

RAPPORT
DU GROUPE DE TRAVAIL

MODE &
VÊTEMENT

Remis au gouvernement du Québec

Québec 

Avril 2013



50 %



La présente publication a été imprimée sur du papier Rolland Opaque 50, contenant 50 % de fibres postconsommation, certifié ÉcoLogo ainsi que FSC Sources Mixtes et fabriqué à partir d'énergie biogaz.

Dépôt légal – Avril 2013
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada

ISBN : 978-2-550-67653-9 (imprimé)
ISBN : 978-2-550-67654-6 (pdf)

© Gouvernement du Québec

RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL

Coprésidé par
M^{me} Anna Martini et M. Elliot Lifson

MODE &
VÊTEMENT

22 avril 2013

Remis au ministre des Finances
et de l'Économie ainsi qu'à la ministre déléguée
à la Politique industrielle et à la Banque
de développement économique du Québec

Québec, le 22 avril 2013

Monsieur Nicolas Marceau
Ministre des Finances et de l'Économie
12, rue Saint-Louis, 1^{er} étage
Québec (Québec) G1R 5L3

Madame Élaine Zakaïb
Ministre déléguée à la Politique industrielle
et à la Banque de développement économique du Québec
710, place D'Youville, 6^e étage
Québec (Québec) G1R 4Y4

Monsieur le Ministre,
Madame la Ministre déléguée,

Nous sommes très heureux de vous remettre le rapport portant sur les travaux du groupe de travail sur l'industrie de la mode et du vêtement, industrie qui contribue à créer de la richesse pour le Québec avec ses quelque 28 000 emplois.

Nous avions le mandat de dresser le diagnostic de l'industrie au regard de ses besoins, pour accroître sa compétitivité et aussi de déterminer des actions concrètes visant, entre autres, à assurer une meilleure synergie entre les intervenants, à renforcer l'image de marque de l'industrie et à soutenir les créateurs et les entreprises dans la mise en œuvre de stratégies d'affaires gagnantes. Nous avons accompli ce mandat avec enthousiasme, animés du désir de voir l'industrie dont nous faisons partie croître et prendre la place qui lui revient tant au Québec que sur le plan international.

Le rapport s'appuie notamment sur deux études réalisées au bénéfice du groupe de travail, sur les travaux menés au cours des dernières années par la Table de concertation sur l'industrie du vêtement ainsi que sur les diverses consultations effectuées auprès des représentants du milieu de la mode.

Notre concurrence ne vient plus uniquement de l'industrie locale, elle est désormais internationale. Notre réussite collective passe par notre capacité à travailler ensemble. Les plus importants messages de notre rapport portent donc sur la nécessité de partager notre expertise, de se donner les moyens d'agir collectivement et de doter l'industrie d'une image de marque notoire et moderne propre au Québec et qui contribue à sa prospérité économique.

Nous remercions les entreprises, associations, organismes et institutions qui ont contribué à orienter notre réflexion. Nous voulons aussi exprimer notre sincère gratitude aux membres du personnel du ministère des Finances et de l'Économie pour leur soutien tout au long de nos travaux.

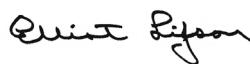
Nous sommes convaincus que, si elles sont mises en œuvre, les propositions du présent rapport permettront à l'industrie québécoise de la mode et du vêtement de relever les défis d'aujourd'hui et de continuer à être génératrice de richesse pour le Québec.

Souhaitant que ce rapport réponde à vos attentes et comptant sur votre soutien pour assurer la mise en œuvre des recommandations qui y sont formulées, nous vous prions de recevoir, Monsieur le Ministre, Madame la Ministre déléguée, l'expression de notre haute considération.

Les coprésidents



Anna Martini
Présidente
Groupe Dynamite inc.



Elliot Lifson
Vice-président
Vêtements Peerless inc.

Autres membres



Evik Asatoorian
Président
Rudsak inc.



Louis Bibeau
Président
Logistik Unicorp inc.



Stéphane Cliche
Vice-Président
Confection C. Cliche inc.



Albert Dayan
Président
Femme de Carrière Prêt-à-Porter inc.



Mariouche Gagné
Présidente/Designer
Les Collections Mariouche
Harricana Québec inc.



Norman Jaskolka
Président, Aldo groupe international
Le Groupe Aldo inc.



François Roberge
Président
Boutique la Vie en Rose inc.



Marie Saint Pierre
Présidente
Marie Saint Pierre Design inc.



Eric Wazana
Président
Les Vêtements Wazana inc.



Serge Zagury
Directeur, douanes
et ententes commerciales
Les Vêtements de Sport Gildan inc.

SOMMAIRE

UNE INDUSTRIE MAJEURE

- plus de 28 000 emplois (48 % des emplois canadiens);
- des ventes totalisant 6,9 milliards de dollars;
- 1 846 établissements;
- Montréal, au troisième rang en Amérique du Nord pour la fabrication de vêtements.

L'INDUSTRIE QUÉBÉCOISE DE LA MODE ET DU VÊTEMENT, C'EST UNE INDUSTRIE...

- clef pour le Québec et pour Montréal;
- restructurée en faveur de nouveaux modèles d'affaires;
- comptant des joueurs de classe mondiale;
- composée de plusieurs acteurs contribuant à son expansion;
- regroupant un bassin important et diversifié d'entreprises performantes dans la fabrication, le design, la mise en marché et la distribution de produits.

C'EST AUSSI UNE INDUSTRIE...

- fortement touchée par la mondialisation;
- dont l'image est perçue comme vieillotte;
- avec une main-d'œuvre difficile à recruter et des employés vieillissants;
- dont certains problèmes structurels nuisent à sa compétitivité;
- accusant un retard dans l'adoption des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

CINQ GRANDS DÉFIS

Pour s'engager dans la vision à long terme de l'industrie présentée ci-dessus, le groupe de travail Mode estime que l'industrie doit répondre aux cinq grands défis suivants :

- L'intensification et l'harmonisation du maillage entre créateurs, fabricants, détaillants et grossistes-distributeurs dans toute la chaîne logistique ainsi qu'avec d'autres secteurs créatifs et innovants;
- L'actualisation et l'animation de l'image de marque de l'industrie auprès des entreprises et de l'ensemble de la société;
- Le rehaussement des compétences (recrutement, formation et relève) en adéquation avec les besoins de l'industrie;
- Le renforcement de la capacité d'adaptation de l'industrie en fonction des nouvelles tendances et exigences du marché mondial;
- L'amélioration de la capacité de l'industrie à faire face à la concurrence sur le marché local et à croître sur les marchés hors Québec.

VISION DE L'INDUSTRIE

«DES CRÉATEURS, DES FABRICANTS, DES GROSSISTES-DISTRIBUTEURS ET DES DÉ-TAILLANTS DE CLASSE MONDIALE QUI INNOVENT CONSTAMMENT ET QUI SE RALLIENT AUTOUR D'ACTIONS COMMUNES ET D'UNE IDENTITÉ DE MARQUE PROPRE AU QUÉBEC, QUI INSUFFLE LA FIERTÉ ET L'ENTHOUSIASME ET QUI ÉVOQUE LA RÉUSSITE.»

ORIENTATIONS ET RECOMMANDATIONS

Orientation I

Se donner les moyens d'agir collectivement de façon plus importante et mieux structurée

Recommandation 1: Mettre sur pied une grappe Mode

Orientation II

Rallier les joueurs de l'industrie autour d'une image moderne, propre au Québec, notoire et source de fierté

Recommandation 2: Appuyer le déploiement de la stratégie de positionnement intitulée «La fibre ingénieuse»

Orientation III

Cerner et prioriser davantage les enjeux relatifs à la main-d'œuvre et se donner les moyens d'y faire face

Recommandation 3: Soutenir la création d'une table ad hoc de concertation sur la main-d'œuvre

Orientation IV

Favoriser l'investissement, notamment dans les nouvelles technologies, et partager les meilleures pratiques d'affaires

Recommandation 4: Appuyer le processus d'intégration des TIC (technologies de l'information et de la communication) auprès des entreprises

Recommandation 5: Rendre les grossistes-distributeurs et détaillants intégrés admissibles aux programmes d'appui à l'investissement

Orientation V

Faire valoir nos avantages concurrentiels sur des marchés ciblés

Recommandation 6: Revoir les événements mode existants en évaluant notamment la possibilité de les regrouper dans une manifestation collaborative d'envergure mondiale

Recommandation 7: Concevoir une planification sur trois ans pour soutenir la réalisation de missions commerciales et d'activités d'accompagnement sur mesure pour des entreprises et pour un groupe de créateurs à fort potentiel

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	4
ORIENTATIONS ET RECOMMANDATIONS	6
1. INTRODUCTION	11
1.1 BÂTIR SUR NOS ACQUIS	12
1.2 MANDAT DU GROUPE DE TRAVAIL MODE	14
1.3 DÉMARCHE DU GROUPE DE TRAVAIL MODE	15
2. QU'EST-CE QUE L'INDUSTRIE DE LA MODE ET DU VÊTEMENT ?	16
2.1 UNE INDUSTRIE CLEF POUR LE QUÉBEC ET POUR MONTRÉAL	18
2.2 UN ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES MÉTAMORPHOSÉ	19
2.3 UNE STRUCTURE INDUSTRIELLE AFFAIBLIE	20
2.4 DES PARTS DE MARCHÉ EN DÉCROISSANCE SUR LE MARCHÉ LOCAL	21
2.5 L'ÉCART EN FAVEUR DU QUÉBEC SE RÉTRÉCIT PAR RAPPORT À L'ONTARIO	22
2.6 L'INDUSTRIE QUÉBÉCOISE A RÉAGI	24
3. QUELS SONT LES DÉFIS PARTICULIERS DE L'INDUSTRIE ?	30
3.1 INTENSIFICATION ET HARMONISATION DU MAILLAGE ENTRE CRÉATEURS, FABRICANTS, DÉTAILLANTS ET GROSSISTES-DISTRIBUTEURS DANS TOUTE LA CHAÎNE LOGISTIQUE, AINSI QU'AVEC D'AUTRES SECTEURS CRÉATIFS ET INNOVANTS	32
3.2 ACTUALISATION ET ANIMATION DE L'IMAGE DE MARQUE DE L'INDUSTRIE AUPRÈS DES ENTREPRISES ET DE L'ENSEMBLE DE LA SOCIÉTÉ	34
3.3 REHAUSSEMENT DES COMPÉTENCES EN ADÉQUATION AVEC LES BESOINS DE L'INDUSTRIE	36
3.4 RENFORCEMENT DE LA CAPACITÉ D'ADAPTATION DE L'INDUSTRIE EN FONCTION DES NOUVELLES TENDANCES ET EXIGENCES DU MARCHÉ MONDIAL	38

3.5 AMÉLIORATION DE LA CAPACITÉ DES ENTREPRISES À FAIRE FACE À LA CONCURRENCE INTERNATIONALE SUR LE MARCHÉ LOCAL ET À CROÎTRE SUR LES MARCHÉS HORS QUÉBEC	40
4. ORIENTATIONS ET RECOMMANDATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL MODE	42
4.1 SE DONNER LES MOYENS D'AGIR COLLECTIVEMENT DE FAÇON PLUS IMPORTANTE ET MIEUX STRUCTURÉE	43
4.2 RALLIER LES JOUEURS DE L'INDUSTRIE AUTOUR D'UNE IMAGE DE MARQUE MODERNE, PROPRE AU QUÉBEC, NOTOIRE ET SOURCE DE FIERTÉ	44
4.3 CERNER ET PRIORISER DAVANTAGE LES ENJEUX RELATIFS À LA MAIN-D'ŒUVRE ET SE DONNER LES MOYENS D'Y FAIRE FACE	46
4.4 FAVORISER L'INVESTISSEMENT, NOTAMMENT DANS LES NOUVELLES TECHNOLOGIES, ET PARTAGER LES MEILLEURES PRATIQUES D'AFFAIRES	47
4.5 FAIRE VALOIR NOS AVANTAGES CONCURRENTIELS SUR DES MARCHÉS CIBLÉS	49
ANNEXE I	51
ANNEXE II	52
ANNEXE III	54
ANNEXE IV	58



1.

INTRODUCTION

Le Québec possède un riche héritage dans l'histoire de la mode. Dans la conception, la production et la distribution, l'industrie québécoise de la mode et du vêtement a apposé sa marque au Canada et au-delà de ses frontières. Cependant, au cours des dix dernières années, avec l'accélération de la mondialisation, cette industrie a dû composer avec l'arrivée de nouveaux joueurs de classe mondiale tout au long de sa chaîne de valeur. Les consommateurs de même que les technologies numériques, notamment Internet, puis la récente crise économique ont aussi imposé des changements considérables.

Malgré cela, encore aujourd'hui, cette industrie génère de fortes retombées dans l'économie du Québec. Montréal compte toujours parmi les plus importants centres de production vestimentaire en Amérique du Nord.

Toutefois, l'industrie peut et doit faire mieux.

Convaincus des possibilités actuelles de croissance de l'industrie, douze chefs d'entreprise ont saisi l'invitation du gouvernement du Québec et ont formé le groupe de travail sur l'industrie de la mode et du vêtement (ci-après désigné «groupe de travail Mode») afin de mettre en valeur tout le potentiel de ses créateurs, fabricants, grossistes-distributeurs et détaillants.

