Reitmans

REITMANS.COM

Analyse interne **3**
Historique de l'entreprise 3
Finances 4
Décision de l'entreprise 10
Employés 13
Réputation 15
Analyse externe **17**
Macroenvironnement 17
Politico-juridique 17
Économie 19
Socio-démographique 22
Technologique 25
Environnement 27
Microenvironnement 28
Industrie 28
Marché 29
Distributeurs 31
Fournisseurs 32
Concurrence 33
Marie Claire 33
Dynamite 34
Aubainerie 34
H&M 35
Tableau de l'offre concurrentielle 35
Tableau des forces et faiblesses de la concurrence 36
Carte perceptuelle 38
FFOM Reitmans 38
Conclusion 40
Médiagraphie **42**
Analyse interne 42
Analyse externe 42

Analyse interne

Le groupe *Reitmans* est le protagoniste dans les détaillants spécialisés dans tout le Canada. L'objectif de l'entreprise est d'offrir un excellent service à la clientèle. Le groupe *Reitmans* tient à offrir le meilleur en ce qui a trait à la qualité et aux valeurs de l'entreprise. Le groupe avait auparavant bannières, *Thyme Maternité, Addition Elle, Pennington, RW&CO, Hyba* et *Reitmans*. En 2019, le groupe a dû se départir de la marque *Hyba* pour l'intégrer peu de temps après dans ses boutiques *Reitmans*. Durant l'été 2020, le groupe *RCL* s'est aussi départit de ses marques *Addition Elle* et *Thyme Maternité* dû à la pandémie du COVID-19.

Historique de l'entreprise[1]

Le groupe *Reitmans Canada Limitée* a été fondé en 1926 par Herman et Sarah Reitman. Depuis le tout début, la société ouverte ayant une gestion familiale est passée d'une seule boutique de vêtements pour femmes à Montréal, pour devenir le plus grand détaillant spécialisé pour femmes du Canada. Après des décennies de croissance et plusieurs acquisitions, Reitmans Canada Limitée exploitait six bannières : *Reitmans, Hyba, Penningtons, Addition Elle, Thyme Maternité* et *RW&CO.* En 2019, l'entreprise a dû laisser partir la bannière *Hyba* pour l'inclure dans ses boutiques *Reitmans*. À la suite des impacts dû au COVID-19, le groupe *RCL* s'est aussi départit de 2 autres de ses bannières soient *Addition Elle* ainsi que *Thyme Maternité*. Les boutiques du groupe s'adressent aux femmes et aux hommes partout au Canada. Le groupe *Reitmans Canada Limitée* possède 600 boutiques au Canada et a aussi un commerce électronique très utilisé. Avec plus de 90 ans d'histoire à Montréal, le groupe *Reitmans* est depuis très longtemps un protagoniste dans

[1] http://www.reitmanscanadalimited.com/about-us.aspx?lang=fr

l'évolution de la mode et du commerce de détail. Pour *RCL*, les valeurs les plus importantes sont l'intégrité, la croissance, le respect et le dévouement. Toutes les personnes embauchées, les activités organisées ainsi que les organismes de bienfaisance soutenus par la compagnie en plus des relations d'affaires sont tous au cœur de ces valeurs. Le groupe *Reitmans* tient absolument à offrir une expérience client irréprochable ainsi que des produits modes à des prix abordables pour tous. L'entreprise mise sur la qualité, la créativité ainsi que l'innovation dans toutes ses bannières. Aujourd'hui, les frères Jeremy et Stephen Reitman suivent fièrement l'entreprise créée par leurs grands-parents Herman et Sarah en 1926. Ils sont accompagnés par une équipe d'exécutifs très motivés et travaillants. Herman et Sarah seraient très heureux de voir à quel point l'entreprise a progressé tout en gardant l'héritage de la marque. Le groupe *Reitmans Canada Limitée* est aussi inscrit à la Bourse de Toronto.

Finances[2]

Pour l'année 2016, les ventes générées par le groupe *RCL* étaient de 937,1 millions de dollars. Durant l'année 2017, les ventes se sont améliorées par rapport à l'année précédente, malgré qu'il y ait eu une diminution du nombre de magasins physiques. Les ventes en ligne ont aidé grandement à l'augmentation des ventes. Pour l'année 2017, les ventes ont effectivement atteint 951,9 millions de dollars. En effet, les ventes en ligne ont été capable de compenser la diminution des ventes dû à la réduction du nombre de magasins. L'entreprise a continué à réduire son nombre de magasins au cours de l'année 2018 en gardant tout de même une augmentation des ventes réalisées grâce au commerce électronique. L'année 2018 a également eu une semaine supplémentaire de ventes dû à la date de clôture variable de l'entreprise. Les ventes de l'année 2018 ont atteint 964,0 millions de dollars, contenant une semaine de vente supplémentaire de de 12,4 millions de dollars. Ces ventes représentent une augmentation de 12,0 millions de dollars, soit 1,3%, en comparaison à l'année 2017.

[2] Reitmans Rapport annuel 2017 - 2018 - 2019

Ensuite, durant l'année 2019, la compagnie a continué de garder une combinaison idéale de magasins et du commerce électronique, malgré la fermeture complète des magasins *Hyba*. La compagnie a continué d'investir davantage dans la croissance de son commerce électronique. Ils ont misé sur le profit des stocks dans leur réseau de magasins grâce à leur initiative de livraison à partir du magasin. La baisse des ventes durant l'année 2019 par rapport à l'année 2018 est dû à la semaine de vente supplémentaire. Pour y aller plus en profondeur, les ventes de l'année 2019 ont baissé de 41,4 millions de dollars soit, 4,3%, pour arriver à 923,0 millions de dollars, à la suite de l'importante fermeture de 42 magasins et du fait que l'année 2019 avait 52 semaines, alors que l'année 2018 en avait 53. Dans le but d'optimiser leurs résultats, l'entreprise poursuit sa stratégie en fermant les magasins les moins performants. Le tableau ci-dessous illustre la différence des ventes ainsi que du nombre de magasin du groupe *RCL* depuis 2015

REVUE DES PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES DES TROIS DERNIERS EXERCICES

	EXERCICE 2019	EXERCICE 2018[1]	EXERCICE 2017[1]
Nombre total de magasins à la clôture de l'exercice	**600**	642	677
Ventes	**923,0 $**	964,4 $	952,0 $
Marge brute	**509,5**	524,3	522,4
Bénéfice (perte) avant impôt sur le résultat	**12,2**	(16,6)	11,1
Bénéfice net (perte nette)	**6,8**	(16,0)	10,9
Bénéfice (perte) par action			
De base	**0,11**	(0,25)	0,17
Dilué(e)	**0,11**	(0,25)	0,17
Total des actifs	**492,8**	499,7	548,3
Total des passifs non courants	**34,0**	34,3	34,3
Dividendes par action	**0,20 $**	0,20 $	0,20 $

[1] Les chiffres comparatifs ont été retraités par suite de la mise en œuvre de l'IFRS 15, *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients*. Se reporter à la note 3 a) afférente aux états financiers consolidés audités pour l'exercice 2019. Les données de l'exercice 2017 comprennent les résultats des 52 semaines closes le 28 janvier 2017. Les données financières pour l'exercice 2017 ne tiennent pas compte de l'adoption de l'IFRS 15.

