entreprise était toujours le point de départ de toute décision.

5

MENER UN BILAN DU PROJET D'EXPÉRIMENTATION ET PARTICIPER À LA DIFFUSION DE SES RÉSULTATS.

Une rétrospective du projet était animée par le CEFRIQ. D'abord, le bilan s'est fait en entreprise et on a ensuite réuni les entreprises participantes lors d'une session de transfert. Le bilan en entreprise revient sur les objectifs de départ et mesure le chemin parcouru. Il permet également de prendre connaissance des façons d'améliorer la conduite des projets pour la poursuite du plan numérique.

Exemples d'objectifs atteints après la réalisation du projet TIC

- Une entreprise démarre son commerce en ligne et fait, dès la première année, des ventes équivalentes à 5 % de son chiffre d'affaires.
- Un manufacturier diminue son délai de mise en production de quatre à un jour après l'optimisation de son logiciel ERP.
- Une entreprise double sa communauté Facebook grâce à une campagne virale de marketing en ligne.
- Une entreprise exporte dans 130 pays grâce à la refonte de sa stratégie Web et au déploiement d'une nouvelle plateforme transactionnelle.
- Une entreprise numérise sa production et ses postes de travail, et se dote d'une procédure rigoureuse pour calculer ses coûts et évaluer sa performance.

Mode et numérique : 5 grands constats du laboratoire



1) PLUSIEURS FREINS PERSISTENT

Les entreprises du secteur de la mode sont sensibilisées à l'importance du numérique et elles comprennent bien l'importance d'adopter rapidement et mieux le numérique. Un usage intensif des technologies de l'information et des communications est aujourd'hui un facteur concurrentiel incontournable. **Le CEFRIO n'avait pas à convaincre les dirigeants du secteur de prendre part aux discussions sur la stratégie numérique à déployer et le projet numérique à prioriser dans leur entreprise.**

D'entrée de jeu, les dirigeants du secteur ont souligné des défis pour le passage au numérique de leur entreprise, des défis avec lesquels ils ont dû conjuguer avant, mais aussi pendant la réalisation de leur projet PME 2.0 :

- **RESSOURCES HUMAINES :**

Les dirigeants d'entreprises estiment manquer de ressources humaines capables de gérer un projet technologique, ou encore ils craignent que la réalisation du projet prenne trop de temps aux ressources en place et que les activités courantes de l'entreprise en soient affectées.

- **FINANCEMENT :**

Les dirigeants ont exprimé des inquiétudes quant aux ressources financières nécessaires pour la réalisation d'un projet TIC d'envergure, parfois par manque de ressources, mais aussi parce qu'ils ne saisissent pas toujours les gains qu'ils retireront de ces investissements.

Par conséquent, les entreprises du secteur tardent à saisir les gains d'une boutique en ligne ou encore de processus mieux optimisés. Le programme PME 2.0 a agi comme bougie d'allumage pour certaines PME en mettant en relief les retombées positives et tangibles de l'adoption des TIC.

- **BONNES PRATIQUES D'AFFAIRES :**

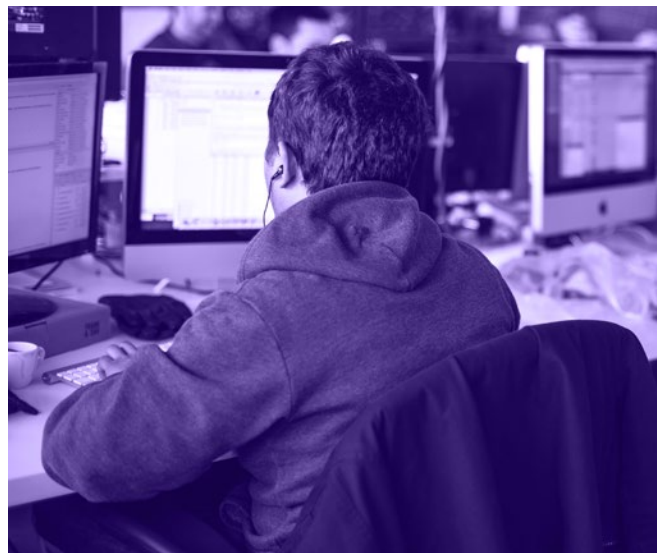
Les dirigeants ont exprimé leur méconnaissance et celle de leur organisation par rapport aux pratiques à mettre en place pour choisir la bonne solution ou le bon fournisseur. De plus, certains entrepreneurs avaient connu des expériences négatives par le passé et étaient réticents à faire le saut de nouveau.

Par conséquent, les risques des projets technologiques semblaient élevés aux yeux des entrepreneurs. Et pourtant, la mise en place de bonnes pratiques est simple et, au final, peu coûteuse.

2) LE PASSAGE AU NUMÉRIQUE, C'EST AUSSI L'AFFAIRE DES PETITES ENTREPRISES

Le projet PME 2.0 a démontré que la réussite, en matière de mise en œuvre de projets numériques, ne tient pas à la taille de l'entreprise. **Les PME de plus petite taille, y compris celles qui ont peu d'expérience en technologie de l'information, peuvent atteindre des gains importants en mettant en œuvre de bonnes pratiques en matière de passage au numérique.**

Ces entreprises, même en ayant peu de ressources humaines à consacrer à des grands projets, ont tiré profit des bonnes pratiques promues par PME 2.0 et ont su atteindre les objectifs qu'elles s'étaient fixés. Ces bonnes pratiques sont présentées plus loin dans le rapport (12 conseils).



