

**CAS DE RÉUSSITE – AFFAIRES ÉLECTRONIQUES
INDUSTRIE CANADIENNE DU VÊTEMENT**



PRÉPARÉ POUR
INDUSTRIE CANADA
FÉVRIER 2003

RICHTER

TABLE DES MATIÈRES

PAGE

1	SOMMAIRE	0
2	À PROPOS DE L'ÉTUDE	3
	2.1 Définition des affaires électroniques	3
	2.2 Brève description de la méthodologie	4
	2.3 Solutions spécifiques d'affaires électroniques	4
3	ÉTUDE DE CAS 1 - LAMBERTRAND	5
	3.1 Contexte	5
	3.2 Stratégie d'affaires électroniques	6
	3.2.1 Site Web informationnel	6
	3.2.2 Site Web transactionnel pour les distributeurs	6
	3.2.3 Site Web transactionnel pour les clients	6
	3.2.4 Site intranet pour améliorer les communications internes	7
	3.3 Rendement sur le capital investi	7
	3.4 Projets à venir	7
	3.5 Leçons retenues	8
4	ÉTUDE DE CAS 2 – HOWICK APPAREL LTD.	9
	4.1 Contexte	9
	4.2 Stratégie d'affaires électroniques	10
	4.2.1 Analyse en ligne des ventes avec SEARS	10
	4.2.2 Analyse en ligne des ventes avec LA BAIE	11
	4.2.3 Planification en ligne de l'expédition	11
	4.2.4 Sélection automatisée en ligne des transporteurs	11
	4.2.5 EDI	12
	4.2.6 Communications et spécifications liées à la conception des modèles	12
	4.2.7 Transactions bancaires en ligne	12
	4.3 Rendement sur le capital investi	13
	4.4 Projets à venir	13
	4.5 Leçons retenues	13
5	ÉTUDE DE CAS 3 – NYGÅRD INTERNATIONAL.....	15
	5.1 Contexte	15
	5.2 Stratégie d'affaires électroniques	15
	5.2.1 Commerce électronique pour les commerçants de détail	16
	5.2.2 Commerce électronique pour les fournisseurs	17
	5.2.3 Salon de présentation en ligne	17
	5.2.4 Formation	18
	5.3 Rendement sur le capital investi	19
	5.4 Projets à venir	20
	5.5 Leçons retenues	20
6	CONCLUSION.....	21
	6.1 Résumé des progrès accomplis par l'industrie canadienne du vêtement	21
	6.2 Surmonter les obstacles aux affaires électroniques	21
	1. Compréhension des affaires électroniques	21
	2. Accès à des solutions adaptées à l'industrie	21
	3. Volonté et capacité d'assumer les coûts associés aux affaires électroniques	21
	4. Engagement à l'égard d'un processus de planification détaillé	21
	5. Plan de mise en œuvre des solutions d'affaires électroniques	22
	ANNEXE — SUBVENTIONS OFFERTES.....	23

1 SOMMAIRE

En guise de suivi à son étude sur les affaires électroniques au sein de l'industrie canadienne du vêtement, RICHTER CONSEIL a été mandaté par INDUSTRIE CANADA pour effectuer, à l'aide d'entrevues, une étude de cas auprès d'entreprises de l'industrie du vêtement afin de documenter des exemples de mise en œuvre d'affaires électroniques réussies. En documentant les pratiques efficaces et les obstacles des entreprises qui utilisent déjà ces technologies, nous espérons renseigner l'industrie sur les différentes expériences en matière de stratégies d'affaires électroniques.

D'après la plus récente étude portant sur les affaires électroniques effectuée par RICHTER, de nombreuses entreprises de l'industrie du vêtement perçoivent Internet et les affaires électroniques comme un moyen d'accroître leur avantage concurrentiel, de réduire leurs coûts et d'améliorer le service à leurs clients. Bien que l'industrie reconnaisse les avantages des affaires électroniques, la mise en œuvre est lente. Les principaux défis jusqu'à présent sont le manque d'information et de fonds. Le présent rapport traitera de ces défis en présentant des modèles d'affaires réussis ainsi que les programmes gouvernementaux dont peuvent bénéficier les entreprises.

Les trois participants à l'étude de cas de RICHTER étaient LAMBERTRAND, un fabricant de vêtement à petit créneau, HOWICK Apparel Ltd. (HOWICK), une entreprise de taille moyenne fabriquant des vêtements pour enfants, et NYGÅRD INTERNATIONAL (NYGÅRD), un grand fabricant de vêtements pour dames. Avec leur taille, leurs ressources et leur culture d'entreprise différentes, ces trois entreprises de l'industrie du vêtement ont démontré comment les affaires électroniques ont amélioré leur avantage concurrentiel.

La stratégie de LAMBERTRAND est d'utiliser les affaires électroniques comme un outil stratégique global et de tenter de l'intégrer dans toutes les facettes de ses activités. HOWICK, au contraire, adopte une approche fragmentée. Passant outre l'investissement typique dans un site Web, HOWICK choisit soigneusement ses projets d'affaires électroniques en fonction de ses besoins et des coûts. Avec un investissement en affaires électroniques total de près de 60 millions de dollars et des économies annuelles de plus de 10 millions de dollars, NYGÅRD est autant une entreprise technologique qu'une entreprise du secteur du vêtement. NYGÅRD a clairement démontré que les affaires électroniques comportent des avantages évidents et que sa croissance phénoménale n'aurait pas été possible autrement. Il s'agit là de trois approches très différentes en ce qui a trait aux affaires électroniques, avec un but en commun : améliorer l'avantage concurrentiel de l'entreprise et son résultat net.

Parmi les principaux facteurs de réussite mentionnés par les participants à l'étude de cas, on trouvait l'importance de la planification, de la communication et de la formation au sein de l'entreprise pour s'assurer que tous travaillent à l'atteinte des mêmes objectifs. L'idée de pousser les réflexions stratégiques plus loin que le simple rendement du capital investi (*les bénéfices ne sont pas toujours quantifiés*) vers une vision globale était également partagée par les répondants.

Parmi les principaux défis auxquels les participants de notre étude de cas ont été confrontés au moment d'élaborer et de mettre en œuvre des solutions d'affaires électroniques, on trouve :

- élaborer un plan stratégique d'affaires électroniques;
- assurer le financement;
- travailler avec des connaissances limitées des affaires électroniques;

- intégrer les systèmes logiciels des différents fournisseurs;
- s'adapter aux logiciels offerts qui ne répondent pas à tous les besoins;
- composer avec la volonté des détaillants et des fournisseurs indépendants pour ce qui est d'adopter des processus sans papier.

Les trois participants à notre étude de cas ont fait face au même défi, soit de tenter d'intégrer les systèmes logiciel de différents fournisseurs. Les autres obstacles semblaient être fonction de la taille de l'entreprise et de l'étape de mise en œuvre des affaires électroniques. LAMBERTRAND, la plus petite entreprise, a eu du fil à retordre avec la complexité de la terminologie des affaires électroniques, le développement stratégique et la recherche de fournisseurs TI. L'entreprise de taille moyenne, HOWICK, et la grande entreprise, NYGÅRD, ont déclaré que trouver des progiciels existants pouvant satisfaire à leurs besoins d'affaires spécifiques était un de leurs plus grands soucis. NYGÅRD, qui est réputée dans le secteur comme étant le gourou des affaires électroniques, mentionne que faire adopter ses solutions d'affaires électroniques par ses détaillants et ses fournisseurs a représenté l'un des plus grands défis.

Le financement demeure encore et toujours l'obstacle principal aux affaires électroniques.

CONCLUSION

Malgré tout, les entreprises canadiennes du secteur du vêtement doivent aborder les questions d'affaires électroniques à l'aide d'une planification stratégique de façon à maintenir leur avantage concurrentiel à court terme et éviter de prendre du retard lorsque les affaires électroniques deviendront monnaie courante.

