
9 40 2008 034

Annie et ses hommes : l'aventure Souris Mini¹

Cas produit par Rowena AGOURI et la professeure Christiane DEMERS

L'une des principales clés de la réussite de Souris Mini réside dans le fait que les trois propriétaires ont pris grand soin de former une très bonne équipe, et qu'ils s'entendent à merveille².

Ce trio gagnant est composé d'Annie Bellavance, designer, de Steeve Beaudet, responsable des finances, et de Michel Bellavance, responsable des ventes et du marketing. Après des années de travail acharné, le triumvirat peut aujourd'hui se vanter d'être à la tête d'une entreprise considérée par plusieurs comme un chef de file de la mode enfantine.

L'entreprise connaît une croissance remarquable. En effet, Souris Mini qui, à l'origine, était un fabricant de vêtements pour enfants, s'est également lancée, en 2003, dans le commerce de détail. Elle a ouvert près d'une trentaine de boutiques au Québec et dans les Maritimes. Elle compte avoir, d'ici trois ans, un réseau de 40 boutiques à travers le Canada. Ses dirigeants veulent également se développer à l'international grâce au franchisage. À Dubaï, deux boutiques sont déjà ouvertes sur les 12 prévues d'ici cinq ans et des pourparlers sont en cours avec la Chine. L'entreprise est également sollicitée par des partenaires potentiels aux États-Unis, en Europe et en Australie.

De plus, Annie a plusieurs projets pour développer des produits connexes. « Il faut des projets structurés qui arrivent au bon moment³ », précise-t-elle. Après les souliers et les lunettes, elle pense aux meubles, à la literie, ainsi qu'au papier peint. Jusqu'où l'aventure Souris Mini les mènera-t-elle?

¹ En 2008, les auteures ont remporté, pour l'excellence de ce cas, le prix Alma-Lepage décerné pour la rédaction d'un cas au féminin. M^{me} Alma Lepage a fait don à HEC Montréal d'un fonds dont les revenus servent à l'attribution de bourses et d'un prix dans le but de promouvoir l'avancement des femmes en gestion et de perpétuer l'esprit avant-gardiste dont a fait preuve, tout au long de sa vie, cette femme diplômée de l'École.

² Francine St-Laurent, « De la manufacture à la boutique », *Les Affaires.com*, 10 septembre 2004.

³ Claude Turcotte, « Une Souris pas si Mini », *Le Devoir*, Économie, samedi 1^{er} juillet 2006, p. C1.

Les premiers pas

Loin de se douter qu'elle en serait là aujourd'hui, Annie reconnaît néanmoins qu'elle a toujours eu la fibre entrepreneuriale. Étudiante en arts plastiques, elle quitte la maison à 19 ans pour emménager avec son amoureux Steeve, un étudiant en administration. Ayant tous deux besoin de travailler pour vivre et payer leurs études, Annie se déniche un emploi comme étalagiste à la Maison Simons, et Steeve travaille chez Eaton, dans le même centre commercial. La jeune étudiante regarde les bijoux qui se vendent chez Simons et, se disant qu'elle pourrait aisément en fabriquer de bien plus jolis, se lance un défi. Avec l'aide de Steeve, Annie consacre donc ses soirées à enfiler des billes, elle engage même quelques collègues pour l'aider, et monte une collection. Elle la présente, entre autres, à Simons et La Baie, qui lui en achètent plusieurs modèles. Pour faire fructifier sa petite entreprise, elle s'associe à un représentant qui vend ses produits à travers le Québec.

Quelques années passent et le jeune couple attend son premier enfant. Enceinte, Annie visite les boutiques de la ville de Québec dans l'espoir de dénicher des vêtements originaux pour vêtir bébé. Elle est déçue de constater le choix limité qui s'offre à elle : toutes les tenues pour fillettes sont roses et celles pour garçonnets sont bleues. Les habits qui lui plaisent réellement sont des importations européennes et dépassent largement son budget. Annie entreprend alors les premiers pas de ce qui allait devenir une fabuleuse aventure.

Elle achète les vêtements que l'on trouve dans les magasins, mais se procure aussi du matériel pour les embellir. Elle fait provision de boutons originaux, de rubans, de tissus spéciaux et sort sa machine à coudre. Elle confectionne aussi une bonne partie de la garde-robe de Marie-Annick. Lorsque celle-ci entre à la garderie, ses tenues uniques ne manquent pas d'attirer l'attention des autres parents, qui s'empressent de passer des commandes à Annie. Agréablement surprise de l'intérêt que ses créations suscitent, elle en discute avec Steeve. Selon eux, le réseau de garderies de la région de Québec pourrait leur ouvrir la porte d'un marché intéressé par leurs vêtements. Ainsi, pendant qu'Annie s'affaire à confectionner une petite collection, Steeve communique avec une cinquantaine de garderies afin de leur proposer l'idée. Moyennant une ristourne, chaque garderie ouvre ses portes au duo pour qu'il présente ses produits à la clientèle de parents. Pendant deux ans, ils visitent cinq garderies par semaine à travers le Québec. Le carnet de commandes bien fourni d'Annie confirme l'intérêt de cette initiative qui sera bénéfique pour la poursuite de leurs projets futurs : « Cette période a été pour nous très profitable parce qu'elle nous a permis d'être en contact direct avec la clientèle et ainsi de mieux connaître les goûts et les besoins des enfants¹. »

Forts de cette expérience, Annie et Steeve décident de distribuer leur ligne de vêtements en boutique, sous la griffe de Souris Mini – nom qui n'a rien à voir avec le rongeur, mais fait plutôt référence au beau sourire de leur fille. En 1990, Michel, le frère d'Annie, qui a de l'expérience dans le domaine du vêtement, se joint à eux et trouve un agent manufacturier pour distribuer leurs produits auprès des boutiques. Les entrepreneurs, alors dans la jeune trentaine, n'ont pas d'argent et ne parviennent pas à convaincre leur banquier de leur allouer un prêt. Bien déterminés à mener leur projet à terme, ils aménagent temporairement leur atelier et leurs bureaux dans le sous-sol des parents de Steeve. Annie consulte alors un professionnel de la confection qui lui apporte

¹ Sylvie Corriveau, « Collection Souris Mini de Québec : vêtements attrayants et confortables », *Le Soleil*, 12 octobre 1993.