3) LE COMMERCE EN LIGNE : L'AFFAIRE DE TOUTE L'ENTREPRISE

Les besoins numériques des entreprises du secteur de la mode sont vastes. Pour survivre et prospérer, la plupart doivent maintenant lancer des projets de commerce en ligne. Toutefois, mettre en œuvre ce type de projet demande de la préparation, et il faut en connaître l'ampleur au préalable. N'oublions pas que pour développer un site transactionnel, l'entreprise devra minimalement réaliser les actions suivantes :

- établir l'aspect visuel du site et définir les critères que votre agence devra respecter pour le rendre aussi convivial que possible ;
- définir la structure du catalogue de produits contenu dans le site (p. ex., déterminer ses catégories et ses sous-catégories, la manière dont s'y feront les recherches) ;
- concevoir des stratégies (p. ex., déterminer quels produits seront vendus en ligne et quels articles continueront d'être distribués par le truchement de grossistes) ;
- développer du contenu comme des photos, des vidéos ou des descriptions de produits en diverses langues, créer des guides de tailles, mettre au point des fonctionnalités favorisant la réalisation d'achats croisés, etc. ;
- élaborer des politiques et des processus d'expédition et de retour de marchandises.
- Forger des stratégies pour diriger les acheteurs sur votre site : référencement dans les moteurs de recherche, marketing par courriel ou dans les médias sociaux, promotions sur vos ventes, etc.

Des entreprises participantes ont dû revoir leurs priorités ou reporter la mise en ligne de leur boutique en prenant connaissance des prérequis nécessaires à la réussite de leur stratégie de commerce en ligne.

Certaines ont ainsi consacré du temps à édifier une fondation numérique plus solide et robuste en augmentant la sécurité de leurs données ou en optimisant leurs systèmes internes pour communiquer à la clientèle une information à jour. Une PME a même dû, en tout premier lieu, améliorer son accès à Internet et installer une antenne sur le toit de son édifice, chose qu'elle n'avait pas prévu faire.

Beaucoup de cas dans PME 2.0 ont révélé toute l'importance de bien arrimer une éventuelle boutique en ligne avec une gestion des stocks optimisée, une intégration avec les points de vente, etc. Voilà des préalables auxquels les entreprises n'avaient pas pensé avant de faire leur diagnostic de capacité numérique.

4) LE NUMÉRIQUE N'EST PAS SEULEMENT UNE AFFAIRE DE TECHNO

Les mauvaises expériences avec le numérique sont rarement dues à la technologie elle-même. C'est plutôt un manque de préparation du personnel qui empêche la technologie de bien jouer le rôle pour lequel elle a été choisie au départ. Pour surmonter ces barrières, la démarche de PME 2.0 obligeait les entreprises, même les plus petites, à consacrer du temps à leur préparation. L'accompagnement offert aux entreprises devait les amener à réfléchir sur leur capacité à gérer et à planifier un projet technologique.

Cependant, avant de planifier leur stratégie numérique, tous les participants se sont mesurés au diagnostic du CEFRIO qui tenait compte également des aspects non techniques de l'entreprise pouvant influencer sa capacité à bien utiliser le numérique. En effet, un bon diagnostic doit permettre :

- de cerner le **contexte organisationnel** dans lequel se fera la mise en œuvre du numérique ;
- de mesurer le niveau de **réceptivité des employés** par rapport aux TI ;
- de jauger la qualité du **soutien de la direction** accordé aux projets numériques ;
- d'évaluer la qualité des pratiques de **gestion de projets** numériques en place dans l'organisation.

Une entreprise qui souhaite réaliser un projet technologique d'envergure doit être bien au fait des barrières qui risquent de se dresser devant elle. La réflexion stratégique qui suit un diagnostic doit amener les dirigeants à mettre en place des moyens pour les abaisser. Ils doivent augmenter les conditions gagnantes à l'adoption du numérique.

Cela dit, un projet numérique est aussi un projet technique. Tout dirigeant d'entreprise doit donc veiller à améliorer sa connaissance des TI, ou du moins à s'intéresser à leur potentiel en mettant en place des bonnes pratiques de gestion destinées à encadrer leur déploiement et leur fonctionnement.

5) LE NUMÉRIQUE, C'EST AUSSI FAIRE DES CHOIX EN MATIÈRE DE TECHNOLOGIE

Au moment de choisir leur solution TI, les entreprises doivent se rappeler que la solution parfaite n'existe pas. En matière de progiciel de gestion intégré (ERP), l'offre du marché est très variée.

Progiciel de gestion intégré adapté ou non au secteur de la mode ?

La plupart des entreprises du secteur de la mode se distinguent d'une façon précise des PME qui œuvrent dans d'autres secteurs d'activités : elles offrent leurs produits en diverses tailles et couleurs. Cette particularité a des effets importants sur le plan numérique, **puisque les progiciels de ces PME doivent être capables de saisir et de gérer les commandes et les processus qui s'ensuivent (achat, production, etc.) de manière à tenir compte des différentes variantes d'un même article.**

Les PME du secteur de la mode ont donc le choix de se pencher vers les solutions conçues expressément pour répondre aux besoins de leur secteur ou d'adopter des solutions « génériques » qu'elles devront ensuite personnaliser.

Cette alternative est délicate à trancher, puisqu'il n'est pas toujours clair que les fournisseurs de solutions de type « mode », qui sont souvent des développeurs de plus petite taille, pourront investir dans le développement de nouveaux outils au même rythme que les grands fournisseurs mondiaux de solutions génériques.

En contrepartie :

Rares sont par ailleurs les systèmes de gestion de la fabrication, de la distribution ou de la vente « génériques » qui peuvent être mis en œuvre dans les entreprises du secteur de la mode sans un effort de personnalisation important, donc un investissement conséquent en temps et en argent.

Les PME éclairées doivent donc tenir compte de la capacité des développeurs à faire évoluer la solution adaptée au secteur mode qu'ils préconisent ou bien à mesurer les efforts qu'ils devront investir pour personnaliser la solution générique qu'ils convoitent.

Une solution en nuage ou conventionnelle (hébergée localement) ?