Le présent document expose les principaux constats et recommandations découlant des travaux de ce groupe. Ils sont formulés en tenant compte des éléments suivants:

- la mobilisation de tous les acteurs de l'industrie;
- le leadership de certaines entreprises de l'industrie;
- l'appui à la créativité et à l'innovation.

Le rapport comprend trois sections:

- un portrait de l'industrie;
- les défis propres à l'industrie;
- les recommandations du groupe de travail Mode.

BÂTIR SUR NOS ACQUIS

L'industrie québécoise de la mode et du vêtement dispose d'atouts véritables pour se hisser au rang des joueurs de classe mondiale, notamment:

- un bassin important et diversifié d'entreprises performantes et d'acteurs de soutien - établissements d'enseignement, associations sectorielles, organisations de promotion ou d'appui à la recherche, etc. - qui forment, ensemble, la filière industrielle de la mode et du vêtement;
- une riche histoire de production qui assure à l'industrie, encore aujourd'hui, une base manufacturière;
- un potentiel de recherche et développement (R-D) grâce à deux centres collégiaux de transfert technologique (Groupe CTT¹ et Vestechnopro²);
- des organismes sectoriels pour soutenir les entreprises dans leur expansion, tant localement que sur le plan international (production, formation, missions à l'étranger, promotions, etc.);
- une bonne expérience d'exportation vers les marchés étatsuniens et de plus en plus sur divers territoires dans le monde;
- des événements et activités promotionnels dont la notoriété est en croissance;
- le bon positionnement de certaines marques et entreprises à l'échelle internationale (ex.: Vêtements de Sport Gildan, Aldo/ Groupe Aldo, Vêtements Peerless et Garage/Groupe Dynamite).

Si l'industrie a su maintenir ses acquis, c'est d'abord parce que les entreprises qui la composent aujourd'hui ont su s'adapter. Au cours de la dernière décennie, l'industrie a su décoder l'évolution rapide de son environnement d'affaires et trouver des solutions pour améliorer sa compétitivité. Elle s'est complètement restructurée pour mettre en place de nouveaux modèles d'affaires. Des collaborations entre détaillants et créateurs ont mené au lancement de nouvelles collections.

L'industrie a également bénéficié d'appuis et de leviers gouvernementaux importants. L'un des gestes marquants du gouvernement du Québec pour reconnaître les besoins particuliers de l'industrie a été de lancer, en octobre 2007, la Stratégie québécoise de la mode et du vêtement, PRO MODE. Dans son ensemble, cette stratégie aura permis, d'octobre 2007 à septembre 2011, d'encourager les entreprises de l'industrie à se repositionner et à accélérer leur transition de manière à préserver des emplois et,

surtout, à en créer de nouveaux. Plusieurs centaines d'entreprises, des associations et des organisations industrielles ont bénéficié d'un appui financier pour la réalisation de projets structurants.

Cette période a vu l'amorce d'une mobilisation. Depuis 2008, une quarantaine d'acteurs de l'industrie et du gouvernement se sont regroupés au sein d'une table de concertation afin de partager de l'information et de se constituer un réseau. Concrètement, ce regroupement a permis de réaliser différents projets (missions à l'étranger, séminaires de formation, etc.). Les créateurs de mode se sont par ailleurs donné une nouvelle association qui les rassemble et assure leur promotion, soit le Conseil des créateurs de mode du Québec. De plus, depuis 2009, le Bureau de la mode de Montréal a contribué, par divers outils et activités, à faire connaître le produit mode montréalais aux consommateurs et acheteurs d'ici et d'ailleurs.

En mars 2012, à la suite d'une analyse de l'état de situation de l'industrie et d'un bilan de la Stratégie québécoise de la mode et du vêtement, le gouvernement a annoncé de nouveaux investissements, cette fois pour lancer une offensive sur les marchés hors Québec et pour faciliter l'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) par les petites et moyennes entreprises (PME). Il a également réitéré son appui aux événements mode de façon à mettre en valeur les entreprises québécoises et il s'est engagé à créer un groupe de travail sur l'industrie de la mode et du vêtement.

1.2

MANDAT DU GROUPE DE TRAVAIL MODE

C'est pour unir les forces de l'industrie québécoise de la mode et du vêtement, lui permettre de consolider ses acquis mais surtout lui donner les moyens d'aller plus loin que le gouvernement a annoncé, à la lecture du budget 2012-2013, la création du groupe de travail Mode.

Coprésidé par madame Anna Martini, présidente du Groupe Dynamite inc., et monsieur Elliot Lifson, vice-président de Vêtements Peerless inc., le groupe de travail Mode est composé de douze dirigeants d'entreprise (voir l'annexe I). Le mandat qui lui a été confié est le suivant:

- compléter le diagnostic de l'industrie en analysant ses besoins pour faire face au nouveau contexte concurrentiel mondial, notamment en matière d'expansion des marchés, d'adoption des technologies de l'information et de la communication, de formation et de recrutement de la main-d'œuvre et en réalisant les études nécessaires à cet effet.
- déterminer des actions concrètes à entreprendre, notamment pour:
 - soutenir les créateurs et entreprises d'ici en les aidant à mettre en œuvre des stratégies d'affaires gagnantes;
 - assurer une meilleure synergie et davantage de maillage entre les différents intervenants de l'industrie – créateurs, fabricants, grossistes-distributeurs, détaillants, associations sectorielles, milieu de la recherche, etc.;
 - élaborer une stratégie de marque pour l'industrie québécoise.

1.3

DÉMARCHE DU GROUPE DE TRAVAIL MODE

À l'amorce de ses travaux, le groupe de travail Mode a pris connaissance des différents chantiers et analyses réalisés par la Table de concertation sur l'industrie du vêtement (ci-après désignée «Table de concertation»). Ensuite, il a accordé deux mandats afin d'approfondir des éléments stratégiques du diagnostic:

- La firme Milstein & Cie Conseil inc. a réalisé un diagnostic de l'industrie et proposé des pistes de solution à partir des études existantes et d'entrevues individuelles avec différents acteurs;
- L'agence Sid Lee a été sélectionnée pour l'élaboration d'une stratégie de positionnement et de développement de l'image de marque de l'industrie québécoise.

À chaque étape importante d'avancement de ces travaux, les membres du groupe de travail Mode ont été rencontrés pour valider et bonifier l'analyse des experts. Les membres de la Table de concertation ont ensuite été rencontrés afin d'obtenir un plus large consensus auprès des acteurs de l'industrie.

Un comité de travail formé de représentants du MFEQ et du MRIFCE (ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur) a permis de compléter les travaux des experts avec un portrait statistique de l'industrie et une analyse des activités à l'échelle internationale.

Enfin, certains membres du groupe de travail Mode ont participé à des rencontres ad hoc avec d'autres intervenants de l'industrie – entreprises, établissements d'enseignement et organismes et associations sectoriels –, portant sur différents enjeux particuliers.

Le présent rapport reprend, dans l'ensemble, les principaux constats et propositions formulés à l'occasion de ces divers travaux.

2.

QU'EST-CE QUE L'INDUSTRIE DE LA MODE ET DU VÊTEMENT?

La transformation de l'industrie au cours des dernières années a fait en sorte que les frontières entre les fabricants, grossistes-distributeurs et détaillants sont de plus en plus ténues, puisque les entreprises tendent à contrôler l'ensemble de ces fonctions.

Afin de refléter adéquatement sa composition actuelle et d'estimer sa portée réelle sur l'économie, il est donc nécessaire de considérer l'industrie de la mode et du vêtement sous toutes ses facettes. Elle regroupe aujourd'hui les entreprises suivantes :

- fabricants de vêtements, de chaussures et autres produits connexes en cuir³;
- grossistes-distributeurs de vêtements, d'accessoires vestimentaires et de chaussures⁴;
- détaillants de vêtements et chaussures ainsi que les grands magasins intégrés verticalement⁵ (pour ces entreprises, seuls les emplois de conception, d'élaboration de produits et de production sont retenus à des fins d'analyse statistique, ces emplois étant historiquement liés au secteur de la fabrication).

L'industrie en chiffres (2011)

	EMPLOI	VENTE (2010) (M\$)	EXPORTATION (M\$)**	IMPORTATION (M\$)**
Fabricants de vêtements (SCIAN 315)	12 903	1 463	439	2 349
Fabricants de chaussures (SCIAN 3162)	1 312	147	45	527
Fabricants d'autres produits en cuir et produits analogues (SCIAN 3169)	346	35	30	234
Grossistes-distributeurs de textiles, de vêtements et de chaussures (SCIAN 4141)	12 186	5 274	n. d.	n. d.
Magasins de vêtements et d'accessoires vestimentaires et grands magasins (SCIAN 448 et 4521)*	1 675	n. d.	n. d.	n. d.
TOTAL	28 422	6 919	514	3 110

SCIAN: Système de classification des industries de l'Amérique du Nord

*Seuls les emplois de conception, d'élaboration de produits et de production sont estimés pour ce groupe d'entreprises (voir l'annexe III).

**Toutes les données d'exportation et d'importation sont attribuées à l'industrie productrice du bien (ici aux SCIAN 315, 3162 et 3169). C'est pourquoi nous ne disposons d'aucune donnée nous permettant d'estimer la part de ces exportations et importations qui a été réalisée par les grossistes-distributeurs ou les détaillants.

Source: Statistique Canada et Institut de la statistique du Québec pour les données des codes 315, 3162, 3169 et 4141.

2.1

UNE INDUSTRIE CLEF POUR LE QUÉBEC ET POUR MONTRÉAL

Depuis de nombreuses années, l'industrie de la mode et du vêtement est une source importante d'activité économique et d'emplois au Québec, particulièrement à Montréal.

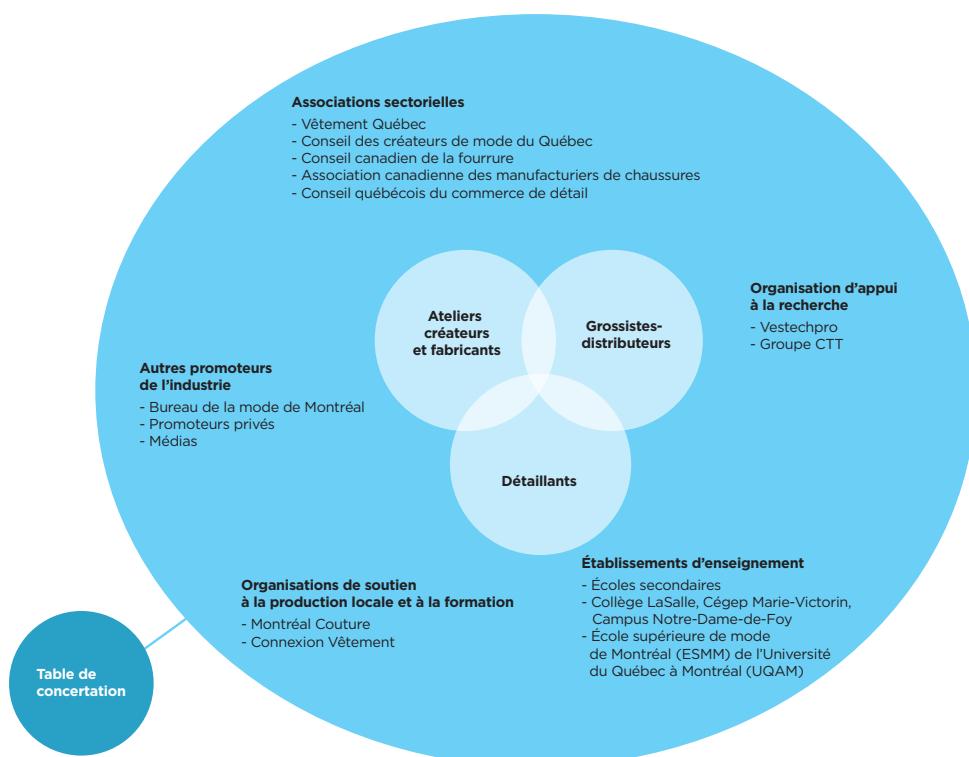
Ainsi, le Québec est, encore aujourd'hui, le chef de file de cette industrie au Canada:

- en 2011, avec 28 422 emplois, le Québec regroupait 48 % des emplois de l'industrie canadienne de la mode et du vêtement⁶⁷⁸. L'industrie québécoise comptait 1 846 établissements et ses ventes totalisaient 6,9 milliards de dollars.

Par ailleurs, 70 % des établissements de l'industrie⁹ sont concentrés à Montréal. Si l'on considère le nombre d'emplois, Montréal se classe au troisième rang en Amérique du Nord pour la fabrication de vêtements.

Une industrie composée de plusieurs acteurs clefs

L'industrie regroupe des acteurs clefs pour soutenir son expansion



2.2

UN ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES MÉTAMORPHOSÉ

Une réorganisation mondiale de la chaîne d'approvisionnement

Durement touchée par le retrait complet, en 2005, des contingents à l'importation de textiles et vêtements par l'Organisation mondiale du commerce¹⁰, l'industrie mondiale de la mode et du vêtement a subi de profonds bouleversements. Elle s'est transformée sous l'impulsion des occasions offertes par les pays en développement, qui disposent d'importantes capacités de production à faibles coûts.