l'expertise nécessaire pour superviser le travail des sous-traitants et, ainsi, entamer cette aventure. Le processus de création de sa première collection pour le printemps-été 1992, composée d'un total de 1 200 pièces pour filles et garçons de deux à six ans, exige d'elle un travail sans relâche. Ainsi, elle dessine les vêtements, choisit chaque style, couleur et tissu, et coud ses créations pour que sa collection soit abordable sans toutefois compromettre la qualité. En effet, elle vise le segment haut de gamme, mais à des prix inférieurs à ceux de la concurrence : « Le secret de Souris Mini, c'est de faire des vêtements que les parents aiment, de beaux vêtements de tous les jours, pratiques, de bonne qualité, vendus à des prix de 5 à 10 % plus bas que ceux des concurrents¹. »

Une saison et demie plus tard (le délai normal dans l'industrie de la mode), sa ligne de prêt-à-porter est enfin mise en vente dans des boutiques spécialisées pour enfants telles que Clément, Frisco et Bateau Blanc. Les vêtements Souris Mini se distinguent par leurs couleurs vives et les thèmes accrocheurs autour desquels la collection est construite.

La collection connaît un tel succès que Souris Mini réussit à contracter un emprunt bancaire. L'entreprise emménage alors dans des locaux du quartier Saint-Roch à Québec et embauche cinq personnes à temps plein et des sous-traitants locaux qui, selon la demande, taillent et coupent les habits. Annie visite régulièrement ses sous-traitants afin de s'assurer du respect de ses standards de qualité. À ses débuts, Souris Mini adhère au programme Qualité Québec car il est important pour la dirigeante que la majorité de ses produits soient confectionnés localement, d'autant plus qu'il s'agit, selon elle, d'un argument de vente vis-à-vis sa clientèle.

L'envol

Grâce à sa collection automne-hiver 1993, Souris Mini triple son volume de production pour atteindre 18 000 pièces et double son chiffre d'affaires – une conséquence directe, selon la designer, de sa nomination au gala Griffé d'Or. Les associés ne se contentent pas de cette belle réussite : ils veulent que le nom Souris Mini fasse son chemin. Ils participent donc à plusieurs salons et expositions de design de mode, autant au Canada qu'aux États-Unis, afin de se faire connaître au sein de l'industrie. Ils atteignent leur objectif puisqu'ils sont de nouveau en lice pour la Griffé d'Or en 1994, 1995 et 1996, en plus de faire la une de la revue américaine *Kids Creation*. En 1996, Annie ajoute une autre collection à sa gamme : des vêtements pour bébés de six à 30 mois, Souris Mini pour tout-petits, un projet auquel elle réfléchissait depuis longtemps. Elle conçoit aussi une gamme d'accessoires pour poupons.

Après quatre années consécutives comme finaliste au gala de la Griffé d'Or, en 1997, Souris Mini récolte enfin le titre tant attendu, celui du Designer de l'année pour la mode enfantine. Les répercussions positives de cette distinction se font immédiatement sentir, alors que le chiffre d'affaires de la compagnie bondit de 40 %, dépassant le cap du million. Cela donne un nouvel élan aux dirigeants, qui agrandissent leurs locaux pour y aménager à la fois une salle de coupe et des bureaux administratifs. Annie remplace les quelques sous-traitants avec qui elle faisait affaire par un manufacturier local qui saura assurer le volume de production exigé par les commandes de l'entreprise, soit 90 000 unités par année.

¹ Daniel Allard, « Souris Mini séduit jusqu'au Japon », *Les Affaires*, 31 mai 1997.

Dès 1996, Souris Mini, qui vend déjà ses collections à des boutiques du Québec, de l'Ontario et des Maritimes, est prête à explorer le marché américain. Après avoir suivi une formation sur les rudiments de l'exportation, Annie et Steeve font le grand saut. En 1997, Souris Mini distribue ses collections dans 235 points de vente à travers les dix provinces (dont 60 % au Québec), 50 aux États-Unis et deux au Japon! Ils jugent toutefois l'expérience américaine décevante, qualifiant la mentalité de nos voisins de protectionniste. Toutefois, comme le marché local commence à être saturé, selon Steeve, l'exportation constitue la seule solution pour continuer à croître. Il obtient donc une marge de crédit à l'exportation d'Investissement Québec qui permet à Souris Mini d'investir dans son développement à l'étranger. L'entreprise réussit à percer au Mexique, en Allemagne et en Égypte, notamment. De plus, Steeve adhère au programme Garantie PME d'Investissement Québec, grâce auquel il acquiert une bâtisse qui permet d'agrandir leurs installations, et même de louer les espaces non utilisés, afin de continuer leur croissance.

Un point tournant : le virage commercial

Malgré le succès que connaît l'entreprise, l'industrie du vêtement reste un secteur très difficile, en pleine mutation. En effet, mis à part les matières premières et les fournitures, les dépenses associées à la main-d'œuvre représentent les principaux coûts des activités dans ce secteur. Si le salaire horaire des employés de pays industrialisés peut atteindre jusqu'à 26 \$US au Japon, par exemple, il est aussi bas que 0,32 \$US en Indonésie. Il devient ainsi de plus en plus difficile de produire des vêtements localement dans les pays industrialisés, ce qui menace considérablement les emplois de fabrication qui y sont encore présents.

En effet, bien que les ventes au détail de vêtements au Canada affichent un rythme moyen de croissance de 3,6 % depuis 1998, selon une enquête de Statistique Canada¹, cette croissance aurait maintenant plafonné². De plus, elle n'a pas favorisé l'industrie locale. Ainsi, l'importation de vêtements au Canada ne cesse de croître. Avant la signature à l'ALENA, 70 % de la demande canadienne en textiles était assurée par des produits de fabrication locale; en 2005, 68 % des produits textiles étaient importés³. C'est de la Chine (incluant Hong Kong et Taiwan) que proviennent la majorité des vêtements importés. Les fabricants au pays perdent progressivement leurs parts de marché aux dépens de l'importation, ce qui les force à délocaliser leur production et à dépendre de leur capacité à exporter pour survivre.

Du côté de la distribution, la petite taille du marché canadien en comparaison avec celle du marché américain explique pourquoi les échanges, dans l'ensemble, se sont faits unilatéralement. Bien que quelques détaillants québécois aient réussi à percer sur le marché américain, citons par exemple Aldo, Le Château et Tristan & America, d'importants détaillants américains tels que Wal-Mart, Costco et Gap ont ouvert leurs portes au Canada, entraînant la fermeture de plusieurs commerces locaux. Ces changements ont finalement eu comme conséquence de concentrer le

¹ Jane Lin, « Nouvelles tendances : la vente au détail de vêtements au Canada », *Analyse en bref*, Statistique Canada, novembre 2003.