De nombreux fournisseurs proposent maintenant des solutions **infonuagiques** à leurs clients. Ces solutions peuvent paraître intéressantes, à première vue, puisque l'entreprise n'a pas à les acheter d'un coup (elle peut plutôt les payer à l'aide d'un abonnement mensuel) et n'a pas non plus à se doter d'une infrastructure coûteuse pour les héberger (il suffit d'un abonnement à Internet pour y accéder sur le Web).

Par contre, ces aspects ne doivent pas faire oublier que les applications infonuagiques sont parfois moins adaptables et intégrables à long terme que les applications conventionnelles. Aussi, les coûts de votre service mensuel peuvent augmenter avec le temps. Négociez auprès du fournisseur le coût pour les prochaines années, mais aussi les coûts engendrés par l'ajout d'utilisateurs à votre licence.

Faites l'exercice à la page suivante pour déterminer si votre entreprise est prête pour son projet numérique.

Mini-quiz : avez-vous tout ce qu'il faut pour l'adoption des TIC ?

EXTRAIT DU DIAGNOSTIC DE LA CAPACITÉ NUMÉRIQUE DE PME 2.0

Pour compléter le mini-quiz, indiquez pour chacune des catégories (A-B-C-D) la valeur que vous accordez à chacun des énoncés ci-dessous. Par la suite, additionnez votre pointage et analysez vos réponses à l'aide de la grille d'évaluation de la page 27.

Échelle :

0 = tout à fait en désaccord

5 = tout à fait en accord

A - Contexte organisationnel

- 0 à 5
- Les relations de travail entre les employés et la direction sont harmonieuses. ☐
 - Les employés ont l'autonomie pour exécuter les décisions importantes prises par la direction. ☐
 - La direction consulte les employés pour élaborer la vision de l'entreprise. ☐
 - La direction communique ses politiques relatives aux TI aux employés. ☐
 - L'environnement de travail est axé sur la collaboration entre les services. ☐

TOTAL ☐

B - Réceptivité des employés

- 0 à 5
- Les employés sont encouragés par les projets TI passés qui ont été un succès. ☐
 - Les employés font la demande pour l'ajout d'équipements ou d'applications TIC. ☐
 - Les employés perçoivent les initiatives TI comme des réussites. ☐
 - Les employés mettent en place les changements demandés au moment de la mise en place de nouvelles applications TI. ☐
 - Les employés font un usage compétent des TI. ☐

TOTAL ☐

C - Soutien de la direction

- 0 à 5
- La direction de l'entreprise est d'avis que les TI sont un investissement nécessaire. ☐
 - La direction de l'entreprise démontre un degré élevé d'engagement au développement des TI. ☐
 - La direction de l'entreprise gère le changement. ☐
 - La direction communique régulièrement l'évolution des grandes initiatives dans l'entreprise. ☐
 - La direction de l'entreprise encourage l'initiative et la prise de risques auprès de ses employés. ☐

TOTAL ☐

D - Pratiques de gestion

- 0 à 5
- Les tâches des employés sont clairement définies. ☐
 - L'équipe de direction se réunit régulièrement pour faire le point sur les activités en cours. ☐
 - Les outils de gestion de projet sont tenus régulièrement à jour (p. ex., calendrier, budget, etc.) ☐
 - Des indicateurs clés de performance sont définis et mesurés périodiquement. ☐
 - Une analyse complète des besoins est réalisée avant la sélection d'une technologie. ☐

TOTAL ☐





Grille d'évaluation

A - Contexte organisationnel

Entre 0 et 14 : Attention ! Vous avez besoin de l'engagement de votre personnel pour réussir votre projet. Par exemple, faites participer certains de vos employés dans l'établissement des besoins et la sélection de solutions technologiques. Communiquez davantage votre vision et vos intentions. Démystifiez et exposez le « pourquoi » de ces intentions.

Entre 15 et 25 : Multipliez vos communications avec le personnel, cherchez à favoriser la collaboration entre vos employés en instaurant, par exemple, des moments de partage d'informations entre les projets. Cherchez à responsabiliser davantage vos employés dans l'amélioration des processus de l'entreprise.

C - Soutien de la direction

Entre 0 et 14 : La direction de l'entreprise doit s'engager clairement dans une réflexion stratégique ; un exercice qui doit être ouvert aux personnes concernées. Un leadership technologique et de projet doit être développé et, au besoin, délégué à une ou deux personnes de confiance du dirigeant principal.

Entre 15 et 25 : Votre vision claire du numérique encourage vos employés à se dépasser. Valorisez l'expérimentation de nouveaux processus, de nouvelles solutions. Favorisez l'initiative et soyez toujours prêt à offrir une rétroaction, à donner votre opinion sur les résultats ou les façons de s'améliorer. Formalisez cette culture d'innovation qui vous est chère en créant un espace dédié dans votre entreprise !

B - Réceptivité des employés

Entre 0 et 14 : Cerner les sources de résistance possible chez vos employés et établissez un plan pour les atténuer. Communiquez les changements à vos employés et illustrez comment ils faciliteront leur travail. Adoptez une attitude positive face aux technologies et valorisez de « super utilisateurs » capables de transférer et d'appuyer leurs pairs.

Entre 15 et 25 : Vos employés se sentent interpellés par votre vision numérique. Faites bon usage de cette volonté en développant une approche de gestion de projet plus collaborative : répartissez la réalisation du projet entre un plus grand nombre d'employés, constituez une équipe qui sera responsable du déploiement.

D - Pratiques de gestion

Entre 0 et 14 : Le manque de structure et de règles connues et partagées de tous risque d'entraîner des pertes d'énergie considérables et de décourager vos employés. Documentez et structurez vos procédures de travail, et favorisez ainsi une plus grande autonomie chez vos employés en leur donnant accès à l'information.

Entre 15 et 25 : Dotez-vous d'une structure de gestion pour la conduite de vos projets TIC et d'une amélioration continue qui soit plus permanente. Déléguiez la réalisation du plan numérique tout en assurant un suivi régulier. Toute décision en matière de solution doit suivre une approche rigoureuse de sélection à laquelle votre équipe participe.