REVUE DES PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES DES TROIS DERNIERS EXERCICES

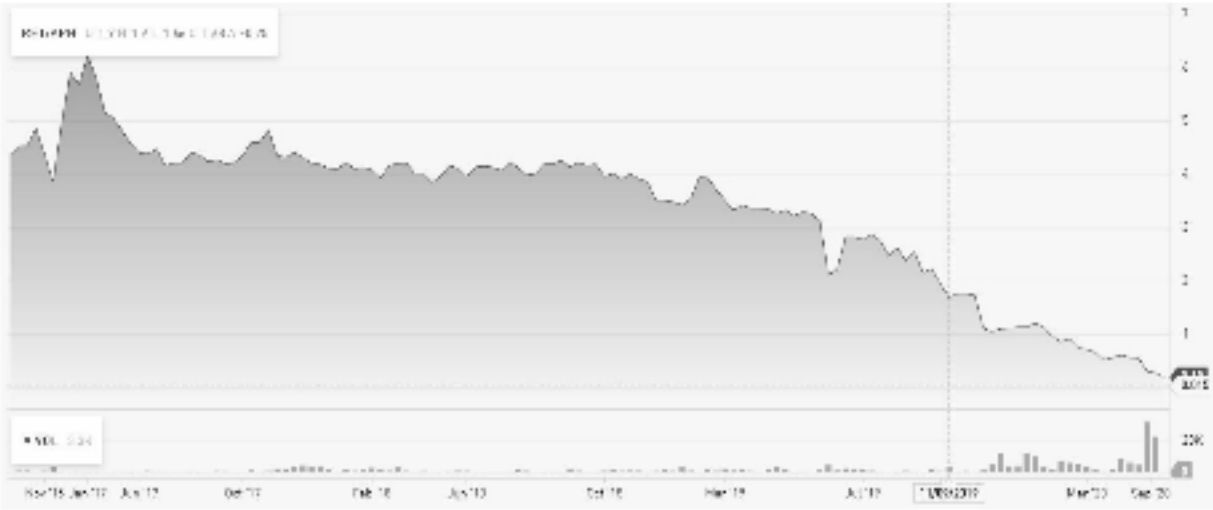
	POUR LES EXERCICES CLOS LES		
	28 JANVIER 2017 (52 SEMAINES)	30 JANVIER 2016 (52 SEMAINES)	31 JANVIER 2015 (52 SEMAINES)
Nombre total de magasins à la clôture de l'exercice[1]	**677**	767	823
Ventes	**952,0 $**	937,2 $	939,4 $
Bénéfice (perte) avant impôt sur le résultat	**11,1**	(26,1)	17,5
Bénéfice net (perte nette)	**10,9**	(24,7)	13,4
Bénéfice (perte) par action			
De base	**0,17**	(0,39)	0,21
Dilué(e)	**0,17**	(0,39)	0,21
Total des actifs	**548,3**	542,1	584,4
Total des passifs non courants	**34,3**	39,7	48,6
Dividendes par action	**0,20 $**	0,20 $	0,20 $

[1] Compte non tenu des espaces-boutiques situés dans des magasins Babies"R"Us.

L'entreprise continue tout de même à enregistrer une augmentation grâce à ses ventes en ligne. Dans l'ensemble, la marge brute et le bénéfice net de l'entreprise des trois

dernières années ont été très touchés par la faiblesse du dollar canadien par rapport au dollar américain. Cet affaiblissement a créé une élévation du coût des marchandises. Durant de l'année 2017, la marge brute de la compagnie s'est consolidée principalement dû au taux de change très élevé. De plus, la marge brute pour l'année 2018 a été durement touchée par une hausse des activités promotionnelles en plus de toujours maintenir l'incidence du taux de change. Par la suite, durant l'année 2019, la marge brute du groupe *RCL* a baissé dû à l'addition d'une semaine supplémentaire durant 2018 ainsi qu'encore une fois l'augmentation des activités promotionnelles. Cependant, le taux de change était redevenu favorable pour l'achat de marchandise. Pour y aller plus en profondeur, la marge brute de l'année 2018 a augmenté de 1,5 million de dollars, soit 0,3 %, pour atteindre 523,9 millions de dollars, en comparaison à 522,4 millions de dollars pour l'année 2017. Par conséquent, l'amélioration de la marge brute est dû à l'ajout de la 53ème semaine à l'année. Le groupe *RCL* continue tout de même de se concentrer à trouver de nouvelles occasions de distribution et d'approvisionnement. Le but principal étant de diminuer les contretemps dommageables de la variation des taux de change en trouvant de meilleures collaborations avec des fournisseurs ainsi qu'une meilleure séparation des coûts de fabrication et d'approvisionnement entre les bannières du groupe. La perte nette de l'année 2018 s'élève à 16,3 millions de dollars en comparaison à un bénéfice net de 10,9 millions de dollars de l'année précédente, soit 2017. Cette fluctuation depuis l'année 2017 est dû majoritairement à une charge de diminution du goodwill de 26,3 millions de dollars et à des charges de 3,5 millions de dollars dû à la fermeture des magasins *Hyba*. Cependant, le bénéfice net de l'année 2019 totalise 6,8 millions de dollars en comparaison à une perte nette de 16,0 millions de dollars pour l'année 2018. L'augmentation de 22,8 millions de dollars du bénéfice net vient principalement d'une charge de 26,3 millions de dollars de la baisse du goodwill cautionnée durant 2018 ainsi que de l'augmentation de la performance des activités d'exploitation, en plus de la baisse des produits financiers nets et de la croissance de la charge d'impôt sur le bénéfice. En général, le sommaire de l'entreprise reste assez solide à la suite de la

forte puissance de ses liquidités en plus de ses titres négociables qui consistent en actions bénéficiaires de très haute qualité. La valeur de ces actions peut varier selon les variations des taux d'intérêt. L'augmentation des stocks est le total de la réception précoce de certaines marchandises de printemps prévues. Le groupe *Reitmans Canada Limitée* guide aussi ses dépenses d'investissement immobilier qui s'élève à une valeur de 34,4 millions de dollars pour l'année 2017, 27 millions de dollars pour l'année 2018 ainsi qu'à 26,1 millions de dollars pour l'année 2019. Toutes ces dépenses ont pour but de mettre à niveau des nouveaux systèmes de ventes au détail, d'acquérir une nouvelle technologie numérique, d'améliorer les systèmes de distribution en plus de la rénovation de certains magasins et la construction de nouvelles boutiques. Dans les années qui suivent l'entrée en bourse de l'entreprise, le groupe *RCL* avait un très bon chiffre d'affaire et une bonne part de marché. Cependant, quelques années plus tard la valeur d'un stock de la firme diminue continuellement. Si on regarde aujourd'hui, avec les répercussions de la pandémie, les actions ne font que chuter et atteignent une valeur des plus basse jamais connue pour l'entreprise.[3]



Le graphique ci-dessus témoigne de la valeur du stock de *Reitmans* depuis les 5 dernières années. On remarque une baisse du coût de l'action assez importante. On

