



Industrie
Canada

Industry
Canada

**Robeez Footwear :
l'avantage du style
Novembre 2006**



**Direction générale de la politique de la petite entreprise
Industrie Canada**

Canada

On peut obtenir cette publication sur supports accessibles, sur demande. Communiquer avec la :

Section des services du multimédia
Direction générale des communications et du marketing
Industrie Canada
Bureau 264D, tour Ouest
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5

Tél. : 613-948-1554
Télec. : 613-947-7155
Courriel : **production.multimedia@ic.gc.ca**

Cette publication est également offerte par voie électronique en version HTML
(www.strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inmfbs-gprea.nsf/fr/lu00062f.html).

Autorisation de reproduction

À moins d'indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission d'Industrie Canada, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, qu'Industrie Canada soit mentionné comme organisme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle ni comme une copie ayant été faite en collaboration avec Industrie Canada ou avec son consentement.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, faire parvenir un courriel à **copyright.droitdauteur@tpsgc.gc.ca**.

N.B. Dans cette publication, la forme masculine désigne tant les femmes que les hommes.

N^o de catalogue lu188-34/2006F-PDF
ISBN 0-662-72983-8
60143

Also available in English under the title *Robeez Footwear: Better by Design*.

Robeez Footwear : l'avantage du style

Burnaby (Colombie-Britannique)

Entreprise fondée en 1994

www.robeez.com

BURNABY (COLOMBIE-BRITANNIQUE) — Lorsque Sandra Wilson apprit en 1994 qu'elle allait perdre son emploi à Canadian Airlines, elle décida de faire le point. Mère d'un premier bébé, elle venait tout juste de reprendre le travail après son congé de maternité et cherchait un boulot qui lui permettrait de travailler de chez elle pour passer plus de temps avec son fils Robert, alors âgé de 18 mois. Au cours de cette période, n'ayant pas réussi à trouver des chaussures bien ajustées aux pieds de son enfant, elle eut l'idée de confectionner une paire de chaussons de cuir à semelle souple qui ne lui glisseraient pas des pieds. Chaussé de ce modèle de chaussures légères et antidérapantes, le bambin pouvait sentir le plancher à travers la semelle en cuir souple, ce qui l'aidait à garder son équilibre alors qu'il apprenait à marcher. Grâce aux brides élastiques à la cheville, les chaussures étaient bien ajustées, et il lui était difficile de les enlever.

Lorsque ces chaussons de fabrication artisanale suscitèrent l'enthousiasme de sa famille et de ses amis, Sandra découvrit qu'elle n'était pas la seule mère en quête de chaussures adaptées au pied d'un jeune enfant. Le modèle prit le nom de Robeez — en l'honneur de son fils surnommé « Robbie » — et elle en confectionna quelques paires qu'elle déposa dans des boutiques de cadeaux locales et des magasins pour enfants du voisinage afin de voir quelle serait la réaction des clients.

Les chaussures en cuir à semelle molle de couleur vive furent un véritable succès. « Lorsque je regarde en arrière et que je me demande comment j'ai pu tenir le coup au cours des premières années, je crois que c'est réellement grâce à tous les commentaires positifs qu'on m'a faits sur mon produit, déclare Sandra. Tous ceux qui achetaient ces chaussures ou étaient en mesure de les essayer n'en disaient que du bien. Les gens semblaient vraiment craquer pour les Robeez. »

Sandra n'était pas styliste. Elle n'était pas non plus une couturière. À part les premières paires de chaussons qu'elle a fabriqués de ses mains pour les déposer dans quelques magasins non loin de chez elle afin de tester le marché et les 30 premières paires confectionnées pour un salon de la chaussure, elle n'a plus cousu par la suite. Elle était toutefois bien déterminée à réussir : « J'avais le sentiment d'avoir un atout en main et je me disais que j'y arriverais en travaillant dur et en y mettant l'effort requis. »