2 À PROPOS DE L'ÉTUDE

En 2002, RICHTER CONSEIL a effectué une étude portant sur les affaires électroniques au sein de l'industrie du vêtement au Canada, étude préparée pour le compte d'INDUSTRIE CANADA. L'étude a démontré que :

- La plupart des répondants craignent de perdre leur avantage concurrentiel s'ils n'adoptent pas de solutions d'affaires électroniques en raison, principalement, de la poursuite de la mondialisation.
- Plus de la moitié des répondants n'ont adopté aucune initiative d'affaires électroniques ou y ont très peu recours. Un nombre assez faible a mis en place des stratégies d'affaires électroniques poussées.
- De nombreux répondants vont recourir aux solutions d'affaires électroniques dans les trois prochaines années pour attirer des clients américains, réduire les coûts de transaction et de traitement et accélérer les cycles de production et de vente.
- La plupart des répondants veulent en savoir davantage au sujet des affaires électroniques, en particulier de leur incidence sur l'industrie du vêtement.

Les résultats de l'étude ont souligné l'importance des initiatives d'affaires électroniques ainsi que les obstacles à surmonter à cet égard. Un message était clair : les répondants n'ont pas de plan précis sur la façon de s'y prendre pour atteindre leurs objectifs.

Pour remédier à cette situation, INDUSTRIE CANADA a demandé à RICHTER CONSEIL de préparer une *phase 2* de l'étude, dans le but de répertorier des initiatives d'affaires électroniques qui, de la vision à la mise en œuvre, s'avéraient des réussites. Chaque cas examiné traite des points suivants :

- la façon dont sont élaborées les stratégies d'affaires électroniques;
- les types particuliers de solutions mises en œuvre;
- les coûts liés à l'achat et à la mise en service de ces systèmes;
- les raisons derrière de telles initiatives;
- les avantages découlant de telles solutions;
- l'échéancier de mise en œuvre;
- les principaux obstacles à surmonter.

2.1 Définition des affaires électroniques

Adopter les affaires électroniques, c'est automatiser tous les processus d'affaires par des moyens électroniques. Il ne s'agit pas seulement du marketing et des ventes en direct; les affaires électroniques englobent la gestion de la chaîne et des canaux d'approvisionnement, la fabrication, le contrôle des stocks, les transactions financières et les procédures liées au flux de travail des employés dans toute l'entreprise. La technologie des affaires électroniques habilite les clients, les employés, les fournisseurs, les distributeurs, les vendeurs et les partenaires en mettant à leur disposition de puissants outils de gestion de l'information et de communication.

La notion des affaires électroniques est souvent confondue avec celle du commerce électronique, qui se limite à l'achat et à la vente de biens et de services par Internet. Les solutions de commerce électronique sont couramment mises en œuvre dans la phase initiale d'une initiative d'affaires électroniques. Au fur et à mesure de l'évolution de la stratégie d'entreprise, l'accent est mis sur des initiatives plus globales qui visent l'amélioration des activités.

La présente étude porte sur l'ensemble des aspects des affaires électroniques et non sur les seuls éléments liés au commerce électronique.

2.2 Brève description de la méthodologie

À l'été 2002, RICHTER CONSEIL a commencé son processus de sélection pour son étude de cas. Le but du processus de sélection était de produire une courte liste de participants possibles qui démontraient un certain niveau d'aptitudes pour les affaires électroniques. Après des discussions avec plusieurs participants potentiels, les trois entreprises retenues l'ont été pour fournir un éventail varié de solutions d'affaires électroniques au sein d'entreprises de taille, de marché et de budget différents. Des entrevues détaillées ont eu lieu avec le personnel clé des stratégies d'affaires électroniques et de la mise en œuvre. Les entrevues étaient conçues pour faire ressortir les expériences d'affaires électroniques passées et présentes des participants, ainsi que leurs plans d'avenir et leurs opinions.

2.3 Solutions spécifiques d'affaires électroniques

Chaque cas fait ressortir les solutions spécifiques d'affaires électroniques adoptées par les participants. Le lecteur doit garder à l'esprit que RICHTER CONSEIL n'endosse pas ou ne recommande pas nécessairement la mise en œuvre d'aucun de ces produits. De plus, cette étude ne présente que quelques-unes des solutions d'affaires électroniques possibles pour les entreprises de l'industrie du vêtement. Les concepts d'affaires électroniques non utilisés par les participants de l'étude (*comme les cybermarchés ou les portails*) ne sont pas décrits dans le présent rapport, mais pourraient s'avérer tout aussi valides ou appropriés que les systèmes décrits dans le présent rapport.

3 ÉTUDE DE CAS 1 - LAMBERTRAND

3.1 Contexte

LAMBERTRAND a été fondée il y a dix ans par M. Pierre Bertrand et par sa designer, M^{me} Sally Bertrand. L'entreprise conçoit et fabrique des vêtements pour femmes, du prêt-à-porter d'inspiration médiévale/urbaine. Comme de nombreuses petites entreprises, à l'origine LAMBERTRAND exerçait ses activités à partir de la maison du fondateur, à North Hatley (Québec). Aujourd'hui, l'entreprise fabrique ses vêtements à Sherbrooke (Québec) et les vend dans son propre magasin, ainsi que par l'intermédiaire de 11 détaillants indépendants de l'Ontario et du Québec.

M. Bertrand a expliqué que sa collection reflète l'équipe unique, énergique et innovatrice qui la conçoit. En tant que petite entreprise comptant 18 employés et des ventes de moins de un million de dollars, LAMBERTRAND a survécu en se démarquant non seulement par ses vêtements spéciaux, mais aussi par son engagement continu envers l'innovation et la créativité.

Étant donné les nombreux défis que représente la mise sur pied d'une petite entreprise, M. Bertrand a dû faire preuve de créativité pour tous les aspects de son entreprise, y compris le financement. En s'adjoignant des partenaires stratégiques de façon à réduire et à partager les coûts d'exploitation, en profitant des programmes de subventions du gouvernement et en se gardant au fait de la technologie et de l'industrie dans son ensemble, LAMBERTRAND a jeté les assises pour une croissance et une rentabilité futures.

Nous avons rencontré M. Bertrand, qui nous a parlé de son expérience de mise en œuvre des initiatives d'affaires électroniques.

SURVOL DES AFFAIRES ÉLECTRONIQUES	
SOLUTIONS MISES EN ŒUVRE	<ul style="list-style-type: none">▪ Site intranet pour les communications internes▪ Site Web transactionnel pour les distributeurs▪ Site Web transactionnel pour les consommateurs
INCITATIFS À L'ADOPTION DES AFFAIRES ÉLECTRONIQUES	<ul style="list-style-type: none">▪ La confiance de M. Bertrand quant aux avantages importants pouvant être obtenus (<i>p. ex., attirer de nouveaux clients, explorer de nouveaux marchés et améliorer l'accès interne à l'information</i>)
BUDGET DES AFFAIRES ÉLECTRONIQUES	<ul style="list-style-type: none">▪ Environ 60 000 \$ jusqu'à ce jour
PRINCIPAUX DÉFIS POSÉS	<ul style="list-style-type: none">▪ Élaborer un plan stratégique et déterminer les besoins quant aux affaires électroniques▪ Assurer les ressources TI▪ Assurer le financement▪ Pallier au manque de connaissances quant aux points suivants :<ul style="list-style-type: none">➢ Avantages des affaires électroniques➢ Terminologie des affaires électroniques➢ Fournisseurs de logiciels➢ Fournisseurs Internet➢ Entreprises de conception Web▪ Assurer la participation des employés▪ Intégrer les systèmes logiciels des différents fournisseurs (défi technique et financier)

3.2 Stratégie d'affaires électroniques

LAMBERTRAND utilise des stratégies d'affaires électroniques pour augmenter ses ventes et améliorer ses processus d'affaires en facilitant l'échange de renseignements.

En tant que petit entrepreneur disposant d'un financement limité, M. Bertrand a su comprendre l'énorme potentiel qu'Internet offre à une petite entreprise pour accroître ses ventes. Cependant, M. Bertrand a eu des difficultés à trouver le bon concepteur Web et la bonne entreprise de services d'hébergement Web avec qui travailler. De plus, sur le plan de l'apprentissage, la tâche était de taille. « *Le Web a son propre univers, son propre vocabulaire, son jargon. Il faut bien comprendre ce qu'il en est, sinon vos besoins se perdent en chemin* », de commenter M. Bertrand.