[3] https://money.tmx.com/fr/quote/RET

peut donc conclure d'après ceci que l'entreprise ne va pas super bien malgré son chiffre de vente. En ce qui a trait à la dépréciation du goodwill ainsi qu'aux pertes monétaires de la compagnie de 2016, plusieurs choses sont en cause. En effet, dû à la variation du taux de change en défiance du dollar canadien, les transactions avec l'Asie ont été plus coûteuses qu'à l'habitude car ces transactions sont effectué en dollars américains ce qui a causé une perte financière à l'entreprise. Par la suite, lorsque les investisseurs ainsi que les actionnaires de la compagnie ont remarqué cette perte, ils ont retiré leurs investissements de la compagnie et vendu leurs actions par peur de perdre beaucoup trop d'argent. De ce fait, le coût de chaque action a diminué et l'entreprise avait donc de moins en moins de capital pour continuer ses activités. Aujourd'hui, le coût de l'action est d'environ 0,20$ varie selon les jours. En date du 19 mai 2020, la compagnie avait des dettes de plus de 93 millions de dollars à la suite de ces pertes financières.[4]

Le graphique ci-dessus témoigne de la valeur des actions de *Reitmans* depuis 2016. En effet, on remarque une baisse immense lors de 2016 et une remontée graduelle suivant les variations du taux de change durant les années suivantes. On peut aussi voir une énorme dépréciation de la valeur au début 2020 aux suites du COVID-19. Cette

[4] https://www.theglobeandmail.com/investing/markets/

diminution de la valeur montre les difficultés financières dont a été victime le groupe *RCL*.

Valorisation

Période Fiscale: **Février**	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Capitalisation [1]	516	252	382	275	232	46,6
Valeur Entreprise [1]	324	91,7	209	108	69,3	171
PER	39,7x	-10,2x	35,7x	-17,4x	34,0x	-0,60x
Rendement	2,43%	5,04%	3,29%	4,55%	5,51%	16,0%
Capitalisation / CA	0,55x	0,27x	0,40x	0,29x	0,25x	0,05x
Valeur Entreprise / CA	0,35x	0,10x	0,22x	0,11x	0,08x	0,20x
Valeur Entreprise / EBITDA	5,91x	3,86x	5,61x	3,34x	1,46x	-9,91x
Cours sur Actif net	1,26x	0,66x	1,03x	0,81x	0,68x	0,24x
Nbr de Titres (en Milliers)	64 586	63 330	63 330	63 330	63 330	48 867
Cours de référence (CAD)	8,24	3,97	6,08	4,39	3,63	0,94
Dernière mise à jour	30/03/2016	27/04/2017	04/04/2018	03/04/2019	01/05/2020	01/05/2020

[1] CAD en Millions

[5]

Si on va plus en profondeur et que l'on regarde les chiffres, le tableau présenté ci-dessus témoigne des variations de la valeur du stock de *Reitmans* depuis 2015. On remarque qu'en 2015, la valeur de l'entreprise était de 324 millions de dollars pour chuter drastiquement en 2016 à 91,7 millions de dollars dû aux transactions faites avec l'Asie et le taux de change défavorable pour le dollar canadien. À la suite de la remontée du taux de change en 2017, la valeur de l'entreprise augmente à 209 millions en 2017. Cependant, pour les deux années suivantes, la valeur de la compagnie est de nouveau victime d'une baisse importante dû à une augmentation des coûts des activités d'exploitations pour 2018 et une diminution des ventes en 2019.

[5]https://www.zonebourse.com/cours/action/REITMANS-CANADA-LIMITED-1411456/fondamentaux/?fbclid=IwAR03Oy6tJez-h5Sgye0sCM483vS6yidh1eMbYyBDAk5BkB9t661EqXI1jtk

Décision de l’entreprise

L’une des décisions majeures dans le but d’aider les finances de l’entreprise a été la fermeture des magasins *Hyba* partout au Canada durant l’année 2018 et début 2019. Les boutiques *Hyba* étaient spécialisées dans les vêtements de sport pour femme. Les produits de la marque *Hyba* étaient des produits dilemmes. Effectivement, la concurrence dans les vêtements de sport est très grande et donc les parts de marchés sont très petites. Selon les dirigeants du groupe *RCL*[6], les ventes des boutiques *Hyba* représentaient moins de 2% des ventes annuelles du groupe. Cependant, les coûts liés à la fermeture de la bannière comprennent la suppression de la cote officielle en bourse de *Hyba* de 1,5 millions de dollars ainsi qu’une provision de 2 millions de dollars pour les contrats de locations des locaux de la ligne. Malgré toutes ces dépenses, les vêtements *Hyba* ont été intégrés aux magasins *Reitmans* dans le but de garder les ventes sans avoir certaines dépenses supplémentaires tels des loyers ainsi que des employés supplémentaires. L’idée de les repositionnés est très bonne car les produits dilemmes ont une croissance élevée comme *Hyba* mais une très petite part de marché.

Depuis plusieurs années, le groupe *RCL* a mis en place plusieurs initiatives dans le but d’augmenter la rentabilité de ses bannières. Effectivement, en 2017, l’entreprise a investi une somme d’argent importante pour améliorer ses systèmes de distribution et de logistique pour répondre aux besoins miroitants des consommateurs. Comme le commerce électronique devenait de plus en plus populaire, la compagnie voulait assurer un meilleur approvisionnement de ses boutiques. En 2018, la compagnie prévoyait faire ses livraisons à partir des magasins. Cela avait pour but d’améliorer la visibilité ainsi que la disponibilité des produits à travers les multiples canaux. Cette initiative permet aussi accélérer la rapidité des livraisons, son efficacité ainsi que la rentabilité de la marque. Pour 2019, la compagnie a remplacé son système de terminal dans tous ses points de vente. Elle a aussi amélioré l’expérience mobile des clients pour offrir un magasinage plus personnalisé. Toutes ces initiatives sont des exemples

[6]https://www.journaldequebec.com/2018/03/01/reitmans-va-fermer-ses-7-magasins-hyba-au-quebec#:~:text=La%20fermeture%20des%20magasins%20Hyba,magasins%20de%20sa%20banni%C3%A8re%20Reitmans.

mis en place par la compagnie pour accroître ses ventes, sa rentabilité et améliorer l'expérience de magasinage des clients du groupe *RCL.*

