

---

9 40 1993 060

## Angela Bucaro<sup>1</sup>, designer de mode et femme d'affaires

Cas produit par **Francine SÉGUIN** et **Monique ABITBOL**.

---

Angela Bucaro est une des étoiles montantes du design de mode québécois. Elle est bien plus qu'une simple designer :

Je suis designer, femme d'affaires, employée, amie de mes employés, motivatrice... C'est un mélange. Je peux porter cinquante "chapeaux" par jour.

Pour la décrire, il faut employer des termes comme passionnée, enthousiaste, visionnaire, dynamique, déterminée à réussir, persévérante, travailleuse acharnée, à la fois intuitive et rationnelle, généreuse et humaine.

Née au Canada de parents siciliens, Angela Bucaro insiste beaucoup sur le rôle bénéfique joué par son environnement familial dans sa réussite professionnelle :

Lorsque mes parents sont arrivés au Canada, ils n'avaient pas grand chose, ni éducation, ni argent, ni contact. J'ai vu mes parents travailler très fort et faire beaucoup de sacrifices mais ils ont réussi. Ils étaient sévères, mais nous n'avons jamais manqué de quoi que ce soit. La discipline était très importante et aussi le respect d'autrui, des plus âgés tout comme des frères et sœurs. Mon *background* est à la fois très solide, fiable et avec beaucoup d'amour. Avec un tel environnement, une personne est disciplinée et n'a pas peur de travailler fort.

Dès l'âge de huit ans, Angela manifeste de l'intérêt pour le design de mode et crée ses premiers vêtements. À la fin de son secondaire, elle choisit d'occuper un poste de commis comptable dans une compagnie d'assurances pendant deux ans. Mais son travail routinier l'ennuie et elle décide de suivre une formation de deux ans en dessin de mode à l'Université Concordia :

---

<sup>1</sup> Nous tenons à remercier M<sup>me</sup> Angela Bucaro pour sa précieuse collaboration.

L'excellence de ce cas a mérité à ses auteurs de recevoir, le 1<sup>er</sup> décembre 1993, le Prix Alma-Lepage décerné pour la rédaction d'un cas au féminin.

Je voulais faire cela rapidement mais je ne savais pas si cela me plairait, si j'avais du talent. Alors, j'ai pris un premier cours, tout en continuant à travailler. C'était un cours de fabrication de patrons. J'ai eu 99,9 %. Puis j'ai laissé mon emploi mais j'ai décidé de suivre des cours du soir plutôt que de jour, car je trouvais les gens du soir plus sérieux, plus motivés. Je n'ai pas étudié dans une école de mode prestigieuse, mais j'ai pris à cœur d'apprendre le maximum pendant mes études.

Elle va par la suite consacrer huit années à l'apprentissage de son métier et du milieu de la mode, d'abord chez un manufacturier québécois de vêtements féminins de haut de gamme puis chez deux manufacturiers de vêtements pour enfants :

Je m'étais jurée de ne pas lancer ma première collection avant d'avoir acquis toute l'expérience nécessaire. En mode, il y a beaucoup de créateurs qui naissent et meurent en l'espace de quelques collections. Moi, je veux durer et j'ai pris le temps de me donner tous les atouts pour y arriver. (Interview de Monelle Saindon, *Journal de Montréal*, 27 septembre 1988)

J'ai toujours voulu avoir ma propre griffe. J'ai toujours voulu avoir ma propre compagnie. Quand j'ai commencé dans le métier, j'ai travaillé pour des manufacturiers, et à l'époque, il y en avait très très peu qui étaient prêts à donner une griffe à un designer, car ils disaient toujours qu'on n'avait pas de style propre, qu'on copiait les autres, que cela ne valait pas la peine d'engager un designer pour mettre sa griffe sur la collection quand ils pouvaient aller à New York ou Paris et chercher des échantillons pour les copier.»

Entrepreneure à la fois prudente et audacieuse, Angela Bucaro attend le moment opportun pour se lancer en affaires. À l'automne 1987, alors qu'elle est designer de vêtements pour enfants, elle répond à l'annonce d'un quotidien de Montréal qui organise un défilé de mode pour les jeunes créateurs. Elle innove avec une dizaine d'ensembles féminins réversibles dont l'originalité remporte un grand succès. Les réactions sont tellement enthousiastes qu'elle quitte son emploi. Dès le lendemain du défilé, elle sillonne Montréal en voiture pour repérer quelques boutiques qui seraient de bons points de vente pour sa collection. «J'ai pris dix rendez-vous au téléphone, se rappelle-t-elle, et sur les dix, j'ai vendu dans neuf magasins.» Au début, Angela opère toute seule. Elle travaille 18 heures par jour et 362 jours par an. Elle fait quasiment tout, de la prospection jusqu'à la livraison des vêtements, assumant en plus les fonctions de réceptionniste et de comptable :

J'étais seule dans un petit bureau de 100 pi<sup>2</sup> avec des petites fenêtres en haut, comme une prison. Chaque été, je perdais dix livres, car il y faisait très chaud.

À l'âge de 32 ans, Angela Bucaro est devenue une femme d'affaires avisée qui dirige d'une main de maître une entreprise au succès croissant. Dans l'édition du *Journal de Montréal* du 27 septembre 1988, Monelle Saindon, rédactrice de mode, affirme :

L'histoire de son jeune succès repose sur deux choses : des créations ingénieuses mais toujours sages et fonctionnelles et un étonnant sens des affaires.

Ce sens des affaires a d'ailleurs été récemment récompensé. En mai 1993, Angela Bucaro a remporté le trophée Arista-Sun Life (catégorie Jeune Entrepreneur) décerné

par la Jeune Chambre de Commerce de Montréal. Elle s'est aussi vu décerner cette année une bourse de 25 000 \$ de la Fondation Matinée Mode, une place de semi-finaliste pour la seconde année consécutive lors de la compétition de la Griffes d'Or et une place de finaliste au prestigieux concours Visa Montréal – New York. Angela Bucaro est aussi l'un des deux designers de mode canadiens sélectionnés par le gouvernement fédéral pour représenter la mode canadienne lors d'une importante exposition en Allemagne en 1993 et au Salon de la Mode qui se tiendra au Mexique en 1994.

Mais ce succès a demandé beaucoup d'efforts et de sacrifices, de la détermination et du courage. Angela a parcouru un chemin semé d'embûches, dans un milieu des affaires qui n'a pas toujours tendance à faire confiance à une jeune femme entrepreneure.

Dans une industrie morcelée et peu intégrée, elle essaie de faire croître son entreprise en dépit d'une conjoncture économique difficile et à un moment où nos conceptions par rapport à la mode sont en redéfinition.