² Laurier Cloutier, « Souris Mini deviendra grosse », *La Presse Affaires*, mardi 6 septembre 2005.

³ Diana Wyman, « [La libéralisation des échanges et l'industrie canadienne du vêtement](#) », *L'Observateur économique canadien*, Statistique Canada, décembre 2006.

pouvoir chez quelques gros joueurs. Ainsi, 16 détaillants détiennent la moitié du marché des vêtements au Canada (Sears, La Baie, Zellers et Wal-Mart occupent les positions de tête)¹.

Compte tenu de la pression constante due à l'ouverture des marchés et à l'accroissement de la concurrence mondiale, la tendance est à la consolidation des grands intervenants au sein de l'industrie, ce qui donne lieu à la création de groupes internationaux tant au niveau de la fabrication que de la distribution. Toutefois, mis à part certains sous-secteurs comme ceux du sous-vêtement (qui inclut les chaussettes et les t-shirts), où de gros joueurs, comme Gildan, occupent d'importantes parts de marché, l'industrie de l'habillement au Québec se caractérise par sa forte fragmentation. Ainsi, selon un rapport du MDER, en 1999, 72 % des 833 entreprises comptaient moins de 50 employés, et seuls 5 % des établissements embauchaient 200 travailleurs ou plus. Il est à noter que plus de 800 établissements ont fermé leurs portes entre 1990 et 1997, entraînant d'importantes pertes d'emploi.

Dans le segment du vêtement pour enfants qui représente 15 % du marché au Canada, selon le MDER², la situation n'est pas différente, bien que ce créneau ait connu une hausse de 17,8 % aux États-Unis, entre 2001 et 2005³. À l'instar du secteur de l'habillement dans son ensemble, la filière des vêtements pour enfants est très fragmentée. Alors que dans les années 90 on comptait environ 350 manufacturiers de vêtements pour enfants au Québec, aujourd'hui plusieurs d'entre eux, dont La Mère Michelle, Ma Divine Clémentine, Petit Pois, etc., ont disparu. Quelques gros joueurs détiennent suffisamment de pouvoir pour établir les règles du jeu auprès de leurs partenaires et ce sont les fabricants et les détaillants locaux de plus petite taille qui subissent ce déséquilibre. Les ventes de vêtements pour enfants sont fortement concentrées chez des détaillants à grande surface tels que La Baie, Sears, Zellers, Wal-Mart, les boutiques de fabricants, comme Children's Place, Catimini et Gap, et les boutiques multimarques comme Clément, Deslongchamp et Pom'Cannelle occupant le reste du marché. On observe également que les marques privées (ou « marques maison ») sont responsables de 46 % des ventes au détail de ce secteur⁴.

En effet, s'ils offrent une grande variété de marques de vêtements pour enfants (OshKosh B'Gosh, Point Zero et Gutsi, par exemple), un nombre grandissant de magasins à grande surface développent désormais des marques privées pour leur faire concurrence (par exemple, Togo chez La Baie et BUM chez Wal-Mart). Ces produits sont fabriqués dans des usines à bas coûts de revient situées dans les pays en voie de développement, ce qui a incité les autres fabricants à délocaliser leur production. Ainsi, les sous-traitants étrangers produisent de plus en plus de vêtements pour les fabricants qui se consacrent essentiellement au design et au développement de leur marque.

¹ Direction des biens de consommation, *La filière industrielle de l'habillement au Québec. Enjeux, tendances et perspectives de développement*, Développement économique et régional Québec, octobre 2003.

² *Ibid.*

³ *The U.S. Market for Infant, Toddler and Preschool Clothing*, Packaged Facts, New York, 2005. Au Canada, la classification SCIAN ne permet pas d'isoler les entreprises spécialisées dans la fabrication de vêtements pour enfants. Les données sur les entreprises qui fabriquent des produits pour fillettes et garçons sont fondues avec celles des entreprises spécialisées dans les vêtements pour dames ou pour hommes.

⁴ *Ibid.*

Certaines entreprises manufacturières ont tout de même développé leur propre réseau de distribution. Ces fabricants-détaillants s'occupent de la conception et de la fabrication de leurs produits, en plus d'assurer la vente au détail. Le réseau de distribution de ces entreprises verticalement intégrées prend la forme de boutiques spécialisées en mode enfantine, par exemple, Children's Place et Rodin, ou de boutiques de vêtements pour tous offrant une gamme spéciale pour enfants, par exemple, Gap, Mexx et Zara.

Traditionnellement, les entreprises de vêtements pour enfants ayant recours aux usines étrangères à bas coût de revient proposaient des produits de bas et de milieu de gamme, alors que celles dont la production était faite localement occupaient généralement le créneau du haut de gamme. Cependant, cette distinction s'estompe de plus en plus, plusieurs entreprises européennes et québécoises de haut de gamme, telles Jacadi, IKKS, Catimini et Deux par deux, pour ne nommer que celles-là, ayant délocalisé la presque totalité de leur production.

En 2002, la conjoncture économique difficile qui persiste depuis quelques années finit par faire des victimes. Au Québec, les chaînes Bateau Blanc, Au Coin des petits, Frisco, ainsi que de nombreuses autres boutiques spécialisées en mode enfantine ferment leurs portes. À elle seule, la fermeture de Frisco fait perdre à Souris Mini 22 points de vente. Les dirigeants décident toutefois que le déclin de leur réseau de distribution sera une opportunité plutôt qu'une tragédie, d'autant plus que plusieurs options s'offrent à eux. La marque Souris Mini ayant déjà fait ses preuves, ils pourraient vendre la marque à des manufacturiers prêts à payer cher pour l'achat d'anciens modèles. Souris Mini pourrait aussi se donner une seconde chance de percer sur le marché américain, ou encore se lancer dans la vente directe aux consommateurs par le biais de boutiques. Au bout d'une semaine de réflexion individuelle, Annie, Steeve et Michel conviennent d'un commun accord que cette dernière option serait la plus attrayante, compte tenu qu'il est crucial pour eux de maintenir l'image de marque associée au nom de Souris Mini. Le premier magasin de la compagnie est situé à côté de leur manufacture, et quatorze autres suivent rapidement dans des centres commerciaux.