Après d'importantes recherches, M. Bertrand a dressé son premier plan d'affaires électroniques en mai 2000 et l'a présenté à ses prêteurs aux fins d'approbation. Bien que le projet ait tout d'abord été accepté, le financement a par la suite été refusé. « *Nous nous sommes fait dire que nous nous éloignons trop de notre secteur d'activité principal, c'est-à-dire le vêtement et non la technologie* », se souvient M. Bertrand. Bien que contrarié par le refus de son plan d'affaires, il a continué de chercher de nouvelles façons créatives de financer son projet Web et de surmonter les difficultés occasionnées par le manque de ressources nécessaires.

La section qui suit présente un bref survol des solutions d'affaires électroniques adoptées par LAMBERTRAND :

3.2.1 Site Web informationnel

Le premier site Web de LAMBERTRAND était simple : il comprenait une description de l'entreprise, une liste des produits offerts et les coordonnées de l'entreprise (www.lambertrand.com). Pour réduire les coûts au minimum, l'entreprise a eu recours à ses propres employés pour concevoir le site et le mettre à jour.

3.2.2 Site Web transactionnel pour les distributeurs

Après l'obtention d'une subvention de 15 000 \$ pour élaborer une stratégie Internet, LAMBERTRAND a choisi FRACTAL COMMERCE, une entreprise de conception Web située à Montréal, pour créer sa plate-forme Web transactionnelle. « *Nous avons choisi cette entreprise parce que nous sentions que leur vision et leur façon de travailler étaient semblables aux nôtres* », a commenté M. Bertrand. La mise en service n'est pas complètement terminée, mais le site permettra aux distributeurs de LAMBERTRAND d'inscrire leurs commandes en ligne et de faire le suivi de la situation de leurs commandes.

Globalement, la conception du site transactionnel, des outils de gestion électronique de base, des serveurs, du service et des mises à jour sont comprises dans le montant total (56 000 \$), qui comprend en outre l'hébergement du site pour trois (3) ans.

3.2.3 Site Web transactionnel pour les clients

LAMBERTRAND a également créé un site Web transactionnel appelé Mode d'expression (www.modexpression.com) qui permet aux clients de faire des achats en ligne. Ce site complète les points de vente au détail. Les clients peuvent commander à partir d'un

catalogue en ligne, payer leurs achats et en choisir le mode d'expédition. Si un mode d'expédition n'est pas entré, le système choisit par défaut l'option la moins chère. Le site permet également aux clients d'enclencher le processus de retour d'articles.

En plus de faire augmenter les ventes, le site accroît la fidélité des clients puisque ceux-ci peuvent devenir membres et recevoir régulièrement des bulletins d'information. Cela permet à l'entreprise de se créer une base de données de ses clients et d'établir une relation continue avec eux, ce qui favorise les ventes répétées et facilite le marketing ciblé. De plus, l'entreprise invite certains détaillants à joindre le site et à vendre leurs produits en ligne dans le but d'offrir plus de choix aux clients.

3.2.4 Site intranet pour améliorer les communications internes

L'entreprise a acquis un système intranet appelé CYBOZU afin d'améliorer les communications entre les installations. Le système permet à LAMBERTRAND d'échanger des renseignements internes, de communiquer avec un agent de marketing en France et d'échanger des documents.

Le système permet aux employés de partager des fichiers et d'échanger des notes de service internes. Les feuilles de temps des employés sont enregistrées et gérées en ligne. Le système accueille également les carnets d'adresses de l'entreprise et des employés.

La mise en œuvre du système s'est étalée sur environ trois (3) mois pour un coût d'environ 3 000 \$.

3.3 Rendement sur le capital investi

M. Bertrand est très enthousiaste quant aux avantages procurés par les affaires électroniques. *« C'est une solution qui a des répercussions bénéfiques sur toute la chaîne de valeur. Les liens entre le client, le détaillant et le fabricant en sont considérablement améliorés. Ainsi, une entreprise peut renforcer les relations avec sa clientèle, diminuer le temps de traitement des commandes, rendre la livraison plus rapide, améliorer la gestion des stocks et explorer de nouveaux marchés. Ces aspects ne sont pas facilement quantifiables, mais les avantages sont là. En tirer parti requiert de la vision et non pas une simple calculatrice. »*

3.4 Projets à venir

Le prochain défi que LAMBERTRAND aura à relever est d'intégrer le site Web transactionnel de l'entreprise à ses systèmes logiciels de comptabilité et de fabrication. Heureusement, les trois (3) systèmes ont été achetés dans la perspective d'une intégration éventuelle. Bien que l'entreprise s'attende à ce que l'intégration pose un défi, elle est convaincue que tout se passera bien grâce à sa bonne planification initiale.

LAMBERTRAND prévoit également de relier son site Web à des partenaires stratégiques et à des sources de marketing. De plus, l'entreprise compte utiliser Internet pour augmenter ses ventes auprès de clientèles ciblées dans toutes les régions du monde. Une attention spéciale est portée à la France. Il est possible qu'un bureau y soit ouvert afin de faciliter l'accès au marché européen. Toutes les transactions entre le bureau outre-mer et le siège social se feraient par Internet.

L'entreprise désire également concentrer ses efforts à venir sur le marketing électronique, ce qui comprend le marketing Internet (grâce à des portails de mode), des diffusions massives et ciblées et une analyse des comportements de navigation des visiteurs du site Web.

3.5 Leçons retenues

Entre autres leçons retenues, M. Bertrand a signalé que personne ne doit sous-estimer les obstacles et les difficultés liés à la mise sur pied d'un projet d'affaires électroniques. La liste des défis auxquels cette petite entreprise a dû faire face et des leçons qu'elle a retenues est longue.

- Trouver le financement peut être difficile pour les petites entreprises.
- Un plan d'affaires électroniques solide doit être préparé en fonction des objectifs stratégiques de votre entreprise.
- Les projets doivent être planifiés en étapes courtes et réalisables.
- Les projets doivent être chapeautés par de solides gestionnaires de projets qui vont s'en occuper jusqu'à la fin.
- Les dirigeants de l'industrie du vêtement doivent se renseigner sur les avantages offerts par les affaires électroniques.
- Les entreprises doivent effectuer une vérification diligente des fournisseurs de logiciels pour savoir quels sont ceux qui offrent réellement la capacité et les compétences requises.
- L'intégration de différents systèmes logiciels est complexe et coûteuse.
- La direction et les employés doivent participer aux initiatives et être disposés à investir beaucoup de temps pour les mener à bien.
- Dans un petit milieu, les employés doivent être continuellement informés par des réunions ponctuelles régulières. Les possibilités d'Internet augmentent inévitablement leurs responsabilités. Bien les informer aide à assurer leur participation continue aux initiatives.

M. Bertrand a reconnu que de nombreux petits fabricants de l'industrie du vêtement feront face à des défis similaires. Avec son expérience et les leçons qu'il a retenues, M. Bertrand a mis sur pied une nouvelle entreprise, CLIC CITÉ, qui a comme objectif d'aider les entreprises de l'industrie du vêtement à élaborer et à mettre en œuvre des solutions d'affaires électroniques pour éventuellement créer une sorte de communauté d'affaires électroniques où des alliances pourraient se former. LAMBERTRAND serait donc le premier « client pilote » de CLIC CITÉ.

M. Bertrand est bien au courant des répercussions de la mondialisation sur l'industrie canadienne du vêtement. Il a l'impression que ses homologues perçoivent les affaires électroniques comme trop périlleuses et qu'ils ne réussissent pas à y voir une façon de créer un avantage concurrentiel et de se différencier. À moyen terme, il croit que toutes les entreprises devront adopter les affaires électroniques pour éviter de se laisser distancer par la concurrence. *« Tôt ou tard, tous devront s'y mettre pour ne pas disparaître. Les entreprises de l'industrie canadienne du vêtement se doivent d'être des leaders dès maintenant pour assurer leur avantage concurrentiel dans un contexte de mondialisation. »*

4 ÉTUDE DE CAS 2 – HOWICK APPAREL LTD.

4.1 Contexte

HOWICK APPAREL LTD. (HOWICK) a été fondée en 1938. L'entreprise fabrique et distribue des vêtements pour enfants et jeunes adultes sous les marques OSHKOSH, IKEDA, TRICOLERE et BASTILLE. L'entreprise vend à environ 600 détaillants et à 150 fournisseurs.