Pour composer avec ce nouvel environnement commercial, les entreprises du Québec ont dû déterminer, dans la chaîne de valeur, les activités les plus stratégiques et les plus susceptibles de contribuer à leur rentabilité. À l'exemple de ce qui est observé dans les autres pays industrialisés, plusieurs entreprises ont dû opter pour la délocalisation partielle ou totale de leur production.

Un marché dominé par de grands réseaux de distribution

De même, à l'échelle mondiale, au cours des dernières années, la concurrence a pris de plus en plus la forme de grandes marques et de détaillants internationaux qui contrôlent souvent l'ensemble de la chaîne de valeur, de l'élaboration des produits jusqu'à la vente directe aux consommateurs.

Plusieurs de ces grands joueurs (Zara, H&M, Limited Brands, etc.), qui ne s'approvisionnent pas au Québec, grugent des parts de marché de l'industrie québécoise autant sur son marché local que sur son marché international. Ils bénéficient de leur propre réseau de magasins, un puissant outil de stratégie de marque (*branding*) qui leur permet de repérer en continu les tendances du marché (lien direct avec les consommateurs) et de réajuster leur offre de produits. Ils disposent aussi de moyens financiers colossaux et d'une grande notoriété, ce qui leur permet d'attirer des talents et d'intégrer des technologies de pointe, autant pour les activités de conception que pour celles de mise en marché et de distribution.

UNE STRUCTURE INDUSTRIELLE AFFAIBLIE

Tout en faisant face à ce nouvel environnement d'affaires des plus exigeants, l'industrie québécoise de la mode et du vêtement a dû composer avec les caractéristiques qui lui sont propres:

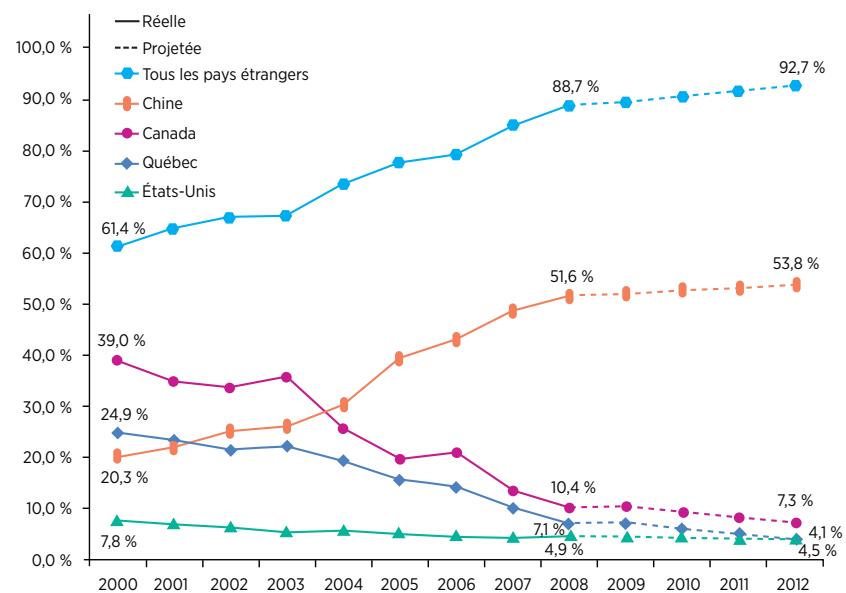
- **historiquement, le Québec a été davantage tourné vers la production**
 - en 2001, avant l'ouverture des marchés, la part des emplois de l'industrie liés aux entreprises manufacturières était de 82,1 % au Québec, alors que ce taux n'atteignait que 68,4 % en Ontario;
 - avec le phénomène de la délocalisation, le Québec a perdu davantage d'emplois de production que les autres provinces canadiennes, notamment l'Ontario (2^e joueur en importance de l'industrie au Canada);
 - aujourd'hui, 51,2 % des emplois de l'industrie québécoise découlent des entreprises manufacturières, contre 36,9 % en Ontario.
- **une main-d'œuvre manufacturière difficile à recruter et des employés vieillissants**
 - avec les pertes massives d'emplois en production des dernières années, l'industrie a acquis une image d'industrie vieillotte et en déclin, ce qui rend plus difficile le recrutement;
 - avec un pourcentage plus élevé d'employés de 55 ans et plus que la moyenne des autres industries du secteur manufacturier, soit 21 % par rapport à 15 %, l'industrie fait face à un besoin de renouvellement de sa main-d'œuvre¹¹.
- **une industrie toujours dominée par les entités de petite taille**
 - malgré les défis grandissants, et plus que dans l'ensemble du secteur manufacturier québécois, la structure industrielle de la mode et du vêtement est dominée par les établissements de petite taille;
 - en 2011, la part des établissements de 1 à 19 employés s'établissait à tout près de 80 % comparativement à 70 % dans l'ensemble du secteur manufacturier québécois.
- **des organismes sectoriels sans moyens et non fédérés**
 - bien que l'industrie bénéficie actuellement du soutien de nombreux intervenants, la plupart d'entre eux sont sous-financés, ce qui mine leur capacité d'agir. De nombreuses occasions de synergie sont ainsi ratées.

DES PARTS DE MARCHÉ EN DÉCROISSANCE SUR LE MARCHÉ LOCAL

Le Québec est encore aujourd’hui le principal acteur provincial sur le marché canadien de la mode et du vêtement. Toutefois, sa part du marché canadien a fortement chuté, passant de 25 % en 2000 à 7 % en 2008 (graphique 1). Ce recul s'est réalisé majoritairement au profit de la Chine qui est devenue la principale source mondiale des donneurs d'ordres de ce secteur. Au Canada, la part du marché détenue par la Chine a bondi de 20 % en 2000 à 52 % en 2008.

Graphique 1

Part du marché canadien de mode et vêtement (en \$) détenue par certaines régions géographiques choisies 2000-2012



Source : Statistique Canada, CANSIM tableau n° 386-0002. Industrie Canada, données sur le commerce en direct, extraction du 16 janvier 2013.

Par ailleurs, en 2010, après plusieurs phases d'implantation successives au Canada, les détaillants internationaux détenaient 24,2 % des parts de marché au détail (en \$) des biens mode vendus au pays¹².

L'ÉCART EN FAVEUR DU QUÉBEC SE RÉTRÉCIT PAR RAPPORT À L'ONTARIO

Une part moindre des emplois et des revenus de l'industrie canadienne

En raison de sa structure industrielle davantage axée sur la fabrication, c'est au Québec que les emplois de l'industrie ont décrû le plus rapidement, soit une perte de 59 % des emplois de 2000 à 2011. Le Québec ne comptait plus que 48 % des emplois de l'industrie canadienne de la mode et du vêtement en 2011, comparativement à 54 % en 2000.

De même, les revenus du secteur de la mode et du vêtement ont diminué de 20 % au Québec entre 2000 et 2010, alors que ceux de l'Ontario sont demeurés stables. Cette baisse de revenus au Québec est essentiellement attribuable aux sous-secteurs de la fabrication (-69 %). Elle a permis à l'Ontario d'accroître sa part des revenus canadiens (35 % en 2000 à 39 % en 2010). Au cours de la même période, la part du Québec a fléchi, passant de 52 % à 47 %.

Un déclin considérable des exportations internationales

Durant la période 2002-2011, les exportations internationales de l'industrie au Québec ont chuté de 74 %. En 2011, la valeur totale des exportations internationales de l'industrie atteint à peine le quart du niveau observé en 2002, soit 0,5 milliard de dollars comparativement à 1,956 milliard de dollars.

La délocalisation de notre production n'est toutefois pas étrangère à ce phénomène, puisque de nombreuses entreprises québécoises expédiennent maintenant directement aux États-Unis la marchandise qu'elles ont fait fabriquer, notamment en Chine. Si ces ventes sur le marché international ne sont pas comptabilisées dans nos exportations, elles génèrent néanmoins des emplois de qualité localement dans nos sièges sociaux. Par conséquent, la baisse des exportations ne se traduit pas nécessairement par une diminution du volume des ventes pour toutes les entreprises.

Sur la base des exportations, l'Ontario gagne du terrain

En excluant les réexportations, la part du Québec dans les exportations totales canadiennes en matière de mode et de vêtement est également passée de 58 % en 2002 à 49 % en 2011 – voir l'annexe II sur les exportations à l'exclusion des réexportations. Le Québec demeure en tête des provinces exportatrices canadiennes de mode et vêtements, mais la remontée récente de l'Ontario la place presque nez à nez avec le Québec en 2011. Ainsi, en excluant les réexportations, les exportations internationales de mode et vêtements de l'Ontario s'établissaient à 378 millions de dollars comparativement à 483 millions de dollars au Québec, réduisant ainsi l'écart de 894 millions de dollars observé entre les deux provinces en 2002 à 105 millions de dollars en 2011.

Les États-Unis, toujours le plus important marché international pour le Québec, mais en perte de vitesse...

Tout comme le Canada et l'Ontario, le Québec a vu ses parts du marché américain glisser au profit, entre autres, de la Chine qui compte pour 46 % des importations américaines. Le Québec, avec 0,3 % des importations étatsuniennes en 2011, est passé du 23^e au 26^e rang des principaux fournisseurs des États-Unis en mode et vêtements depuis 2002¹³.

2.6

L'INDUSTRIE QUÉBÉCOISE A RÉAGI

Une analyse plus fine démontre toutefois que l'industrie de la mode et de l'habillement au Québec a entrepris un virage important.

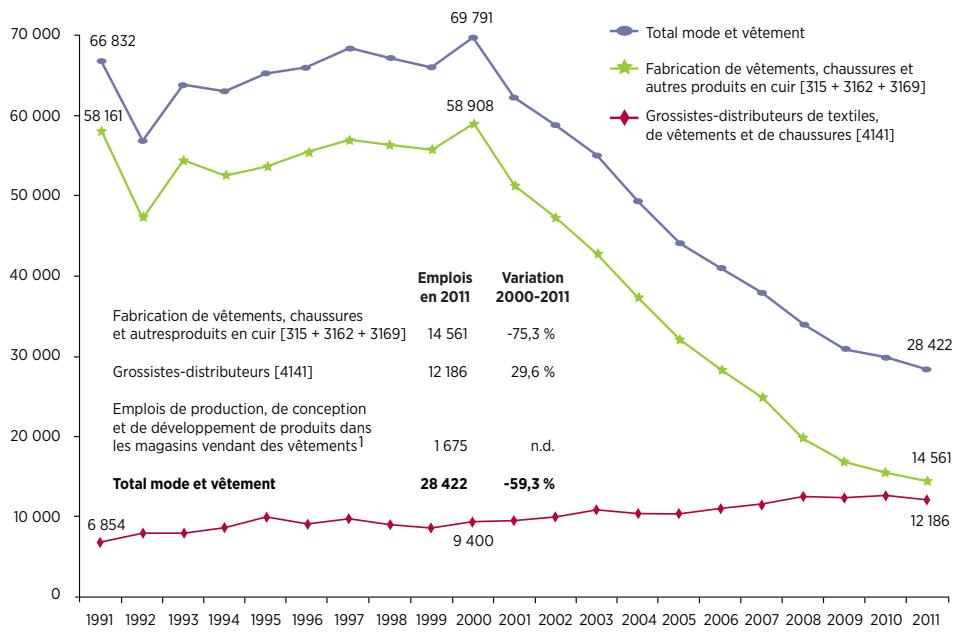
Encore essentiellement manufacturière au début des années 2000, l'industrie québécoise s'est tournée depuis vers de nouveaux modèles d'affaires qui continuent d'évoluer pour maintenir et renforcer sa compétitivité.

Ainsi, comme indiqué précédemment, plusieurs fabricants ont impari totalement ou partiellement leur production, faisant chuter le nombre d'emplois de production. Ils se sont toutefois recentrés sur des fonctions en amont et en aval de la production, c'est-à-dire des fonctions de création, de développement de produits, de logistique ou de distribution. À des fins statistiques, plusieurs de ces fabricants sont aujourd'hui considérés comme grossistes-distributeurs:

- le sous-secteur des grossistes-distributeurs n'a ainsi cessé de croître depuis le début des années 2000. Il génère maintenant presque autant d'emplois que les fabricants de vêtements, chaussures et autres produits en cuir (graphique 2);
- à l'échelle canadienne, c'est au Québec que la croissance de l'emploi dans ce sous-segment de l'industrie a été la plus élevée entre 2000 et 2011, soit 29,6 % comparativement à 19,0 % en Ontario et 24,8 % au Canada.

Graphique 2

Évolution de l'emploi dans l'industrie québécoise de la mode et du vêtement, 1991-2011



Source : Statistique Canada : *Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail* (EERH), tableau n° 281-0024 « Emploi (EERH) », estimations non désaisonnalisées, selon le type d'emploi pour une sélection d'industries selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), annuel, extraction du 26 octobre 2012. Données adaptées du Recensement 2006 de Statistique Canada. Cela ne constitue pas une approbation de ce produit par Statistique Canada.