Ce puissant désir de réussir aida Sandra à mettre sur pied une entreprise à domicile qui devint une entreprise de fabrication artisanale et, au bout du compte, une société de fabrication réalisant un chiffre d'affaires de 28 millions de dollars, employant 430 personnes à plein temps et vendant ses produits dans plus de 6 500 magasins au

Canada, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Australie. D'entrée de jeu, elle savait qu'elle avait un produit gagnant qui pourrait disposer d'un vaste créneau. Elle savait également que pour exploiter ce marché il lui fallait se doter d'un système de distribution et de vente pouvant être utilisé pour prendre de l'expansion sur les marchés internationaux et qu'il lui fallait rassembler un véritable effectif de production qui pourrait livrer rapidement et de façon rentable des produits faits à la main et de qualité supérieure.

DÉMARRAGE ET FINANCEMENT

« Je ne pouvais tout simplement pas me permettre d'abandonner mon emploi à Canadian Airlines pour devenir mère au foyer, déclare Sandra. Ce n'était pas une option à mes yeux. Même si je n'ai pas gagné un sou pendant les trois premières années, à terme, j'avais besoin d'avoir une carrière. » Sandra avait obtenu en 1981 un diplôme en gestion financière du British Columbia Institute of Technology et elle avait par la suite suivi un programme de formation en gestion offert par la Banque Royale du Canada. Elle a occupé pendant les dernières années des postes de cadre à Canadian Airlines.

Sandra lança son entreprise à partir du sous-sol de la maison qu'elle et son mari possédaient à North Vancouver. Jim travaillait à plein temps tandis que Sandra demeurait à la maison avec leur fils et peaufinait le produit. Au début, il ne fallut faire qu'un petit investissement en capital — un télécopieur, des ciseaux et des retailles de cuir de fournisseurs locaux. En fait, Sandra avait confectionné sa première paire de chaussures de bébé à partir d'un vieux sac à main en cuir.

« Me lancer à mon compte, c'était un virage à 90 degrés », précise-t-elle. Les premières années ont été comme un cours intensif couvrant à la fois la fabrication, la recherche de fournisseurs, la distribution, le conditionnement, le marketing, la vente et le financement. « Je ne savais rien de l'industrie. Je n'avais jamais travaillé dans la vente au détail, je n'avais jamais travaillé dans la vente en gros. J'ignorais tout de la fabrication; je ne savais même pas ce qu'il faut mettre dans la boîte lorsqu'on expédie une commande. Bref, j'ai tout appris sur le tas. C'était extrêmement exigeant. » À partir d'une poignée de clients, elle construisit son entreprise graduellement, apprenant au fil des difficultés.

Sandra dessinait ses modèles à la main et coupait ensuite les pièces de cuir sur une matrice appartenant à un ami. « Je devais apporter toutes mes pièces de cuir et tous mes patrons dans son atelier et je louais à l'heure sa machine à couper », explique-t-elle. Elle déposait ensuite les pièces coupées chez une couturière, qui cousait les chaussures. L'entrepreneure engagea une femme qui possédait une machine à coudre industrielle et travaillait à domicile. Plus tard, lorsque l'entreprise commença à prendre son essor, elle confia la coupe à une petite entreprise spécialisée dans la production de cuirs au centre-ville de Vancouver. Elle finit par se procurer une machine qu'elle installa dans son garage pour faire toute la coupe sur place.

« Il faut être incroyablement ingénieux. Naturellement, je suis allée chercher de l'aide partout où je pouvais en trouver, même s'il fallait prendre le téléphone et faire un appel à froid à un chef d'entreprise auprès de qui je pensais pouvoir obtenir des conseils, déclare-t-elle. Je n'ai jamais hésité à mettre à profit l'intelligence des gens. »