En parallèle, Annie avait lancé la collection Brouette et Trottinette, composée de vêtements à prix plus bas et destinée à des magasins d'aubaines. Si cette initiative semble profitable à première vue, la dirigeante décide d'y mettre un terme deux ans plus tard, car la gamme est trop semblable à la marque Souris Mini. En revanche, Annie crée L'habit fait la mode, une division spécialisée en uniformes scolaires qui connaît à ce jour beaucoup de succès chez les étudiants des niveaux primaire et secondaire, délogeant les pionniers du domaine.

Souris Mini devient la première entreprise de mode enfantine québécoise à être intégrée verticalement, s'occupant à la fois du design, de la fabrication et de la distribution. Si c'est la perte d'une bonne partie de son réseau de vente qui la pousse dans cette direction, comme l'indique Annie, le virage semble avoir rapporté dès la première année : « Tout nous indique que nous avons pris la bonne décision : nos ventes ont augmenté de 38 % par rapport à l'an dernier¹. » Depuis 2003, la croissance aurait été de 25 % par an, ce qui fait qu'en 2006 l'entreprise vendait environ 2 millions de pièces².

¹ Suzanne Dansereau, « Le grand saut de Souris Mini », *Les Affaires*, 11 octobre 2003.

² Pierre Champagne, « La Muse, le Gestionnaire et le Directeur des ventes », *Le Soleil*, 20 juin 2006.

Le nombre d'employés augmente au fur et à mesure que Souris Mini ouvre ses succursales de vente, passant de 25 en 2002 à 230 en 2006. De plus, toutes les boutiques sont rentables grâce notamment au fait que l'entreprise limite ses frais en n'ayant pas d'agent distributeur, en assurant ses activités de marketing et la fabrication. Chaque magasin représente un investissement de 250 000 \$. Toutefois, les associés refusent de recourir aux sociétés de capital de risque et obtiennent leur financement auprès de Desjardins et de la Banque de développement du Canada.

La vente au détail demande une adaptation importante de la part des dirigeants. Annie Bellavance s'estime d'ailleurs privilégiée car la renommée de Souris Mini lui a permis d'attirer les meilleurs joueurs pour former une équipe de haut calibre. Elle peut ainsi compter sur son directeur général des boutiques, un homme d'expérience en qui elle a une grande confiance, pour s'occuper des gérantes. Celles-ci, tout comme les vendeuses, doivent partager la fierté et la passion d'Annie vis-à-vis de ses produits, préalable sans lequel elles ne peuvent fonctionner bien longtemps dans l'entreprise. D'ailleurs, elles sont très conscientes de la croissance rapide de l'entreprise et de sa philosophie de promotion par l'interne. Des systèmes de primes de ventes, de bonis d'équipes et de privilèges font aussi partie des moyens utilisés pour mobiliser le personnel des boutiques. Il n'est pas rare, par exemple, que l'on offre un voyage à une vendeuse ayant atteint ses objectifs.

À l'image du reste de son entreprise, Annie gère ses boutiques de très près. Elle assiste aux réunions hebdomadaires et s'est dotée des dernières technologies de l'information pour la gestion du commerce au détail, lui permettant d'appuyer toutes ses décisions sur des statistiques poussées. Cet investissement de 350 000 \$ assure un suivi impeccable de l'achalandage, de l'inventaire et des succès de vente en termes de style, de couleur, de grandeur. La gestion de la logistique est également soutenue rigoureusement par ce système. Les boutiques sont approvisionnées trois fois par semaine. De plus, chaque semaine, une nouvelle collection arrive en magasin, ce qui implique la conception de plus de 2 500 nouveaux modèles par année.

Un autre défi : la délocalisation

C'est en 2003, simultanément à l'ouverture des boutiques, que Souris Mini prend un autre virage important en décidant de délocaliser la totalité de sa production. Le fait que l'entreprise ait déjà un pied en Orient depuis 1991 rend toutefois la transition plus facile. En effet, s'il était important au départ pour Annie d'offrir des vêtements fabriqués au Québec, la concurrence et les effets de la mondialisation sur l'industrie locale rendent nécessaire la fabrication à l'étranger.

Annie a toujours admiré les créateurs européens et les voit comme ses principaux concurrents. Si elle s'inspire de leur style, elle affirme, cependant, s'en démarquer : « Les Européens sont moins colorés que moi, je suis toute seule au monde à faire ce produit-là. Le fait que je travaille beaucoup par thème, par concept, est très accrocheur¹. » C'est eux qu'elle veut surpasser et c'est précisément ce défi qui l'incite à envisager la production extérieure : « L'industrie du textile au Québec déclinait et ne pouvait plus répondre à nos attentes. D'autant plus que la réalisation de vêtements pour enfants nécessite de la machinerie ultrasophistiquée, ce qui nous a obligés à dénicher des spécialistes un peu partout en Asie². »

¹ Entrevue réalisée avec Annie Bellavance, octobre 2006.

² Lise Fournier, « Souris Mini a relancé la mode pour enfants », *Le Soleil*, 1^{er} mai 2004.

Pour avoir accès aux mêmes ressources que ses concurrents européens, qui font des affaires en Asie depuis longtemps déjà, Annie entre en contact avec des fabricants asiatiques. Pendant une année complète, elle prépare le terrain afin de saisir les véritables enjeux du virage qu'elle s'apprête à prendre. Pour elle, ce projet est risqué, mais surtout stimulant. Ses lectures sur la culture locale lui font comprendre que les bonnes relations qu'elle arrivera à développer avec ses partenaires asiatiques seront garantes de son succès futur.

Impressionnée par la taille des fournisseurs (la plupart comptent entre vingt-cinq et trente usines), elle réalise que Souris Mini n'aura jamais une taille suffisante pour faire partie de leurs plus gros clients, qu'ils ne dépendront pas de ses commandes et que, par conséquent, elle aura à se démarquer autrement, par le côté plus qualitatif : sa capacité à nouer de bonnes relations. Après avoir établi quelques contacts par téléphone, elle demande à ses fournisseurs de lui envoyer des échantillons. Dès le début des années 90, elle se rend sur place afin de sélectionner les meilleures usines selon la qualité de leur machinerie, la propreté des lieux et l'aisance avec laquelle leurs responsables communiquent en anglais. Elle teste ensuite les fournisseurs choisis en leur envoyant de petites commandes et ne conserve que les meilleurs.