1. D'après une estimation conservatrice à partir des données du Recensement 2006 de Statistique Canada pour les emplois de catégories F et J de la CNP-S pour les codes SCIAN 448 et 4521. Selon certains renseignements sur la tendance récente de l'industrie, ce nombre d'emplois pourrait être plus élevé en 2011 (voir l'annexe III).

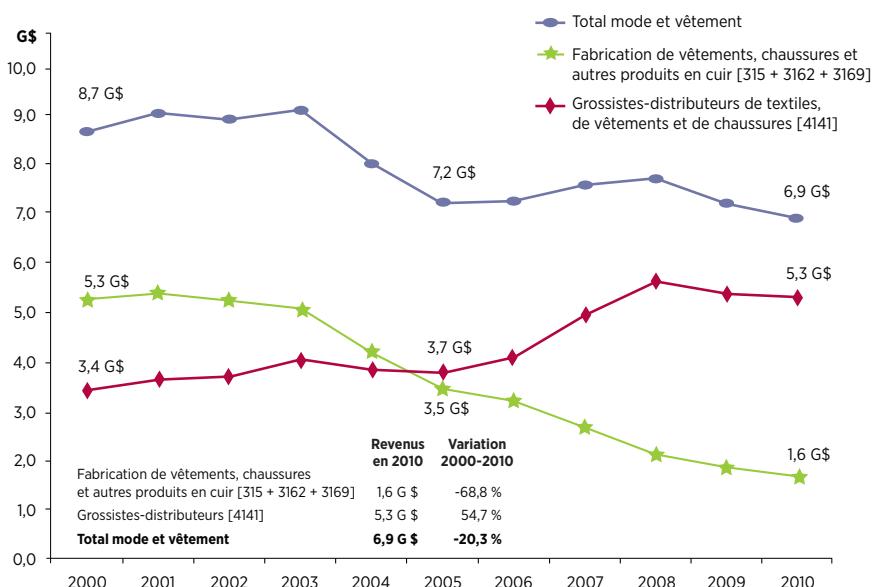
En 2011, la part des emplois des entreprises manufacturières dans le total des emplois liés à la mode et au vêtement s'établissait à 51 %, comparativement à 80 % en 2002, tandis que celle des emplois des sous-secteurs des grossistes-distributeurs était de 43 % en 2011 par rapport à 17 % en 2002. Pour leur part, les emplois de conception, de développement de produits et de production des détaillants intégrés sont estimés à près de 6 % en 2011.

La provenance des revenus de l'industrie confirme cette restructuration

Bien que, globalement, les revenus de l'industrie québécoise de la mode et du vêtement aient connu une tendance négative au cours de la dernière décennie, chez ceux des grossistes-distributeurs on observe une forte croissance. En 2010, ceux-ci généreraient plus des trois quarts des revenus de l'industrie alors que ce groupe ne représentait que 39 % des revenus en l'an 2000.

Graphique 3

Évolution des revenus de l'industrie québécoise de la mode et du vêtement, 2000-2010



Source : Statistique Canada, *Enquête annuelle sur les manufactures et l'exploitation forestières* (EAMEF), tableau n° 301-0005. Enquête annuelle sur le commerce de gros, tableau n° 081-0005 - extraction du 26 octobre 2012.

Une restructuration qui favorise une rémunération plus élevée

Si l'industrie a perdu des emplois dans le secteur de la fabrication, la restructuration de l'industrie a favorisé une rémunération moyenne plus élevée dans la fabrication de vêtements, en hausse de 34 % entre 2000 et 2011 comparativement à 30 % sur la même période pour l'ensemble du secteur manufacturier québécois.

De plus en plus d'entreprises québécoises de classe mondiale

Par ailleurs, le contexte concurrentiel a favorisé l'adoption par nos chefs de file de stratégies d'expansion internationale de façon à obtenir une taille suffisante pour générer des économies d'échelle importantes et rendre l'industrie compétitive.

Le Québec compte de plus en plus d'entreprises de classe mondiale. En témoignent les Vêtements de Sport Gildan, Groupe Aldo et Vêtements Peerless. L'industrie vise à multiplier le nombre de ces entreprises.

De nouvelles stratégies d'affaires

D'autres entreprises ont emboîté le pas et se sont donné des stratégies d'affaires présentant de grandes possibilités de croissance.

Ainsi, plusieurs détaillants se sont intégrés verticalement en amont. Bien que nous ne disposions que de peu de données statistiques à cet égard, les observations sur le terrain montrent que plusieurs détaillants se sont dotés d'importantes équipes de design pour développer des collections exclusives vendues sous leur propre marque privée. Certains possèdent également des usines ou sous-traitent la fabrication de leurs collections à l'étranger et au Québec. Groupe Aldo, Groupe Dynamite (Garage) et Boutique la Vie en Rose sont des exemples éloquents de ce phénomène.

L'intégration verticale est également visible chez les fabricants qui sont de plus en plus nombreux à posséder leurs propres réseaux de boutiques. Les entreprises Femme de Carrière Prêt-à-porter, Rudsak en sont quelques exemples.

D'autres ont développé des niches de marché axées sur le design ou l'innovation - ex.: Marie Saint Pierre Design, Harricana, Logistik Unicorp, Second Clothing (Vêtements Wazana), Confection C. Cliche.

Une base manufacturière qui constitue encore un atout

Même fragilisée, avec 1 846 établissements et 51 % des emplois de l'industrie québécoise de la mode et du vêtement, la base manufacturière jouit encore d'une masse critique et joue toujours un rôle de premier plan dans l'industrie.

De fait, les emplois dans le secteur de la fabrication constituent une base industrielle essentielle pour les entreprises de la mode et du vêtement, car une production locale représente un avantage concurrentiel indéniable au regard notamment de la flexibilité, de la production de petits lots et de réassorts rapides.

Par ailleurs, en raison de facteurs divers - hausse des coûts de main-d'œuvre dans les pays en développement, des coûts de transport, des délais de livraison, etc. -, plusieurs entreprises ont été amenées, dans les dernières années, à revoir leur chaîne d'approvisionnement et à opter pour une production hybride ou locale.

Cette base manufacturière est également nécessaire pour répondre aux besoins des entreprises de plus petite taille pour qui la délocalisation n'est pas une option considérant les ressources financières et humaines associées à cet exercice et les quantités minimales requises par les fournisseurs étrangers.

En conservant une base manufacturière solide, le Québec s'assure de préserver une expertise qui constitue un levier important sur le plan de l'innovation.

Une diversification vers de nouveaux marchés prometteurs s'amorce

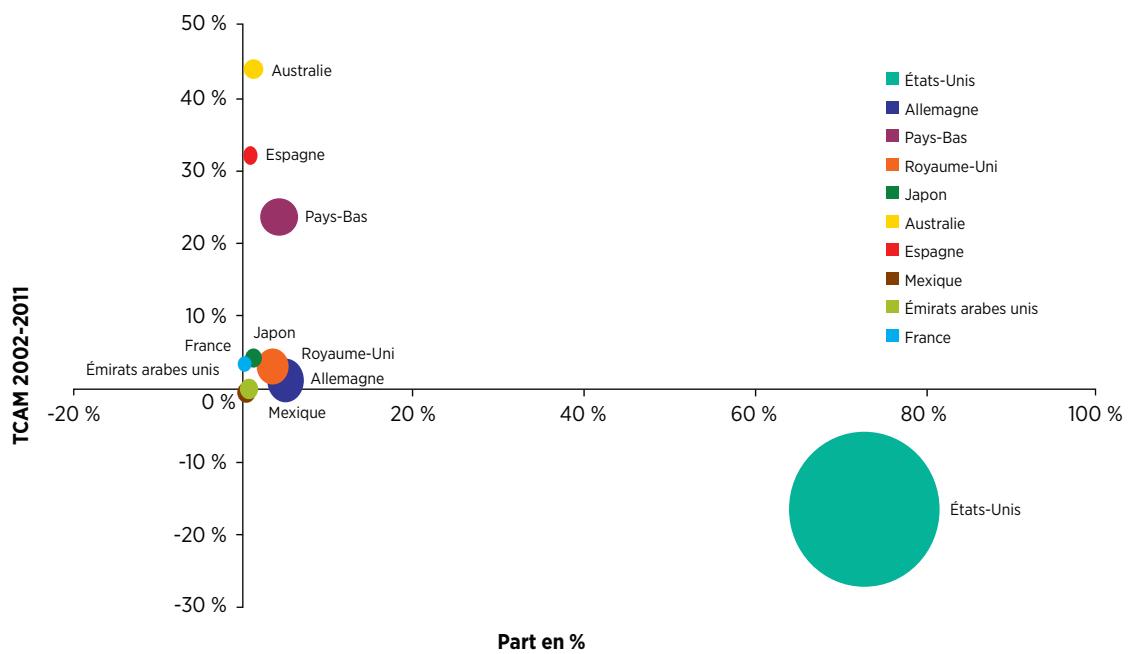
Tout en maintenant ses efforts en matière de ventes aux États-Unis, l'industrie a amorcé une diversification de ses marchés. Ainsi, la part relative des exportations internationales du Québec vers les États-Unis diminue au profit d'autres régions en 2011.

L'Europe occidentale a pris une importance grandissante, passant de 3 % (51 millions de dollars) des exportations internationales du Québec en 2002 à 17 % (88 millions de dollars) en 2011. Les Pays-Bas s'y démarquent par la valeur relativement importante des exportations québécoises qui leur sont destinées (22 millions de dollars en 2011) et la croissance annuelle moyenne enviable de celles-ci entre 2002 et 2011 (24 %).

D'autres marchés comme l'Asie (Chine, Japon) et le Moyen Orient prennent progressivement de l'importance, même s'ils sont encore marginaux.

Graphique 4

Dix principales destinations des exportations internationales de l'industrie québécoise de la mode et du vêtement, taux de croissance annuel moyen 2002-2011 et part des exportations totales en pourcentage



Source : Institut de la statistique du Québec.

Des collaborations et des partenariats sont établis

La table de concertation mise en place en 2008, regroupant une quarantaine d'intervenants, ainsi que les comités sous-jacents ont permis d'établir des collaborations entre les membres (entreprises, écoles de mode, organismes sectoriels, etc.) en plus de contribuer à la réalisation de projets (diagnostic, missions à l'étranger, etc.), malgré des ressources limitées.

À l'image des tendances mondiales, plusieurs partenariats entre les détaillants québécois et les créateurs ont vu le jour au cours des dernières années pour lancer des collections capsules, par exemple :

- Denis Gagnon/Bedo;
- Marie Saint Pierre/Reitmans;
- Martin Lim/Reitmans;
- Dubuc/Simons.

3.

QUELS SONT LES DÉFIS PARTICULIERS DE L'INDUSTRIE ?

Les entreprises de l'industrie qui réussissent ont donc adapté leur modèle d'affaires et elles continueront à le faire en fonction des nouvelles tendances et exigences toujours changeantes du marché mondial.

VISION DU FUTUR DE L'INDUSTRIE

À la lumière des différents travaux, le groupe de travail Mode a formulé un énoncé de la vision de l'industrie.

«DES CRÉATEURS, DES FABRICANTS, DES GROSSISTES-DISTRIBUTEURS ET DES DÉ-TAILLANTS DE CLASSE MONDIALE QUI INNOVENT CONSTAMMENT ET QUI SE RALLIENT AUTOUR D'ACTIONS COMMUNES ET D'UNE IDENTITÉ DE MARQUE PROPRE AU QUÉBEC, QUI INSUFFLE LA FIERTÉ ET L'ENTHOUSIASME ET QUI ÉVOQUE LA RÉUSSITE.»

C'est une vision collective et à long terme, collée à notre réalité et ancrée dans notre histoire.

CINQ GRANDS DÉFIS

Pour s'engager dans cette vision à long terme, le groupe de travail Mode estime que l'industrie doit relever les cinq grands défis suivants:

- L'intensification et l'harmonisation du maillage entre créateurs, fabricants, détaillants et grossistes-distributeurs dans toute la chaîne logistique, ainsi qu'avec d'autres secteurs créatifs et innovants;
- L'actualisation et l'animation de l'image de marque de l'industrie auprès des entreprises et de l'ensemble de la société;
- Le rehaussement des compétences (recrutement, formation et relève) en adéquation avec les besoins de l'industrie;
- Le renforcement de la capacité d'adaptation de l'industrie en fonction des nouvelles tendances et exigences du marché mondial;
- L'amélioration de la capacité de l'industrie à faire face à la concurrence sur le marché local et à croître sur les marchés hors Québec.

3.1

INTENSIFICATION ET HARMONISATION DU MAILLAGE ENTRE CRÉATEURS, FABRICANTS, DÉTAILLANTS ET GROSSISTES-DISTRIBUTEURS DANS TOUTE LA CHAÎNE LOGISTIQUE, AINSI QU'AVEC D'AUTRES SECTEURS CRÉATIFS ET INNOVANTS

Le premier constat mis en exergue par les travaux du groupe de travail Mode est que l'industrie et ses différents acteurs sont divisés. Il n'y a pas suffisamment de synergie entre les acteurs de l'industrie, ni avec ceux d'autres secteurs créatifs ou innovants, qui permettrait d'engendrer des bénéfices (organisationnels et stratégiques) grâce à la mise en commun de ressources et de moyens. D'ailleurs, la multiplicité des acteurs au sein de l'industrie et le peu de moyens disponibles ne contribuent pas à remédier à cette situation.