À la suite de la pandémie du COVID-19, *Reitmans* a connu de grosses difficultés financières. En effet, en mai 2020, le groupe s'est placé à l'abri de ses créanciers. Par la suite, un plan de restructuration a été établi dans lequel le groupe indique devoir abolir 1400 postes au Canada. Dans ce plan, la fermeture de 2 de leurs bannières soient *Addition Elle*[7] et *Thyme Maternité* a aussi été annoncé. *Addition Elle* était l'adresse mode par excellence pour les femmes de taille forte centrée sur la qualité et la coupe et la mode dans le but d'offrir les dernières tendances et les essentiels mode dans un magasin inspirant. Cette bannière croyait en une déMODEcratie, dans laquelle la taille ne limite pas le style ni les tendances. *Addition Elle* offrait des vêtements actuels en boutique et en ligne, dans le but que leur clientèle se sente belle, confiante et incluse dans le monde de la mode. Elle offrait des vêtements derniers cris en mode tout en gardant les essentiels : des vêtements de détente, des robes, des vêtements contemporains pour les femmes de carrière, des dessous, des accessoires, des chaussures, des vêtements de sport et un grand choix de denim de marque. Dû au manque de rentabilité de la marque, la groupe n'a pa eu d'autre choix que de la fermer. Cela a créé une onde de choc auprès des femmes de tailles fortes diminuant leurs choix en ce qui a trait aux options de vêtements. Cependant, le groupe *RCL* pense intégrer certains des produits *Addition Elle* dans ses boutiques *Penningtons* dans le but de rester accessible tout en diminuant les dépenses de l'entreprise. Pour ce qui est de *Thyme Maternité*[8], c'était un protagoniste dans la mode pour les femmes enceintes en leur proposant des styles dernier cri parfait pour tous les aspects de leur vie en plus d'avoir une gamme complète de vêtements et d'accessoires pour l'allaitement. *Thyme* donnait aux futures mamans des conseils ainsi que des trucs mode pour les aider

[7]https://www.journaldemontreal.com/2020/06/01/reitmans--les-marques-thyme-maternite-et-addition-elle-vont-disparaitre
[8]https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2020-06-01/reitmans-eliminera-1400-postes-et-fermera-deux-enseignes#:~:text=(Montr%C3%A9al)%20La%20cha%C3%AEne%20de%20v%C3%AAtements,%C3%A0%20son%20si%C3%A8ge%20social%20montr%C3%A9alais.

pendant et après la grossesse. Encore dû au manque de rentabilité de la bannière, *RCL* a dû se départir de *Thyme Maternité*. De grosses répercussions sont à prévoir pour les femmes enceintes n'ayant déjà pas beaucoup d'options de magasins. De plus, le groupe *RCL* ne pense pas avoir suffisamment d'espace pour intégrer ses produits à une autre bannière ce qui enlève totalement les ventes liées à cette ligne.

Par ailleurs, comme la bannière *Reitmans*, elle a plusieurs magasins d'une superficie moyenne de 4 600 pieds carrés et c'est une des chaînes de commerce de détail des plus importantes dans la mode féminine canadienne. La bannière a amplement pu recevoir la marchandise *Hyba*. En effet, elle a une clientèle très fidèle grâce à son merveilleux service à la clientèle, son marketing et la qualité de ses produits. La compagnie est montée au sommet des boutiques de vêtements ainsi que d'accessoires pour femme dans les plus aimées partout au Canada. Elle a une forte présence en ligne et possède 263 magasins. Ses collections offrent des vêtements incontournables, intemporels regroupant plusieurs styles avec des tailles débutant à 0 jusqu'à 22 (XXS à 3XL) et offertes en différentes longueurs : Petite, Régulier et Long. Le but est de créer des vêtements pour que ses clientes soient confiantes et stylées tout en étant fidèles à leur style. C'est aussi cette bannière qui rapporte le plus d'argent au groupe car c'est une ligne vedette. La boutique *Reitmans* occupe une grande part de marché dans un marché à croissance élevé. En effet, avec l'inclusion de *Hyba* dans ses boutiques ainsi que des améliorations technologiques faites par l'entreprise *Reitmans* est une marque à succès reconnu.

Ensuite, la bannière *Penningtons* est un chef de file dans les vêtements de grande taille au Canada. *Penningtons* propose une grande collection de vêtements tendance et abordables pour les tailles de 12 à 32. Cette bannière exploite 115 magasins d'une superficie moyenne de 6 000 pieds carrés dans les mégacentres canadiens. L'ajout de la ligne *Addition Elle* sera un plus pour les ventes de la bannière. *Penningtons* offre déjà à ses clientes tout le nécessaire pour s'habiller de la tête aux pieds : vêtements, chaussures, sacs, lingerie, accessoires. Ce sont tous des produits axés sur le style de

vie et des produits vedettes de leurs partenaires. Grâce à la fidélité de ses clientes, aux prix abordables ainsi qu'au vaste choix de produits, le groupe *RCL* sera gagnant de joindre les produits *Addition Elle* ayant une place bien établie dans l'esprit des consommateurs.

Pour la bannière *RW & CO*, sa mission est de faire découvrir la mode à une clientèle de style urbain avec des articles mode pour les hommes et pour les femmes. La compagnie offre des vêtements autant pour le travail que pour le week-end, elle propose des vêtements mode tendances combinant style et qualité avec une attention unique pour chaque détail. C'est la seule bannière du groupe *RCL* qui offrent des produits pour les hommes, elle a donc déjà une clientèle bien établie et différente des autres. Depuis son repositionnement très clair sur le marché *RW & CO* est la vache à lait de la compagnie aujourd'hui[9]. En effet, les produits vendus chez *RW & CO* ont un très faible taux d'augmentation des ventes mais une grande part de marché.

Employés

Le groupe *Reitmans* compte environ 6 800 employés. À la suite de la pandémie et de la fermeture des bannières *Addition Elle* et *Thyme Maternité*, la société compte réduire ses effectifs de 1100 employés dans ses boutiques et d'environ 300 employés au siège social[10]. Stephen Reitmans est le président ainsi que chef de la direction du groupe *RCL*. C'est entre autres lui qui doit finaliser les décisions comme celle de fermer certaines bannières dans le but d'augmenter la rentabilité de l'entreprise. Pour ce qui est des directeurs, chaque bannière à son propre directeur des ventes et d'exploitation. Cet employé s'occupe d'assurer un focus sur la création d'expérience clients exceptionnelles en plus d'analyser le plan d'affaire, les dépenses ainsi que de coacher et développer une équipe stable et efficace. En cas de décision importante comme la fermeture de magasin, le DVE doit s'occuper de la mise à pied des employés ainsi que

---

[9] https://www.revuegestion.ca/restructuration-du-groupe-Reitmans-autopsie-d-un-sauvetage-espere

[10] https://www.newswire.ca/fr/news-releases/reitmans-canada-limitee-annonce-son-plan-de-restructuration-pour-positionner-la-societe-pour-l-avenir-893251703.html#:~:text=La%20Soci%C3%A9t%C3%A9%20compte%20environ%206,Elle%20et%2054%20Thyme%20Maternit%C3%A9.