## **I. L'industrie du vêtement au Canada**

### **Une industrie importante**

L'industrie du vêtement au Canada produit une large gamme de vêtements pour femmes, hommes et enfants, allant des manteaux de fourrure et des cuirs jusqu'aux sous-vêtements. Mais la réputation de cette industrie, sauf pour la fourrure, ne dépasse pas encore les limites du continent nord-américain. Même à l'intérieur de ces limites, elle reste méconnue, et souvent mésestimée. Pourtant, elle dessert un marché intérieur évalué à 8,7 milliards de dollars en 1990, qui connaît depuis 1985 une croissance moyenne annuelle de 4,4 %, et dont les exportations dépassent les 635 millions de dollars par année.

L'industrie du vêtement est l'un des principaux employeurs non gouvernementaux du Canada (91 000 emplois pour 2 100 entreprises en 1991), principalement dans les régions de Montréal et de Toronto, ce qui justifie l'intérêt croissant que lui accordent les différents paliers de gouvernement qui l'ont proclamée «industrie à potentiel élevé». Dans le passé, l'industrie du vêtement a toujours été plus importante au Québec que dans le reste du Canada. C'est ainsi qu'en 1991, les emplois liés à la production canadienne demeurent concentrés au Québec (57 %), suivi par l'Ontario (31 %) et le Manitoba (6 %) <sup>1</sup>. Cependant, depuis le début des années 1980, la part de l'Ontario dans la production canadienne est en croissance, et Toronto dispute désormais à Montréal le titre de capitale de la mode canadienne. D'ailleurs, le principal salon de prêt-à-porter féminin du pays, le *Toronto Ready to Wear*, se déroule maintenant chaque année à Toronto.

---

<sup>1</sup> Source : Statistique Canada.

Traditionnellement, les manufacturiers de vêtements choisissaient de s'établir près des grands centres urbains, afin de bénéficier d'un important bassin de main-d'œuvre et d'être à proximité de leurs marchés. Cependant, l'augmentation des coûts de production due à la progression des salaires dans les centres urbains a incité les entreprises à déménager dans des zones moins urbaines, là où le coût de la main-d'œuvre est susceptible d'être plus bas. Ainsi au Québec, plusieurs entreprises ont choisi de quitter Montréal pour s'installer en Estrie.

Toutes les analyses aboutissent à un même constat : l'industrie canadienne du vêtement est à un tournant. L'évolution des conditions économiques et du marché, de même que les changements technologiques modifient l'environnement dans lequel les entreprises évoluent.

### **Une industrie morcelée et peu intégrée**

L'industrie du vêtement est très peu intégrée, tant horizontalement que verticalement. Elle comprend une multitude de petites et très petites entreprises. Selon Statistiques Canada, plus de la moitié des entreprises employaient en 1988 moins de 20 personnes, et ce nombre d'entreprises a progressé de 3 % par année, entre 1975 et 1988, alors que le nombre d'entreprises ayant plus de 20 employés diminuait. L'existence d'un grand nombre de petites entreprises s'explique notamment par l'accès relativement aisé au secteur, étant donné le faible niveau de technologie traditionnellement requis.

Un réseau de sous-traitants dans les domaines de la coupe et de la couture s'est développé. Il constitue en quelque sorte une «soupape de sécurité» pour un système de production facilement engorgé car peu évolué technologiquement. Ce phénomène de sous-traitance est particulièrement important au Québec, en Estrie, et il existe surtout pour la production de masse des vêtements pour homme et des vêtements en denim. Ces deux secteurs comptent d'ailleurs des entreprises de fabrication de taille plus grande que celle des entreprises d'autres secteurs, principalement celui des vêtements féminins de haut de gamme.

En aval, il y a principalement cinq canaux de distribution au Canada : les magasins à rayons (Eaton, La Baie, Sears), les magasins à escompte (Zellers, Woolco...), les magasins spécialisés de vêtements (Les boutiques San Francisco, Le Château, etc.), les entrepôts d'usine et les autres détaillants (magasins de sports, grossistes, boutiques pour enfants, etc.). Les magasins spécialisés de vêtements contrôlent environ 45 % des ventes au détail, proportion relativement stable depuis quelques années. À l'inverse, les grands magasins n'ont cessé de perdre des parts de marché, en bonne partie au profit des «autres détaillants». Le canal des entrepôts d'usine reste peu exploité, car les manufacturiers vendent la plus grosse partie de leur production à quelques détaillants et le développement d'un tel canal pourrait être perçu comme une concurrence déloyale de leur part.

Par ailleurs, les ventes des dix détaillants les plus importants au Canada représentent 40 % de l'ensemble des ventes de vêtements, et les trois principales chaînes de grands magasins en accaparent à elles seules 23 %, ce qui leur confère un important pouvoir de négociation sur les manufacturiers canadiens.

### **Une industrie cloisonnée**

Les manufacturiers canadiens de vêtements forment un groupe à la fois hétérogène et désuni. Ils sont représentés par plusieurs associations professionnelles et régionales aux intérêts parfois divergents, ce qui ne leur permet pas de s'affirmer avec force dans l'industrie. On retrouve d'ailleurs la même situation du côté des créateurs de mode. Pour la seule province de Québec, on recense trois associations de designers.

Le cloisonnement est accentué par l'existence de nombreux décrets qui régissent la production de vêtements. Ceci est particulièrement vrai au Québec où on dénombre plus d'une dizaine de ces décrets, ce qui ne va pas sans compliquer la situation des manufacturiers.

L'opposition traditionnelle entre créateurs et manufacturiers est toujours présente et contribue au morcellement de l'industrie. La composante design demeure encore insuffisamment exploitée, tant par les fabricants de tissus que par ceux de vêtements. En 1988, parmi les 1 000 producteurs de vêtements les plus importants au Canada, 90 % fabriquaient sous licence ou copiaient carrément le petit tailleur vu à Paris ou le pantalon rapporté de New York. Cela empêche le développement d'un design canadien et constitue un frein important à la croissance des exportations. Cette situation amène alors de plus en plus de designers à contourner ce problème en faisant appel à des sous-traitants pour produire leurs propres lignes de vêtements. Comme le dit Linda Rouleau :

Au Québec, le secteur du vêtement s'organise autour de l'opposition fondamentale entre création et commerce. Deux types d'entreprise coexistent : celles spécialisées en production de masse pour milieu ou bas de gamme, et les designers qui de plus en plus fabriquent et diffusent leurs propres collections de vêtements moyen-haut de gamme.»  
(Thèse de doctorat aux HEC)

### **Une industrie marquée par le retard technologique**

Le retard technologique affecte aussi bien l'approvisionnement en fils et tissus que la fabrication des vêtements.