12 conseils issus du laboratoire PME 2.0

L'objectif de l'expérimentation de PME 2.0 était aussi de saisir les embûches du passage au numérique. Si les entreprises de PME 2.0 ont mené à bien leur projet, toutes ont rencontré des défis qui permettent de mettre de l'avant des conseils destinés à la PME québécoise.

Si vous dirigez une entreprise, vous gagnerez à suivre ces conseils et vous améliorerez fortement la probabilité de succès de vos projets numériques.

A) PAR OÙ COMMENCER

Réaliser un diagnostic complet de votre entreprise.

Certaines entreprises, avant leur passage à PME 2.0, ont avoué avoir échoué en matière de numérique après avoir faits des investissements d'importance sans évaluation, par exemple pour la compatibilité des systèmes en question, la stabilité de leur infrastructure ou des efforts à mettre en place pour procéder à une intégration complète. Des dépenses imprévues ont été réalisées et, au final, ces projets ont été vécus comme un échec par la direction et les employés. Au minimum, remplissez La boussole de l'entreprise numérique et faites évaluer votre infrastructure TIC par un consultant (voir AQII- <https://www.aqiii.org/fr/expert-ti/pme-accompagnement-gratuit/>).

Discutez des conclusions de votre diagnostic avec vos employés clés pour vous assurer d'avoir un consensus sur ce que vous souhaitez accomplir.

Pour expérimenter un tel diagnostic, utilisez La boussole de l'entreprise numérique disponible sur le site PME-numerique.ca. Cette boussole est une version simplifiée du diagnostic de la capacité numérique réalisé par les entreprises participantes au programme PME 2.0.

Lorsque vient le temps de définir votre projet technologique, un retour sur votre stratégie d'affaires est nécessaire.

En effet, si aujourd'hui votre marché est québécois, peut-être demain sera-t-il nord-américain ? Votre projet de commerce électronique devra alors tenir compte de cet objectif. Si vous souhaitez produire une gamme de produits plutôt qu'une autre, peut-être est-il plus profitable de procéder à une automatisation plus complète de certains processus de production pour favoriser des économies d'échelle ?

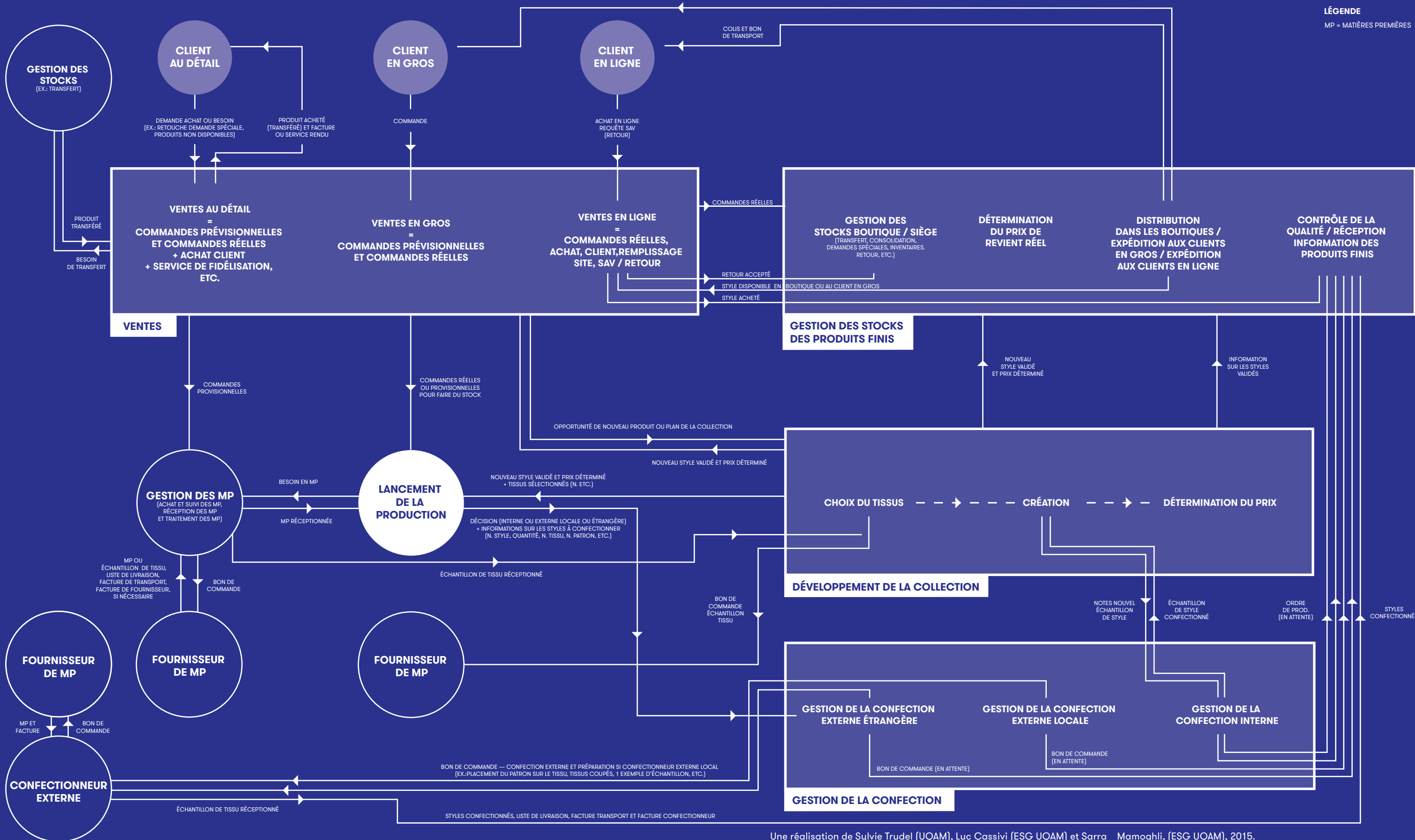
Ne vous laissez pas berner par une offre de solutions technologiques qui dit répondre à l'ensemble de vos processus. Pour bien saisir la portée de chacune des solutions, évaluez d'abord vos besoins, la manière dont les activités de l'entreprise sont orchestrées et votre vision d'affaires.