UN PRODUIT UNIQUE EN SON GENRE

« Je crois que ce qui est formidable à propos des chaussures Robeez, c'est qu'il s'agit d'un merveilleux produit, déclare Sandra. Il y a beaucoup d'amour autour du produit et de la marque, et ça depuis pratiquement le premier jour. C'est vraiment le bouche-à-oreille et le coup de cœur des mamans qui ont construit ce produit et fait connaître la marque. » Elle attribue cet engouement au fait que l'article est à la fois pratique et attrayant. « Je pense que c'est cela qui fait craquer les mamans. Non seulement les souliers sont vraiment mignons, mais ils restent aux pieds de l'enfant! »

Les produits Robeez suscitent aussi l'enthousiasme des pédiatres, des médecins de famille et des chirurgiens orthopédiques, qui les recommandent pour leurs petits patients. Si l'on en croit les données affichées dans le site Web de Robeez, les médecins spécialistes considèrent que le fait de marcher pieds nus est mieux pour les bébés, car cela les aide à développer la force musculaire de leurs pieds et de leurs orteils. Fabriquées à partir de cuir souple et durable, les chaussures Robeez protègent les pieds et empêchent l'enfant de glisser tout en lui donnant la même liberté de mouvements que s'il était pieds nus.

L'entreprise propose douze nouveaux modèles deux fois par an, au printemps et à l'automne. Elle cesse de produire tout article qui reste trop longtemps en stock, le remplaçant par une nouveauté. En 2003, Sandra a embauché sa première styliste à temps plein, qui surveille les dernières tendances de la mode pour enfants et crée de nouveaux modèles répondant au goût du jour. La collection printemps-été 2006, par exemple, proposait des sandales aérées en cinq couleurs gaies sur le thème du bord de mer avec des motifs représentant des crabes rouges, des petits voiliers et des sirènes fuchsia.

METTRE LE PRODUIT EN MARCHÉ

« Tout le monde peut fabriquer quelque chose, explique Sandra. C'est la partie facile. Mais mettre l'article sur le marché, ça, c'est une autre paire de manches. »

Lorsqu'elle lança son affaire en 1994, Sandra apporta les 30 paires de chaussures en cuir Robeez de sa fabrication au salon du cadeau de Colombie-Britannique, le Vancouver Gift Show, qui est le salon de gros le plus important de l'industrie du cadeau. C'était en quelque sorte un test de lancement. La réaction fut positive : elle signa 15 contrats de vente au détail dans la foulée de ce salon.

C'était en septembre 1994. Gonflée à bloc par son succès, Sandra décida de participer au même salon en mars de l'année suivante, mais la réaction ne fut pas aussi enthousiaste.

En fait, sa participation au salon fut catastrophique et elle était pratiquement prête à tout abandonner, lorsqu'elle fit par hasard la connaissance de Liz Mackay, qui venait de quitter son emploi d'agent immobilier pour devenir représentante à son propre compte. « Liz venait d'être grand-mère et elle a été très emballée par les chaussures, se rappelle Sandra. Elle recherchait justement des articles fabriqués en Colombie-Britannique pour le marché des boutiques de cadeau. »

Malgré le succès initial des chaussures Robeez au Vancouver Gift Show, en septembre, Sandra savait qu'elle ne pouvait compter sur les salons professionnels pour toutes ses ventes. Son expérience décevante au salon de mars la conforta dans cette idée. « Je pense que je savais qu'il me faudrait trouver des représentants, si bien que lorsque Liz s'est présentée, cela a été formidable. »

Quelques jours plus tard, Sandra prenait un café avec Liz et l'engageait sur-le-champ. Les résultats ne se sont pas fait attendre : « Je me rappelle que le télécopieur a aussitôt commencé à ronronner. Ce fut quasiment immédiat. » La façon dont Liz lui remplit son carnet de commandes indiqua à Sandra qu'elle était sur la bonne voie. Elle se rappelle avoir pensé « Voilà mon modèle. C'est la façon dont je dois bâtir mon entreprise. »

Tandis que Liz concentrait ses efforts sur le carnet de commandes en Colombie-Britannique et en Alberta, Sandra se tournait vers d'autres marchés clés, comme Toronto, et lorgnait même de l'autre côté de la frontière, vers Seattle, dans l'État de Washington, qui ouvrait les portes du vaste marché américain. Pour Toronto, Sandra commença par consulter la rubrique des représentants de vêtements pour enfants, dans les Pages Jaunes. Elle téléphona à plusieurs représentants et envoya des échantillons à ceux qui étaient intéressés.