Du côté de l'approvisionnement, les manufacturiers de vêtements ont de plus en plus de difficultés à s'approvisionner en fils et tissus au Canada, car l'industrie textile accuse un retard technologique très important par rapport à ses concurrents européens et américains. Les tissus effectivement proposés aux manufacturiers restent pauvres en design et ne soutiennent pas la comparaison avec les tissus européens plus imaginatifs et plus près des tendances de la mode. L'obsolescence technologique empêche les fabricants canadiens de fournir en petites séries à coût

compétitif et dans des délais rapides, tout ce dont les manufacturiers canadiens de vêtements ont besoin pour se maintenir dans un contexte économique morose qui incite les détaillants à passer leurs commandes de plus en plus tardivement tout en réclamant des livraisons de plus en plus rapides. Cela pousse les manufacturiers de vêtements canadiens à s'approvisionner à l'étranger, en dépit des droits de douanes élevés. C'est ainsi qu'en 1990, 60 % des tissus et fils étaient importés.

Du côté de la fabrication, les entreprises ont longtemps utilisé une main-d'œuvre immigrante à bon marché, ayant un faible niveau de qualification et d'éducation, et dont plus de 70 % étaient des femmes. Cela convenait parfaitement bien aux besoins des fabricants canadiens, focalisés sur une production de masse de vêtements de bas et moyen de gamme pour le marché intérieur.

Or, les entreprises québécoises et canadiennes font de plus en plus face à la concurrence internationale, principalement celle des pays à faibles coûts de revient dus à des salaires peu élevés qui inondent les circuits de distribution mondiaux de vêtements de bas de gamme. En 1980, la valeur en dollars des importations canadiennes de vêtements représentaient 17 % du total de la valeur du marché canadien, tandis qu'en 1990, elles dépassaient 35 % de la valeur totale du marché et elles représentaient 45 % du volume total du marché. Ceci a provoqué la disparition de plusieurs petites entreprises manufacturières canadiennes. Celles qui restent savent que leur survie dépend de leur reconversion dans des productions plus spécialisées ou en plus petites séries. Mais le faible niveau d'éducation des employés, l'absence de formation technique adéquate au niveau collégial, le manque d'attrait du secteur pour les jeunes diplômés en gestion (faibles salaires, faibles possibilités de carrière) et la faiblesse des ressources financières des entreprises sont autant de freins à l'introduction des méthodes et technologies modernes de production qui pourraient faciliter ces reconversions et générer un élément de différenciation.

Ces problèmes contribuent à ce que les manufacturiers canadiens ne soient pas bien perçus par les détaillants canadiens. Une récente étude, commanditée par le ministère de l'Industrie, des Sciences et Technologies du Canada, a mis en évidence que les détaillants canadiens jugeaient les fabricants américains plus fiables, offrant un meilleur service et des produits de meilleure qualité à des prix plus compétitifs que ceux de leurs compétiteurs canadiens. Ceci explique notamment la croissance récente des importations d'origine américaine, de gamme moyenne et de haut de gamme. D'ailleurs, 35 % des principaux acheteurs-détaillants canadiens prévoient augmenter encore leurs importations en provenance des États-Unis<sup>1</sup>. Cette mauvaise image de marque du secteur manufacturier de vêtement affecte les possibilités de trouver du financement à court et à long termes. Les entreprises manufacturières, surtout dans le bas et moyen de gamme, ont alors du mal à obtenir du financement bancaire, étant donné le mépris traditionnel des financiers envers ce secteur de «la guenille», jugé archaïque.

---

<sup>1</sup> Source : *Votre Image*, ISTC, 1992.

## **II. Une conjoncture difficile**

### **La récession et la TPS**

La récente récession a profondément marqué l'industrie du vêtement au Canada. Cette récession a accru la faiblesse notable de cette industrie : les livraisons intérieures des entreprises canadiennes ont diminué (-11 % en 1991) ainsi que les importations (-8 % en 1991), ce qui a entraîné une contraction du marché intérieur (-10 %), la disparition de nombreuses entreprises (450 entreprises sont disparues entre 1990 et 1991) et la perte de nombreux emplois (20 000 emplois ont été perdus entre 1990 et 1991)<sup>1</sup>.

Les détaillants ont aussi beaucoup souffert de l'imposition de la TPS sur les vêtements, car les consommateurs sont devenus plus attentifs aux prix et ils préfèrent comparer les prix pratiqués par plusieurs magasins avant d'acheter, quand ils ne vont pas carrément faire leurs achats aux États-Unis. De nombreux détaillants ont donc fermé leurs portes ou connaissent d'importantes difficultés financières, ce qui se répercute sur les manufacturiers de vêtements.

### **La libéralisation des échanges internationaux**

L'industrie canadienne du vêtement, à l'instar de celle de la plupart des pays industrialisés, a bénéficié de protections tarifaires et non tarifaires (limites quantitatives) pendant de nombreuses années. Mais plusieurs accords récents et négociations en cours vont modifier cet état de fait. Ainsi, l'Uruguay Round du GATT est censé réduire substantiellement les barrières douanières (tarifaires ou non) entre tous les pays membres et mettre fin aux mesures de transition, tel l'Arrangement Multifibres, qui ont permis à plusieurs pays industrialisés de limiter depuis 1974 les importations à bas coûts en provenance des pays du sud-est asiatique. Au Canada, le gouvernement fédéral a amorcé un processus de réduction de 2 % par an des tarifs douaniers (au cours des quatre prochaines années) sur les importations de tissus et fils, ce qui devrait amener le taux maximum de taxation de 24 % à 16 %.

Le gouvernement canadien a aussi négocié un accord de libre-échange (ALE) avec les États-Unis qui vise à éliminer progressivement les tarifs douaniers entre les deux pays, notamment sur les vêtements, entre 1989 et 1998. Cependant, les vêtements confectionnés à partir des tissus importés des pays en voie de développement ou des nouveaux pays industrialisés ne bénéficieront du traitement tarifaire préférentiel de l'ALE que dans la limite de certains quotas, ce qui désavantage le Canada qui importe plus de 60 % des fils et tissus nécessaires à sa production.

---

<sup>1</sup> Source : Banque Nationale, 1992.

Par ailleurs, une enquête commanditée par le ministère fédéral de l'Industrie, des Sciences et des Technologies a mis en évidence que les détaillants américains, contrairement à leurs confrères canadiens, étaient mal informés des avantages de l'ALE en ce qui concerne les importations de vêtements canadiens. L'étude recommande donc aux manufacturiers canadiens de faire des efforts d'information et de sensibilisation auprès des détaillants américains afin d'accroître leurs chances d'exporter aux États Unis.

Dans un tel contexte, l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) n'augure rien de bon et, en dépit de l'ouverture croissante du marché américain, les économistes canadiens prédisent que l'ajustement des entreprises canadiennes au libre-échange sera difficile et douloureux, d'autant plus que la politique textile américaine encourage l'implantation d'usines-filiales de sociétés américaines sur le territoire mexicain pour y produire à moindre coût des vêtements destinés au marché américain et aux marchés étrangers.