Définissez clairement vos critères de sélection en vous basant sur vos besoins réels et futurs.

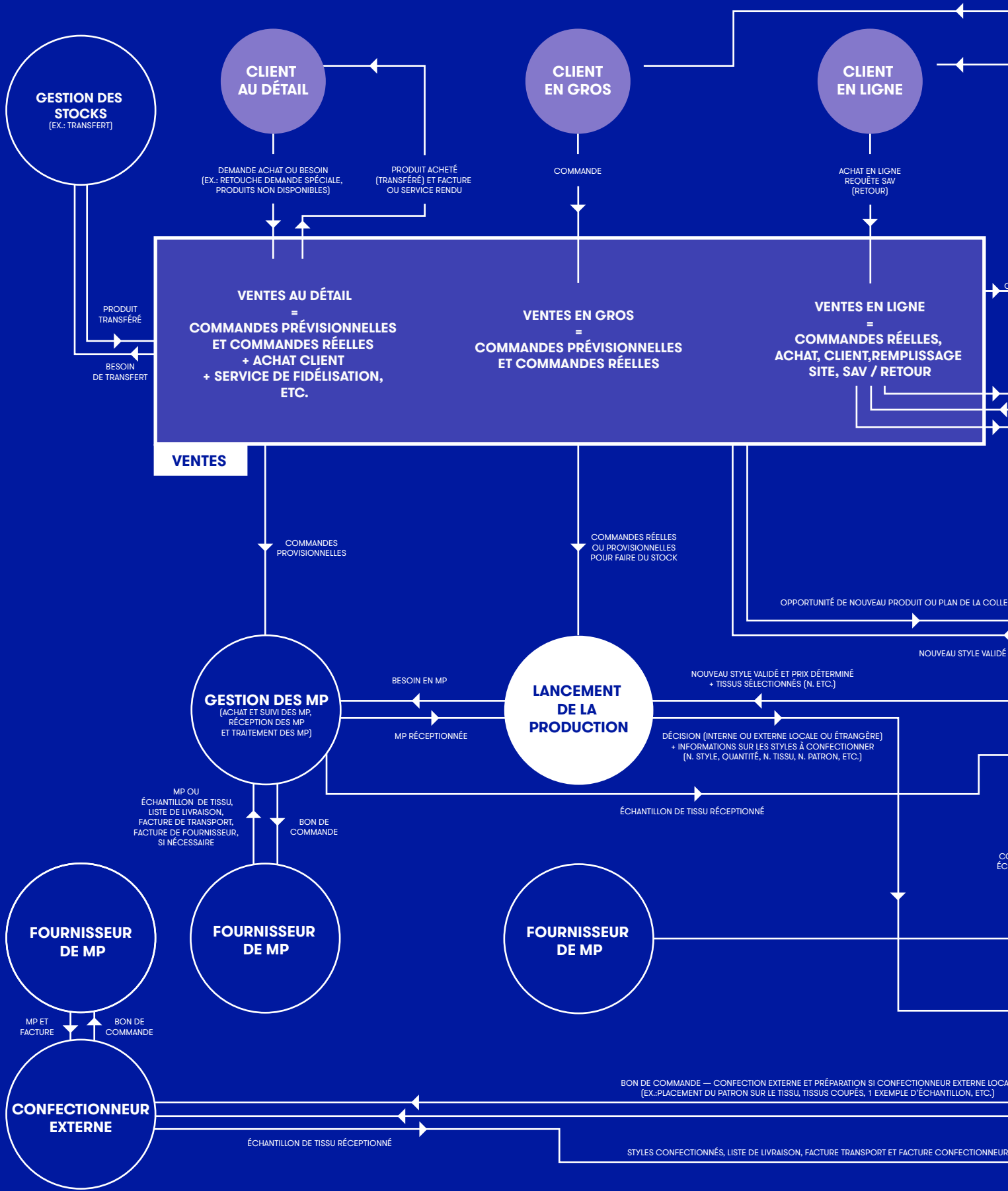
Il existe un grand nombre de solutions technologiques sur le marché. Pour départager celles qui vont convenir de celles qui ne vous conviennent pas, faites d'abord votre cartographie des processus. En mettant bout à bout les activités réalisées et les rapports produits pour exécuter la production d'un bien ou la vente d'un produit jusqu'à sa livraison, vous obtiendrez une connaissance plus profonde de votre entreprise et serez en mesure de discuter plus franchement de vos besoins avec un fournisseur de solution.