Quant à Seattle, « le marché américain était à portée de la main, si bien que je pensais pouvoir à tout le moins essayer de me lancer dans l'exportation, même si j'étais encore loin d'avoir exploité pleinement le marché canadien », nous confie-t-elle. Quelques mois plus tôt, Sandra avait participé au Programme nouveaux exportateurs aux États frontaliers, de Commerce international Canada. Le programme offrait des renseignements pratiques sur l'exportation et comprenait une mission de deux jours à Seattle, où les participants avaient l'occasion de rencontrer divers agents et distributeurs et de se rendre au centre du cadeau de gros et à la salle d'exposition de Seattle ainsi qu'au salon du cadeau (Seattle Gift Show). Sandra tira également parti du Programme de développement des marchés d'exportation, qui offrait une aide financière aux entreprises désireuses d'entrer sur de nouveaux marchés d'exportation.

Sandra tira de cette expérience la confiance dont elle avait besoin pour se rendre ensuite à Seattle par ses propres moyens. Avant de partir, elle avait été aiguillée vers un représentant multigamme installé au Seattle Gift Center. Elle l'embaucha dès la première rencontre, mais comprit après coup qu'elle aurait dû rencontrer plus d'un candidat avant de prendre sa décision. Le premier représentant ne fit pas l'affaire, si bien qu'elle dut retourner à Seattle plusieurs mois plus tard pour en trouver un autre.

Cependant, Sandra découvrit bientôt qu'elle n'était pas complètement satisfaite des résultats obtenus avec les représentants traditionnels prenant à charge plusieurs gammes de produits et installés dans les salles d'exposition permanentes. « Ce que nous recherchions réellement, explique-t-elle, c'était des représentants démarcheurs qui se rendent dans les magasins. » En fait, il lui fallait plusieurs personnes comme Liz, et elle finit par les trouver.

« Une maman de San Francisco qui avait reçu en cadeau une paire de chaussures Robeez m'a téléphoné », raconte Sandra. Elle n'avait aucune expérience de la vente mais elle me dit que le produit était si formidable qu'elle aurait aimé participer à ce projet et qu'en fait elle serait heureuse de le vendre à San Francisco. » Sandra l'engagea comme représentante et ce fut la même chose que lorsqu'elle avait embauché Liz. Le miracle se reproduisit. « Je commençais à me dire que ce qu'il me fallait, c'était peut-être un plus grand nombre de mamans ou de grand-mamans — des gens qui adorent tout simplement le produit et l'utilisent, qui ont une certaine expérience de la vente et qui cherchent un emploi à temps partiel. »

Elle décida de cibler non plus les représentants du secteur du vêtement, mais des mamans, en utilisant le site Web de l'entreprise comme outil de recrutement. Au fil des années, cette démarche s'est raffinée et elle est devenue beaucoup plus structurée. « Au début, nous étions prêts à embaucher toutes les mamans qui manifestaient de l'enthousiasme, déclare Sandra. Puis nous avons constaté qu'il faut plus que de l'enthousiasme, il faut également des aptitudes à la vente. Nous avons alors commencé à chercher des mamans enthousiastes ayant une expérience de la vente. Et nous cherchons maintenant des personnes qui sont prêtes à prendre un engagement au chapitre du nombre d'heures consacrées au démarchage, du territoire à couvrir, etc. »

En 2006, le service des ventes de l'entreprise avait pris son essor et comptait plus d'une douzaine de représentants à plein temps et un réseau mondial d'une soixantaine d'agents.