Dans le contexte actuel, le premier enjeu en importance est donc d'intensifier et d'harmoniser le maillage entre créateurs, fabricants et détaillants de l'industrie dans toute la chaîne de valeur, mais aussi avec d'autres secteurs créatifs et innovants tels le secteur culturel et artistique, celui des technologies de l'information et de la communication et celui des jeux électroniques. Après tout, les véritables concurrents d'une entreprise de mode québécoise ne sont plus les autres entreprises québécoises, mais bien les entreprises étrangères.

Une industrie fragmentée

«ON EST COMME UNE CHAISE À TROIS PIEDS¹⁴.»

Depuis quelques années, et plus particulièrement depuis la création de la Table de concertation, différents acteurs de l'industrie ont appris à se connaître. Ils ont également appris à partager leurs expériences et à se concerter, notamment dans le cadre du mandat qui a été confié au groupe de travail Mode. Parfois, ils se sont



associés afin de mener à bien, de concert, un produit, un projet ou une activité particulière. Toutefois, ce phénomène n'est pas suffisamment répandu.

Malgré ces progrès, l'industrie demeure divisée: il y a beaucoup d'acteurs mais peu de collaboration et de projets communs. L'existence ou l'offre de services de certaines organisations de soutien et associations sectorielles n'est que peu ou pas connue. Ces dernières axent leurs activités sur un segment restreint de l'industrie. Leurs mandats apparaissent parfois similaires et leur pérennité est menacée par manque de financement en raison du nombre restreint de membres. De plus, la multiplicité d'initiatives et d'événements mode auxquels tous les acteurs n'ont pas adhéré rend difficile le rayonnement d'une image de marque représentative et fédératrice pour l'ensemble de l'industrie. Enfin, il n'y a pas de stratégie concertée permettant à tous d'aller dans la même direction.

Peu de synergie avec d'autres acteurs créatifs

Les acteurs de l'industrie ne s'associent pas non plus avec les autres acteurs créatifs et innovateurs québécois. De la même manière, ils ne tirent pas assez parti des médias locaux.

À cet égard, le Québec n'est pas en situation de pénurie d'événements créatifs ni d'entreprises innovatrices dans d'autres secteurs d'activité avec lesquels l'industrie pourrait établir des collaborations. Ce sont autant d'occasions manquées de créer une synergie profitable et de se positionner favorablement à l'échelle nationale et internationale.

Absence d'un organisme fédérateur

Bien que les organisations et associations sectorielles aient joué un rôle actif afin de mobiliser les acteurs des sous-secteurs de l'industrie autour d'actions collectives, aucune organisation permanente n'est reconnue à titre de représentant de l'ensemble de l'industrie. Aucune n'a pu mobiliser et fédérer tous les acteurs de l'industrie, lui permettant de parler d'une seule voix, notamment auprès des instances gouvernementales. La présence d'une telle organisation agissant comme chef de file auprès de l'industrie est incontournable pour assurer la coordination et le succès de toute future initiative collective.

3.2

ACTUALISATION ET ANIMATION DE L'IMAGE DE MARQUE DE L'INDUSTRIE AUPRÈS DES ENTREPRISES ET DE L'ENSEMBLE DE LA SOCIÉTÉ

Les travaux réalisés visant à évaluer le positionnement actuel de la marque et sa notoriété locale et internationale ont démontré que, malgré le progrès réalisé, l'industrie québécoise est méconnue et que Montréal n'est toujours pas perçue comme capitale de mode sur le plan international. Même localement, les consommateurs connaissent peu les créateurs et les entreprises de mode et de vêtements d'ici¹⁵. L'image actuelle ne permet pas de communiquer efficacement les atouts de l'industrie à des partenaires et à des investisseurs potentiels. Elle ne répond pas au besoin de fédérer et de créer d'abord une dynamique entre les acteurs de l'industrie.

Les initiatives de la Ville de Montréal dans le cadre du lancement de la stratégie Montréal Style Libre en mars 2009 – et plus concrètement celles du Bureau de la mode de Montréal¹⁶ – ont certainement contribué à faire connaître le produit mode montréalais aux consommateurs et acheteurs d'ici et d'ailleurs. Cependant, les entreprises de l'industrie n'ont pas toutes adhéré à ces réalisations, et une image vieillotte, souvent négative, colle toujours à l'industrie¹⁷. Or, cette image provoque des effets négatifs, notamment auprès du secteur financier, des nouveaux talents et des jeunes qui pourraient être intéressés par l'industrie¹⁸.

Image d'une industrie vieillotte et non fédératrice

De façon plus précise, la promotion actuelle de l'industrie québécoise basée sur sa ville d'origine, soit la promotion de «Montréal, ville de mode», n'est pas suffisante en soi pour susciter l'effet positif escompté sur les consommateurs locaux et internationaux, mais aussi pour rallier les acteurs de l'industrie. En outre, de plus en plus de villes tentent de se distinguer sous l'étiquette «ville de mode», ce qui enlève de la crédibilité à ce discours puisque Montréal n'est pas une capitale de la mode au même titre que New York et Paris.



«POUR APPORTER UNE SOLUTION QUI ENRICHIRA
NOTRE ÉCONOMIE, NOUS DEVONS DÉCOUVRIR,
COMPRENDRE ET TRAVAILLER AVEC LES RÉALI-
TÉS INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES, AVEC UNE
IDENTITÉ DE MARQUE QUI RACONTE NOTRE
HISTOIRE AU PUBLIC TOUT EN EXPLIQUANT
NOTRE RÔLE DANS CETTE HISTOIRE¹⁹.»

Ainsi, l'actualisation et l'animation de l'image de marque de l'industrie auprès des entreprises et de l'ensemble de la société apparaissent incontournables, tant pour les créateurs, les fabricants et les détaillants que pour les grossistes-distributeurs.

3.3

REHAUSSEMENT DES COMPÉTENCES EN ADÉQUATION AVEC LES BESOINS DE L'INDUSTRIE

À la lumière des études antérieures ainsi que des entrevues récentes, la main-d'œuvre pose également des défis de taille pour l'industrie, principalement en raison des départs anticipés à la retraite, des nouvelles compétences nécessaires ainsi que de la proportion d'employés immigrants.

Besoins pressants de formation et de recrutement, surtout pour les activités de production

On estime qu'il y aura une demande accrue de nouveaux employés, plus forte que dans l'ensemble du secteur manufacturier, pour remplacer les départs à la retraite²⁰, surtout pour les cadres supérieurs et les employés de la production, dont les opérateurs de machines à coudre avec compétences multiples, les coupeurs et les patronnistes²¹.

Compte tenu des besoins pressants de recrutement, les besoins en formation sont d'autant plus importants. On estime, somme toute, que plusieurs milliers d'employés devront être formés au Québec.

Or, en ce qui a trait au recrutement et à la formation, l'industrie fait face à certains obstacles:

- Faible attractivité de l'industrie: image peu attractive, mauvaise perception des conditions de travail et de la stabilité des emplois;
- Absence d'une personne responsable de la gestion des ressources humaines et faible planification de la relève entrepreneuriale: peu d'entreprises de l'industrie disposent d'une ou d'un responsable de la gestion des ressources humaines pour administrer, mobiliser et perfectionner le personnel assurant l'activité de l'entreprise et pour garantir la rétention des employés et la relève de gestion²² (par exemple un programme de mentorat ou l'évolution des plans de carrière);
- Difficulté d'accès aux programmes d'aide existants d'Emploi-Québec: aucun représentant de l'industrie n'agit comme interlocuteur unique auprès du gouvernement pour faire valoir ses besoins en main-d'œuvre;

- Absence de programmes adéquats de formation en milieu de travail: bien que les entreprises reconnaissent l'importance de la formation continue, un faible pourcentage d'entre elles a mis en place des programmes adéquats de formation en milieu de travail. On observe également une pénurie d'employés d'expérience parmi le personnel de production, qui serait en mesure d'accomplir cette tâche²³;
- Difficulté de recrutement à l'étranger: plusieurs entreprises rencontrent des obstacles à l'embauche d'un travailleur étranger, sur une base temporaire ou permanente: les conditions et les démarches associées à ce processus sont complexes et exigeantes, tant pour l'entreprise que pour la personne qu'elle désire embaucher;
- Peu de collaboration et de synergie entre les établissements d'enseignement et les entreprises de manière à permettre une meilleure adéquation besoins-formation et une plus grande compréhension des besoins et des réalités de l'industrie.

En somme, les transformations rapides de l'industrie et l'évolution de ses besoins en main-d'œuvre ne semblent pas avoir été suffisamment comprises et communiquées.

3.4

RENUFORCEMENT DE LA CAPACITÉ D'ADAPTATION DE L'INDUSTRIE EN FONCTION DES NOUVELLES TENDANCES ET EXIGENCES DU MARCHÉ MONDIAL

Plus rapidement que dans la majorité des autres secteurs industriels, les nouvelles tendances et exigences du marché mondial (dont le court cycle de vie des produits et le pouvoir du consommateur²⁴) exigent que les entreprises de l'industrie se renouvellent, se spécialisent, élaborent de nouveaux modèles d'affaires, optimisent leur chaîne d'approvisionnement ainsi que leur production et proposent plus rapidement que dans bien d'autres industries des produits et services nouveaux ou améliorés. Bref, les entreprises de l'industrie doivent avoir une capacité d'adaptation et de changement considérable. Toutefois, elles doivent miser sur l'innovation, la rapidité et la flexibilité.

« LA MODE REPOSE SUR LA RÉINVENTION – ON NE PEUT PAS TOUJOURS PROPOSER LA MÊME CHOSE ET ESPÉRER QUE LES GENS PARLENT DE VOUS²⁵. »

Pour cela, des solutions technologiques, notamment grâce au Web, s'offrent aux entreprises pour répondre à cette nécessité. La vitesse d'introduction de nouvelles technologies – outils de gestion intégrée, de planification, de prévision, de vente à distance et de gestion de l'information, commerce électronique, cybermarketing, programmes de fidélisation Web et d'optimisation du référencement – continue d'être très rapide à l'échelle planétaire. Les entreprises doivent donc investir massivement dans l'implantation et la mise à niveau de ces technologies de même que dans l'agrandissement de leurs installations afin de réaliser les économies d'échelle nécessaires pour être à même d'affronter la concurrence.

Retard dans l'adoption de nouvelles technologies

Les travaux menés par le groupe de travail indiquent que l'industrie accuse encore un retard relativement à l'adoption des TIC pour chacune des fonctions de l'entreprise, y compris la fonction production. Les résultats préliminaires de l'Enquête sur l'utilisation du numérique dans l'industrie de la mode et du vêtement, menée par le CEFARIO (Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations, à l'aide des technologies de l'information et de la communication), corroborent ce constat²⁶. Ils révèlent notamment qu'une faible proportion des entreprises sondées, encore plus grande chez les fabricants, connaissent le potentiel des solutions technologiques pour répondre à leurs priorités d'affaires – l'amélioration du produit, le contrôle des coûts de production, la gestion des stocks et l'expansion des affaires – et envisagent d'y investir à court terme²⁷.

Faible appui à l'investissement pour la consolidation des sièges sociaux sur le marché local

Certains programmes actuels d'aide à l'investissement du gouvernement du Québec et d'Investissement Québec, dont le programme ESSOR et celui des immigrants investisseurs, ne tiennent pas compte des transformations de l'industrie. De fait, ils ne s'adressent qu'aux entreprises manufacturières, et seuls les projets d'investissement en usine peuvent bénéficier d'un appui financier.

Ainsi, les entreprises de l'industrie en pleine expansion et non issues du secteur manufacturier, soit les grossistes-distributeurs et les détaillants intégrés, ne peuvent bénéficier de ces appuis. Ces entreprises requièrent toutefois aussi des investissements considérables pour le développement et le renforcement de fonctions à forte valeur ajoutée souvent réalisées au siège social, telles que le design, la stratégie de marque et la logistique.

3.5

AMÉLIORATION DE LA CAPACITÉ DES ENTREPRISES À FAIRE FACE À LA CONCURRENCE INTERNATIONALE SUR LE MARCHÉ LOCAL ET À CROÎTRE SUR LES MARCHÉS HORS QUÉBEC

Le dernier grand enjeu de l'industrie porte sur la nécessité de faire de ses entreprises des joueurs de classe mondiale. C'est en améliorant leur capacité à faire face à la concurrence internationale sur le marché local et en accroissant leur présence sur les marchés hors Québec que les entreprises deviendront véritablement capables de rivaliser sur la scène mondiale.

«LA MEILLEURE DÉFENSE CONTRE LES MARQUES INTERNATIONALES EST D'ÊTRE SOI-MÊME UNE MARQUE INTERNATIONALE²⁸.»