HOWICK exerce ses activités à partir de deux (2) usines de fabrication à Montréal, une (1) à Saint-Sauveur, et trois (3) usines indépendantes situées au Québec. Comptant plus de 300 employés à Montréal et à Saint-Sauveur, HOWICK fabrique des jeans, des salopettes, des pantalons, des T-shirts tissés et des hauts molletonnés.

La majeure partie des ventes d'HOWICK se font au Canada, et le reste de la production est exportée aux États-Unis. La croissance de l'entreprise a principalement eu lieu au cours des dix (10) dernières années à la suite de l'acquisition des droits exclusifs au Canada de la marque OSHKOSH. En tant que fabricant de vêtements à des « meilleurs » prix, HOWICK a historiquement distribué ses produits par l'entremise de chaînes nationales de magasins à rayon, de magasins régionaux spécialisés et de détaillants indépendants.

Nous avons rencontré M. David Long, vice-président directeur, M^{me} Patty Lapkwosky, Ventes – Comptes nationaux (IKEDA/BASTILLE) et M. Roger Blanchette, Expédition, qui nous ont parlé de l'expérience de l'entreprise lors de la mise en œuvre de solutions d'affaires électroniques.

SURVOL DES AFFAIRES ÉLECTRONIQUES	
SOLUTIONS MISES EN ŒUVRE	<ul style="list-style-type: none">▪ Analyse en ligne des ventes▪ Planification en ligne de l'expédition▪ Sélection automatisée en ligne des transporteurs▪ EDI▪ Communications et spécifications liées à la conception des modèles▪ Transactions bancaires en ligne
INCITATIFS À L'ADOPTION DES AFFAIRES ÉLECTRONIQUES	<ul style="list-style-type: none">▪ Pressions exercées par un important client▪ Engagement à exercer un contrôle sur les coûts internes
BUDGET DES AFFAIRES ÉLECTRONIQUES	<ul style="list-style-type: none">▪ Environ 45 000 \$ par année
PRINCIPAUX DÉFIS POSÉS	<ul style="list-style-type: none">▪ Financement▪ Logiciels offerts ne répondent pas à tous les besoins▪ Intégration de systèmes logiciels variés provenant de fournisseurs différents

4.2 Stratégie d'affaires électroniques

HOWICK utilise des stratégies d'affaires électroniques de façon à améliorer son efficacité opérationnelle. C'est l'exemple parfait d'une entreprise qui s'informe continuellement des occasions d'affaires électroniques tout en gardant l'optique d'un budget strict à base zéro. Seules les options procurant des avantages clairs seront considérées.

HOWICK préconise une approche fragmentée face à la mise en œuvre des affaires électroniques. Des besoins précis sont cernés et des solutions ciblées sont trouvées. De plus, HOWICK mise sur des programmes offerts par certains de ses principaux partenaires commerciaux, ce qui a eu pour résultat la mise en œuvre d'une multitude de solutions peu onéreuses pour satisfaire à ses besoins. Un grand nombre de ces solutions a trait à la simplification des processus avec les principaux clients.

La section qui suit présente un bref survol des solutions d'affaires électroniques adoptées par HOWICK. *lyse en ligne des ventes avec SEARS*

HOWICK a reconnu qu'elle avait d'importantes inefficacités en matière de processus liés à l'exploitation du catalogue SEARS. En 2000, l'entreprise a acheté un système logiciel peu coûteux, SIMTRAK, qui lui permet d'être liée avec son principal détaillant de façon à assurer un suivi des stocks et des tendances de vente.

Le système SIMTRAK, conçu par SOFTMAKERS SOLUTIONS de Montréal, est un programme de gestion de l'approvisionnement et des stocks multiplateforme conçu pour les directeurs principaux. Le système vise à aider les entreprises à améliorer la gestion de leur chaîne d'approvisionnement en augmentant la qualité de leur service à la clientèle et en réduisant les excédents de stocks. Essentiellement, le système est utilisé pour télécharger de l'information sur les ventes au détail accessible dans Internet dans le but de la reproduire ensuite d'une façon simple permettant ainsi aux entreprises d'analyser les données rapidement. Par conséquent, les entreprises sont en mesure de mieux prévoir les ventes au détail et d'aider les détaillants à devenir de meilleurs marchandiseurs.

Après un investissement de 2 500 \$ (mars 2000) et environ deux (2) jours de mise en œuvre, des résultats réels et tangibles étaient observables. Le système a permis à HOWICK de faire passer le temps de traitement du catalogue SEARS (télécharger l'information de Sears, l'imprimer et la transférer dans Excel) de dix (10) heures à environ dix (10) minutes. Bien que cette réduction du temps accordé ne se soit pas traduite en réduction des effectifs, cela a permis à l'entreprise d'augmenter les ventes de façon importante sans embaucher de personnel additionnel pour l'entrée des commandes. En plus du temps de traitement plus rapide, voici d'autres avantages du système :

- identification plus rapide des stocks difficiles à écouler;
- information sur les tendances;
- capacités de prévision grandement améliorées.

« *Il est possible d'être proactif plutôt que réactif* », selon M^{me} Lapkowsky. Elle a ajouté qu'il y a également moins d'erreurs humaines, étant donné qu'avant l'utilisation de SIMTRAK, toutes les données devaient manuellement être entrées de nouveau et rapprochées.

4.2.1 Analyse en ligne des ventes avec LA BAIE

Un élément important de la stratégie d'affaires électroniques d'HOWICK a été la simplification de ses processus avec ses principaux clients. Dans cette optique, HOWICK a toujours gardé un esprit ouvert face aux solutions présentées par ses principaux clients. Un exemple de cette ouverture d'esprit est l'utilisation de l'outil mis au point par LA BAIE, VENDOR WORKBENCH.

LA BAIE offre à ses fournisseurs un accès aux données sur le rendement des ventes par Internet. L'accès à cet outil est fourni gratuitement selon une entente mutuelle et ne nécessite qu'un minimum de formation. Bien que moins évolué que SIMTRAK, l'outil permet à HOWICK de passer en revue le rendement hebdomadaire et historique des produits par magasin.

Tout comme avec SIMTRAK, les renseignements recueillis sont utilisés pour améliorer les prévisions et la gestion des stocks. Comme c'est le cas pour de nombreuses solutions d'affaires électroniques, les avantages de ce système ne sont pas facilement quantifiables. Malgré cela, l'outil est devenu une source importante d'information de gestion pour améliorer la capacité de l'entreprise à aider le détaillant à faire le merchandising, à améliorer la satisfaction des principaux clients et, au bout du compte, à augmenter sa propre rentabilité.

4.2.2 Planification en ligne de l'expédition

Un autre exemple de la simplification de ses processus avec ses principaux fournisseurs est l'utilisation par HOWICK du système LOGITEK de LA BAIE. Cet outil électronique permet à HOWICK de planifier des rendez-vous d'expédition pour LA BAIE. Le détaillant répond environ deux (2) minutes après avoir reçu une demande de confirmation de la date et de l'heure d'un rendez-vous d'expédition.

Ce système a permis de réduire le nombre d'appels téléphoniques et par la même occasion des erreurs humaines subséquentes à ces appels, en plus de simplifier et d'améliorer grandement la planification de l'expédition.

4.2.3 Sélection automatisée en ligne des transporteurs

HOWICK a mis en œuvre le système d'expédition SCANCODE de façon à améliorer l'efficacité de ses processus administratifs d'expédition. HOWICK utilise le système pour automatiquement négocier les taux et choisir les transporteurs, comme Postes Canada, UPS, Purolator ou Canpar.

De façon générale, le système SCANCODE permet d'effectuer la gestion des marchandises (chargement complet, chargement partiel, transport multimodal, flotte et service de messagerie). Entre autres options, on trouve les étiquettes de conformité du transporteur et du client, l'EDI, les tarifs et les paiements du fret, la préparation des chargements, les numéros de série/de lot et les manifestes. Le système facilite le traitement des biens dans les centres de distribution des transporteurs et permet de suivre l'expédition depuis la cueillette jusqu'à la réception avec preuve de livraison. Le système peut être utilisé de façon autonome ou peut être intégré aux principales applications de comptabilité ou de planification des ressources de l'entreprise.