PASSER À LA VITESSE SUPÉRIEURE : LES COMPÉTENCES EN GESTION

« Mon but dès le premier jour était réellement d'être à la tête de ma propre entreprise, c'est-à-dire être mon propre patron et disposer de la flexibilité voulue pour calquer mon emploi du temps sur celui de mon fils et de ma famille », nous confie Sandra. Son seul objectif à l'époque était donc de gagner suffisamment d'argent pour couvrir ses dépenses et dégager un salaire correspondant à celui qu'elle recevait lorsqu'elle travaillait à plein temps à Canadian Airlines. C'est plus tard que l'idée d'aller au-delà de l'entreprise à domicile a germé.

Dès 1999, Sandra s'était trouvée devant des choix importants. Le chiffre d'affaires de l'entreprise avait doublé chaque année, elle avait trois employés à plein temps travaillant dans le sous-sol de sa maison ainsi que six ou sept couturières indépendantes à contrat. « Je m'étais fixé comme objectif de doubler tous les ans mon chiffre d'affaires. Je savais quel était le montant à atteindre et j'y arrivais chaque année », explique-t-elle. Passer de

40 000 \$ à 80 000 \$ de recettes était relativement gérable. Mais à mesure que son chiffre d'affaires continuait d'augmenter, Sandra prit conscience qu'il lui faudrait consacrer davantage d'effort pour soutenir le rythme. Elle se rendit compte qu'il lui fallait repenser ses objectifs et mobiliser les ressources supplémentaires qui donneraient à Robeez la structure requise pour grossir et prendre son envol.

En particulier, il lui fallait avoir recours à des conseils spécialisés de l'extérieur afin de gérer la transition entre une entreprise à domicile et une petite entreprise de fabrication. « J'aurais pu conserver mon entreprise à domicile, dit-elle. Mais le type d'entreprise aurait été totalement différent. » En quête d'un avis, elle se tourna vers Lorne Fingarson, ancien doyen de la faculté de commerce du British Columbia Institute of Technology. Sandra avait rencontré Lorne pour la première fois en 1995, lorsqu'elle avait suivi le cours de formation en entrepreneuriat de quatre semaines offert par Canadian Airlines dans le cadre du programme de cessation d'emploi. « Lorne était mon professeur et il m'avait alors invitée à me tourner vers lui si jamais j'avais besoin de conseils », indique Sandra.

Quatre ans plus tard, elle décida de se prévaloir de cette offre. « Lorne m'a vraiment donné l'envie de faire décoller l'entreprise. Il m'a convaincue qu'il était possible de passer à la vitesse supérieure et il m'a donné la confiance nécessaire », précise Sandra.

Après avoir rencontré Lorne à plusieurs reprises pour échanger des idées en prenant un café, Sandra l'invita à se joindre à l'entreprise en tant que partenaire, de même que son frère Greg Garrett. Elle savait qu'il lui fallait s'entourer d'une bonne équipe de direction pour donner de l'expansion à son affaire. « Depuis lors, c'est à trois que nous avons vraiment construit l'entreprise, déclare-t-elle. C'est probablement à ce moment-là que nous avons commencé à mieux visualiser son avenir, à déterminer quels étaient les défis et le potentiel. »

Dans un premier temps, Lorne fut admis à bord en qualité d'expert-conseil, mais il fut ensuite nommé vice-président de la planification de l'entreprise. « Lorne est plutôt un visionnaire », déclare Sandra. Quant à Greg, il réfléchissait à un changement de carrière lorsque Sandra lui a demandé de l'aider à mettre en place le réseau commercial de Robeez en Amérique du Nord. Maintenant vice-président du développement international, il a pour mission d'élargir le réseau de vente à l'étranger, tandis que Sandra se concentre sur les opérations quotidiennes et le maintien de la vision et de la culture de l'entreprise.

En mai 1999, Sandra déménagea l'entreprise, qui quitta le domicile des Wilson pour occuper un atelier de 110 mètres carrés à Burnaby, dans la banlieue de Vancouver. C'était à peine suffisant. À peu près un an plus tard, Sandra loua aussi le local voisin, puis un local à l'étage, et finit par prendre possession d'un deuxième bâtiment de l'autre côté de la rue. En 2003, elle était passée de 110 à 560 mètres carrés.