Absence d'un événement collaboratif d'envergure mondiale pour faire valoir les atouts de l'industrie

L'industrie québécoise ne mise pas suffisamment sur ses atouts. Ainsi, il n'existe aucun événement collaboratif d'envergure mondiale qui permettrait d'en tirer parti et de faire valoir ces atouts auprès des consommateurs et des acheteurs étrangers potentiels.

Les événements mode actuels, bien que certains soient déjà bien établis, présentent des défis. Ainsi, la Semaine de mode de Montréal, après 24 éditions, n'attire pas suffisamment d'acheteurs et de journalistes étrangers. On observe un manque de constance dans la participation des créateurs québécois et l'absence de grands créateurs canadiens ou européens. De plus, elle n'arrive pas à attirer suffisamment de commanditaires privés importants. Par ailleurs, il n'existe pas d'événement regroupant l'ensemble de l'industrie, ni de salon permettant d'accueillir et d'attirer les acheteurs internationaux, comme dans les autres villes de mode d'importance dans le monde.

Méconnaissance des stratégies de pénétration de nouveaux marchés

Une lacune a été observée et signalée par la grande majorité des personnes rencontrées à l'occasion des travaux du groupe de travail: la méconnaissance, par les entreprises, des stratégies de pénétration de nouveaux marchés. Ainsi, il serait nécessaire d'améliorer l'appui du gouvernement aux entreprises qui participent à des activités de croissance de marchés, telles les foires et les missions commerciales étrangères. Ces activités de développement des marchés sont grandement appréciées, mais les entreprises aimeraient obtenir un meilleur appui au moment de leur préparation et après leur réalisation afin d'en augmenter les retombées positives.

Par ailleurs, les marchés ne sont pas assez ciblés, d'une part, selon l'offre de produits de l'industrie et, d'autre part, selon la taille des marchés et le potentiel d'accroissement des affaires sur ceux-ci.

4.

ORIENTATIONS ET RECOMMANDATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL MODE

Le groupe de travail Mode met l'accent sur l'importance d'agir collectivement pour concrétiser le plein potentiel de l'industrie. Il croit en la nécessité de coordonner les efforts de tous les acteurs et de prioriser les initiatives afin de mettre au point une stratégie concertée, cohérente avec la vision à long terme de l'industrie, qui lui permettra de dégager un avantage concurrentiel durable, et donc d'augmenter sa compétitivité sur les scènes québécoise, canadienne, étatsunienne et internationale.

Pour cela, il fait sept recommandations regroupées sous les cinq orientations suivantes :

- Se donner les moyens d'agir collectivement de façon plus importante et mieux structurée;
- Rallier les joueurs de l'industrie autour d'une image moderne, propre au Québec, notoire et source de fierté;
- Cerner et prioriser davantage les enjeux relatifs à la main-d'œuvre et se donner les moyens d'y faire face;
- Favoriser l'investissement, notamment dans les nouvelles technologies, et partager les meilleures pratiques d'affaires;
- Faire valoir nos avantages concurrentiels sur des marchés ciblés.

4.1

SE DONNER LES MOYENS D'AGIR COLLECTIVEMENT DE FAÇON PLUS IMPORTANTE ET MIEUX STRUCTURÉE

Le groupe de travail Mode est d'avis que l'industrie doit, a priori, se donner les moyens d'agir collectivement de façon plus importante et mieux structurée. C'est pour cette raison qu'il place au cœur de ses priorités d'action la mise sur pied d'une grappe métropolitaine de la mode.

La création d'une grappe métropolitaine a donné des résultats probants dans d'autres industries stratégiques concentrées à Montréal – technologies propres, cinéma et télévision, logistique et transport, sciences de la vie, services financiers, TIC, aérospatiale.

Recommandation 1: Mettre sur pied une grappe Mode

«TIRER PARTI D'UN LEVIER IMPORTANT.»

Il est recommandé de mettre sur pied une grappe structurée, formée d'une masse critique d'acteurs de l'industrie – chefs de file, experts, représentants d'associations industrielles, fournisseurs (textiles et autres), sous-traitants, créateurs, fabricants, centres de recherche, établissements d'enseignement, etc. – afin de les rassembler autour d'objectifs communs et d'actions concertées en vue d'en augmenter la cohésion et aux fins d'optimiser la croissance et le rayonnement de l'industrie. Cette grappe sera aussi une plateforme d'échange et de partage des connaissances, de l'expertise et des succès de ses membres pour mieux faire face à la concurrence devenue mondiale.

La grappe Mode sera un organisme à but non lucratif qui offrira également la structure nécessaire pour assurer la mise en œuvre de projets structurants de l'industrie, y compris ceux reconnus par le groupe de travail Mode dans le présent rapport. Elle prendra la relève, en quelque sorte, du groupe de travail Mode ainsi que de la Table de concertation de l'industrie.

La mise sur pied et le fonctionnement de la grappe Mode respecteront la démarche à suivre et les conditions d'admissibilité à l'aide financière, notamment la contribution financière de l'industrie de 200 000 \$ par année pendant trois ans. Le groupe de travail Mode demande l'accompagnement de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) et de ses partenaires pour mettre en place une telle structure.

4.2

RALLIER LES JOUEURS DE L'INDUSTRIE AUTOUR D'UNE IMAGE DE MARQUE MODERNE, PROPRE AU QUÉBEC, NOTOIRE ET SOURCE DE FIERTÉ

Malgré les perceptions, l'industrie est moderne. Elle peut être synonyme de réussite et source d'inspiration. Il est donc temps que les acteurs de l'industrie, appuyés par le gouvernement du Québec, donnent un nouveau souffle aux efforts de promotion de leur secteur d'activité et s'affairent sérieusement à restaurer son image, tant auprès des acteurs de l'industrie, y compris des travailleurs, que du grand public.

«NOUS AVONS BESOIN D'UNE IDENTITÉ DE MARQUE QUI PROUVE NOTRE IMPORTANCE, QUI INSPIRE LA FIERTÉ, QUI ÉVOQUE LA RÉUSSITE ET QUI DEVIENDRA LE PRINCIPAL SUJET DE CONVERSATION²⁹.»

Par conséquent, la deuxième recommandation du groupe de travail consiste à rallier les joueurs de l'industrie autour d'une image de marque moderne, propre au Québec, notoire et source de fierté. Pour cela, le groupe de travail Mode est enthousiaste à l'idée d'accorder à la grappe industrielle qui sera créée le mandat de coordonner et de mettre en œuvre la stratégie d'image de marque.

Recommandation 2: Appuyer le déploiement de la stratégie de positionnement intitulée «La fibre ingénieuse»

Cette stratégie repose sur une réflexion stratégique qui a permis de positionner l'industrie sous un dénominateur commun fédérateur, soit «La fibre ingénieuse».

Il s'agira donc de promouvoir cette expression du positionnement de l'industrie à l'aide de certains outils afin de bâtir la notoriété de la marque et d'établir sa crédibilité.

«L'INDUSTRIE DE LA MODE QUÉBÉCOISE A L'INGÉNIOSITÉ INSCRITE DANS SON ADN. ELLE NOUS AMÈNE L'INTELLIGENCE DANS NOS DESIGNS, LE COURAGE D'OSER, LES RESSOURCES POUR RÉALISER [...]. DANS NOTRE ATTITUDE ET NOTRE COMPORTEMENT, L'INGÉNIOSITÉ EST LA CONNEXION QUI NOUS UNIT³⁰.»

«La fibre ingénieuse» se réfère à des caractéristiques propres à l'industrie québécoise de la mode et du vêtement:

- Élastique et flexible: l'industrie a démontré qu'elle est capable de résister aux changements économiques, sociaux et environnementaux;
- Forte et interconnectée: une fibre textile est, par sa nature même, le résultat de l'entrelacement de fils, ce qui lui donne toute sa force. L'industrie est elle aussi plus forte lorsqu'elle travaille en synergie avec les différents acteurs. Elle crée des liens avec la culture, la technologie et la ville, comme ceux que doit tisser l'industrie entre ses créateurs, fabricants, détaillants et grossistes-distributeurs;
- Astucieuse et inventive: l'industrie de la mode québécoise démontre de la présence d'esprit et de l'intelligence;
- Débrouillarde: l'industrie ne requiert pas des conditions parfaites pour savoir évoluer. Elle a même su briller en leur absence.

La stratégie de positionnement de l'industrie et de sa filière a pour objectif de convaincre trois publics majeurs, soit l'industrie elle-même, le grand public et la communauté internationale. Elle satisfait à quatre critères indispensables à son succès: elle est crédible (appuyée sur des exemples concrets), elle confère une valeur ajoutée à tous les acteurs, elle peut être un sujet de conversation et elle appelle à la collaboration.

Les coûts totaux de la mise en œuvre de cette stratégie sont estimés à **3 millions de dollars sur trois ans, dont 1,2 million de dollars pour l'année 2013-2014³¹.**

Le groupe de travail Mode espère que le gouvernement contribuera au financement de la mise en œuvre de la stratégie de positionnement intitulée «La fibre ingénieuse» élaborée par Sid Lee dans le cadre des travaux du groupe de travail Mode.

4.3

CERNER ET PRIORISER DAVANTAGE LES ENJEUX RELATIFS À LA MAIN-D'ŒUVRE ET SE DONNER LES MOYENS D'Y FAIRE FACE

Relativement aux défis et lacunes reconnus concernant la main-d'œuvre, une piste de solution s'impose, soit la création d'une table ad hoc de concertation.

Recommandation 3: Soutenir la création d'une table ad hoc de concertation sur la main-d'œuvre

Jusqu'à présent, plusieurs besoins ont été reconnus en matière de main-d'œuvre, mais ils ne font pas consensus et n'ont pas été priorisés. Il semble par ailleurs difficile pour les entreprises de l'industrie, tant qu'elles se présentent en ordre dispersé, d'obtenir tous les appuis nécessaires d'Emploi-Québec dans le cadre des programmes d'aide existants.

C'est pourquoi le groupe de travail Mode requiert l'appui du gouvernement du Québec afin d'accompagner l'industrie dans la création d'une table ad hoc réunissant notamment des représentants d'employeurs et de travailleurs de l'industrie. Le mandataire chargé de présenter et de soumettre ce projet de concertation auprès d'Emploi-Québec devrait être la grappe Mode (ou, en attendant sa formation officielle, le comité de pilotage).

La création de la table ad hoc permettra à l'industrie et à ses partenaires de travailler ensemble en vue d'établir un diagnostic approfondi et partagé sur les besoins reconnus relativement à la main-d'œuvre et de prioriser ces besoins. La table ad hoc sera un interlocuteur privilégié, représentatif de l'industrie, auprès d'Emploi-Québec et de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT).

La formation d'une table de concertation ad hoc sur la main-d'œuvre devra être reconnue par la CPMT. La table devra donc être constituée à l'initiative de la grappe Mode, notamment avec l'appui d'Emploi-Québec.

4.4

FAVORISER L'INVESTISSEMENT, NOTAMMENT DANS LES NOUVELLES TECHNOLOGIES, ET PARTAGER LES MEILLEURES PRATIQUES D'AFFAIRES

Dans le contexte actuel, il apparaît essentiel d'amener les entreprises de l'industrie à se doter des outils et du financement nécessaires.

Recommandation 4: Appuyer le processus d'intégration des TIC auprès des entreprises

Bien que les résultats soient encore préliminaires, le projet pilote PME 2.0 du gouvernement du Québec permettra de déceler un certain nombre de lacunes et de prévoir les défis à relever pour l'intégration et la maîtrise des nouvelles technologies, mais également dans le partage des meilleures pratiques d'affaires.

Signalons que le projet pilote PME 2.0, dont la mise en place a été confiée au CEFARIO, permet d'accompagner quinze PME (petites et moyennes entreprises) de l'industrie de la mode et du vêtement dans tout le processus d'intégration des TIC (technologies de l'information et de la communication), soit dans la définition et la mise en œuvre d'un plan d'action. L'objectif du programme est, dans une première phase, d'accompagner de façon intensive un nombre limité d'entreprises pour ensuite proposer des moyens d'étendre l'approche à un plus grand nombre d'entre elles.

Compte tenu des constats posés jusqu'à maintenant et des résultats envisagés dans le cadre de ce programme, le groupe de travail Mode recommande qu'une aide à l'intégration des TIC, particulièrement pour les PME et les créateurs de l'industrie de la mode et du vêtement, soit mise en place.

De façon plus précise, le groupe de travail Mode recommande qu'à partir des programmes existants du gouvernement, une enveloppe budgétaire, gérée par la Banque de développement économique du Québec, soit affectée à l'industrie pour encourager la réalisation de projets d'investissements relatifs à l'intégration des TIC et à l'adoption de meilleures pratiques d'affaires, à la lumière de l'expérience du projet pilote PME 2.0.

Recommandation 5 :
Rendre les grossistes-distributeurs
et les détaillants intégrés admissibles
aux programmes d'appui à l'investissement

Pour tenir compte de la structure actuelle de l'industrie, c'est-à-dire de la part croissante des grossistes-distributeurs et de celle des détaillants intégrés, le groupe de travail Mode recommande que les programmes d'appui aux projets d'investissement du gouvernement du Québec et d'Investissement Québec, particulièrement le programme d'appui aux projets d'investissement ESSOR et le programme des immigrants investisseurs, soient revus afin de rendre admissibles les projets d'investissement de ces types d'entreprises issues de l'industrie de la mode et du vêtement et qui sont centrales dans la croissance de l'industrie.