En 1999, 80 % de la collection de Souris Mini est fabriquée en Orient et Annie peut se vanter d'avoir établi une relation de confiance avec ses fournisseurs, ce qui ne va pas de soi. Compte tenu de l'ampleur qu'a pris le phénomène de délocalisation de la production, ceux-ci sont désormais très sélectifs dans le choix de leurs clients et, d'après Annie Bellavance, privilégient ceux avec qui ils sont fiers de travailler.

L'équipe de Souris Mini s'ajuste très bien à ce nouveau fonctionnement : trois employés à temps plein se chargent d'envoyer les devis techniques et de suivre la production à l'étranger, et une acheteuse est responsable de négocier les prix. Tous se rendent sur place à intervalle de six semaines environ. Bien qu'Annie ait toujours son mot à dire sur tout ce qui se transige, la relation de confiance qu'elle a su établir avec ses fournisseurs au fil des ans lui permet désormais d'assumer un nouveau rôle : « Quand je vais en Asie pour accompagner l'acheteuse, je n'y vais plus pour vérifier la production. Je vais faire des relations publiques, des soupers. Ils sont contents de me faire visiter leurs usines, de me faire rencontrer leurs contremaîtres. Ensemble, on parle de long terme, de prévisions¹. »

Aujourd'hui, Annie pense que Souris Mini n'aurait probablement pas survécu, si elle n'avait pas pris cette décision difficile. Interrogée sur l'augmentation des profits résultant de ce choix, elle réplique : « La différence dans les coûts va aussi dans la poche de nos clients. Un t-shirt confectionné ici se vendait 29,99 \$ dans les années 90; aujourd'hui, je peux en vendre deux pour 30 \$. J'essaie de donner des produits haut de gamme à des prix plus bas. En fait, sans le virage asiatique, je ne serais plus là aujourd'hui². »

¹ Entrevue réalisée avec Annie Bellavance, octobre 2006.

² Claude Turcotte, *op. cit.*

La croissance internationale par le franchisage

Tout en élargissant son réseau canadien de boutiques, Annie vise le développement d'un marché international par la vente de franchises. La dirigeante de Souris Mini se sert de son expérience à Dubaï (où elle compte deux franchises et prévoit en ouvrir dix autres dans un avenir proche) pour standardiser le processus de franchisage puisque la demande va en augmentant. Pas une semaine ne s'écoule sans qu'elle ne reçoive de requêtes, tantôt de touristes tombés amoureux du concept, tantôt d'investisseurs plus sérieux. Ses critères de sélection sont clairs : les investisseurs potentiels doivent avoir les reins solides financièrement, car ils assumeront la gestion des boutiques franchisées de tout un pays ou d'une région donnée.

Ils doivent également accepter de respecter le concept de Souris Mini à la lettre : tous les franchisés suivent exactement la même formation que les employés locaux, utilisent le même système informatique et sont tenus de fournir des rapports de vente satisfaisants. Souris Mini fournit à ses franchisés la totalité de ce qui remplira leurs boutiques, des vêtements aux meubles, en passant par les affiches, les lumières et les étagères. D'ailleurs, les collections sont identiques d'un pays à l'autre... En hiver, les magasins de Montréal et de Dubaï recevront la même marchandise, habits de neige compris! Annie exige également que ses franchisés versent une certaine somme à une œuvre caritative liée aux enfants, conformément à la vision de Souris Mini.

Des pratiques d'affaires gagnantes

Selon Michel Bellavance, le responsable des ventes et du marketing, le succès de Souris Mini repose sur plusieurs éléments. La qualité et l'originalité des produits y sont pour beaucoup, mais il insiste sur l'importance des activités de marketing pour se démarquer de la concurrence : « Notre recette est la suivante : une présence constante auprès de notre clientèle, une connaissance de la concurrence directe et indirecte, la mise en évidence de nos succès et, finalement, connaître, adorer et croire en son produit¹. »

Souris Mini investit beaucoup, effectivement, dans le développement de son image de marque. Comme l'explique Annie : « Ça fait des années qu'on travaille sur notre image. Sans ça, les gens ne seraient pas fiers d'acheter du Souris Mini. Les gens disent : "J'ai acheté du Souris Mini. Viens voir mon kit Souris Mini", pas : "J'ai acheté une robe." C'est le nom, c'est la marque². »

Également, le site Internet de l'entreprise présente les plus récentes collections, en plus d'offrir du coloriage virtuel et des jeux interactifs pour les enfants. L'entreprise mise sur l'implication directe de sa clientèle dans ses campagnes de promotion. Ainsi, le concours « les sourires de Souris Mini » est lancé afin de récolter les plus beaux sourires d'enfants de la province. Souris Mini a aussi un club privilège offrant à ses membres de nombreux avantages, elle offre aux parents de jumeaux des réductions de 15 % sur la marchandise à prix régulier et les levées de fonds au profit d'organismes caritatifs sont fréquentes. De plus, Souris Mini prête ses collections à un nombre grandissant d'émissions télévisées. Depuis 2004, l'entreprise commandite d'ailleurs

¹ Pierre Martel, « 19^e forum marketing : la créativité visuelle est primordiale dans la publicité au Québec », *Le Soleil*, 13 avril 2000.

² Entrevue réalisée avec Annie Bellavance, octobre 2006.

la populaire émission *L'école des fans*. L'entreprise s'associe également aux concours du magazine *Espace Parents*, également disponible en ligne.

Très consciente de l'importance de maintenir de bons rapports avec sa clientèle, Annie a mis en place des pratiques de gestion rigoureuses pour ne jamais faire de faux pas. L'entreprise possède une précieuse base de données comportant déjà plus de 48 000 clients auxquels elle fait régulièrement parvenir de l'information sur ses produits, ses promotions, etc. Elle a aussi établi une politique stipulant que tout message téléphonique doit être retourné dans un délai maximal de cinq minutes. De plus, chaque gérante de boutique est tenue de fournir un rapport hebdomadaire relatant tous les commentaires reçus informellement par la clientèle – autant positifs que négatifs. Annie insiste pour maintenir un véritable échange entre les employés du siège social et ceux des boutiques car elle est très consciente que cela facilite la gestion et le contrôle.