L'entreprise s'installa ensuite dans un nouveau bâtiment de 1 670 mètres carrés, à quelques kilomètres de là. Moins d'un an plus tard, elle se trouvait encore à l'étroit dans ses nouveaux locaux et commençait à occuper un bâtiment voisin. Elle dispose maintenant de 8 360 mètres carrés répartis dans deux ateliers de production distincts, situés à environ un coin de rue l'un de l'autre, ainsi que de deux immeubles qui abritent des bureaux, des entrepôts et des installations de distribution, à un kilomètre des installations de production. « Le fait d'avoir deux immeubles distincts n'était vraiment pas ce que nous voulions », déclare Sandra.

Une fois Robeez hors de chez elle, Sandra comprit qu'il n'était plus possible de conserver une structure d'entreprise artisanale faisant appel à des couturières à domicile si elle voulait soutenir la croissance de l'entreprise. Elle acheta donc deux machines à coudre industrielles d'occasion et embaucha ses premières opératrices à temps plein. Aujourd'hui, l'entreprise compte plus de 300 employés de production à temps plein – opératrices, ouvriers qui coupent le cuir, etc. – qui travaillent tous dans le principal atelier de production de l'entreprise à Burnaby, en Colombie-Britannique. Et malgré la concurrence acharnée des entreprises étrangères, Sandra se dit bien déterminée à maintenir la production au Canada. « La fabrication au Canada nous confère la souplesse nécessaire pour être davantage à l'écoute de nos clients et nous assurer que nos produits respectent les normes de sécurité les plus strictes », précise-t-elle. Le fait d'avoir les volets de conception et de fabrication à portée de la main lui donne également une plus grande maîtrise du produit final. « Il nous serait impossible d'être aussi responsables si nous étions à l'étranger », indique-t-elle.

SE DOTER D'UN EFFECTIF DE PRODUCTION ADÉQUAT

« Une entreprise ne vaut rien si l'on ne sait pas recruter les bonnes personnes », explique Sandra. Au début, Sandra faisait tout, sauf la couture. Qu'il s'agisse de couper le cuir, d'assurer le contrôle de la qualité ou d'embaucher des représentants, elle s'occupait de tous les aspects pratiques. « Je crois que cela a été très positif, parce que je connais tous les aspects de l'entreprise », déclare-t-elle. Je me rappelle du jour où nous avons engagé notre première réceptionniste pour prendre les appels téléphoniques. Au début, je m'asseyais à côté d'elle et j'écoutais mot pour mot tout ce qu'elle disait pour m'assurer qu'elle prenait bien soin des clients, de la même façon que moi en fait! »

Ce souci du service à la clientèle et du maintien d'un haut niveau de contrôle de la qualité concernant tous les aspects de l'entreprise a contribué à son succès. Libérée de la plupart des activités de production qu'elle prenait en charge au début, Sandra consacre maintenant la plus grande partie de son temps aux problèmes de ressources humaines et veille à ce que Robeez conserve une forte culture d'entreprise. Les employés sont invités à faire part de leurs idées nouvelles et on récompense ceux qui font cerner des débouchés en leur confiant davantage de responsabilités. Une réceptionniste, par exemple, a conçu un modèle de *Booties*, une bottine en cuir munie d'une doublure

confortable en fourrure synthétique, qui a connu instantanément du succès auprès de la clientèle.

EXPANSION INTERNATIONALE

Après sa première expérience sur le marché de Seattle et son implantation réussie aux États-Unis, Sandra découvrit que la vente au sud de la frontière n'était pas plus compliquée qu'au Canada. Elle savait également que l'entreprise avait le potentiel de se tailler une place au-delà du continent, même si elle n'avait fait qu'effleurer les possibilités de l'Amérique du Nord. Elle avait la vision d'une entreprise ayant des ramifications beaucoup plus larges. L'Europe était le premier marché évident, et le Royaume-Uni lui vint naturellement à l'esprit en raison des affinités linguistiques et culturelles et du patrimoine historique commun.