de restructurer l'équipe restante. Par exemple, lors de la fermeture des boutiques *Hyba* et de leur placement dans les boutiques *Reitman*s, le rôle du directeur des ventes et exploitation a dû restructurer ses équipes en magasin et s'occuper de leur formation adéquate pour la vente de ses nouveaux produits. Le DDV (directeur de district de vente) travaille étroitement avec le DVE dans le but d'assurer les ventes, les formations ainsi que le service client. Il s'occupe d'un district de vente en particulier, d'une région. Ce directeur est très proche des employés en magasin et les visite souvent dans le but de s'assurer du maintien des ventes, du visuel ainsi que de l'expérience client de toutes les boutiques de son district. En ce qui concerne le processus d'embauche en magasin, c'est assez simple. L'entreprise recherche des gens passionnés ayant des bonnes aptitudes au service à la clientèle. Cependant, le groupe ne mise pas nécessairement sur les compétences mode des employés ce qui peut causer problème. Peu de formation sont offerte lors de l'entrée en poste et il est donc difficile de bien aider les clients en magasins. Malgré le fait qu'il y ait peu de formation offerte en magasin, le groupe *RCL* a mis en place un forum pour aider ses employés à avoir toutes les ressources nécessaires. Le forum *RCL* est une plateforme web permettant aux employés de suivre des formations en ligne sur les nouveaux produits, les nouvelles procédures, les promotions et plus encore. Le point négatif à ce forum est qu'il peut être difficile à utiliser pour les employés plus âgés et pas habitué à toute cette technologie. De plus, ce ne sont pas tous les employés qui ont accès à internet à la maison ou simplement à un ordinateur pour pouvoir accéder à cet outil. En addition à cela, le groupe *RCL* utilise aussi un autre logiciel dans le but de suivre les ventes, la conversion et bien plus lorsque les responsables ne sont pas en boutiques. Le Storeforce est un outil qui permet au personnel du bureau chef ainsi qu'au responsable des boutiques d'être au courant des ventes et de l'achalandage du magasin sans même y être. Cependant, les mêmes problèmes sont présent qu'avec le forum. L'accès à internet, à un ordinateur ainsi que la capacité à utiliser et comprendre le logiciel peut être difficile pour certaines personnes. Le seul outil utilisé qui est très facile d'accès pour tous est la feuille de route. Cette feuille est distribué à tous les magasins pour leur donner leurs

objectifs de ventes, leurs visuels ainsi que certains ajustements à faire. En temps de restructuration, cette feuille est un aide-mémoire primordial à la survie des boutiques.

Réputation

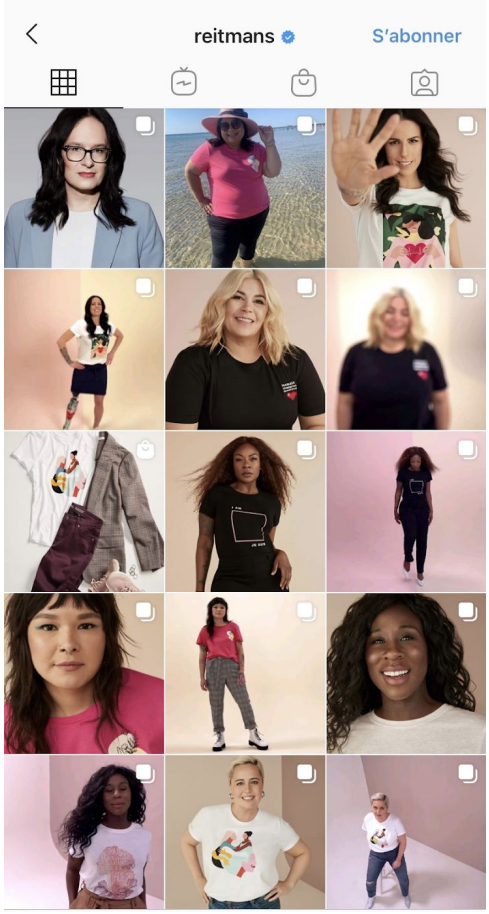
Reitmans a une très solide réputation pour son service client. En effet, une des valeurs misent de l'avant par tous les employés du groupe est le service. L'entreprise offre un service personnalisé à chaque cliente qui entre dans sa boutique. La clientèle cible de *Reitmans* est les hommes et les femmes âgées entre 25 et 65 ans. Cependant, la compagnie ne mise pas sur cette tranche d'âge lorsqu'il s'agit de faire des campagnes de communication ce qui fait que la majorité des clients ont entre 30 et 60 ans. En effet, la compagnie utilise le même marketing depuis plus de 50 ans pour garder fidèle[11] sa clientèle et qu'elle reste attaché à la marque. Cependant, celui-ci ne lui est pas si bénéfique qu'il prétend être. Malgré la grande loyauté de ses clients, le groupe *RCL* doit élaborer de nouveaux plans marketing dans le but d'aller chercher toute sa clientèle potentielle. Les clients reviennent constamment en magasins et sont fidèles à la marque car elle offre tout ce dont elles ont besoin. Que ce soient des vêtements de sport, de détente, pour le travail ou pour une occasion, les clients peuvent tout trouver sous la même enseigne. En ce qui concerne la satisfaction de la clientèle, le groupe *Reitmans* est un des plus performants. Effectivement, selon le palmarès 2017 de l'expérience client[12], plusieurs des bannières de *Reitmans* s'y retrouvaient. La marque *RW&CO* était classée 144ème sur 200, *Reitmans* 20ème sur 200, *Hyba* 17ème sur 200 et finalement au top du classement se retrouvait la bannière *Penningtons*. Ce palmarès s'appuie sur des sondages fait par plus de 20 000 internautes âgés de plus de 15 ans. Cette étude témoigne de la satisfaction d'une bonne partie de la clientèle du groupe. De plus, pour s'assurer que tous ses clients sont comblés, Reitmans a mis en place un département de service à la clientèle en cas de problème.

---

[11] https://www.infopresse.com/article/2018/12/6/les-nouvelles-priorites-des-marques

[12] https://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/commerce-de-detail/le-palmares-2017-de-l-experience-client/598966

En général, l'image que les consommateurs ont du groupe *Reitmans* est très forte. Autant en matière de qualité, durabilité, service et design les clients du groupe sont 100% satisfaits et continue de magasiner pour le groupe *RCL* année après année. Par contre, pour les consommateurs connaissant moins la compagnie, la marque *Reitmans* représente une boutique plus mature et classique dû aux campagnes de marketing ainsi qu'aux publicités mises de l'avant par la compagnie. Pour ses campagnes de communication, le groupe *Reitmans* mise davantage sur la diversité corporelle et souhaite que tous les types de corps puissent venir en boutique et trouver le vêtement qui leur convient le mieux. Le groupe *RCL* est aussi très inclusif et le fait témoigner dans ses publications sur les réseaux sociaux ainsi que dans ses campagnes publicitaires. En effet, leurs publications Instagram[13] sont très variées. Les mannequins mises en valeur par la marque sont de toutes tailles, de toutes nationalités et bien plus encore. On remarque une femme ayant une jambe en métal, une autre portant de la taille plus, une autochtone, une québécoise, une afro-canadienne, une artiste (Ariane Mofatt) et cela continue. Le compte Instagram de *Reitmans* contient 140 000 abonnés. Le but de cette immense diversité et inclusivité dans leurs photos est de rassembler tous les types de silhouettes et d'ethnicité en un seul endroit où tous se sentent à l'aise et confortable à aller magasiner peu importe. La compagnie a aussi fait plusieurs concours sur leur page dans le but de rejoindre plus de personnes. Voir autant d'inclusivité et de diversité créer un lien de confiance très fort entre les clientes de la boutique Reitmans et la compagnie car elles se sentent comprises, respectées et pas jugées.