Des prêts de la Banque de développement économique du Québec permettront d'encourager la concrétisation et la réalisation, par des entreprises exerçant leurs activités à valeur ajoutée de préproduction et de postproduction au Québec, de projets d'investissements et d'expansion de leur siège social et de leur réseau de distribution – projets de construction, d'adaptation, de modernisation ou d'agrandissement d'un bâtiment, projets d'implantation d'un procédé ou d'une technologie verte ou de pointe – afin qu'elles puissent croître et rivaliser avec succès avec les grandes marques et chaînes étrangères.

4.5

FAIRE VALOIR NOS AVANTAGES CONCURRENTIELS SUR DES MARCHÉS CIBLÉS

Afin de faire valoir nos avantages concurrentiels sur des marchés ciblés, autant locaux et nationaux qu'internationaux, et de saisir les occasions de croissance sur ces marchés, le groupe de travail Mode suggère deux actions concrètes.

Recommandation 6 : Revoir les événements mode existants en évaluant notamment la possibilité de les regrouper dans un événement collaboratif d'envergure mondiale

À l'exemple des autres villes de mode à travers le monde, Montréal devrait revoir ses événements mode dans l'objectif de créer un événement collaboratif d'envergure mondiale mettant en avant nos créateurs, fabricants, détaillants et grossistes-distributeurs.

L'industrie s'engage donc à réaliser l'exercice de priorisation des réalisations actuelles de promotion de la mode et à développer le concept de cet événement. Plus concrètement, ce sera la grappe Mode, avec la collaboration des organismes sectoriels, qui agira à titre de maître d'œuvre.

L'événement devra permettre d'attirer l'attention des médias, celle des consommateurs ainsi que celle des acheteurs nationaux et étrangers. Une attention particulière doit être apportée aux acheteurs potentiels du reste du Canada et des États-Unis, puisqu'ils représentent encore aujourd'hui les premiers marchés en importance et dont les perspectives de croissance et de collaboration sont très bonnes. Ainsi, il est recommandé d'appuyer le volet acheteurs du programme d'aide Export Québec en tentant de faire participer un plus grand nombre d'acheteurs canadiens et étatsuniens.

À la lumière des meilleures pratiques et pour rivaliser avec les événements mode mondiaux, cet événement devrait se tenir deux fois par année. Il pourrait notamment inclure un salon et d'autres activités connexes. Il s'adresserait autant aux créateurs et aux fabricants qu'aux détaillants et grossistes-distributeurs et pourrait être associé à d'autres secteurs ou événements créatifs – festivals, C2-MTL, musique, humour, etc.

Pour appuyer le travail de l'industrie relativement à sa promotion, le groupe de travail Mode recommande que le gouvernement dégage, à même les sommes disponibles actuellement, une enveloppe budgétaire récurrente pour appuyer la tenue de cet événement majeur de promotion de la mode québécoise.

**Recommandation 7 :
Concevoir une planification sur trois ans
pour soutenir la réalisation de missions
commerciales et d'activités d'accompagnement
sur mesure pour des entreprises et un groupe
de créateurs à fort potentiel**

Le groupe de travail Mode recommande que le gouvernement du Québec, en particulier Export Québec au ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur, affecte une enveloppe budgétaire afin de planifier une série de missions commerciales sur des marchés ciblés et de réaliser des activités d'accompagnement personnalisées. L'appui offert pourra compter la détermination de réseaux de vente (agents commerciaux, maisons d'achat ou détaillants) pour des entreprises de l'industrie, y compris un groupe de créateurs à fort potentiel (créateurs ambassadeurs). Pour les créateurs, le parrainage d'une grande entreprise québécoise, issue de l'industrie de la mode et du vêtement ou non, pourrait être envisagé.

L'organisation de missions commerciales et d'activités d'accompagnement personnalisées pour des entreprises de l'industrie devra permettre non seulement de faire connaître les entreprises participantes et de solidifier des liens d'affaires, mais également de mettre l'accent sur ce qui distingue l'industrie québécoise de la mode et du vêtement des autres industries mondiales, c'est-à-dire de mettre en valeur le positionnement retenu pour la marque, soit la fibre ingénieuse.

Cette planification sur trois ans devra être réalisée par Export Québec, en collaboration avec le ministère des Finances et de l'Économie, la grappe Mode et les associations sectorielles. Elle devra viser des marchés géographiques ciblés de concert avec les conseillers en affaires internationales et l'industrie, tout en s'insérant dans le plan de développement des marchés extérieurs d'Export Québec, afin de s'assurer que l'ensemble des actions seront cohérentes et se renforceront mutuellement.

ANNEXE I

LE GROUPE DE TRAVAIL MODE

Coprésident	Titre	Entreprise
Anna Martini	Présidente	Groupe Dynamite inc.
Elliot Lifson	Vice-président	Vêtements Peerless inc.

Participant	Titre	Entreprise
Evik Asatoorian	Président	Rudsak inc.
Louis Bibeau	Président	Logistik Unicorp inc.
Stéphane Cliche	Vice-président	Confection C. Cliche inc.
Albert Dayan	Président	Femme de Carrière Prêt-à-Porter inc.
Mariouche Gagné	Présidente/Designer	Les Collections Mariouche Harricana Québec inc.
Norman Jaskolka	Président	Aldo groupe international, Le Groupe Aldo inc.
François Roberge	Président	Boutique la Vie en Rose inc.
Marie Saint Pierre	Présidente	Marie Saint Pierre Design inc.
Eric Wazana	Président	Les Vêtements Wazana inc.
Serge Zagury	Directeur, douanes et ententes commerciales	Les Vêtements de Sport Gildan inc.

Secrétariat

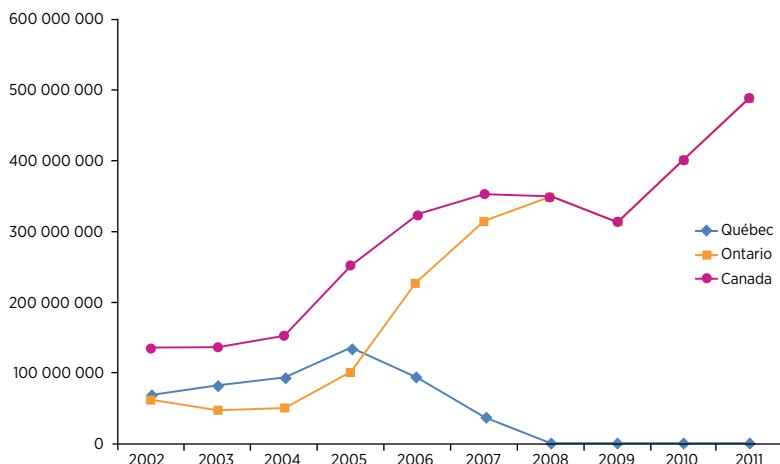
Brigitte Bazin*	Directrice développement économique	MFEQ
Marie-Annick Drouin	Directrice biens de consommation	MFEQ
Sylvie Fournier	Coordonnatrice secteur mode	MFEQ
Brian Girard*	Conseiller spécial de la sous-ministre	MFEQ
Marc Leduc	Directeur général, Industries stratégiques	MFEQ
Julie Paré	Adjointe à la direction, Politiques économiques	MFEQ

*Ces personnes ont changé de fonction en cours de mandat. Elles ont donc dû quitter le MFEQ et le groupe de travail avant la compléction de son mandat.

ANNEXE II

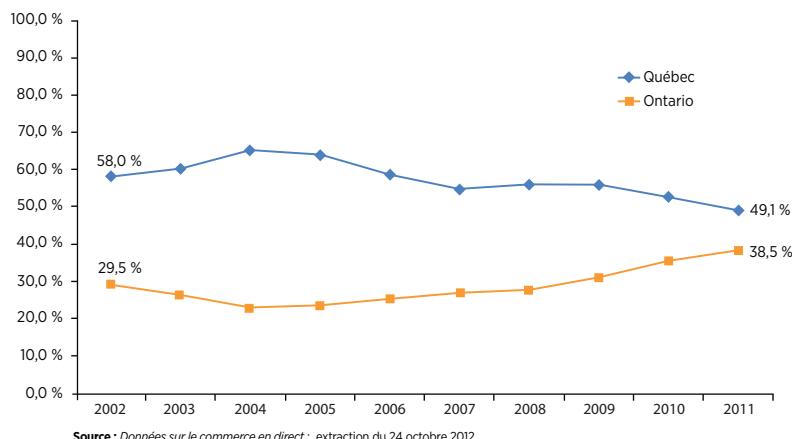
EXPORTATIONS DE PRODUITS DE LA MODE ET DU VÊTEMENT

Évolution des réexportations vers les États-Unis des produits de la mode et du vêtement - (en dollars américains courants)



Source : Données sur le commerce en direct, Industrie Canada, http://www.ic.gc.ca/sc_mrkti/tdst/tdo/tdo.php#tag, extraction du 1^{er} octobre 2012.

Part du Québec et de l'Ontario dans les exportations internationales canadiennes de mode et vêtement, (SCIAN 315, 3162 et 3169)
(Concept des exportations nationales, qui exclut les réexportations)



Source : Données sur le commerce en direct : extraction du 24 octobre 2012.

Les réexportations vers les États-Unis induisent un biais statistique important entre le Québec et l'Ontario.

Les réexportations sont des produits importés qui sont réexportés dans le même état qu'à leur arrivée ou qui ont été transformés de façon minime et dont la valeur a peu augmenté.

La valeur des réexportations a crû de façon importante en Ontario à partir de 2006 alors qu'elle a suivi le mouvement inverse au Québec.

L'une des principales raisons de ce constat est le changement méthodologique apporté au traitement des réexportations par Statistique Canada.

En effet, depuis mai 2007, Statistique Canada ne produit plus d'estimations provinciales de la valeur des réexportations vers les États-Unis et attribue ces valeurs à l'Ontario. On constate même, d'après le graphique, que les valeurs des réexportations canadiennes sont toutes attribuées à l'Ontario depuis 2008.

Cette façon de faire crée des biais statistiques importants dans l'analyse et dans les comparaisons des exportations internationales totales (qui incluent les réexportations) entre le Québec, l'Ontario et le Canada.

ANNEXE III

MÉTHODE D'ESTIMATION DES EMPLOIS DE CONCEPTION, DE DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS ET DE PRODUCTION DES DÉTAILLANTS INTÉGRÉS DE LA MODE ET DU VÊTEMENT

Comme le rapport l'indique, les entreprises manufacturières de vêtements, chaussures et autres produits connexes en cuir ne peuvent seules être retenues pour définir l'industrie de la mode et du vêtement. En effet, afin de tenir compte de l'évolution, de la réalité et des retombées de l'industrie dans l'économie, une actualisation de la définition est nécessaire afin d'inclure également les emplois correspondant à l'ensemble des activités suivantes:

- les activités manufacturières de vêtements, chaussures et autres produits connexes en cuir;
- les grossistes-distributeurs de vêtements, d'accessoires vestimentaires et de chaussures;
- les détaillants de vêtements et chaussures ainsi que les grands magasins intégrés verticalement. Pour ces entreprises, seuls les emplois de conception, de développement de produits et de production sont retenus à des fins d'analyse statistique.

1. Estimation de l'emploi pour les activités manufacturières de vêtements, chaussures et autres produits connexes en cuir

Ces activités correspondent aux sous-secteurs des codes SCIAN suivants:

- 315: Fabrication de vêtements;
- 3162: Fabrication de chaussures;
- 3169: Fabrication d'autres produits en cuir et produits analogues.

Pour ces sous-secteurs, la source de données utilisées est l'*Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail* (EERH) de Statistique Canada.

2. Estimation de l'emploi pour les activités des grossistes-distributeurs de vêtements, d'accessoires vestimentaires et de chaussures

Ces activités correspondent aux codes SCIAN suivants:

- 41411: Grossistes-distributeurs de vêtements et accessoires vestimentaires;
- 41412: Grossistes-distributeurs de chaussures.

Tout comme pour les activités manufacturières et afin de maintenir une certaine cohérence de l'information et de la méthodologie, l'*Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail* (EERH) de Statistique Canada a également été utilisée pour estimer l'emploi chez les grossistes-distributeurs de la mode et du vêtement.

Les données ne sont toutefois pas disponibles à ce niveau de détail du SCIAN. Comme aucune autre source de données cohérente et fiable n'était disponible pour le Canada et les provinces, les données de l'*Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail* (EERH) correspondant au code appartenant 4141: grossistes-distributeurs de textiles, vêtements et de chaussures ont été utilisées afin de mesurer le niveau et la tendance du nombre d'emplois des grossistes-distributeurs de mode et de vêtements. Bien que cette façon de faire conduise à une surestimation des emplois en utilisant un univers légèrement plus large que souhaité pour la portion des grossistes-distributeurs, elle permet néanmoins une cohérence méthodologique avec les autres indicateurs qui sont aussi confrontés au même problème de disponibilité des données.

3. Estimation de l'emploi pour les activités des détaillants intégrés de mode et de vêtements

Ces activités correspondent aux sous-secteurs des codes SCIAN suivants:

- 448: Magasins de vêtements et d'accessoires vestimentaires;
- 4521: Grands magasins.