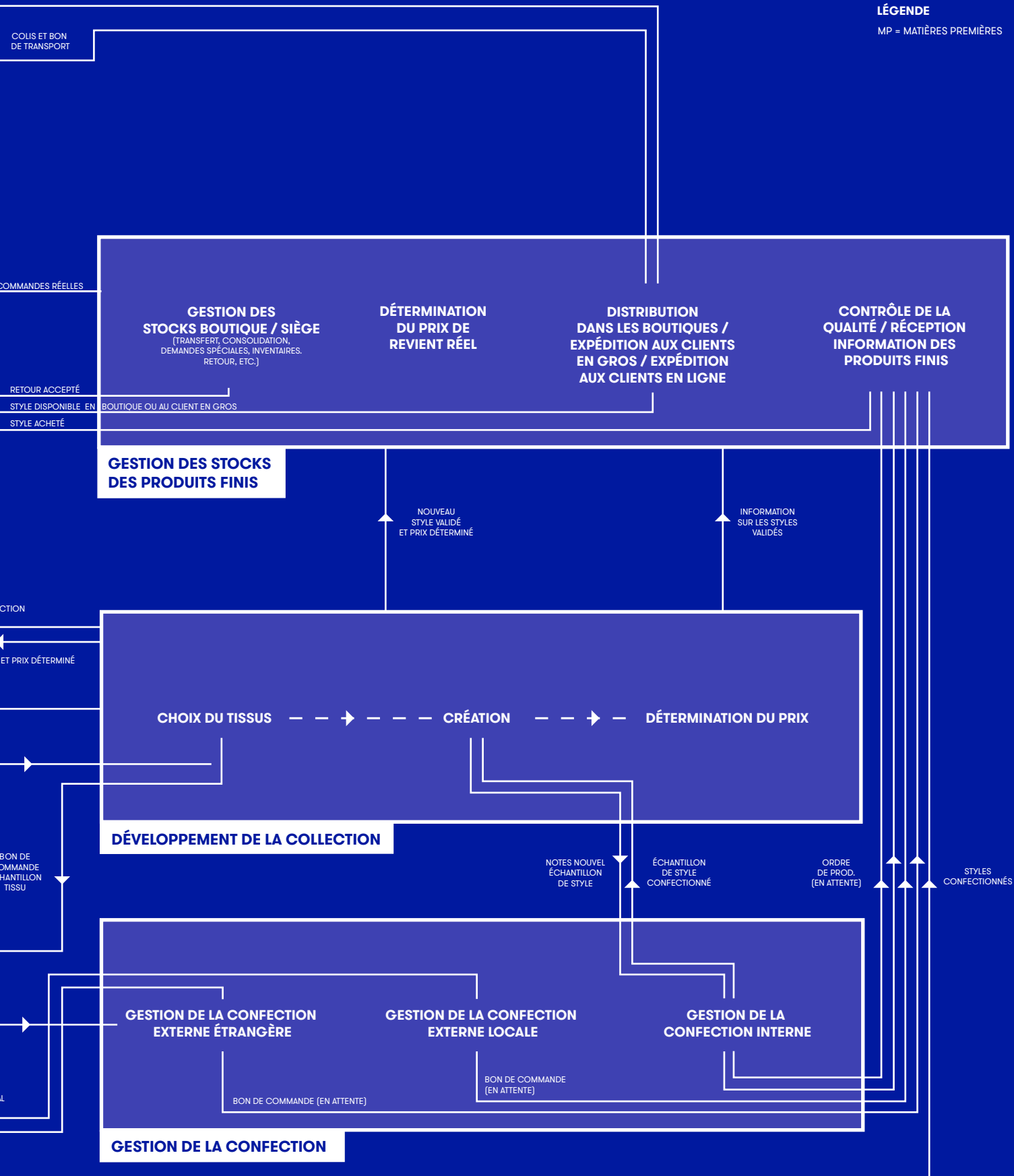
Un projet de recherche dans le secteur de la mode a cartographié l'ensemble des processus du secteur de la mode (un exercice original mené par des chercheurs de l'Université du Québec à Montréal). Ce résultat est un bon point de départ pour démarrer votre cartographie. De plus, la participation de vos employés dans un exercice de cartographie de vos processus est particulièrement riche pour l'entreprise ; il permet de faire consensus et d'établir un langage commun sur comment les choses se déroulent en entreprise. C'est le point de départ pour une amélioration continue !

CARTE GÉNÉRIQUE DES PROCESSUS D’AFFAIRES DES PME DU SECTEUR DE LA MODE ET DU VÊTEMENT



CARTE GÉNÉRIQUE DES PROCESSUS D'AFFAIRES DES PME DU SECTEUR DE LA MODE ET DU VÊTEMENT





B) DIRIGEANTS ! DÉLÉGUEZ ET MONTEZ VOTRE ÉQUIPE

De nombreuses PME du secteur de la mode (comme ailleurs) opèrent au plus juste, avec des effectifs réduits. Il est donc fréquent, dans ces organisations, qu'un même employé ait à assumer plusieurs tâches différentes ou qu'aucun cadre intermédiaire ne puisse se consacrer entièrement à un projet. Cependant, vous devez **choisir un responsable et vous assurer que cette personne aura les moyens (temps, appui de la direction, etc.) de répondre à cette responsabilité de chargé de projet.**

Attention, un projet numérique d'envergure ne doit pas être piloté par un haut dirigeant qui pense qu'il pourra faire le travail à lui seul. Les propriétaires sont généralement très accaparés par les activités courantes de l'entreprise et ne peuvent pas consacrer autant de temps que nécessaire au projet numérique et le suivre avec l'attention requise.

Pour éviter de ralentir ses projets TI, une PME sur deux a **débloqué les budgets nécessaires à l'embauche de nouvelles ressources internes ou externes, aussi compétentes que disponibles.** D'autres ont plutôt considéré le recours à de nouveaux employés ou à des consultants comme un luxe et ont, par conséquent, rencontré des difficultés dans la mise en œuvre de leur plan numérique.

Adoptez une bonne structure de gouvernance avec un comité auquel la direction participe. Toutefois, le projet doit être réalisé par un chargé de projet formellement nommé et appuyé par la direction. Ne choisissez pas nécessairement votre expert TIC, mais plutôt un employé qui est bon communicateur, qui est curieux, qui a du leadership et qui connaît bien vos processus. Donnez-lui, en temps et lieu, accès à un expert externe qui pourra lui offrir soutien et expertise.

Quels sont les efforts que votre entreprise devra consentir pour réaliser votre projet TIC ?

Voilà une question à laquelle nous avons soumis les PME du programme. Ces dernières ont chiffré les coûts de dépenses dites internes, celles entraînées en raison du temps des employés passé à la réalisation du projet. Les dépenses internes vont varier selon l'ampleur du projet et selon que l'entreprise a engagé ses ressources à l'interne ou a plutôt fait affaire avec un ou des consultants externes. PME 2.0 a été témoin de tous les cas de figure en la matière.