La dirigeante se fait aussi un devoir de promouvoir une bonne hygiène de vie et de rendre agréable l'environnement de travail pour les 32 employés du siège social. À cet effet, elle a aménagé une salle de conditionnement physique accessible à tous – même aux enfants du personnel, les fins de semaine. L'entreprise fait affaire avec un traiteur qui cuisine des repas chauds que les employés peuvent apporter à la maison pour 1 \$ par repas. Toutes ces mesures sont pour Annie des investissements intelligents. Elle en constate d'ailleurs les retombées positives : « Le taux d'absentéisme a chuté radicalement. Et le conditionnement physique rapporte : les gens en forme sont plus créatifs. Le fait d'enlever certains stress – celui du souper, entre autres! – contribue aussi à la productivité¹. »

Le taux de rotation minimale témoigne aussi de l'esprit de fierté et de loyauté régnant chez Souris Mini : au siège social, seuls trois employés ont quitté depuis les débuts. Annie attribue son succès à sa confiance en elle, à ses qualités de communicatrice, à sa persévérance et à sa capacité d'apprendre de ses erreurs. Au sujet du fonctionnement de l'équipe de direction, elle précise :

Chacun part de son côté et réfléchit. Il faut que le groupe pense pareil pour les grandes décisions, et il n'y a jamais eu de divergences majeures... On a chacun nos champs de compétence et nos départements distincts, et on respecte ça. On s'est toujours fait confiance. Je n'ai jamais fait de trip de design. Je me suis toujours fiée à ce que mon frère me disait en écoutant les clients².

L'avenir...

La dernière collection automne-hiver de Souris Mini comprend, en plus des vêtements pour bébés et enfants, une gamme d'habits de neige, de chaussures et d'accessoires. Annie a aussi des projets pour développer des produits connexes, des meubles par exemple, sous la griffe Souris Mini. De plus, l'entreprise de Cap-Rouge en est à l'ouverture de sa 26^e boutique québécoise en trois ans. Elle possède également trois boutiques dans les provinces maritimes et prévoit prochainement s'établir à Ottawa et Toronto. À l'international, Souris Mini, déjà installée à Dubaï, compte la Chine, la France et l'Australie parmi ses prochaines cibles. Enfin, la relève se prépare. L'aînée d'Annie et de Steve étudie en commerce international et voudrait s'occuper des franchises. Tout

¹ Anne-Louise Champagne, « Conciliation travail-famille : caprice ou investissement? », *Le Soleil*, 14 février 2005.

² Entrevue réalisée avec Annie Bellavance, octobre 2006.

semble indiquer que le rêve d'Annie, celui de « conquérir le monde avec ses créations¹ », deviendra bientôt réalité.

2008-12-01

¹ Louis Tanguay, « La nouvelle génération des gens d'affaires », *Le Soleil*, 17 septembre 2005.

Bibliographie

- ALLARD, Daniel (31 mai 1997). « Souris Mini séduit jusqu'au Japon », *Les Affaires*.
- BARIL, Hélène (27 novembre 1994). « La Souris accouche d'une montagne ou presque », *Le Soleil*.
- BARIL, Hélène (14 janvier 1998). « Guerre à la contrefaçon », *Le Soleil*.
- CHAMPAGNE, Anne-Louise (14 février 2005). « Conciliation travail-famille : caprice ou investissement? », *Le Soleil*.
- CHAMPAGNE, Pierre (20 juin 2006). « La Muse, le Gestionnaire et le Directeur des ventes », *Le Soleil*.
- CHAMPAGNE, Pierre (7 juin 2006). « Souris Mini à Dubaï », *Le Soleil*.
- CHRÉTIEN, Daniel (novembre 2001). « Sortir plus fort de la crise », *PME*, vol. 17, n° 11, p. 13.
- CLOUTIER, Laurier (6 septembre 2005). « Souris Mini deviendra grosse », *La Presse*.
- CORRIVEAU, Sylvie (12 octobre 1993). « Collection Souris Mini de Québec : vêtements attrayants et confortables », *Le Soleil*.
- CORRIVEAU, Sylvie (10 novembre 1998). « Fini les bonhommes Michelin », *Le Soleil*.
- DANSEREAU, Suzanne (11 octobre 2003). « Le grand saut de Souris Mini », *Les Affaires*.
- Direction des biens de consommation (octobre 2003). [*La filière industrielle de l'habillement au Québec. Enjeux, tendances et perspectives de développement*](#), Développement économique et régional Québec.
- FOURNIER, Lise (1^{er} mai 2004). « Souris Mini a relancé la mode pour enfants », *Le Soleil*.
- LAFRANCE, Annie (11 octobre 2005). « Faire la mode à Québec, Travailleuses dans l'ombre », *Le Soleil*.
- LIN, Jane (novembre 2003). « Nouvelles tendances : la vente au détail de vêtements au Canada », *Analyse en bref*, Statistique Canada.
- MARTEL, Pierre (13 avril 2000). « 19^e forum marketing : la créativité visuelle est primordiale dans la publicité au Québec », *Le Soleil*.
- Organisation Mondiale du Commerce (2004). « Principaux exportateurs et importateurs de vêtements, 2003, Tableau IV.69 », *Statistiques sur le commerce international 2004, Commerce par secteur*, URL : http://www.wto.org/french/res_f/statis_f/its2004_f/its04_bysector_f.htm

ROUSSEAU, Dany (29 avril 2005). « Souris Mini obtient 1 M\$ », *LesAffaires.com*.

QUINTY, Marie (novembre 2004). « La Chine, La manufacture de la planète », *Commerce*, vol. 105, n° 11, p. 32.

ST-LAURENT, Francine (10 septembre 2004). « De la manufacture à la boutique », *LesAffaires.com*.

TANGUAY, Louis (17 septembre 2005). « La nouvelle génération des gens d'affaires », *Le Soleil*.

TURCOTTE, Claude (samedi 1^{er} juillet 2006). « Une Souris pas si Mini », *Le Devoir*, p. C1.

WYMAN, Diana (21 mars 2005). « [Extension ou contraction? Les industries textile et du vêtement au Canada](#) », *Analyse en bref*, Statistique Canada.

WYMAN, Diana (7 décembre 2006). « [La libéralisation des échanges et l'industrie canadienne du vêtement](#) », *L'Observateur économique canadien*, Statistique Canada.

Études de marché américaines :

The U.S. Market for Infant, Toddler and Preschool Clothing, New York, Packaged Facts, 2005.

The U.S. Kids Market. Understanding the Trends and Lifestyles Affecting 3- to 12- Year-Olds, sixième édition, New York, Packaged Facts, 2004.