[13] @reitmans

En ce qui concerne l'environnement interne du groupe *Reitmans Canada Limitée*, plusieurs évènements ont créer une obligation de restructuration et de changement dans la compagnie. L'entreprise étant très forte dans le monde du commerce au détail au Canada a éprouvée plusieurs difficultés dû à la concurrence ainsi qu'au COVID-19. Le groupe restant un leader dans le commerce du détail, ses clients loyaux ont tout de même diminué leurs visites. De plus, certaines variations du taux de change ont contribué à une augmentation des coûts d'exploitation et donc une baisse de revenu.

Analyse externe

Macroenvironnement

Politico-juridique

Les baux commerciaux[14]

Les baux commerciaux sont des contrats de locations pour les locaux utilisés par des compagnies à des fins commerciales. Dans ce contrat, le montant du loyer ainsi que les taxes et les obligations du locateur sont mises en évidence. Lors de la négociation d'un bail commercial, plusieurs modalités peuvent être différentes de celles prescrites dans le Code civil du Québec. Ce n'est cependant pas si simple que cela signer un bail. En effet, plusieurs vérifications doivent être fait au préalable car les clauses du bail auront des répercussions pendant un certain temps. Le locataire doit s'assurer que les clauses de son contrat lui permettent bel et bien de développer son commerce ou de pratiquer ses activités. En ce qui concerne la durée, elle doit être suffisante pour que l'entreprise puisse exploiter les lieux de façon optimale.

[14]http://droitdespme.com/informations-juridiques/les-baux-commerciaux/bail-commercial-aspects-importants-a-verifier/

Discussions exploratoires en vue d'un possible accord de libre-échange entre le Canada et la Chine[15]

Depuis le mois de septembre 2016, le Canada et la République populaire de Chine ont commencé à discuter dans le but d'arriver peut-être à avoir un accord de libre-échange entre ces deux pays. Il serait vraiment important pour le Canada d'avoir accès au marché de croissance rapide comme la Chine pour son commerce. En effet la Chine représente la deuxième économie mondiale en plus d'être le deuxième pays-partenaire d'importance du Canada en commerce. Cet accord serait une source de richesse importante, de création d'emploi en plus d'innovations pour le Canada. Il serait aussi très bénéfique pour les entreprises car la Chine est un pays d'approvisionnement de plusieurs compagnies canadiennes.

ALENA[16]

L'accord de libre-échange nord-américain déclare que chacun des pays membres éliminent progressivement les frais de douanes sur les produits textiles ainsi que sur les vêtements originaires. Cependant, si un des membres remarque l'existence d'une menace, il a le droit d'examiner l'augmentation des importations sur la section de production en cause. Il peut même apporter des modifications à la production, aux stocks, aux salaires et bien plus.

AECG[17]

L'accord économique et commercial global à pour but d'offrir aux entreprises canadiennes un accès privilégié au marché de l'Union Européenne. Cela permet donc aux entreprises d'ici d'avoir des possibilités de croissance en Europe. De plus, le Canada est un des seuls pays à avoir conclu un accord avec tous les pays de l'UE ce qui peut être très avantageux car le marché européen est très lucratif et varié.

---

[15]https://www.international.gc.ca/trade-commerce/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/china-chine/fta-ale/background-contexte.aspx?lang=fra&_ga=2.159413181.1013681835.1601401864-1156287731.1601401864

[16]https://www.international.gc.ca/trade-commerce/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/nafta-alena/fta-ale/03_b.aspx?lang=fra

[17]https://www.international.gc.ca/trade-commerce/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/ceta-aecg/index.aspx?lang=eng

Loi sur l'étiquetage des textiles[18]

La loi sur l'étiquetage des textiles est une loi réglementaire. En effet, elle dicte que tout article textile destiné à la consommation doit être étiquetés avec des renseignements précis et clairs pour que les consommateurs soient capable de faire un choix éclairé sur leurs achats. Cette loi oblige que tous les renseignements tel le nom générique de chaque fibre, le nom complet du fournisseur, son adresse postale ou son numéro d'identification CA soient véridiques.

Règlement sur l'inflammabilité des textiles[19]

Tous les produits textiles qui sont fabriqués, importés ou vendu au Canada doivent respecter les exigences de sécurité du *Règlement sur l'inflammabilité des textiles*. L'industrie est obligée de se soumettre à ce règlement car aucun produit pouvant présenter un danger pour la santé ou la sécurité de l'être humain ne peut être mis sur le marché. Cette règle s'applique à tous les produits textiles fait de fibres textiles sauf quelques exceptions.

Économie

Conjoncture économique[20]

L'instabilité de la conjoncture économique mondiale, nationale ou régionale peut détériorer ou améliorer les conditions économiques des entreprises de manière inattendue. En effet, les variations du taux d'inflation ou de déflation sont imprévisibles. Cependant, elles toucheront les prix des produits de consommation ce qui pourrait avoir des conséquences négatives sur les finances des compagnies. Les entreprises doivent suivre de très près les conditions économiques ainsi que le changement des habitudes de dépenses des consommateurs lors de toutes prises de décisions.

---

[18] https://www.bureaudelaconcurrence.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/fra/02908.html

[19]https://www.canada.ca/fr/sante-canada/services/securite-produits-consommation/rapports-publications/industrie-professionnels/guide-exigences-canadiennes-inflammabilite-produits-textiles.html

[20] Rapport de gestion 2019

Risque de liquidité[21]

Le risque de liquidité représente le manque de liquidité disponible face à ses obligations financières. Si cela survient dans une entreprise, elle court le risque de faire faillite. Ce risque fait aussi référence au fait de ne pas être capable de vendre un de ses produits à un prix avantageux pour la compagnie. Sur le marché, le risque de liquidité peut rendre difficile certaines transactions pour qu'il n'y ait pas de conséquences sur les prix en magasin.

Variation des taux de change[22]

Lorsqu'il y a une baisse du taux de change pour le dollar canadien. Ceci favorise la compétition entre les entreprises qui exportent car cela diminue le prix des produits qu'elles vendent habituellement à l'étranger. Cependant, les consommateurs de ces pays voient les prix des produits de consommation importés devenir beaucoup plus cher et donc achètent moins. Après un certain temps, les importations diminuent et les exportations augmentent car les produits locaux sont rendus plus compétitifs sur les marchés internationaux. Donc, lorsqu'une compagnie importe la majorité de ses produits et que le taux de change du pays baisse, l'entreprise se retrouve avec des coûts de marchandise plus élevés que prévus. Elles ont plus de dépenses que planifiées ce qui engendre des pertes monétaires significatives.

Variation des taux d'intérêt[23]

Les taux d'intérêt ont des impacts sur plusieurs secteurs d'activités économiques: le revenu, la substitution ainsi que sur le taux de change. En général, les taux d'intérêt varient selon si les entreprises sont créanciers ou débiteurs nets. Ils diffèrent aussi selon le montant de l'emprunt à taux variable. Par exemple, lors d'une baisse des taux

---

[21]https://www.andlil.com/definition-du-risque-de-liquidite-132701.html#:~:text=Le%20risque%20de%20liquidit%C3%A9%20se,produit%20%C3%A0%20un%20prix%20avantageux.