### **Le désengagement de l'État**

Les années 90 sont aussi celles du désengagement de l'État, notamment au Québec et au Canada. De fait, les gouvernements fédéral et provinciaux, fortement endettés, veulent se désengager des différents secteurs industriels. Étant donné la faiblesse du secteur de la mode et du textile et son très grand morcellement, le gouvernement du Québec ne peut s'en désengager aussi rapidement qu'il le souhaiterait. Il a donc créé une grappe de la mode et du textile et sa politique vise à créer un environnement favorable à la concertation et au développement de synergies entre les différents intervenants, en vue d'une action stratégique commune. C'est ainsi que le ministre Gérald Tremblay s'efforce actuellement d'initier un dialogue entre les manufacturiers et les syndicats de l'industrie afin de les inciter à négocier un meilleur *modus operandi*. Parallèlement, il confirme l'importance stratégique du design en le proclamant «cœur de la grappe industrielle du textile et des vêtements» et «véritable secteur de la recherche et du développement de la grappe».

### **En résumé...**

La mondialisation de l'industrie du vêtement et de la mode s'avère très difficile pour les entreprises canadiennes. Depuis trop longtemps, cette industrie vit et essaie de prospérer sur un petit marché de 27 millions de personnes. L'existence de barrières tarifaires a freiné l'innovation et découragé l'implantation de nouvelles technologies de fabrication, au développement de nouveaux produits et à l'investissement en promotion et en publicité.

L'industrie canadienne du vêtement est maintenant tiraillée entre ses traditions (des produits de base à moyen ou bas prix) et l'obligation d'évoluer vers une production à plus forte valeur ajoutée (des produits davantage de qualité) pour survivre face à une concurrence étrangère de plus en plus présente (dans le bas comme dans le haut de gamme) sur son marché autrefois protégé. Elle aura fort à faire au cours des



prochaines années pour devenir compétitive au plan international, ou pour simplement maintenir sa position sur son propre marché.

Cette industrie n'a plus le choix, elle doit se tourner vers l'extérieur et elle doit opérer un virage stratégique majeur pour passer d'une production de masse d'articles de bas de gamme à une production plus réduite de produits à plus forte valeur ajoutée, destinés à satisfaire des besoins spécifiques, tant au Canada qu'à l'étranger. La montée en force actuelle des jeunes designers de mode comme Angela Bucaro s'inscrit au cœur de ce renouvellement de l'industrie et de son nécessaire virage stratégique.

### **III. L'industrie du vêtement féminin**

En 1990, Michel Robichaud (l'un des rares couturiers québécois qui soit parvenu à percer au Canada) déclarait à *La Presse* :

Le vêtement accompagne, en précédant ou en suivant, les tribulations de notre société. [...] depuis vingt ans, les créations pensées par Yves Saint-Laurent pour la femme raffinée et active ont été une ligne directrice mais n'ont pas constitué de révolution à proprement parler. La véritable révolution de ces dernières années est évidente à quiconque observe la rue, mais ce n'est pas très spectaculaire. C'est le chambardement des règles du jeu de la mode. La tyrannie des couturiers est révolue! Chacun compose son *look*... Les années 90 sont celles de l'ère post-industrielle et sont porteuses de beaucoup de changements sociologiques qui appellent des modifications de nos comportements vestimentaires.

Différents facteurs économiques, sociologiques et psychologiques influent sur la demande de vêtements, notamment l'importance d'une clientèle comme celle des *baby boomers*, la présence accrue des femmes et des cols blancs sur le marché du travail, l'augmentation du nombre des célibataires et enfin le vieillissement de la population.

Au début des années 1960, le consommateur canadien se souciait beaucoup moins de la mode qu'aujourd'hui. Son principal souci était le prix, et ce critère de décision était loin devant le style ou la qualité du vêtement :

Les détaillants en concluaient qu'ils pouvaient accroître leur rentabilité en profitant des produits à prix moins élevés, offerts par de nombreux pays à faibles coûts de revient. L'augmentation considérable des importations qui en est résultée a imposé aux fabricants canadiens une vive concurrence qui n'a pas diminué depuis<sup>1</sup>.

Les consommateurs sont devenus beaucoup plus exigeants en termes de qualité et d'originalité des vêtements. L'industrie du vêtement féminin a été la première à être fortement touchée par ces changements dans les comportements des consommateurs.

---

<sup>1</sup> Source : *Stratégie Sectorielle : le vêtement de mode au Canada*, ISTC, 1988.

L'arrivée des femmes sur le marché du travail a non seulement développé le pouvoir d'achat des femmes mais aussi contribué au changement de leurs habitudes vestimentaires. Selon les spécialistes, ces femmes sont devenues plus exigeantes et elles recherchent des produits plus conformes à leurs styles de vie. Tous ces critères ont donné naissance à une segmentation du marché extrêmement pointue qui oblige les créateurs de mode et les manufacturiers canadiens à mieux connaître leur clientèle, ses attentes et ses besoins et induit de leur part un effort de marketing très important, d'autant que la concurrence étrangère s'intensifie et que la part du revenu consacrée à l'habillement est restée stable depuis le milieu des années 1970 (environ 5,5 %).

Le vêtement féminin est non seulement le segment le plus important de l'industrie canadienne du vêtement (52 % des ventes au détail de vêtements), mais c'est aussi celui qui est le plus fortement envahi par les importations et celui où ces dernières augmentent le plus rapidement.

Ce secteur est surtout implanté au Québec, avec 13 650 employés répartis dans 479 établissements et représentant 39 % du total des livraisons manufacturières québécoises dans le vêtement. Mais si les manufacturiers québécois prédominent encore sur ce marché (40,5 % de la valeur du marché en 1990), ils sont désormais suivis de près par les importations (37,1 %) et par les manufacturiers canadiens hors Québec (22,4 %).

Le vêtement féminin se subdivise en trois sous-secteurs d'importance variable : les vêtements de dessous et d'intérieur, les vêtements d'extérieur et les vêtements de dessus (blouses, pantalons, robes, chandails...). Cette dernière catégorie représente plus des 2/3 de la valeur du marché global des vêtements féminins au Canada. En 1990, les ventes au détail de vêtements féminins au Canada représentaient 8,8 milliards de dollars, une augmentation de 7,7 % par rapport à 1989. Mais à partir de 1991, les ventes ont chuté : 14 % pour le premier semestre 1991 (comparativement au premier semestre 1990) et 10 % pour le deuxième semestre.

Il existe plusieurs catégories de vêtements, déterminées en fonction de l'importance relative de certains critères : la qualité des matériaux utilisés, l'originalité de la création, la réputation du créateur, les quantités produites et les prix de vente. Les catégories généralement reconnues sont la haute-couture, le prêt-à-porter griffé et le prêt-à-porter. La haute couture regroupe les vêtements sur mesure créés par les grands couturiers pour une certaine élite. Le prêt-à-porter griffé comprend les vêtements fabriqués de manière industrielle mais qui portent la griffe ou la marque d'un couturier ou d'un créateur de mode. Le prêt-à-porter qui n'est habituellement associé à aucun créateur est vendu surtout à moyen et bas prix.