L'entreprise fit ses premières ventes outre-mer en 2000. Un couple vivant à Belfast, en Irlande du Nord, entra en contact avec elle pour lui proposer d'implanter Robeez en Irlande. « Ils se contentèrent de prendre une de leurs chambres d'amis chez eux, constituèrent un stock de produits Robeez et se lancèrent dans la vente de chaussures à des détaillants en Irlande », explique Sandra. Le produit fut bien accueilli, mais l'Irlande est un petit marché. Robeez décida donc de s'attaquer au marché du Royaume-Uni.

L'entreprise essaya de faire affaire avec un distributeur de produits pour enfants pendant environ un an avant de déclarer forfait. Robeez en revint une fois de plus à l'idée qu'il lui fallait trouver des gens emballés par le produit. L'entreprise se tourna vers une autre maman qui travaillait à domicile, au Pays-de-Galles. Son mari a depuis lors rejoint sa femme au sein de Robeez et il est maintenant chef des opérations de la division européenne.

En 2005, les exportations à destination des États-Unis et de l'Europe représentaient 60 % du chiffre d'affaires de l'entreprise. Sur le montant total des ventes à l'exportation, les ventes en Europe ne représentaient alors que 5 %. Pour mieux servir le marché européen en expansion, Robeez ouvrit un entrepôt au Pays-de-Galles. En 2006, l'entreprise disposait d'un local commercial de 465 mètres carrés et comptait 12 employés au Pays-de-Galle et un directeur commercial régional en Suisse, chargé de la gestion du réseau de représentants en Europe de l'Ouest.

Après avoir fait ses premières ventes en Australie en 2003, Robeez y ouvrit un bureau et un entrepôt l'année suivante. En 2006, le bureau australien « se développait très bien », nous dit Sandra, et comptait trois représentants.

Outre son réseau de représentantes répondant au profil de la « maman enthousiaste », Robeez compte sur son site Web pour faire connaître la marque, fournir une aide et des renseignements aux consommateurs, recruter de nouveaux représentants et détaillants, et remplir son carnet de commandes. L'entreprise a fait son entrée dans le monde du commerce électronique en 1997, avec un site Web embryonnaire dans un centre

commercial virtuel. À l'automne 1999, elle lançait www.robbee.com. En plus de donner des renseignements généraux, le site Web offre la possibilité de faire des achats en ligne en dollars canadiens et dans d'autres devises, comme le dollar américain ou australien, la livre anglaise, l'euro, le franc suisse et la couronne norvégienne. Une version française du site a été inaugurée en 2005 pour renforcer la présence de l'entreprise au Canada et offrir un appui supplémentaire au développement du marché en France et dans d'autres pays francophones.

CROISSANCE ET EXPANSION

« Le bureau international connaît exactement la même croissance que celle que nous avons eue en Amérique du Nord, précise Sandra. La seule chose qui diffère pour nos activités en Europe, c'est l'absence du volet fabrication. Nous envoyons tous nos produits finis d'ici. Autrement, c'est un mini-Robeez, exactement le même que celui que nous avons chez nous. Chaque fois que j'y fais un saut, c'est un peu comme si je retournais en arrière. »