Illustration chiffrée du temps interne consacré à la réalisation d'un projet par rapport au chiffre d'affaires des entreprises participantes.

Pour un projet de commerce en ligne, les entreprises ont dépensé...

...entre

3 % - 8 %

de leur chiffre d'affaires

Pour un projet de mise en œuvre d'un progiciel de gestion intégré (ERP), les entreprises ont dépensé...

...environ

2,3 %

de leur chiffre d'affaires

C) FINANCEMENT : NE LÉSINEZ PAS SUR LA DÉPENSE

Prendre le cap vers le numérique peut coûter relativement cher. Il est préférable de mieux le savoir et d'en tenir compte dès le départ que de le découvrir à mi-parcours.

Cela dit, la plupart des entreprises ne font pas que sous-estimer l'ampleur des ressources humaines qu'elles devront consacrer à un projet quelconque. Elles sous-estiment aussi l'envergure et la complexité réelles de ce projet, de même que les risques qu'il connaisse des ratés ou échoue carrément.

Par exemple, certaines des PME qui ont pris part au programme ont strictement fait leurs choix technologiques en fonction du coût. Ces PME se sont parfois retrouvées avec des solutions qui ne répondaient pas à leurs besoins ou qui s'intégraient mal à leurs autres systèmes informatiques. Au final, les entreprises ont dépensé davantage que prévu et leurs besoins n'étaient pas satisfaits.

Investissez de manière récurrente dans les TI pour bénéficier d'infrastructures stables, de systèmes performants et de vitrines Web concurrentielles. Faire de la vente en ligne est une activité pour laquelle il ne faut pas sous-estimer les investissements initiaux, mais aussi récurrents. En effet, il faut minimalement prévoir des refontes annuelles ou bisannuelles — partielles ou entières — du site marchand de l'organisation, assurer le positionnement avantageux de ce dernier auprès des moteurs de recherche, faire de la publicité dans les médias sociaux, etc.

Pour que l'investissement rapporte, il doit bien refléter les besoins de l'entreprise. Bien que les dépenses réalisées par les entreprises dans PME 2.0 dépendent de l'ampleur des projets comme des solutions choisies, le CEFRIO souhaite ici donner quelques indicateurs sur les dépenses totales d'un projet numérique d'envergure, c'est-à-dire qui vise un impact significatif sur la productivité.

Illustration des dépenses de projet totales déboursées par les entreprises participantes par rapport à leur chiffre d'affaires.

Pour réaliser un projet de commerce en ligne, les entreprises ont dépensé...

...entre

10 % - 20 %

de leur chiffre d'affaires annuel

Pour réaliser un projet d'intégration ou d'optimisation de progiciel de gestion intégré (ERP), les entreprises ont dépensé...

...environ

4 %

de leur chiffre d'affaires annuel

D) FAITES PARTICIPER LES USAGERS !

Certaines entreprises inscrites au programme ont connu des difficultés en raison de la participation insuffisante de personnes clés à leur projet, soit les principaux usagers. Lorsque les principaux usagers de la solution numérique à venir ne participent pas à la prise de décision relative à sa mise en œuvre, la résistance au changement est plus grande. Inversement, lorsque ces usagers participent au processus décisionnel, ils se sentent responsables des décisions prises et sont plus déterminés à s'assurer qu'elles porteront fruit.

La transformation numérique d'une entreprise doit être promue comme une expérience à laquelle tous sont appelés à contribuer. **Pensez à bien communiquer votre intention à vos employés. Exposez les raisons derrière vos projets, tout comme les gains que vous souhaitez obtenir par sa réalisation. Une communication sur le projet devra être continue pour éviter un désengagement ou que le consensus entourant votre projet ne s'effrite.**

Choisissez bien votre chargé de projet : vous aurez besoin d'une personne qui rallie vos employés moins enthousiastes et qui sait bien communiquer.

Favorisez la participation de vos employés en répartissant la réalisation du projet à plus d'un employé. **Entourez votre chargé de projet d'une équipe qui représente bien toutes les parties prenantes au projet.** En associant ainsi au projet un représentant des différentes équipes qui seront touchées par la solution technologique, vous pourrez compter sur plusieurs alliés au moment du déploiement.

Réunissez votre équipe projet régulièrement et **laissez la gestion quotidienne du projet à votre chargé de projet et à ses collaborateurs. La direction d'entreprise doit maintenir un rôle de supervision.**

En matière de pilotage de projet numérique, le CEFRIO a expérimenté une approche qui permet de maximiser l'adhésion du personnel, soit celle du Change LAB.

La démarche CHANGE LAB

Le Change LAB est une méthode de gestion de projet et de changement déployée dans PME 2.0, qui vise la collaboration des employés dans la réalisation d'un projet TIC d'envergure. Cette démarche a été expérimentée avec succès au sein de trois entreprises participantes au programme, dont une entreprise du secteur de la mode.

Cette entreprise a mobilisé son équipe pour réaliser un projet de création de produit à l'aide de ses communautés sur les médias sociaux. L'objectif était de créer un nouveau produit en mettant à contribution le client dans le processus de conception. Pour ce faire, toutes les expertises dans la PME ont été mises à contribution.

Les étapes d'un Change LAB sont basées sur une série d'ateliers de travail. Ces étapes assurent la pleine participation des employés dans la totalité du projet numérique de l'entreprise.

Pour en savoir davantage sur la démarche Change LAB, veuillez consulter le site pmenumerique.ca qui présente une publication et des vidéos sur le sujet.

E) BÉNÉFICIEZ DES SERVICES D'UN CONSULTANT NEUTRE

La plupart des PME du secteur mode ne disposent pas à l'interne d'une ressource dédiée aux questions numériques. À l'exception de quelques-unes d'entre elles, les entreprises participantes au programme PME 2.0 ne possédaient pas non plus de personnel capable de répondre aux questions relatives aux technologies de l'information.