Le Canada compte très peu de couturiers. Aucun, hormis Michel Robichaud et Léo Chevalier, n'a atteint une renommée nationale et encore moins internationale. La plupart opèrent sur un marché local ou régional (Hélène de Grandpré, Serge & Réal, Zivadinka, Zoé...). De plus, la fermeture de l'unique école de haute couture du

Québec, Cotnoir Capponi, laisse présager la disparition progressive de cette activité au Canada. Les créateurs de mode canadiens sont par ailleurs beaucoup plus actifs sur le segment du prêt-à-porter griffé de haut de gamme. Au total, le ministère de l'Industrie, de la Science et de la Technologie du Québec recense 350 créateurs de mode, dont plus de la moitié travaillent dans le grand Montréal et la plupart pour des manufacturiers.

Quelques-uns d'entre eux ont une réputation bien établie sur le marché canadien et ont percé dans certaines parties des États-Unis (Alfred Sung, Simon Chang, Jean-Claude Poitras); d'autres commencent à se faire un nom (Michel Desjardins, Muse, Marie Saint-Pierre, Hilary Radley...). D'autres enfin, se lancent résolument à l'assaut du marché mondial.

Certains créateurs ont tenté de constituer leur propre entreprise, pour la plupart de très petites organisations dont la durée de vie s'avère très courte. Ceux qui survivent et prospèrent y sont parvenus en mariant créativité et gestion. C'est le cas d'Angela Bucaro Design.

#### **IV. L'entreprise Angela Bucaro Design inc.**

Angela Bucaro est l'unique propriétaire de son entreprise et de la griffe qui constitue sa marque de commerce. Créée et incorporée en 1988, l'entreprise a pour mission la création et la fabrication de vêtements de prêt-à-porter moyen et haut de gamme pour dames et leur distribution dans les principales villes à travers le monde. Lorsque Angela Bucaro a créé cette entreprise, elle avait l'intention de tout faire pour que l'entreprise prospère et lui survive. Elle désire aussi que ses employés aient plaisir à y travailler et y trouvent suffisamment d'opportunités pour y faire carrière.

Les collections Angela Bucaro Design

Les vêtements Angela Bucaro Design, de style chic et décontracté, suivent les grandes tendances de la mode internationale, mais toujours de manière simplifiée, épurée, ce qui leur confère un caractère plutôt classique et quasi indémodable. Les vêtements réversibles qui lui ont permis de se distinguer au départ demeurent une partie focale de ses collections mais leur importance a diminué :

Avant, tout était réversible, mais maintenant, l'importance du réversible varie selon les années, pour ne pas toujours faire la même chose, pour évoluer. Si un designer reste juste dans le réversible, il étouffe son inspiration.

La designer a à cœur de créer à chaque collection des vêtements confortables, polyvalents et faciles d'entretien dans lesquels les femmes se sentent à l'aise, n'importe où et n'importe quand :

Quand je crée des modèles, je pense aux femmes qui les porteront et je me demande comment elles se sentiront lorsqu'elles les porteront, si tel ou tel vêtement est pratique et s'il peut convenir pour plusieurs occasions. En fait, ma philosophie par rapport à la

mode se résume ainsi : l'important pour moi, c'est de créer un vêtement attrayant, accessible qui reflète ce que les femmes sont et ce, tout en tenant compte de l'évolution de la société. J'essaie d'établir un équilibre entre le vêtement et l'individu, car c'est d'abord la personnalité d'une femme qui doit être mise en valeur par ses vêtements et non l'inverse.

Elle a aussi des préoccupations sociales :

Quand j'ai mis sur le marché mes vêtements réversibles, il est bien certain que j'ai pensé à restreindre le gaspillage des fibres textiles en minimisant le nombre de morceaux nécessaires dans une garde robe, mais j'ai aussi pensé aux principales utilisatrices, ces femmes qui de plus en plus travaillent à l'extérieur, occupent des emplois comme professionnelles ou œuvrent dans des bureaux, ont des enfants et des horaires chargés et de moins en moins le temps de repasser. Je ne sais pas si le genre de vêtements que je crée va changer quelque chose dans la vie des femmes mais j'espère minimalement qu'elles se sentiront bien dans leur peau lorsqu'elles les porteront.

La collection automne-hiver 1993 comprend cinq groupes de vêtements. Chaque groupe se compose de pièces de vêtements (jupes, pantalons, vestes, manteaux) créées à partir d'un même tissu ou dans une même gamme de coloris, et conçues pour être portées ensemble ou séparément. Angela Bucaro veille à ce que des vêtements appartenant à différents groupes puissent, autant que possible, se porter ensemble. Mais elle va encore plus loin en veillant à harmoniser les couleurs d'une année sur l'autre afin que ses clientes aient la possibilité de combiner des vêtements des collections passées et actuelles.

### **La production**

La production comporte plusieurs étapes et suit un calendrier rigoureux afin que l'entreprise respecte ses engagements de livraison envers ses clients. Les périodes de ventes démarrent à la mi-février (collection printemps-été) et à la mi-août (collection automne-hiver). Angela Bucaro organise donc la production de façon à livrer ses vêtements à ses clients très tôt dans la saison, afin de pouvoir se consacrer par la suite à la promotion de sa griffe. Ceci s'avère très bénéfique pour l'entreprise, car des livraisons précoces permettent des ventes précoces, ce qui amène souvent des commandes supplémentaires en cours de saison.

Pour chaque collection, la production dure une année. Elle démarre par la sélection et la commande des tissus. Ceux-ci sont soigneusement choisis en fonction de deux critères : la cohérence avec le *look* bien établi de la griffe Angela Bucaro Design et avec les goûts de la clientèle. Déjà, à cette étape, la designer a ses idées de modèles en tête. Souvent, elle dessine les modèles de sa nouvelle collection pendant les fins de semaine ou le soir après les heures de travail. Il arrive que, lorsqu'un tissu l'inspire, elle parvienne à dessiner tout un groupe de la collection en quelques minutes. Il lui arrive même de rêver à ses modèles et de se réveiller à trois heures du matin pour les dessiner. En fait, elle pense sans arrêt à ses modèles et elle les peaufine jusqu'à ce qu'ils soient parfaitement conformes à sa vision de la collection.

L'étape du design est sans doute la plus cruciale car, s'il est réussi, il peut amener une demande rapide de la part des consommateurs.

Angela Bucaro, comme tous les designers de mode, recueille ses échantillons de tissus au cours des salons professionnels de mode qui présentent les nouvelles tendances en matière de couleurs et de tissus. Mais elle utilise surtout d'autres sources d'informations :

Au cours de mes voyages, j'écoute les gens, je les regarde. Que se passe-t-il dans leur vie? Que se passe-t-il à travers le monde? Tous ces éléments-là, les informations et les sensations, je les absorbe. Je lis aussi beaucoup et je regarde la télévision; cela me détend, mais en même temps, je capte des messages.