En 2006, Sandra avait réussi – en à peine douze ans – à faire de son entreprise à domicile une société de fabrication de plusieurs millions de dollars. « Il y a trois ans, nous n'avions que 45 employés, précise-t-elle. Maintenant, nous en avons près de 500. » Pendant quatre ans de suite, Robeez a été classée par la revue *Profit* parmi les 20 entreprises figurant en tête de liste annuelle des entreprises canadiennes affichant la croissance la plus rapide. « Les trois dernières années ont été formidables en ce qui concerne la croissance, déclare Sandra. Nous avons recruté un directeur de la production en 2000, mais Greg, Lorne et moi faisons pratiquement tourner l'entreprise jusqu'en 2003. » Ils commencèrent ensuite à mettre sur pied une puissante équipe de direction, embauchant leur premier directeur du marketing en 2003 et leur premier directeur des ressources humaines en 2004. En janvier 2006, Robeez fit appel pour la première fois à une agence de publicité, qui fut chargée d'élaborer une stratégie de marketing, de publicité et de reconnaissance de la marque à l'échelle mondiale, pour appuyer la croissance et l'essor soutenus de l'entreprise.

L'entreprise projette de donner plus d'ampleur à son site Web et aux services à la clientèle pour inclure d'autres pays et d'autres langues. Alors que Robeez est en bonne position pour poursuivre sa croissance sur les marchés nord-américain, européen et australien, les restrictions au commerce international l'ont amenée à réexaminer son approche du marché asiatique. Le Japon, en particulier, représente un marché cible idéal pour les produits Robeez, mais la capacité de l'entreprise à accroître ses ventes dans ce pays est restreinte par des quotas fort stricts.

À mesure que l'entreprise poursuit sa croissance, l'autre défi qu'elle rencontre consiste à conserver sa culture. Sandra nous explique que pour l'instant, c'est quelque chose dont on vient tout juste de prendre conscience et à laquelle on continuera de réfléchir. « Je fais un ou deux voyages par an au Royaume-Uni, dans le seul but de rencontrer les employés, de passer du temps avec eux pour leur parler de la façon dont nous voyons les choses au Canada ou en Amérique du Nord, déclare Sandra. Nul doute que c'est un défi. Il s'agit de

nous assurer que notre équipe de direction au Royaume-Uni et en Australie se conforme parfaitement à mon style de gestion. Cela nous ramène aux valeurs de l'entreprise et à la façon dont nous traitons les gens. »

Peu après la rédaction du présent article, Sandra Wilson a vendu Robeez Footwear à un grand détaillant américain, Stride Rite Corp. En vertu de la transaction de 30,5 millions de dollars, Sandra Wilson demeurera consultante.

BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE

- Barnabe, Cressida. « Growth: One baby step at a time », *Export Wise*, Exportation et Développement Canada, hiver 2003.
- Carofano, Jennifer. « Baby boom: As word of mouth spreads to parents across North America, the Robeez brand is quickly carving itself a large niche in the kids' market », *Footwear News*, 31 mai 2004.
- Dyer, Karen. « Baby steps led mother to international export award », *Business Edge*, Edmonton (Alberta), 25 novembre 2004.
- Gardiner, Rebecca. « W100 Profile: It pays to be nice », *Profit*, décembre 2005.
- « Local firms among fastest growing », *Burnaby News Leader*, Burnaby (Colombie-Britannique), 10 juin 2005.
- Luke, Paul. « Will to succeed paid off », *The Province*, Vancouver (Colombie-Britannique), 30 mars 2003.
- Luke, Paul. « When we hire people we're looking for self-starters », *The Province*, Vancouver (Colombie-Britannique), 30 mars 2003.
- Robeez Footwear. Communiqués de presse, rapports et correspondance interne de l'entreprise.
- Shiffman, Kim. « Ready, set, grow: What drives Canada's fastest growing companies? », *Profit*, juin 2005.
- « Shoeing the way for kids », *Burnaby Now*, Burnaby (Colombie-Britannique), 7 juin 2003.
- Wilson, Sandra. Fondatrice et directrice générale, Robeez Footwear. Entretien personnel, 10 avril 2006.
- Wilson, Sandra. Fondatrice et directrice générale, Robeez Footwear. Entretien personnel, 19 avril 2006.
- Wohlberg, Tara. « From baby steps to worldwide brand: A toddler, a job layoff and an old purse is all it took to launch one of Canada's fastest growing companies », *The Globe and Mail*, 20 avril 2005.