Ce système en ligne élimine le dédoublement des entrées de données, produit des rapports en temps réel et historiques, améliore la productivité globale et vérifie les factures. Il peut également être modifié pour répondre à différents besoins commerciaux.

HOWICK dépense environ 14 000 \$ par année pour louer le système SCANCODE (*y compris les mises à niveau et le soutien technique*). La mise en œuvre du système a nécessité environ deux semaines. Cela a permis à l'entreprise d'expédier 40 % d'unités de plus sans embauche de personnel additionnel au sein du service de l'expédition.

4.2.4 EDI

HOWICK utilise l'échange de données informatisé (EDI) pour différents types de transactions, y compris les bons de commande, la facturation et les avis d'expédition anticipés. Environ 40 % des commandes sont reçues par EDI et sont toutes téléchargées dans le système d'entrée de commandes d'HOWICK. De plus, l'entreprise envoie un avis d'expédition anticipé plutôt que des bordereaux de marchandises « télécopiés » manuellement. Certains détaillants insistent pour faire les transactions par EDI, d'autres acceptent volontairement de transiger avec HOWICK à l'aide de cette méthode. Le coût initial de mise en œuvre du logiciel était d'environ 20 000 \$.

4.2.5 Communications et spécifications liées à la conception des modèles

HOWICK utilise le site Web OSHKOSH conçu tout spécialement pour les fabricants de la marque. Ce site Web permet à HOWICK de faire des recherches dans une base de données de modèles OSHKOSH. La base de données comprend toutes les caractéristiques et images liées à la fabrication du produit.

HOWICK choisit l'article à être fabriqué et transmet toute l'information électronique fournie par ce site à l'installation de fabrication. Ce processus assure une communication claire et une conformité aux normes de conception et aux exigences de qualité entre OSHKOSH, le siège social d'HOWICK et l'usine de fabrication.

En utilisant ce système, HOWICK est en mesure de simplifier le processus de communication de façon importante. La quantité d'erreurs est grandement diminuée, la qualité demeure la même et les livraisons sont plus rapides.

4.2.6 Transactions bancaires en ligne

En 2000, HOWICK a commencé à utiliser le site tdfacilitrade.com pour permettre le traitement électronique et une gestion efficace de lettres de crédit. L'investissement a consisté en une journée de formation. L'utilisation de ce logiciel permet à HOWICK de :

- transmettre électroniquement les demandes de lettre de crédit et de modification à la banque en utilisant les bases de données et les modèles personnalisés en fonction de ses besoins précis;
- recevoir un numéro de lettre de crédit quelques minutes après avoir transmis la demande de lettre de crédit à la banque (*assujetti à l'autorisation du crédit*);
- obtenir électroniquement tous les détails de la lettre de crédit;
- obtenir des rapports quotidiens de l'état de toutes les lettres de crédit;

- demander des lettres de renouvellement de crédit;
- augmenter les contrôles d'entrée de données, réduisant ainsi le nombre d'erreurs et le dédoublement du traitement de documents.

4.3 Rendement sur le capital investi

Tel que démontré dans les exemples ci-dessus, HOWICK a mis en œuvre un éventail de solutions, et ce, avec un investissement minimal.

Comme M. Long l'a mentionné précédemment, plus souvent qu'autrement, il est difficile d'effectuer une analyse coûts/résultats pour les initiatives d'affaires électroniques. Par contre, il souligne l'importance de tenir compte des avantages tant matériels qu'immatériels. Par conséquent, la plupart des initiatives ne sont pas conçues en fonction d'un rendement calculé d'avance. L'entreprise est convaincue que ses initiatives d'affaires électroniques ont généré un rendement sur le capital investi grâce à l'amélioration de l'efficacité de l'exploitation et de la satisfaction de la clientèle.

« Les attentes des clients changent », fait remarquer M. Long. « Ils ne se préoccupent pas du cycle de l'industrie. Ils s'attendent à trouver le bon produit au bon endroit et au bon moment tout au long de l'année. Les habitudes d'achat des clients ont également changé et cela a d'importantes répercussions sur notre industrie, entre autres sur nos cycles. Dans certains cas, HOWICK a diminué la durée du cycle de mode normal de 8 mois à 8 semaines. Il faut remplir les magasins d'articles que les clients veulent. Pour ce faire, nous devons échanger de l'information. Il nous faut réagir au jour le jour et c'est pourquoi nous avons besoin d'une bonne communication. Une bonne communication tout au long de la chaîne d'approvisionnement nous permettra de répondre plus adéquatement et plus rapidement aux besoins des clients. Les affaires électroniques constituent une solution à cette problématique.

4.4 Projets à venir

En réponse à ces besoins croissants, HOWICK prévoit la mise en œuvre d'un processus simplifié de la commande EDI jusqu'à l'expédition, et ce, pour tous ses clients. Pour ce faire, HOWICK planifie de poursuivre l'intégration EDI avec ses clients plus petits. *« Le principal projet à venir sera un système électronique de traitement des commandes », précise M. Long.*

4.5 Leçons retenues

Nous avons demandé à M. Long pourquoi la plupart des entreprises de l'industrie canadienne du vêtement n'adoptaient pas les affaires électroniques. *« Comprendre ce que sont les affaires électroniques exige une importante formation », a-t-il commenté. Il a mentionné que la volonté et la capacité des entreprises de l'industrie du vêtement à assumer le coût des investissements en affaires électroniques était encore un problème. « Les entreprises ont des difficultés à comprendre les bénéfices possibles. La taille moyenne des entreprises de l'industrie du vêtement ne peut soutenir une fonction informatique « interne ». Ils doivent faire appel à des consultants ou à des concepteurs externes. »* Par contre, M. Long croit que les clients sont tout à fait prêts à adopter les affaires électroniques.

M. Long a décrit les affaires électroniques comme un mal nécessaire que certaines entreprises ont l'impression de se faire imposer. En général, M. Long croit que peu d'entre elles voient les

avantages réels. *« Je suggère aux autres entreprises de l'industrie du vêtement de tenir compte des avantages intangibles que procure l'adoption des affaires électroniques. »*

M. Long a relevé trois contraintes principales au moment de l'adoption de solutions d'affaires électroniques :

- le financement;
- les logiciels existants qui ne répondent pas à tous les besoins;
- le coût et la complexité de l'intégration des différents logiciels.

« Prenez notre site Web par exemple. Nous n'en avons pas pour l'instant », précise M. Long. Étant donné que le financement est toujours un facteur dont il faut tenir compte, l'entreprise préfère procéder aux projets d'affaires électroniques par ordre de priorité.

Malgré tout, étant donné que les attentes des clients évoluent constamment, HOWICK croit qu'avoir un accès rapide aux renseignements importants et être capable de partager cette information va lui donner la capacité de répondre plus adéquatement et plus rapidement aux besoins des clients. C'est une question de survie.

M. Long est parfaitement au courant de la concurrence à laquelle HOWICK fait face et utilise l'analogie suivante pour décrire le rythme de la mise en œuvre de leurs solutions d'affaires électroniques. *« Deux promeneurs rencontrent un ours par hasard. Un promeneur s'arrête pour attacher ses souliers. L'autre lui lance un regard perplexe et lui demande : « Pourquoi attaches-tu tes souliers? Jamais on ne réussira à semer l'ours. » Le premier lui répond : « Je n'ai pas besoin de semer l'ours, je n'ai qu'à te semer toi. »*

5 ÉTUDE DE CAS 3 – NYGÅRD INTERNATIONAL

5.1 Contexte

NYGÅRD est un des principaux fabricants de vêtements en Amérique du Nord. Avec un chiffre d'affaires de près de un milliard de dollars, des installations au Canada, aux États-Unis et au Mexique, 10 000 employés dans le monde et une clientèle répartie dans plus de 500 magasins de vente au détail, l'entreprise considère qu'une bonne part de son succès est attribuable aux initiatives d'affaires électroniques. Selon le fondateur et président de NYGÅRD, M. Peter Nygård : « *Les entreprises qui au XXI^e siècle veulent exercer leurs activités à l'échelle mondiale n'ont pas d'autre choix que de s'engager à fond dans la TI et les affaires électroniques* ».