Une fois la collection dessinée, Angela Bucaro commande les tissus pour ses échantillons, fait préparer les patrons, choisit des sous-contractants qui effectuent les tests sur les tissus, les coupent et confectionnent cinq exemplaires de chaque vêtement de sa collection qu'elle envoie à ses agents. Ces derniers prennent alors leurs rendez-vous avec les responsables des boutiques spécialisées et des chaînes de magasins afin de remplir leurs carnets de commandes.

Lorsque les commandes arrivent dans l'entreprise et avant d'entamer la production, le responsable du crédit et Angela effectuent les enquêtes de crédit sur la solvabilité des clients. Les commandes sont enregistrées sur ordinateur, ce qui facilite la production et les relations avec les sous-traitants. Après l'approbation du crédit, Angela Bucaro passe commande des tissus. Dans la mesure du possible, elle s'approvisionne en matières premières auprès de manufacturiers canadiens : souvent, elle dessine ses propres motifs, choisit les fibres et les leur fait fabriquer. Mais elle commande aussi des tissus d'Allemagne et d'Italie :

Il y a des saisons où j'achète 80 à 95 % de tissus canadiens. Mais plus ça avance et plus cela devient difficile de le faire. C'est incroyable, mais cela prend plus de temps pour obtenir des tissus d'ici que de l'étranger. Il y a quasiment un mois de différence entre les délais de livraison! Au Canada, il y a de gros efforts à faire du côté technologique. Le talent des designers de tissus est là mais la technologie existante ne leur permet pas de l'exprimer.

Le design de la collection, la fabrication des patrons et leur gradation, la production des échantillons et l'entreposage des vêtements sont effectués dans les locaux même de l'entreprise. Les livraisons aux points de vente émanent également de l'entreprise. Par contre, la coupe, la confection et le pressage des vêtements sont confiés à des sous-traitants de la région de Montréal.

Angela Bucaro accorde beaucoup d'attention au contrôle de la qualité. Ce contrôle est double; le premier a lieu chez les différents sous-contractants. Puis, une fois les vêtements livrés à l'entreprise, les préposés au contrôle de la qualité les vérifient un à un avant de les entreposer.

## **Les prix et la concurrence**

Durant la saison automne-hiver 1993, la consommatrice désirant acheter la griffe Angela Bucaro devait déboursier un minimum de 130 \$ pour une camisole réversible et un maximum de 375 \$ pour un veston 100 % laine. Les prix de détail représentent environ 2,2 fois le prix de gros auquel l'entreprise vend ses créations aux boutiques. Lorsque l'entreprise établit sa liste de prix, elle tient principalement compte des coûts de conception et de production ainsi que de l'image de qualité et d'originalité associée à sa griffe. En comparaison, une robe de Marie Saint-Pierre se vend environ 600 \$ et un tailleur de Michel Desjardins environ 1 000 \$.

Les autres designers québécois pourraient être considérés comme les concurrents les plus directs d'Angela Bucaro. Ce n'est pas le cas, puisque cette dernière est l'une des rares à dessiner plusieurs des tissus qu'elle utilise et à travailler la maille. De plus, elle est la seule sur le marché québécois à offrir des vêtements réversibles.

## **Les employés**

Angela Bucaro Design inc. emploie 7 employés en basse saison et 12 en haute saison, soit six mois par an, sans compter les sous-contractants et autres fournisseurs de services avec lesquels l'entreprise transige régulièrement. Elle estime avoir évité bien des erreurs en s'entourant des conseils de deux avocats, un notaire, un comptable agréé et une conseillère en gestion. Lorsqu'elle a d'importantes décisions à prendre, elle a aussi recours aux conseils de son père, un homme d'affaires maintenant à la retraite.

Tous les employés relèvent directement d'Angela Bucaro. La répartition des fonctions est la suivante : une assistante designer, un responsable du service à la clientèle (crédit et facturation) et de la comptabilité, un commis aux comptes payables et réceptionniste, une échantillonneuse, un coupeur, une couturière, un responsable des livraisons et commissionnaire. En période de pointe, se rajoutent un patroniste, trois préposés au contrôle de la qualité, deux couturières et une échantillonneuse. Bien que tous aient une fonction précise, il est clair que chacun peut être appelé à délaissier ses tâches pour répondre à une urgence ailleurs dans l'entreprise :

Mes employés ne travaillent pas pour moi, mais avec moi. C'est très important. Je leur demande leur avis, même si c'est toujours moi qui prends la décision finale. Des fois ils ont raison mais moi, j'ai une autre vision de ce que doit être la collection.

En ce qui concerne son propre rôle dans l'entreprise, elle ne cesse de répéter :

Je suis la personne la moins importante dans l'entreprise. La plus importante, c'est l'entreprise elle-même, parce que l'entreprise, c'est comme un bébé. Il faut la nourrir, tout lui donner pour qu'elle ait une croissance solide et forte et qu'elle dure des centaines d'années.

Angela Bucaro ne ménage pas ses efforts pour que ses employés voient dans l'entreprise plus qu'un simple lieu de travail. Elle désire qu'ils soient fiers de ses performances et de ses réussites :

Quand j'ai du succès, je ne leur dis pas "regarde ce que j'ai gagné" mais "regarde ce qu'on a gagné" parce que, finalement, c'est un succès d'équipe. Seule, je ne pourrais pas le faire. C'est sûr que je les motive, mais eux aussi me motivent. C'est comme une roue qui tourne. C'est aussi parce que l'entreprise a des employés très loyaux et très fiables qu'elle connaît de plus en plus de succès. Je suis très fière de son succès et du fait que j'aide d'autres personnes à gagner leur vie. Il y a tellement de personnes sans travail actuellement, alors je suis contente de réussir en temps de récession.

Angela Bucaro met aussi un point d'honneur à montrer le bon exemple à ses employés et à garder ouvertes les portes de son bureau afin qu'ils n'hésitent pas à s'adresser à elle, en cas de besoin :

Ils voient que je suis toujours là, que j'arrive tôt le matin et que je repars tard le soir. Si je ne suis pas là, ils savent que je suis en déplacement pour l'entreprise. Ils voient que je travaille non pas à 100 % mais à 150 %!