Annexe

Quelques concurrents

GAP¹

D'une boutique de jeans Levi's en 1969 à San Francisco, Gap Inc. s'est métamorphosée en une entreprise de renommée internationale, offrant vêtements, accessoires et produits de soins personnels aux hommes, femmes et enfants à travers la planète. Gap Inc. est propriétaire des bannières Gap, Old Navy, Banana Republic, Forth & Towne, et Piperlime. Sous la division Gap, on retrouve les marques de vêtements Gap, GapKids, babyGap, GapMaternity et Gapbody. Le tiers des actions de Gap Inc. sont détenues à ce jour par la famille fondatrice, les Fisher.

Intégrée verticalement, Gap s'occupe de la conception, de la planification de l'approvisionnement, du marketing, de la distribution, de la vente et du service après-vente. Si une certaine spontanéité est inhérente à l'étape de la conception (les designers disent puiser leur inspiration d'émotions, de souvenirs, de paroles de chansons, et de voyages dans les capitales de la mode), rien n'est laissé au hasard pour les autres activités de la chaîne. Gap a un réseau très solide de fabricants, composé de plus de 1 000 fournisseurs indépendants à travers la planète. D'ailleurs, environ 98 % des produits de Gap sont fabriqués à l'extérieur des États-Unis. Gap emploie quelque 150 000 personnes à travers la planète et a d'ailleurs établi des partenariats avec la Chine, le Cambodge et certains pays d'Amérique centrale dans le but de les encourager à améliorer leurs conditions de travail. Gap possède plus de 3 100 boutiques à travers la planète, dont 183 au Canada.

Gap a généré des revenus de 16,02 milliards de dollars américains en 2006, soit une baisse de 1,5 % par rapport à l'année précédente, et son profit net pour la même année était de 1,113 milliard de dollars américains, soit une baisse de 3,2 % par rapport à 2005. Gap ne publie pas le chiffre d'affaires associé à chaque sous-marque, mais *Children's Business* (mai 2002) estime néanmoins que GapKids et babyGap ont généré plus d'un milliard de dollars de ventes en 2002.

Grâce à la force de la marque Gap, le lancement des sous-marques GapKids et babyGap en 1985 est un franc succès. Les designers de ces nouvelles divisions se distinguent des autres en restant fidèles au style de Gap : des vêtements confortables aux couleurs franches et au design graphique mais simple. Gap alloue des sommes substantielles au marketing et à la publicité. Les campagnes publicitaires des divisions GapKids et babyGap ont coûté à l'entreprise 12,4 millions de dollars en 2004 ce qui, selon plusieurs, dépasse largement les budgets de ses compétiteurs.

¹ L'information de cette section provient des sources suivantes :

- Rapport annuel de Gap Inc. (http://www.gapinc.com/public/documents/GPS_AR_06.pdf).
- <http://www.gap.com>.
- Base de données Hoovers (<http://www.hoovers.com>).

CHILDREN'S PLACE¹

Children's Place a comme mission d'offrir à ses clients des produits de qualité à des prix qui se distinguent de la concurrence. Elle conçoit, fabrique et vend des vêtements et accessoires pour enfants de 0 à 10 ans sous les marques privées Children's Place (dans les boutiques du même nom) et Disney (dans les boutiques Disney Store) aux États-Unis, au Canada et au Porto Rico. L'équipe de designers de la marque Children's Place conçoit des collections selon les influences saisonnières et les dernières tendances mode, s'affairant à offrir une vaste gamme de couleurs et de coordonnées. La presque totalité de la fabrication est sous-traitée à plus de 250 manufacturiers indépendants, en grande majorité asiatiques. Trois centres de distribution (deux aux États-Unis et un au Canada) permettent une flexibilité accrue des activités d'approvisionnement pour les 865 boutiques Children's Place. Principalement situées dans les centres d'achats, ces boutiques se veulent spacieuses, lumineuses et conviviales pour les enfants et leurs parents. L'entreprise prévoit ouvrir 65 autres succursales au cours de la prochaine année. Les 65 boutiques canadiennes sont responsables de 9 % du chiffre d'affaires total de Children's Place.

En 2005, Children's Place a généré des ventes de 1,668 milliard de dollars américains, une augmentation de 44,2 % par rapport à l'année précédente. Son profit net pour la même période était de 65,6 millions de dollars, soit une augmentation de 53,4 % par rapport à 2004. Les produits de la marque Children's Place (par rapport à ceux de Disney) étaient responsables de 70 % de ces ventes. Il est également intéressant de noter qu'entre 2002 et 2006, le chiffre d'affaires de l'entreprise a connu une croissance exceptionnelle (augmentation en moyenne de 23,2 %, comparativement au taux de 10,6 % observé dans l'ensemble de l'industrie), gagnant par le fait même des parts de marché. Par contre, les dépenses administratives de l'entreprise ont quelque peu augmenté en 2005, faisant diminuer leur marge bénéficiaire d'exploitation et la plaçant désormais bien au-dessous de la moyenne de l'industrie (marge de 6,2 % en 2006, versus 10,6 % en moyenne pour l'industrie).

Children's Place est formellement engagée à soutenir des causes locales et nationales visant à améliorer le bien-être des enfants.

¹ L'information de cette section provient des sources suivantes :

- <http://www.childrensplace.com>.
- Base de données Datamonitor (<http://www.datamonitor.com>).
- Rapport de compagnie Orbis (<https://orbis.bvdep.com>).

DEUX PAR DEUX¹

Au milieu des années 80, Claude Diwan et Maurice Elmaleh importent des vêtements européens pour les distribuer à des boutiques québécoises – et leur appartement montréalais leur sert d'entrepôt! Deux ans plus tard, la dévaluation du dollar canadien rend ces activités de plus en plus difficiles et, fort de son expérience dans le domaine, le jeune couple se lance dans le design et la fabrication de sa propre ligne de vêtements pour enfants. C'est ainsi que la compagnie Minimôme dont les produits sont connus sous la marque Deux par deux voit le jour.