En 2011, un rapport³² préparé par la firme de consultants Milstein & Cie Conseil Inc. a produit des estimations pour les emplois jugés pertinents de conception, d'élaboration de produits et de production chez les détaillants de l'industrie de la mode et du vêtement à l'échelle canadienne. La méthodologie utilisée par Milstein & Cie s'appuie sur des compilations spéciales

des données du Recensement 2006 de Statistique Canada afin de connaître la part de l'emploi de certaines catégories de professions pour les codes SCIAN 448 et 4521. Les catégories de professions retenues sont:

- F: Arts, culture, sports et loisirs;
- J: Transformation, fabrication et services d'utilité publique.

La même approche a été utilisée dans le présent rapport pour estimer les emplois jugés pertinents de conception, de développement de produits et de production des catégories de détaillants des codes 448 et 4521 du SCIAN, et ce, au Canada, au Québec, en Ontario et dans le reste du Canada.

Les données utilisées du Recensement 2006 de Statistique Canada se réfèrent au concept de **salariés** selon l'industrie et la profession. Plus précisément, il s'agit du nombre de personnes de 15 ans et plus **qui ont travaillé depuis le 1^{er} janvier 2005** et qui ont indiqué que, dans l'emploi déclaré, elles avaient travaillé principalement pour un salaire, pour un traitement, à commission, pour des pourboires, à la pièce ou contre rémunération «en nature» (paiements sous forme de biens ou de services plutôt qu'en espèces).

Ainsi, en 2006, l'emploi (le nombre de salariés) des catégories F et J représentait les proportions suivantes:

Tableau 1:
Part des emplois des catégories F et J dans le total des emplois des codes SCIAN 448 et 4521 en 2006

(Emplois sur la base du concept du nombre de salariés d'après les données du Recensement de 2006 de Statistique Canada)

	QUÉBEC		ONTARIO		RESTE DU CANADA		CANADA	
	Part du SCIAN 448	Part du SCIAN 4521	Part du SCIAN 448	Part du SCIAN 4521	Part du SCIAN 448	Part du SCIAN 4521	Part du SCIAN 448	Part du SCIAN 4521
F Arts, culture, sports et loisirs	1,2 %	0,6 %	0,9 %	0,7 %	1,2 %	0,5 %	1,1 %	0,6 %
J Transformation, fabrication et services d'utilité publique	1,2 %	0,9 %	0,7 %	1,1 %	0,6 %	1,2 %	0,8 %	1,1 %
Total F + J	2,4 %	1,5 %	1,6 %	1,8 %	1,8 %	1,7 %	1,9 %	1,7 %

Ces proportions respectives ont été appliquées aux données annuelles de l'Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail (EERH) de Statistique Canada afin de produire une estimation du nombre d'emplois pertinents provenant des catégories F et J pour les codes SCIAN 448 et 4521.

Ainsi, l'ajout des estimations des emplois jugés pertinents pour les détaillants des codes SCIAN 448 et 4521 se traduit par un accroissement du niveau d'emplois résumé comme suit pour l'année 2011:

Tableau 2:
Estimation de l'emploi dans l'industrie
de la mode et du vêtement en 2011

Comparaison avant et après l'ajout des emplois pertinents

	EMPLOIS EN MODE ET VÊTEMENTS AVANT ESTIMATION DES EMPLOIS PERTINENTS DES CODES 448 ET 4521	EMPLOIS EN MODE ET VÊTEMENTS APRÈS ESTIMATION DES EMPLOIS PERTINENTS DES CODES 448 ET 4521	EMPLOIS AJOUTÉS
Québec	26 747	28 422	1 675
Ontario	17 471	19 960	2 489
Reste du Canada	8 615	10 925	2 310
Canada	52 833	59 307	6 474

ANNEXE IV

NOTES DE FIN DE DOCUMENT

1. Centre multiservices pour l'industrie textile.
2. Centre multiservices pour l'industrie de la mode et du vêtement.
3. Ces sous-secteurs industriels correspondent aux codes 315, 316 et 3169 du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).
4. Ces sous-secteurs industriels correspondent aux codes 41411 et 41412 du SCIAN.
5. Ce sous-secteur industriel correspond aux codes 448 et 4521 du SCIAN.
6. Ces données tiennent compte des emplois jugés pertinents de conception, de développement de produits et de production dans les sous-secteurs des détaillants de vêtements et chaussures (SCIAN 448) et des grands magasins intégrés verticalement (SCIAN 4521). Cependant, ces données ne tiennent pas compte de la totalité des emplois des sièges sociaux des entreprises intégrées de la mode classées parmi les détaillants.
7. Certains partenaires de l'industrie estiment que l'industrie québécoise de la mode et du vêtement compte près de 38 000 emplois. Toutefois, aucune indication n'est fournie sur l'année à laquelle se réfère cette estimation. Par ailleurs, la tendance à la baisse de l'emploi nécessite de réviser cette estimation afin d'avoir un portrait plus récent de l'emploi dans l'industrie. Le chiffre de 28 422 emplois présenté dans ce rapport repose sur les données annuelles d'emplois les plus récentes de Statistique Canada et sur certaines estimations faites à partir du Recensement 2006 de Statistique Canada pour les emplois jugés pertinents (catégories F et J) de la Classification nationale des professions (CNP) pour les détaillants classés dans les codes SCIAN 448 et 4521.
8. À des fins de comparaison avec les données des autres régions canadiennes, ce chiffre exclut les emplois des sièges sociaux des entreprises intégrées de mode et de vêtements présentes au Québec.
9. Cette valeur exclut les établissements des détaillants, des grossistes-distributeurs et des grands magasins.
10. Du 1^{er} janvier 1995 au 1^{er} janvier 2005, le commerce international des produits textiles et des vêtements était en pleine mutation sous l'effet du programme de libéralisation progressive des quotas d'importation de produits textiles prévue par l'Accord sur les textiles et les vêtements (ATV) de 1994. Avant que l'ATV n'entre en vigueur, une forte proportion des exportations de textiles et de vêtements des pays en développement vers les pays industriels était soumise à des contingents, conformément à un régime spécial régi par l'Arrangement multifibres, en dehors des règles normales de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce. Or, cette libéralisation a eu pour conséquence d'accroître les importations des pays développés en provenance de pays à bas salaires. En 2002, la moitié des échanges commerciaux de tissus et de vêtements n'étaient déjà plus soumis aux quotas. En adhérant à l'OMC en janvier 2002, la Chine a bénéficié d'emblée de la levée des quotas en Europe, aux États-Unis et au Canada, ce qui a eu un effet négatif sur l'activité de l'industrie québécoise de la mode et du vêtement.

11. *Un autre pas vers l'avenir, transformation de l'industrie du vêtement au Canada*, Conseil des ressources humaines de l'industrie du vêtement (CRHIV), p. 93. Données de 2006, tirées du Recensement de la population de 2006.
12. *La présence des détaillants internationaux au Canada et au Québec*, avril 2011, p. 19. Étude préparée pour le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation par le Groupe Altus.
13. Notons que l'ensemble des réexportations du Canada est attribué à l'Ontario, ce qui gonfle artificiellement la part de marché de cette province.
14. Commentaire recueilli par Sid Lee à l'occasion des entrevues individuelles. *Présentation stratégique*, Sid Lee, 25 septembre 2012, p. 65.
15. *Présentation stratégique*, Sid Lee, 25 septembre 2012, p. 5. Sondages Léger & Léger.
16. Outre le lancement du site ModeMontreal.TV, le Bureau de la mode de Montréal compte déjà plusieurs actions à son actif. En plus de soutenir plusieurs événements mode, il a attribué les épingle Mode Montréal qui identifient physiquement les boutiques de créateurs, de même que les oriflammes rouges arborant la même épingle et qui désignent les principaux axes mode du centre-ville élargi. Ces réalisations ont bénéficié d'un appui financier du gouvernement du Québec.
17. En effet, les rencontres individuelles menées par Sid Lee auprès d'une trentaine d'acteurs de l'industrie – jeunes créateurs, créateurs établis, détaillants, manufacturiers, organisations de promotion, associations sectorielles, établissements d'enseignement et journalistes – indiquent que l'image de marque de l'industrie n'inspire pas la fierté.
18. Le secteur financier est extrêmement réticent à s'intéresser à une industrie qui donne l'impression d'être en déclin, sans perspectives d'avenir. De nouveaux talents hésitent à s'investir dans l'industrie car ils n'en connaissent pas le potentiel d'épanouissement et de réussite. Les jeunes hésitent à choisir les formations qui sont des ouvertures sur l'industrie, puisqu'ils en connaissent peu les perspectives de carrières et ne perçoivent pas sa modernité.
19. *Présentation stratégique*, Sid Lee, 25 septembre 2012, p. 8.
20. Au Canada, on estime que les départs à la retraite de l'industrie de la mode et de l'habillement pourraient atteindre 22 % des travailleurs de production d'ici 5 ans. Données fournies par M. Alan Milstein et tirées de l'étude dont il est l'auteur *Un autre pas vers l'avenir: transformation de l'industrie du vêtement au Canada. Étude d'information sur le marché du travail 2011*, et qui a été réalisée pour le compte du Conseil des ressources humaines de l'industrie de l'habillement. Annexe A: « Aperçu de la situation: une synthèse des études antérieures », p. 38.
21. Toujours selon M. Milstein, la majorité (60 %) des entreprises sondées à l'échelle canadienne reconnaissent qu'elles auront, à court terme, à pourvoir des postes en raison de départs à la retraite. Annexe A: « Aperçu de la situation: une synthèse des études antérieures », p. 38.
22. En 2011, 45 % des employeurs sondés disent qu'ils devront, d'ici 5 ans, relever des défis de succession à la tête de leur entreprise, et 35 % d'ici 2 ans. Source: Données de l'étude du Conseil des ressources humaines de l'industrie du vêtement (CRHIV) 2011 rapportées dans la présentation de M. Milstein *Diagnostic de l'industrie du vêtement et plan d'action. Focus: main d'œuvre*, Montréal, octobre 2012.

23. Toujours selon les données du sondage rapportées par M. Milstein, seulement 18 % des entreprises interrogées ont mis en place des programmes adéquats de formation en milieu de travail. Annexe A: «Aperçu de la situation: une synthèse des études antérieures», p. 39.
24. La mode et la créativité imposent un rythme de changement toujours plus rapide à l'industrie, sans compter le défi des collections saisonnières. Les nouvelles technologies ont, en plus, donné naissance à un consommateur plus puissant, très bien informé. La consommation n'est plus strictement liée aux besoins; elle intègre désormais une forte composante émotionnelle favorisant une augmentation du contenu immatériel dans les produits, l'intensification de la personnalisation et donc la multiplication des marchés. Ces nouvelles réalités posent des défis importants, mais elles offrent également de belles occasions de croissance.
25. Commentaire recueilli par Sid Lee à l'occasion des entrevues individuelles. *Présentation stratégique*, Sid Lee, 25 septembre 2012, p. 61.
26. L'enquête a été réalisée dans le cadre du projet pilote PME 2.0. Ce projet a été initié par le ministère des Finances et de l'Économie et orchestré par le CEFARIO. Son objectif est d'outiller les PME québécoises pour favoriser l'adoption du numérique. Les expérimentations seront d'abord faites au sein des secteurs de la mode et de l'aérospatiale, secteurs sélectionnés à titre de terrains d'expérimentation prioritaires.

Dans un premier temps, un portrait sectoriel numérique de l'industrie de la mode au Québec a été réalisé. Il permettra de tracer les lignes directrices pour la mise en œuvre de quinze projets pilotes qui seront réalisés conjointement avec les PME sur une période de trois ans. Ces entreprises bénéficieront d'un accompagnement stratégique et d'un soutien financier pour l'appropriation de nouveaux usages et deviendront des références en matière d'intégration du numérique dans les processus d'affaires à plus large échelle.
27. Résultats préliminaires de l'Enquête sur l'utilisation du numérique dans l'industrie de la mode et du vêtement, menée par le CEFARIO auprès de 153 entreprises de l'industrie de la mode et du vêtement.
28. Commentaire recueilli par Sid Lee à l'occasion des entrevues individuelles. *Présentation stratégique*, Sid Lee, 25 septembre 2012, p. 79.
29. *Présentation stratégique*, Sid Lee, 25 septembre 2012, p. 73.
30. *Présentation stratégique*, Sid Lee, 25 septembre 2012, p. 110.
31. Cette estimation ne tient pas compte du fait que certaines des tâches pourront être réalisées par des acteurs actuels. Elle exclut les coûts de diffusion de la campagne télévision, le développement de la plateforme B2B et la production de coups de publicité (*stunts*). Parmi les outils proposés, notons: une publicité télévisée, des outils d'implantation, un microsite Web (B2C) et une application mobile.
32. *Un autre pas vers l'avenir: transformation de l'industrie du vêtement au Canada*. Étude d'information sur le marché du travail 2011, 31 mars 2011. Préparée par Milstein & Cie Conseil inc, pour le compte du Conseil des ressources humaines de l'industrie du vêtement (CRHIV).