La plupart des employés sont avec l'entreprise depuis un an et demi ou deux ans maximum. Angela Bucaro est très satisfaite de son équipe actuelle qu'elle trouve motivée, loyale et ayant à cœur de défendre les intérêts de l'entreprise. Elle a cependant connu quelques déboires avec d'anciens employés, puisqu'elle a dû faire face à des vols de produits finis ou de listes de clients. Elle a réglé ces problèmes à l'amiable, mais elle s'est arrangée pour que cela ne se reproduise plus en engageant des personnes en qui elle a une confiance absolue (ses deux sœurs et son jeune frère). De plus, elle précise bien ses attentes à chaque nouvel employé, dès son recrutement, notamment la quantité et la qualité de travail désirées, de même que la mission de la société. En contrepartie, elle leur offre un salaire supérieur à la moyenne du marché et elle ne ménage pas ses compliments envers la qualité du travail effectué. Elle est cependant consciente que le recrutement de nouveaux employés constitue un problème, surtout dans un contexte de croissance rapide de l'entreprise :

Cela prend du temps de trouver les bonnes personnes. Je ne peux pas faire confiance à n'importe qui. Il faut trouver les gens qui auront à cœur les intérêts de l'entreprise et qui seront loyaux.

Aussi, Angela Bucaro voudrait-elle recruter des personnes ayant de l'expérience et à la recherche d'un emploi stable et à long terme. Mais comme sa main-d'œuvre potentielle est constituée principalement de femmes avec de jeunes enfants, ces dernières ont souvent de la difficulté à concilier famille et carrière, soit qu'elles ne trouvent pas de place en garderie pour leurs enfants, soit qu'elles n'ont pas les moyens financiers de les faire garder. Le succès aidant, elle reçoit de plus en plus d'offres de services de personnes d'expérience prêtes à assumer des postes de responsabilité. Pour le moment, elle n'a pas de poste à offrir, mais elle conserve leurs coordonnées.

Angela Bucaro est toujours consciente qu'elle doit réévaluer périodiquement l'organisation interne de l'entreprise et la répartition des fonctions, afin de pouvoir soutenir la croissance de la production et des ventes. La première réévaluation a eu lieu il y a huit mois, et elle a alors engagé une jeune assistante-designer :

Avant, je faisais les choses du jour de 9 h à 17 h, puis de 17 h à 23 h, je coupais mes échantillons parce que c'est important de toucher la matière, de voir un patron sur le tissu, de voir comment le placer au mieux. Là, j'ai trouvé quelqu'un qui le fait pour moi, de la même façon que je le faisais. Ma nouvelle assistante, c'est incroyable, elle me comprend énormément. Il y a certaines choses qu'elle doit encore apprendre, mais elle m'écoute et essaie de penser à ce que moi je ferais dans telle ou telle situation. Ça fait que même lorsque je ne suis pas là, ils savent à l'atelier si je vais aimer tel ou tel détail.

### **Le réseau de distribution**

Le marché visé par l'entreprise est celui des grandes chaînes de magasins et des boutiques spécialisées situées dans les principales villes canadiennes et américaines. Les vêtements Angela Bucaro Design sont actuellement présents dans 150 points de vente à travers le Canada (provinces de Québec, de l'Ontario et de l'Ouest Canadien) et les États-unis (San Francisco, New York, Los Angeles, Chicago et Hawaï), et leur nombre ne cesse d'augmenter.

La griffe Angela Bucaro est distribuée par l'entremise de quatre agents : un à Montréal, un à Toronto, un à Vancouver et un aux États-Unis. Chacun se charge de démarcher les points de vente de sa zone, de faire parvenir les commandes à l'entreprise et d'assurer le suivi de la clientèle. Angela Bucaro est en négociation avec d'autres agents : un prendrait en charge l'Ouest américain jusqu'au Midwest, ce qui permettrait à l'autre agent américain de se concentrer sur l'Est jusqu'au Midwest.

De plus, au cours du plus important salon international de prêt-à-porter féminin, Igedo, à Dusseldorf en février 1993, Angela Bucaro a pressenti des opportunités pour ses vêtements en Allemagne, au Japon et en Belgique, et elle a pris contact avec quelques agents. Cependant, les négociations sont plus longues qu'au Canada, car les agents comme les acheteurs veulent voir évoluer l'entreprise et ses produits sur trois ou quatre saisons avant de s'engager :

Le premier contact avec ces agents a été formidable. À Igedo en septembre, ce sera le second contact. Cela prend du temps mais je peux attendre. Les ventes au Canada sont très bien parties et celles aux USA commencent à "décoller". En attendant qu'elles augmentent, je commence avec l'Europe. D'ici à ce que les ventes décollent en Europe, celle aux États-unis auront augmenté.

Dans une entrevue accordée le 11 août 1993 à Viviane Roy du journal *La Presse*, Angela Bucaro déclare :

En Europe, les gens d'affaires ne procèdent pas de la même façon qu'ici. Ils voient les choses à long terme et veulent être bien sûrs qu'on est là pour rester. Ce n'est pas comme à New York où les agents prennent votre collection une saison et, si ça ne fait pas l'affaire, ils vous laissent tomber aussitôt.



## La promotion et la publicité

La promotion des produits et de l'entreprise s'effectue surtout auprès des détaillants au cours des salons professionnels de mode. Angela Bucaro se doit de participer régulièrement aux principaux salons de la mode européenne, même si les coûts sont très élevés. Par exemple, le salon Igedo en Allemagne lui coûte environ 13 000 \$ par saison et il a lieu deux fois par année. Mais elle se dit prête à consacrer les efforts, le temps et l'argent nécessaires pour s'ouvrir ces nouveaux marchés.

Avec ces manifestations professionnelles, elle poursuit deux objectifs : inciter les boutiques déjà clientes à acheter sa nouvelle collection et recruter de nouvelles boutiques. De manière à y attirer le plus grand nombre possible d'acheteurs, elle envoie, quelques semaines avant, des centaines de catalogues de sa collection, accompagnés d'une carte postale invitant chacune des boutiques ciblées à visiter son stand d'exposition. Ces envois sont réalisés à partir des fichiers de ses agents ou de ceux des organisateurs des salons. L'entreprise a déjà participé à plusieurs de ces salons et, compte tenu des résultats positifs, elle entend continuer d'y participer tant au Canada qu'à l'étranger. Cette année, Angela Bucaro présentera ses collections à Dusseldorf, Londres, Paris, Toronto, Vancouver, New York, Los Angeles, Rio de Janeiro et Mexico. L'entreprise participe aussi à certains défilés de mode destinés au grand public ou aux professionnels de la mode, ce qui constitue un moyen de promotion peu coûteux.

Parallèlement à cela, Angela Bucaro planifie des actions visant à accroître la notoriété de ses produits auprès des consommatrices finales. Ainsi, à partir de la saison printemps-été 1994, elle joindra à chacun de ses vêtements un petit carton décrivant brièvement l'histoire de sa designer et le caractère distinctif de ses créations.

De même, afin de stimuler la vente au détail de ses vêtements et d'encourager indirectement certains magazines à faire des reportages sur l'entreprise, elle achètera au cours des deux prochaines années des pages de publicité dans des magazines canadiens et étrangers s'adressant à sa clientèle cible. Par exemple, elle prévoit acheter deux pages de publicité dans le magazine *Créateurs québécois* qui paraît deux fois par année et est inséré dans les numéros de mars et septembre du magazine *Clin D'œil*. La plupart des autres designers du Québec annoncent dans cette revue et ils considèrent qu'elle constitue un bon moyen de promotion de leurs griffes au Québec.