Diwan et Elmaleh se font réellement plaisir lors de la conception de leur première collection, ne lésinant ni sur les couleurs, ni sur l'excentricité de leurs cinquante produits. Leur réseau de distribution au Québec est enchanté par ces vêtements hors du commun, ce qui encourage les entrepreneurs à se tourner vers New York, qu'ils abordent comme un marché local. Bien que leur collection y soit bien accueillie, la récession du début des années 90 se fait sentir de sorte que Deux par deux perd les deux tiers de ses clients en l'espace de quelques mois à peine. Prêts à rebondir, Diwan et Elmaleh prennent deux décisions : d'une part, ils gonflent leurs collections afin de donner plus de choix aux acheteurs. En proposant 200 items par collection, ils veulent que les clients qui leur restent achètent plus... et cela fonctionne puisqu'ils réussissent à augmenter leurs ventes en pleine période de récession. D'autre part, ils redoublent d'efforts pour consolider l'image de marque de Deux par deux. Grâce à un design plus classique – quoique toujours distinct par ses couleurs, coupes et détails spéciaux –, à la qualité des tissus qu'ils utilisent et à des activités marketing intenses, l'entreprise réussit à se positionner comme une marque haut de gamme. Assez rapidement, Deux par deux se forge des niches à l'étranger, occupant de petites parcelles de marché aux États-Unis, en Europe, au Moyen-Orient et en Asie.

Ancien président de l'Association des designers du Québec, M. Elmaleh a toujours cru important de se battre pour préserver l'industrie locale du textile. Toutefois, dans les années 90, la production est progressivement transférée à l'étranger, compte tenu des effets de la mondialisation sur l'industrie locale. Aujourd'hui, Deux par deux offre ses collections dans plus de 1 000 points de vente à travers la planète (environ 35 % des commandes de l'entreprise proviennent du marché international). Privée, l'entreprise jouit d'un chiffre d'affaires dépassant les 7,5 millions de dollars, et emploie environ 25 personnes.

¹ L'information de cette section provient des sources suivantes :

- <http://www.deuxpardeux.com>.
- <http://observatoiredefranchise.fr>.
- Articles :
 - o Isabelle Chagnon, « Layette Minimôme choisit de doser sa présence sur le marché », *Les Affaires*, 21 octobre 2000.
 - o Ève Dumas, « De la tête aux pieds : Maurice Elmaleh », *La Presse*, 23 octobre 2001.
 - o Dominique Froment, « L'histoire d'une belle-mère tenace! », *Les Affaires*, 16 janvier 1999.
 - o Viviane Roy, « Deux par deux », *La Presse*, 8 octobre 1997.
 - o Jean-Paul Soulié, « La personnalité de la semaine : Maurice Elmaleh », *La Presse*, 7 avril 1996.

CATIMINI¹

Catimini a été créée en 1972 dans la région française du Choletais, par le couple Paul et Monique Salmon. Dès ses débuts, l'entreprise de création et fabrication de vêtements pour enfants se positionne dans le créneau haut de gamme; la qualité des matières et la créativité des coupes et des détails consolident la stratégie de Catimini, visant à justifier le prix de leurs produits par la qualité de leur marque. Les produits sont d'abord distribués par le biais d'un réseau de magasins de détail en France, avant de traverser les frontières vers d'autres pays d'Europe. En 1998, Catimini est représentée dans plus de 2 500 boutiques réparties dans 60 pays.

Dans le but de mieux contrôler son image de marque ainsi que pour des motifs économiques, l'entreprise met sur pied un réseau de distribution de 250 boutiques et franchises en nom propre, à travers le monde. Ses boutiques sont concentrées dans les grands centres urbains. L'intégration d'une partie de sa distribution permet à Catimini d'ancrer sa présence à l'international, si bien qu'en 1998 les ventes de l'entreprise proviennent à 44 % de l'Europe (excluant la France), à 9 % de l'Amérique, à 5 % de l'Asie et à 2 % du Moyen-Orient. Catimini s'inscrit en Bourse pour financer cette croissance, et un pool financier détient désormais 35 % du capital de l'entreprise, dont le chiffre d'affaires s'inscrit à près de 70 millions de dollars américains en 1998.

Si plus de 80 % de la production est désormais délocalisée vers des pays à bas coûts de revient (principalement au Maroc et en Asie), les dirigeants de Catimini tiennent à s'approvisionner en matières européennes afin de minimiser l'impact social lié à la délocalisation. Selon eux, cette délocalisation a tout de même eu l'avantage de leur ouvrir des portes pour instaurer leur réseau de distribution international.

Alors que Catimini est en pleine croissance, l'entreprise forme une alliance avec IKKS, un autre grand concepteur-distributeur français de vêtements pour enfants. De cette association, Génération Y2K voit le jour et grâce aux économies d'échelle, à sa position avantageuse auprès des fournisseurs et à une mise en commun des expertises, le groupe se retrouve au second rang européen des spécialistes de la mode enfantine. Génération Y2K fait désormais partie du Groupe Zannier, leader mondial de la mode enfantine qui a acquis l'entreprise en 2000. Le réseau de distribution de Catimini a été revu afin d'agir en complémentarité avec les autres marques du Groupe. Aujourd'hui, Catimini possède 95 magasins en nom propre en France et 60 à l'étranger, et est représenté dans 1 466 magasins multimarques, répartis dans 29 pays. À Montréal, environ une douzaine de magasins multimarques représentent Catimini, qui compte également une boutique en nom propre dans la métropole. Au-delà des vêtements, Catimini offre également des chaussures, des lunettes et une gamme de papier peint.

¹ L'information de cette section provient des sources suivantes :

- <http://www.catimini.com>
- Rapport de compagnie Orbis (<https://orbis.bvdep.com>)
- Articles :
 - Bénédicte Épinay, « [Catimini veut miser sur la distribution](#) », *Les Echos*, 9 mars 1998.
 - Adrien Favreau, « Catimini, le fabricant de vêtements pour enfants, s'est mué en distributeur », *Le Monde*, 11 mars 1998.
 - Emmanuel Guimard, « [Vêtement d'enfants : fusion imminente entre Catimini et IKKS](#) », *Les Echos*, 5 mai 1999.
 - Bruno Ménard, « [Catimini va entrer au second marché](#) », *Les Echos*, 7 septembre 1998.
 - Bruno Ménard, « [Vêtements d'enfant : Catimini et IKKS envisagent une alliance](#) », *Les Echos*, 31 mars 1999.

Le chiffre d'affaires, le taux de retour sur investissement des actionnaires et l'effectif ont toutefois considérablement diminué, se situant respectivement à 32,1 millions de dollars américains, -4,28 % et 46 employés pour l'année 2005 (comparativement à 69,6 millions de dollars américains, 25,37 % et 450 employés en 1998, avant Génération Y2K).