C'est ce type de réflexion qui est au cœur du succès de NYGÅRD en matière d'affaires électroniques. S'appuyant sur un investissement de 60 millions de dollars et plus, la vision du fondateur – *WHERE FASHION MEETS TECHNOLOGY* (la technologie au service de la mode) – a permis à l'entreprise de se tailler une place de choix dans l'industrie de la haute technologie.

Nous avons rencontré M. Len Nicolas, directeur de l'exploitation, qui nous a parlé de l'expérience vécue par l'entreprise lors de la mise en œuvre d'initiatives d'affaires électroniques.

SURVOL DES AFFAIRES ÉLECTRONIQUES	
SOLUTIONS MISES EN ŒUVRE	<ul style="list-style-type: none">▪ Commerce électronique pour les commerçants de détail▪ Commerce électronique pour les fournisseurs▪ Salon de présentation en ligne
INCITATIFS À L'ADOPTION DES AFFAIRES ÉLECTRONIQUES	<ul style="list-style-type: none">▪ Engagement total du président à l'égard des affaires électroniques
BUDGET DES AFFAIRES ÉLECTRONIQUES	<ul style="list-style-type: none">▪ Environ 60 000 000 \$ à ce jour
PRINCIPAUX DÉFIS POSÉS	<ul style="list-style-type: none">▪ Logiciels existants ne répondent pas à tous leurs besoins▪ Volonté des commerçants de détail et des fournisseurs indépendants à s'engager dans des procédés sans papier▪ Intégration de divers systèmes logiciels provenant de fournisseurs différents

5.2 Stratégie d'affaires électroniques

L'expérience de NYGÅRD en matière d'affaires électroniques remonte au début des années 1980 lorsque M. Nygård a entrepris d'automatiser et d'informatiser l'entreprise. « *M. Nygård jonglait avec le concept des communications électroniques alors que nous ne savions même pas que les télécopieurs existaient* », affirme M. Len Nicolas. Malgré la technologie peu évoluée de l'époque, M. Nicolas s'était vu confier la difficile tâche de concevoir à l'interne des systèmes d'affaires

électroniques. En 1990, l'entreprise mettait à l'essai son ambitieuse stratégie d'agenda sans papier. M. Nicolas avait la responsabilité d'éliminer le papier et d'autres procédés sans valeur ajoutée et de créer des applications capables de fournir de l'information en temps réel.

Aujourd'hui, NYGÅRD est considérée comme l'une des principales entreprises canadiennes en ce qui concerne la technologie de l'information. Ce qui avait commencé par des liens d'échange de données informatisé (EDI) avec EATON et LA BAIE en 1990 s'est transformé en une toile de communications électroniques hautement perfectionnée, qui s'étend du fournisseur outre-mer au magasin de quartier. « *M. Nygård est pour ainsi dire un président touche-à-tout – il se retrouve les manches et travaille avec le service des TI afin de comprendre et d'améliorer les procédés existants, fait remarquer M. Nicolas. C'est là la clé de notre succès en matière d'affaires électroniques.* »

Chez NYGÅRD, presque tous les aspects de l'exploitation sont informatisés, qu'il s'agisse de la conception, de la recherche des fournisseurs, de l'établissement des coûts, des prévisions, de la distribution, du réapprovisionnement et ainsi de suite. Ainsi, les clients peuvent passer des commandes, recevoir leurs factures et régler leurs comptes par voie électronique. D'après M. Nicolas, 75 pour cent des clients et 95 pour cent des fournisseurs de NYGÅRD utilisent les applications d'affaires électroniques.

5.2.1 Commerce électronique pour les commerçants de détail

La vision sans papier de NYGÅRD a donné naissance à un impressionnant système de fabrication appelé NS2000. Entièrement intégré, ce système contrôle sans faille la chaîne d'approvisionnement, du début à la fin, grâce aux meilleures solutions modulaires qui soient et aux logiciels privés de NYGÅRD. La pièce maîtresse de NS2000 est le système de gestion de la conception des produits (GCP), un programme mis au point à l'interne qui démarre le processus aux étapes de la conception et de l'établissement des coûts et qui gère ensuite le flux des produits durant tout le processus. Au coût de 3 millions de dollars, le GCP fonctionne sur Internet et il prend en charge l'établissement des coûts, l'ordonnancement, les systèmes de commande et d'autres fonctions EDI.

L'usine de fabrication de NYGÅRD établie à Winnipeg, connue sous le nom ARTS2, est l'une des plus évoluées qui soient au monde sur le plan technologique. ARTS2 (*Automatic Re-order to Sales*) est également le nom du système d'information qui permet à NYGÅRD de relier par voie électronique les caisses enregistreuses de ses clients. L'usine a réussi à intégrer la conception des produits (système de GCP), la fabrication (systèmes CAD/CAM) et les ventes (système de réapprovisionnement ARTS2). Grâce à ce système intégré, NYGÅRD peut générer des commandes, surveiller les activités de vente et assurer le réapprovisionnement continu de ses stocks. ARTS2 envoie les commandes au système CAO/FAO (conception assistée par ordinateur et fabrication assistée par ordinateur) pour que le système de GCP et toutes les plates-formes fassent tourner les applications de conception, de fabrication, de distribution, etc. En innovant avec succès, NYGÅRD est en mesure d'exécuter les commandes passées par voie électronique, depuis la production jusqu'à l'expédition, dans un délai maximal de 72 heures.

Un des grands avantages de ARTS2 a trait au fait que les vêtements sont fabriqués uniquement en fonction de la demande, réduisant ainsi les coûts généralement élevés associés au maintien des stocks. De plus, grâce au système clé de distribution de NYGÅRD, les commerçants de détail reçoivent les bons produits au bon moment. L'exactitude des données est assurée par l'utilisation sur chaque vêtement d'un code à barres informatisé qui permet de suivre les articles tout au long de l'expédition et de la réception et qui met automatiquement à jour le système. Un système de surveillance 24 heures supervise l'ensemble du processus.

5.2.2 Commerce électronique pour les fournisseurs

Grâce au service sécurisé de commerce sur Internet, les fournisseurs de NYGÅRD peuvent obtenir des renseignements complets et précis sur les spécifications des produits et la nomenclature des matériaux et produits à l'étape de la conception des modèles. Ce lien revêt une importance capitale pour expédier la marchandise à temps aux clients. Le système de réapprovisionnement continu de NYGÅRD alimente sa plate-forme de commerce électronique pour les fournisseurs. Cette plate-forme est un système interne de gestion de la chaîne d'approvisionnement qui relie les fournisseurs au système principal de NYGÅRD. Ce système a été conçu par une équipe de cinq employés sur une période de deux ans.

Une fois que le système de GCP principal a déterminé les conditions optimales de fabrication en fonction des commandes au détail, les principaux fournisseurs sont automatiquement avisés. Le service de commerce sur Internet envoie aux fournisseurs des instructions précises, que ce soit sur la coupe ou le nombre d'unités requises, et leur communique l'information relative au flux de toutes les composantes (*tissu, fermetures à glissière, bordures, boutons et cintres*) dont il assure la coordination. Le service de commerce sur Internet permet même de donner aux fournisseurs de tissu des instructions sur la façon de charger le matériel dans leurs remorques pour que la séquence corresponde à celle dans laquelle NYGÅRD compte l'utiliser. On s'assure ainsi d'expédier le tissu directement sur la table de coupe et de réduire le temps d'improduction.

Avec plus de 80 fabricants et 40 usines dans le monde, NYGÅRD n'a ménagé aucun effort pour convaincre ses fournisseurs d'adopter une stratégie d'affaires électroniques. En mettant au point le service de commerce sur Internet et en formant individuellement ses fournisseurs pour qu'ils l'adoptent, NYGÅRD s'assure du fonctionnement efficace du système de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Chaque année, l'entreprise organise également des conférences dans le cadre desquelles les fournisseurs sont invités à des séances de formation où ils peuvent se familiariser avec les plus récentes mises à jour au système et se remémorer les fonctionnalités existantes.

5.2.3 Salon de présentation en ligne

NYGÅRD a adopté une approche de partenariat dans ses relations avec la clientèle. Même si certains grands magasins mettent tout en œuvre pour l'automatisation, quelques-uns des plus petits détaillants sont moins ouverts au concept. NYGÅRD concentre ses efforts en vue de mettre en ligne les plus petits détaillants et les détaillants spécialisés à l'aide de son produit Internet appelé *RFX Showroom* (salon de présentation RFX). Le RFX (*Retail Fashion Expert*) se trouve à remplacer l'EDI pour ces petits détaillants. Les représentants donnent à leurs clients une formation sur RFX et prennent le temps de leur expliquer les avantages des transactions électroniques.