La compagnie qui ne compte pas de spécialiste interne des TI est évidemment désavantagée, parce que lorsque vient le temps pour elle de discuter avec des fournisseurs à propos des fonctionnalités ou des programmes qu'il conviendrait de développer, elle n'a pas toutes les connaissances requises pour juger du bien-fondé de ce qui lui est proposé. Elle a donc tendance à se fier à son fournisseur technologique.

Comptez sur l'expertise d'un consultant neutre capable de discuter avec les fournisseurs et de s'assurer que l'intérêt de l'entreprise est toujours le point de départ de toute décision. Les entreprises estiment à tort que ce genre de service est

coûteux. Et pourtant, leurs conseils peuvent vous amener à faire des économies importantes en soulignant les incompatibilités possibles d'une éventuelle plateforme avec vos systèmes existants ou des dépenses injustifiées ou peu utiles pour vos besoins.

Un expert à l'objectivité reconnue pourra aussi aider votre entreprise à sélectionner une solution technologique qui convient à vos besoins. En matière de sélection de progiciel de gestion intégré (ERP), les entreprises peuvent se tourner vers le Centre de productique intégrée du Québec (CPIQ) qui offre un accompagnement tout au long des étapes menant à la sélection et à l'intégration de logiciels en milieu manufacturier.

Lorsqu'il est question de commerce en ligne et de ressources humaines, un autre problème se pose, soit celui de la **rareté du personnel expérimenté dans les domaines du commerce électronique et du marketing en ligne**. Les nouveaux diplômés ont besoin d'une formation pratique importante avant de pouvoir travailler de façon autonome. **Pour contourner cette difficulté, certaines entreprises ont préféré recruter des employés juniors et collaborer avec des agences et des fournisseurs externes jusqu'à ce que ces employés aient gagné de la maturité sur le plan professionnel.**

Avant de signer, faites réviser votre contrat par un tiers

Pour réussir un projet numérique, il faut des gens de TI, mais aussi d'autres types d'expertises. Par exemple, un certain nombre d'entreprises accompagnées par le CEFRIQ dans le cadre de PME 2.0 ont rencontré des difficultés parce qu'elles n'ont pas demandé à une tierce partie chevronnée d'examiner les contrats conclus avec les fournisseurs technologiques. Un manque de précision sur les heures de formation du fournisseur, les délais de livraison de module, les augmentations éventuelles du coût des licences d'utilisation et bien d'autres questions peut pourtant engendrer des dépassements de coûts importants. Des contrats bien structurés peuvent au contraire contribuer à minimiser les différends et à faciliter la résolution de conflits.

F) ÉVALUEZ LES IMPACTS

Finalement, **évaluez votre projet et son impact**. Si vous ne les mesurez pas, comment pourrez-vous savoir si vos investissements ont rapporté autant qu'ils le devaient ? Comment pourrez-vous déterminer les points à améliorer dans la conduite de votre prochain projet ?

Pour évaluer votre projet, vous aurez besoin d'indicateurs comme ceux que présente le tableau de l'encadré ci-dessous. Définissez ceux-ci avec soin dès le départ. Une évaluation de la qualité, en effet, se prépare bien en amont du moment où vous la menez.

Dotez-vous d'indicateurs qui soient mesurables et vérifiables à la fin du projet. Par exemple, en matière d'indicateurs d'impacts d'affaires, si le but est d'augmenter vos ventes, donnez-vous un objectif précis et quantifiable comme le pourcentage du chiffre d'affaires que vous pensez atteindre.

Exemples d'impacts d'affaires de projet

- Augmenter le niveau des ventes.
- Augmenter les exportations hors Québec.
- Augmenter l'efficacité interne.
- Augmenter le taux de conversion sur le site transactionnel.
- Augmenter le nombre d'abonnés dans les communautés en ligne.
- Améliorer la capacité à recruter et à retenir de la main-d'œuvre qualifiée.





Conclusion

Le programme PME 2.0 visait à augmenter le niveau d'investissements en TIC des PME du Québec. Ce projet pilote est né d'une volonté de saisir les raisons derrière un faible investissement en TIC au Québec et de se mettre en mode solution.

Dans le secteur de la mode et du vêtement, plusieurs constats ont émergé de l'expérimentation. Si l'investissement tarde, c'est que les PME manquent de ressources et de compétences numériques dans l'usage des TIC. De plus, l'investissement en TIC fait peur à plusieurs, à tort ou à raison. Les entreprises redoutent l'ampleur de la dépense tout en ignorant les impacts financiers qui peuvent en découler.

La démarche a insisté sur la préparation de l'entreprise et de ses équipes. Parce qu'aucune solution n'est parfaitement adaptée aux besoins, il faut s'attendre à faire des choix sur la nature technologique (solution infonuagique ou conventionnelle par exemple), mais aussi en fonction des besoins et des processus d'affaires. Une bonne connaissance des actifs et des façons de faire est nécessaire, tout comme une réflexion au niveau stratégique sur les objectifs et les gains recherchés.

Votre organisation est-elle prête à réaliser un projet technologique d'envergure ? Si aucune solution n'est parfaitement adaptée, votre entreprise devra donc s'adapter à la solution ! Il faut alors mener un projet, mais surtout piloter un changement dans votre entreprise. C'est là que se cachent les plus grands risques.

Les 15 entreprises du secteur mode étaient très différentes, mais elles partageaient toutes un point commun : elles étaient dirigées par des personnes concernées par l'avenir de leur organisation. Elles souhaitent développer de nouveaux marchés, saisir de nouvelles occasions, comme créer davantage d'emplois, bâtir des entreprises concurrentielles et de leur temps.

En conclusion, le CEFRIO tient à remercier le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation du Québec de lui avoir confié ce mandat ambitieux et stratégique pour l'économie québécoise et ainsi lui avoir permis de promouvoir le numérique auprès des entreprises et du secteur de la mode et du vêtement.