[22] http://www.apses.org/IMG/pdf/AP_Taux_change_2015.pdf

[23]https://www.persee.fr/doc/reco_0035-2764_1995_num_46_3_409672#:~:text=Au%20total%2C%20l'incidence%20globale,sont%20cr%C3%A9anciers%20ou%20d%C3%A9biteurs%20nets.&text=Une%20baisse%20des%20taux%20d,mais%20diminue%20celui%20des%20%C3%A9pargnants.

d'intérêt de marché, ceci augmente les revenus disponibles pour les débiteurs mais diminue pour les épargnants. En grande majorité, les entreprises sont débitrices nettes alors lorsqu'il y a une baisse des taux d'intérêt de marché, ce phénomène est favorable pour leur trésorerie. Cela incite aussi une consommation immédiate au lieu de la reporter. Le fait d'épargner devient moins intéressant et le crédit moins cher. Les entreprises font moins d'argent avec leurs placements ce qui les incitent à profiter de leur argent et à dépenser pour améliorer certains aspects physiques dans la compagnie. De plus, les emprunts ayant des taux d'intérêt plus bas incite les plus petites entreprises ou celles en difficulté financière d'emprunter de l'argent car le montant dû sera moins élevé. Par contre, lorsque les taux d'intérêt diminuent, la valeur de la monnaie du pays diminue aussi. Ceci stimule énormément les exportations ainsi que la production. Cependant, les dépenses d'importation sont plus coûteuses. Lors de l'augmentation des taux d'intérêt, les phénomènes contraires se produisent. En effet, il y a plus d'épargne, le crédit est plus cher et les importations favorables au pays.

Variation des coûts des matières premières[24]

Depuis 2018, la demande domestique du coton est en constante augmentation. Le polyester ainsi que le modacrylique, qui sont des fibres synthétiques, sont également touchées par cette augmentation. En effet, l'augmentation du prix des fibres synthétiques est dû à l'accroissement du coût du pétrole brut, étant la base de ces fibres. Ces augmentations créer des dépenses plus élevées pour les entreprises de vêtements. Pour combattre cette perte d'argent, les compagnies augmentent le prix de leurs produits. Cependant, à la suite de la pandémie du coronavirus[25], le confinement a amené les magasins étant non-essentiels à fermer dans plusieurs pays. La diminution de la demande des consommateurs a engendré une diminution des revenus des entreprises devant donc diminuer, reporter ou annuler leurs commandes de vêtements. Les industries textiles ont donc dû annuler leurs importations de fibres textiles. De plus, plusieurs incidents et fermetures en Chine, au Pakistan, en Inde, au Bangladesh ainsi

[24]https://www.vdp.com/FR/Nieuws/date/desc/1/2483/0/forte-hausse-du-prix-des-vetements-en-2019.html
[25] https://www.coface.ca/fr/etudes-economiques/Textile-Habillement

qu'au Vietnam ont eu des impacts importants sur la chaîne de production rendant les approvisionnements plus difficiles.Tous ces facteurs ont mené à une dégradation de la trésorerie de plusieurs entreprise entraînant des fermetures de magasins, des pertes d'emplois et bien plus.

Taux de chômage[26]

Avant la pandémie de COVID-19, le taux de chômage était de 5,6% au Canada. Ce taux était assez stable depuis plusieurs années au pays. Cependant, arrivée en mars, au début du confinement, il avait grimpé à 7,8%. Un mois suivant le début du confinement et le taux de chômage au Canada est rendu à 13% pour atteindre 13,7% en mai, le plus haut taux jamais atteint depuis 1976. Même si une grande partie de cette augmentation est dû aux nombreuses mises à pied temporaires aux suites de la fermeture des commerces non-essentiels, le taux de chômage auquel le Canada est parvenu est immense. En août, plusieurs créations d'emplois ont été faite et le Canada est maintenant rendu avec un taux de chômage de 10,2%[27]. Effectivement, il y a eu une instauration de plus de 245 000 emplois, une nette augmentation compte tenu des circonstances de pandémie.

Socio-démographique

Population (âge et sexe)

Le vieillissement de la population[28] est un phénomène très présent au Canada. En date du 1er juillet 2020, l'âge moyen était de 41,4 ans, une hausse de 0,3 comparé à l'année précédente. L'âge moyen de la population ne cesse d'augmenter depuis 1971. Le nombre d'aînés continue de s'additionner pour arriver à 18% de toute la population du pays. En 2018, la répartition de la population canadienne par âge[29] était comme suit:

---

[26] https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1709450/coronavirus-emplois-canada-taux-chomage

[27]https://www.stat.gouv.qc.ca/salle-presse/communique/communique-presse-2020/septembre/sept2004.html#:~:text=Montr%C3%A9al%2C%20le%204%20septembre%202020,%C3%A9tablir%20%C3%A0%208%2C7%20%25.

[28] https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200929/dq200929b-fra.htm

[29]https://www.indexmundi.com/fr/canada/population_profil.html#:~:text=35.881.659%20(Juillet%202018%20est.)&text=65%20ans%20et%20plus%3A%2019,940)%20(2018%20est.)

15.43% de 0-14 ans, 11.62% de 15-24 ans, 39.62% de 25-54 ans,14.24% de 55-64 ans et 19.08% de 65 ans et plus. De plus, l'espérance de vie est d'environ 82 ans. En ce qui a trait à la population par sexe, il y avait en date de 2018 environ 17 794 503 hommes ainsi que 18 087 156 femmes. Ces données montrent qu'au Canada, la population est vieillissante et les commerce de détail doivent s'adapter à ce changement. Cependant, on peut remarquer un nombre assez similaire d'hommes et de femmes ce qui témoigne d'une proportion plutôt balancée. Cette proportion montre aussi que les hommes devraient avoir le même nombre d'options que les femmes lorsqu'il s'agit de vêtements. Certaines entreprises devraient donc ouvrir une section pour homme dans le but de satisfaire près de la moitié de la population canadienne.

Revenu moyen de la population[30]

Le revenu moyen d'un habitant du Canada est de 3640$ par mois ce qui équivaut à 43 680$ de salaire brut, annuellement. Ce revenu varie d'une année à l'autre mais semble rester très proche tout de même. Lorsque l'on compare le salaire moyen du Canada à celui du reste de l'Amérique, on remarque une grande différence. En effet, le salaire brut moyen pour toute l'Amérique est de 2172$ par mois équivalent à 26 067$ par année. Le revenu moyen d'un canadien est donc près de 2x plus élevé ce qui est énorme. Cette moyenne témoigne donc du fait qu'il est bien pour une entreprise de commerce de détail de s'installer au Canada car les salaires sont assez élevés et donc la population peut se permettre de dépenser.