NYGÅRD encourage ses commerçants de détail à utiliser son salon de présentation RFX en ligne. Ce système donne aux détaillants la possibilité de voir la gamme de produits complète de l'entreprise et d'utiliser une interface conviviale pour l'entrée des commandes et la planification des assortiments.

NYGÅRD a également mis au point une puissante application Web d'intelligence économique appelée SHOWME qui permet aux marchandiseurs, au personnel de vente et

aux détaillants de suivre les ventes de produits NYGÅRD dans leur magasin respectif. Cet outil d'intelligence économique sert à suivre l'évolution des commandes et, selon certaines tendances, à mieux prévoir les modèles futurs. Ainsi, comme l'explique M. Nicolas, « *nous savons ce que nous avons expédié au client et nous sommes renseignés sur l'ampleur des ventes en magasin.* » Après examen de cette information, l'entreprise peut décider d'expédier immédiatement d'autres stocks et d'adapter les gammes de la prochaine année en fonction des ventes des modèles courants. Ce qui avait été conçu à l'origine comme un outil interne à l'usage exclusif de NYGÅRD a évolué à un tel point que ce sont maintenant les détaillants (plus de 20 grands magasins et 500 détaillants indépendants) qui en réclament l'accès par Internet.

NYGÅRD peut également comparer la performance des produits dans les divers magasins afin de mieux comprendre les raisons pour lesquelles la popularité des vêtements varie d'un établissement à l'autre. « *Nous découvrons parfois qu'ils ne sont pas présentés de la bonne façon ou, pire, pas présentés du tout parce que la marchandise est encore dans l'aire d'entreposage,* déclare M. Nicolas. *Nous pouvons dire à nos détaillants quels articles s'écouleront bien dans leurs magasins et lesquels seront moins bien accueillis d'après nos données historiques. Les détaillants veulent participer à la sélection des articles. Plus vous parvenez à éliminer la part d'inconnu liée au processus, plus les détaillants sont confiants de leurs choix et plus ils vous seront fidèles.* »

5.2.4 Formation

L'engagement de NYGÅRD en matière de technologie se traduit également par les initiatives de formation destinées aux employés. Les employés qui ne sont pas du secteur de la fabrication passent jusqu'à un tiers de leur temps à suivre une formation en informatique. L'entreprise affecte 5 employés à temps plein à l'animation de séances d'orientation et de séminaires. Les salles de cours sont équipées de laboratoires informatiques et les employés de NYGÅRD y apprennent comment utiliser Microsoft Outlook afin d'intégrer les fonctions de gestion du courriel, des tâches, des calendriers et des réunions.

Un autre élément clé du succès que remporte NYGÅRD dans ses projets d'affaires électroniques a trait à sa mentalité axée sur le travail d'équipe et l'intégration. De façon à assurer la mise en place appropriée de son système de fabrication, NYGÅRD emploie 4 personnes à temps plein du secteur de la TI pour qu'elles travaillent étroitement avec le personnel de l'exploitation dans les secteurs où sont déployées les nouvelles technologies. « *Cette façon de procéder s'est avérée très bénéfique car il y a sur place une équipe d'intervention rapide pour aider les utilisateurs à comprendre et à utiliser les nouveaux systèmes* », fait remarquer M. Nicolas.

Pour favoriser la participation des employés et la mise en œuvre réussie de ses initiatives d'affaires électroniques, NYGÅRD a mis sur pied un comité de 50 personnes qui s'appelle « Delta Force ». Les membres du comité agissent en tant que chefs de groupe en vue d'assurer la formation, la mise en application et le rodage appropriés des projets technologiques. Ces chefs de groupe sont tenus responsables à l'égard des délais et des difficultés rencontrées et ils utilisent le comité pour discuter des problèmes et les résoudre. « *Il faut parfois provoquer le changement* », admet M. Nicolas. Le comité « Delta Force » est le moyen que l'entreprise s'est donné pour assurer l'efficacité et l'efficacité du changement.

« On nous considère souvent comme une entreprise de technologie qui fabrique des vêtements », déclare M. Nygård. L'entreprise est également convaincue de l'importance d'aider l'industrie canadienne du vêtement à développer ses capacités en technologie. C'est ce type de réflexion qui alimente la vision de NYGÅRD, qui aspire à devenir un centre de formation TI pour l'industrie. L'entreprise entend commercialiser son système ARTS2 et le rendre accessible à l'industrie. NYGÅRD continue de négocier avec les gouvernements fédéral et provinciaux en vue de d'établir à Winnipeg un centre de formation de pointe au coût de 10 millions de dollars. Ce centre sera principalement axé sur la technologie de l'information et le commerce électronique.

5.3 Rendement sur le capital investi

M. Nygård se targue d'épargner des sommes colossales. L'entreprise prétend qu'elle économise plus de 10 millions de dollars par année grâce à la technologie des affaires électroniques, laquelle aurait entraîné d'énormes gains en efficacité. Au nombre des avantages, on peut compter sur l'acheminement plus rapide des produits, une meilleure compréhension de ce que les gens veulent et des coûts d'exploitation plus faibles en raison de la rationalisation administrative.

Selon M. Nygård, 85 pour cent des délais au niveau de la production sont causés par des délais administratifs qui s'accumulent à partir du point de vente jusqu'à l'usine et qui peuvent rallonger de trois mois le processus de l'offre et de la demande. La TI a considérablement réduit ces délais. Les économies de temps et de main-d'œuvre ont, selon M. Nygård, bloqué l'augmentation du prix des vêtements au cours de la dernière décennie. « *Le coût des produits baisse dans une économie dominée par l'électronique* », ajoute M. Nygård.

Les affaires électroniques ont également permis à NYGÅRD d'accroître ses capacités de production. Il y a huit ans, une seule usine de fabrication produisait 30 000 vêtements par semaine; aujourd'hui, la même usine en produit plus de 60 000 par semaine principalement grâce aux progrès technologiques et à l'efficacité accrue. Une commande dont le traitement nécessitait auparavant l'intervention de quatre employés pendant quelques jours s'exécute maintenant en quelques minutes par ordinateur.

NYGÅRD se vante d'avoir un système informatique qui affiche un taux d'exactitude de 99,9 pour cent et dont l'utilisation a permis de réduire l'effectif de coupe de plus de la moitié. Avec l'ancien système manuel, il en coûtait de 40 à 45 cents par unité pour expédier un vêtement alors qu'il n'en coûte que six à 10 cents par unité avec le nouveau système.

NYGÅRD s'appuie sur la précision de son système pour garantir à ses clients l'exactitude à 100 % de chaque boîte expédiée (*commandes téléchargées par voie électronique*) et l'expédition le même jour pour toutes les commandes de renouvellement et de produits en réapprovisionnement continu. L'entreprise n'a pas encore manqué à ses promesses et elle maintient que ses politiques contribuent non seulement à accroître la confiance des clients, mais également à convaincre les commerçants de détail des bienfaits du commerce électronique.

Pour initier ses clients et ses fournisseurs à l'ère électronique, NYGÅRD a dû recourir à la fois à des incitatifs et à des sanctions. NYGÅRD impose à ses fournisseurs des frais de 2 \$ par page pour les transactions sur papier (*celles-ci doivent être envoyées à un centre de conversion où l'information est entrée à l'ordinateur*).

L'efficacité de NYGÅRD quant à son exploitation se remarque à la petite taille de son service de TI par rapport à l'étendue de ses communications électroniques. Un réseau électronique reliant

plus de 100 fournisseurs, des centaines de clients et des installations répartis dans le monde entier est maintenu par une équipe de 40 employés.

Avec des économies annuelles de plus de 10 millions de dollars depuis 1997, l'entreprise a clairement démontré qu'il y avait des avantages certains à faire des affaires électroniques. L'entreprise réitère que sa croissance phénoménale n'aurait pas été possible autrement.