L'entreprise entretient aussi des relations régulières avec la presse écrite du Canada par le biais de pochettes de presse qui informent deux fois par année les journalistes de mode canadiens des nouvelles collections. Les pochettes de presse contiennent habituellement une biographie et une photographie de la designer-présidente, un communiqué décrivant sa collection ainsi que des croquis et des photos de cette collection.

## Les résultats financiers

En cinq années d'existence, Angela Bucaro Design inc. a connu une croissance très forte, ce qui est remarquable dans le contexte économique difficile des dernières années (voir le graphique en annexe). La première année (1988), l'entreprise réalisa 40 000 \$ de ventes :

C'était fantastique parce que, dans une boutique réputée de Montréal, aussitôt que mes vêtements arrivaient, ils partaient dans la même journée. La propriétaire de la boutique voulait les mettre en consigne, comme elle le faisait avec les autres designers, mais j'ai refusé. J'étais *tough* dès la première journée, même quand j'avais besoin d'elle. Alors, on a conclu un accord : si, au bout de deux semaines en boutique les vêtements n'étaient pas vendus, je les lui laissais en consigne. Mais si, au bout de ces deux semaines, la collection se vendait bien, elle devait payer tous les nouveaux vêtements comptant à la livraison. La même journée, en l'espace de quatre heures, elle a vendu huit de mes ensembles et a repassé une commande. C'était formidable parce que j'avais de l'argent qui rentrait au fur et à mesure que je livrais.

La seconde année (1989), l'entreprise a enregistré une forte progression des ventes (112 180 \$) qui se poursuivit en 1990 (290 729 \$), 1991 (423 814 \$) et 1992 (environ 900 000 \$). L'année 1993 devrait permettre à l'entreprise de dépasser le million de dollars de ventes puisqu'on les estime à 1,4 million de dollars. L'entreprise n'exporte que depuis deux ans vers le marché américain, mais cela représente déjà le quart de son chiffre d'affaires.

Tous les fournisseurs de l'entreprise sont payés bien avant que la collection ne soit mise en vente. Les fournisseurs de tissus sont payés soit à la livraison, soit à 60 jours. Les sous-contractants sont réglés comptant à la livraison. Comme ils travaillent pour plusieurs clients, ils ont tendance à favoriser les commandes des clients qui paient vite et bien. Par contre, les clients payent à 60 jours à compter de la réception de la marchandise. Angela Bucaro doit donc financer cinq à six mois d'opération (matières premières, frais de production, coûts de stockage) avant de recevoir un premier dollar. Au début de chaque saison, elle établit ses prévisions de ventes et de dépenses, et ses besoins de trésorerie pour ne jamais connaître de problèmes financiers en pleine saison de production.

Étant donné le contrôle serré qu'elle exerce sur les dépenses de l'entreprise, Angela Bucaro parvient à générer suffisamment de profits pour s'autofinancer en grande partie chaque année. Pour le reste, elle fait appel à des marges de crédit bancaires et à certains emprunts à court terme. Cependant, elle s'arrange toujours pour rembourser complètement ses marges de crédit à la fin de la saison. Elle s'est d'ailleurs servi de son trophée «jeune entrepreneur de l'année» pour aller renégocier ses marges de crédit avec son banquier qui a été impressionné par la reconnaissance qu'elle a reçue de ses talents de femme d'affaires.

## Les projets d'Angela Bucaro

Angela Bucaro a d'ambitieux projets pour son entreprise. À court terme, elle prépare une collection pour les fêtes de fin d'année, plus habillée, qui viendrait s'ajouter aux deux collections produites chaque année. À moyen terme, elle planifie l'introduction progressive de sa griffe sur les marchés européen, japonais et sud-américain, et sa consolidation sur le marché nord-américain. Elle voudrait que ses vêtements soient disponibles dans les principales villes du monde et que sa griffe soit reconnue tant par sa clientèle que par la presse internationale. Mais cela ne va pas sans difficultés. En ce qui concerne la pénétration des marchés étrangers, elle évoque un manque de contacts. Pour l'instant, elle fait appel aux services des délégations du Québec et du Canada installées dans différents pays, mais l'aide proposée reste très limitée et peu orientée vers la prospection des marchés. Au cours des différents salons auxquels elle participe, elle s'efforce aussi de construire un réseau de relations, de trouver les bons agents qui sauront promouvoir ses collections sur ces marchés. Mais ce processus est très long, plus long qu'au Canada et aux États-unis, et elle n'a pas assez de temps à y consacrer. Elle s'interroge donc sur les moyens susceptibles d'accélérer le processus.

À plus long terme, elle prévoit créer quatre nouvelles divisions : une ligne de vêtements pour enfants, une ligne de chandails féminins et toute une gamme d'accessoires griffés pour hommes et pour femmes :

J'aimerais habiller la femme de la tête aux pieds, du matin au soir, dans toutes les occasions. J'aimerais aussi m'occuper de ses enfants, de son mari. J'aimerais entrer dans le *home furnishing*; d'ailleurs, j'ai dessiné les meubles de ma salle de montre. Finalement, mon entreprise devrait grossir à tous les niveaux. Cela va prendre du temps, mais je suis jeune et j'ai tout mon temps.

En termes de chiffre d'affaires, elle vise une augmentation moyenne annuelle de 25 %, grâce notamment à l'introduction sur le marché de nouveaux produits griffés Angela Bucaro Design et à la pénétration progressive de nouvelles zones géographiques. *A priori*, elle ne se dit pas hostile à l'idée d'avoir un associé avec lequel elle partagerait les responsabilités. Mais on sent qu'elle ne le fera qu'en dernier ressort, car elle tient à conserver le plus de contrôle possible sur la gestion courante et les destinées de l'entreprise :

Je pourrais aller plus vite que ça, très vite, mais mon but, c'est que ma compagnie grossisse tranquillement mais solidement, parce que lorsqu'une entreprise est solide les cinq ou dix premières années, après elle roule. Parce que mon but, c'est que l'entreprise continue à exister après ma mort, comme Chanel. C'était une femme extraordinaire, immense. À son époque, qui aurait pensé qu'une femme créerait sa propre entreprise, toute seule. Aujourd'hui, cela paraît normal, mais dans les faits, cela continue toujours à étonner quand une femme réussit, par exemple, lorsque j'ai gagné le trophée de Jeune Entrepreneur 1993. Coco Chanel est mon idole, car elle a réussi à laisser une bonne image de marque, une griffe qui aujourd'hui est plus forte que jamais.

2002-01-21

## Annexe 1

**Angela  
Bucaro**

**Une  
croissance  
remarquable!**