Résolument axée sur l'efficacité, NYGÅRD s'assure que le coût de tous ses investissements est justifié. *« Même si nous ne sommes pas toujours capables de préciser le montant exact des économies, nous devons avoir une bonne idée des avantages que nous allons tirer d'un investissement. Il est très difficile de calculer le rendement sur le capital investi de chacun de nos projets, mais nous devons, toutefois, justifier le coût de nos investissements et comprendre les économies en jeu »*, ajoute M. Nicolas. Il insiste sur le fait que les fabricants de vêtements doivent se défaire de la mentalité « machine à coudre » en vertu de laquelle on calcule le RCI pour chaque machine et adopter une nouvelle idéologie : *« À long terme, les affaires électroniques sont la meilleure et seule stratégie qui soit pour rester en affaires. »*

5.4 Projets à venir

NYGÅRD entend continuer d'utiliser les affaires électroniques pour établir et maintenir des relations à long terme avec sa clientèle. Parmi les projets à venir, l'entreprise compte se servir de ses applications Web pour développer le merchandising visuel pour ses clients. Le système sera en mesure de montrer aux clients l'allure qu'aura la marchandise une fois étalée en magasin et la meilleure façon de la présenter. *« Nous voulons aider les détaillants-acheteurs à éliminer la part d'incertitude liée à leur travail »*, déclare M. Nicolas. À l'aide de l'analyse des ventes antérieures par magasin et le merchandising virtuel, les détaillants peuvent prendre des décisions intelligentes et éclairées.

5.5 Leçons retenues

Selon M. Nicolas, la majeure partie des fournisseurs outre-mer ont accès à Internet et ils en font un usage intensif. Interrogé sur les raisons pour lesquelles les fabricants de vêtements canadiens n'utilisaient pas le courrier électronique pour se relier aux fournisseurs, M. Nicolas a répondu : *« Il ne s'agit pas simplement d'envoyer une commande par courriel – l'information qui est transférée est d'importance clé –, vous devez vous assurer que toutes les directives, depuis les fiches signalétiques jusqu'aux instructions de couture, sont indiquées et faciles à comprendre. Les entreprises du secteur du vêtement sont plus à l'aise avec les outils conventionnels comme les téléphones et les télécopieurs en vertu desquels le chevauchement des tâches et les frais généraux administratifs sont tolérés. Les affaires électroniques exigent un niveau de discipline et de structure et une refonte des processus. Bon nombre d'entreprises du secteur du vêtement ne sont pas prêtes à se soumettre à un tel exercice. »* M. Nicolas souligne également que la concurrence entre les entreprises du secteur du vêtement est féroce, d'où les réticences de celles-ci à partager l'information. Cela entrave les communications qui sont en quelque sorte la marque de commerce des affaires électroniques. Il fait remarquer que la plupart des fabricants de vêtements utilisent la technologie de pointe seulement lorsque les principaux détaillants les y obligent. La piètre qualité des communications et de la coordination qui en résulte demeure le principal obstacle à une production adaptée aux besoins.

6 CONCLUSION

6.1 Résumé des progrès accomplis par l'industrie canadienne du vêtement

Toute l'information recueillie dans le cadre des deux études sur les affaires électroniques confirme que l'industrie canadienne du vêtement reconnaît le besoin d'adopter des stratégies d'affaires électroniques pour demeurer concurrentielle. Les trois participants à l'étude de cas, malgré des différences d'emplacements, de taille et de marchés desservis, ont tous accompli d'énormes progrès en vue d'automatiser leurs procédés commerciaux. Leur histoire démontre que des stratégies d'affaires électroniques efficaces peuvent commencer par de petits investissements choisis intelligemment et mis en œuvre progressivement. De tels investissements sont à la portée de pratiquement toutes les entreprises canadiennes du secteur du vêtement, et les avantages qui en découlent, que ce soit l'efficacité, la visibilité ou la satisfaction accrues des clients, peuvent à long terme justifier la dépense.

6.2 Surmonter les obstacles aux affaires électroniques

Le niveau de préparation de l'industrie est un important obstacle à l'adoption des affaires électroniques. Pour assurer l'adoption appropriée des initiatives d'affaires électroniques, les entreprises du vêtement doivent considérer les facteurs suivants.

1. Compréhension des affaires électroniques

Il reste beaucoup de chemin à parcourir pour mettre en place un programme d'éducation et de diffusion d'envergure. Les dirigeants doivent continuellement parfaire leur formation en affaires électroniques et s'efforcer de comprendre comment cette formation peut les aider à améliorer leurs activités.

2. Accès à des solutions adaptées à l'industrie

On ne peut s'attendre à ce que les entreprises du secteur du vêtement connaissent toutes les solutions possibles et particulières à leur industrie. Elles peuvent faire appel à des associations représentant l'industrie et à des consultants indépendants spécialisés dans le domaine du vêtement pour obtenir une aide à la planification et à la mise en œuvre.

3. Volonté et capacité d'assumer les coûts associés aux affaires électroniques

Les entreprises du secteur du vêtement n'ont pas toujours les ressources financières nécessaires pour appuyer certaines initiatives d'affaires électroniques. Heureusement, le gouvernement a créé plusieurs programmes afin de leur venir en aide. Voir l'annexe 1 pour plus de précisions à ce sujet.

4. Engagement à l'égard d'un processus de planification détaillé

Avant de lancer une quelconque initiative d'affaires électroniques, une entreprise se doit d'avoir clairement défini ses objectifs commerciaux. Les affaires électroniques et autres améliorations technologiques doivent être utilisées comme des outils pour devancer la concurrence, optimiser les possibilités, améliorer le service à la clientèle, simplifier les processus et réduire les coûts. Une fois les objectifs définis, l'entreprise peut alors élaborer son plan d'action.

5. Plan de mise en œuvre des solutions d'affaires électroniques

Même si la plupart des entreprises ont les meilleures intentions du monde lorsqu'elles envisagent d'améliorer leurs activités, le processus de mise en œuvre des changements peut s'avérer épuisant et frustrant. Voilà pourquoi l'élaboration d'un plan détaillé est une étape essentielle à la réussite globale d'un projet. Les initiatives d'affaires électroniques sont souvent reléguées aux oubliettes parce que les entreprises sont trop occupées à répondre aux demandes quotidiennes qui leur sont faites. La création d'un comité (composé d'employés et de membres de la direction) peut être utile pour assurer l'attribution des responsabilités et le suivi des progrès accomplis. Ce comité serait également chargé de voir à ce que les objectifs de planification et de mise en œuvre soient atteints.

ANNEXE — SUBVENTIONS OFFERTES

Plusieurs programmes gouvernementaux ont été créés en vue d'aider les fabricants de vêtements à adopter avec succès des initiatives d'affaires électroniques. INDUSTRIE CANADA a mis au point un site Web entièrement consacré à l'adoption des affaires électroniques qui contient la liste de tous les programmes offerts. On y trouve notamment la liste exhaustive des programmes offerts par le fédéral et les provinces pour financer des initiatives d'affaires électroniques. Le site <http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/ee00244f.html> contient de l'information sur ces programmes.

Le 11 décembre 2002, INDUSTRIE CANADA a officiellement présenté son tout nouveau programme de subventions de 33 millions de dollars appelé *Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement*. Conçu pour aider les fabricants à être plus innovateurs, le programme prévoit notamment le remboursement de 50 % des coûts admissibles jusqu'à concurrence de 100 000 \$ par projet. Il prévoit également le financement d'études diagnostiques menées en vue de définir les besoins technologiques de l'entreprise et d'élaborer son plan stratégique. Il suffit d'aller à l'adresse <http://strategis.gc.ca/pictv> pour obtenir d'autres précisions sur ce programme.

Au Québec, le programme gouvernemental de soutien aux affaires électroniques, *Les Affaires Électroniques*, offre aux entreprises jusqu'à 6 heures de consultation gratuite, notamment sur les points suivants :

- Positionnement de l'entreprise quant à son niveau de préparation aux affaires électroniques;
- Définition pour l'entreprise des stratégies d'affaires électroniques à adopter;
- Fourniture de ressources pour la planification des stratégies d'affaires électroniques.

Le site <http://www.regionalisation.org> contient des précisions sur ce programme.

On peut obtenir d'autres renseignements sur les subventions offertes au niveau provincial en communiquant avec les associations locales représentant l'industrie du vêtement.