Habitudes d'achat des consommateurs[31]

Tous les changements dans les habitudes d'achat des consommateurs peuvent avoir des répercussions sur les ventes des commerces de détail. En effet, la capacité d'augmenter les ventes en boutique est étroitement liées à la popularité des centres commerciaux, leur capacité ainsi que les événements spéciaux de ces centres vont avoir une répercussion directe sur l'achalandage de ceux-ci. Que ce soit le

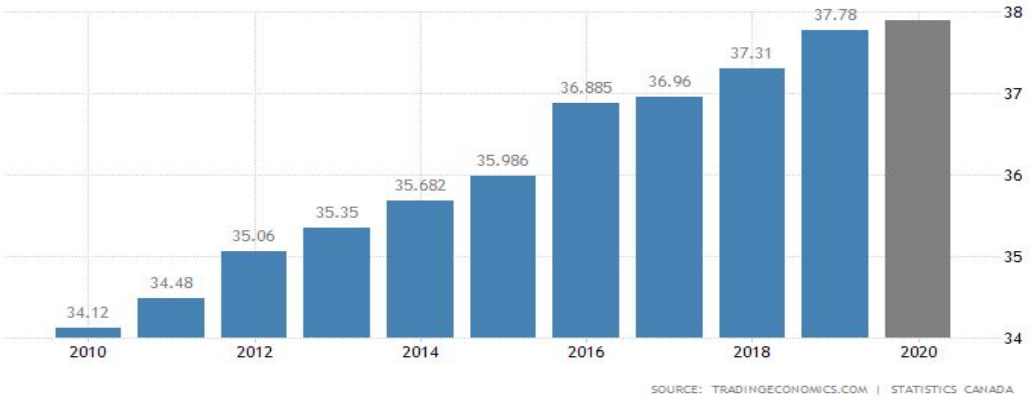
[30]http://www.journaldunet.com/business/salaire/canada/pays-can#:~:text=Le%20revenu%20mensuel%20moyen%20par,par%20habitant%20et%20par%20an.

[31] https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1721988/sommet-ventes-commerce-electronique-coronavirus

ralentissement économique, la fermeture de grands magasins comme Sears, l'accessibilité aux boutiques ou le commerce en ligne, tous ces facteurs peuvent modifier les habitudes d'achat des consommateurs et donc des répercussions sur les ventes dans les commerces de détail. Lorsque l'on parle en date d'aujourd'hui, aux suites de la pandémie du COVID-19, les commerces ont été fermé très longtemps, plusieurs personnes ont peur de l'attrapper donc ils sortent moins ce qui a un impact important dans les ventes des commerces de détail. Il y a eu une grande chute économique de ces entreprises au Canada vers le mois d'avril dû à la fermeture spontané des magasins. Cependant, dès le confinement terminé, les chiffres sont redevenus à la normale mais les commerces n'ont pu être capable de rattrapper l'argent perdu durant les mois précédent. Par contre, lorsque l'on parle du commerce en ligne, il y a eu en effet les ventes en ligne pour les commerces de détails ont presque doublé d'avril à mai dû à cette pandémie.

Taux de croissance de la population[32]

L'estimation de la population canadienne, en date du 1er juillet 2020, était de 38 005 238 personnes. En 2016, à cette même date, la population était estimée à environ 36 109 487 personnes. On peut constater une augmentation du taux de croissance de la population du Canada ce qui est avantageux et qui permet d'augmenter les parts de marché des détaillants. [33]



[32] https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1710000501
[33] https://tradingeconomics.com/canada/population

Le graphique ci-dessus témoigne de la constante augmentation de la population canadienne depuis l'année 2010 jusqu'à aujourd'hui. Un accroissement de la population signifie plus de consommateurs potentiels pour les entreprises d'ici. En effet, un tel taux d'augmentation est très bénéfique pour l'économie canadienne en plus de pour la majorité des compagnies.

Technologique

Le commerce électronique[34]

Toutes activités de ventes de produits et de services par le biais d'Internet est appelé du commerce électronique. Ce type de commerce est divisé en deux grandes catégories: le commerce de détail qui se dirige vers les consommateurs ainsi que le commerce interentreprises. Le commerce électronique de détail permet de réduire les coûts, personnaliser les offres aux clients, et bien plus. En ce qui à trait au commerce électronique interentreprises, il permet d'avoir des relations solides avec la clientèle, d'avoir accès à de nouveaux marchés pour offrir les produits à un plus grand nombre de personnes sans se réduire à l'emplacement physique de l'entreprise. Cependant, plusieurs règles sont à respecter lorsqu'une compagnie souhaite faire du commerce en ligne. En effet, l'entreprise doit respecter les obligations relatives à l'impôt, la Loi canadienne sur la sécurité des produits de consommation, la Loi sur la protection du consommateur ainsi qu'à plusieurs règlements sur l'importation et l'exportation de biens.

L'intelligence artificielle[35]

Le concept de l'intelligence artificielle est de permettre aux systèmes informatiques de penser et d'agir comme un être humain. Cette technique permettrait aux entreprises de tester leurs produits, leurs campagnes de communications ainsi que leurs services sur des logiciels pour avoir un indice sur la réaction potentielle des consommateurs. Le but

---

[34] https://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/marketing?g=marketing&sg=&t=s&e=3303590196

[35]https://www.lesoleil.com/affaires/lintelligence-artificielle-au-service-des-entreprises-680bcd740fb6223798d6bb8f7ab3e238

de tout ceci est d'apporter plusieurs solutions d'affaires aux entreprises en leur permettant d'analyser des données de masse. L'utilisation de l'intelligence artificielle permettrait donc aux compagnies de pourvoir donner un service plus personnalisé à leurs clients.

Technologie de l'information[36]

La technologie de l'information englobe tout ce qui concerne l'équipement, les réseaux ainsi que les systèmes d'entreposage et de gestion de donnés en plus de logiciels utilisés par les entreprises. Le système informatique d'une compagnie c'est ce qui permet la communication entre les départements, avec d'autres entreprises ainsi qu'avec les clients. Les compagnies ont le choix entre gérer leur propre système informatique ou engager un fournisseur pour qu'il s'en occupe. Sans un bon réseau, les risques de mauvaise communication, d'oublis ou de pertes de données sont très élevés.

Cybersécurité[37]

La majorité des enjeux concernant la cybersécurité en entreprise sont encore très peu connus. Cependant, les conséquences d'une cyberattaque peuvent être dévastatrice pour une entreprise. La généralisation du stockage dans le Cloud en plus de l'interconnectivité des systèmes d'information accroître énormément les risques d'attaque sur lesquels les compagnies de sont pas assez protégés. "Au moins 80% des entreprises ont subi une cyberattaque au cours des douze derniers mois", selon Oodrive. Il existe encore beaucoup trop de systèmes de cyberdéfense défaillants ainsi que des solutions trop personnalisées alors que le danger est universel.

---

[36]https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/pages/technologie-de-l-information.aspx#:~:text=Les%20technologies%20de%20l'information,des%20donn%C3%A9es%20d'une%20entreprise.

[37] https://www.oodrive.fr/blog/securite/cybersecurite-en-entreprise-enjeux-risques-et-bonnes-pratiques/

Environnement[38]

Catastrophe naturelle

En cas de catastrophe naturelle, ce serait une perturbation majeure de l'efficacité des activités du centre de distribution, des usines de confection et bien plus encore. En effet, ce type d'évènement risque de retarder énormément et même d'empêcher le réapprovisionnement des magasins ainsi que les réponses aux commandes en ligne. Toutes ces perturbations peuvent entraîner une diminution des ventes ainsi que de la satisfaction de la clientèle. Ces conséquences seraient défavorables aux résultats d'exploitation des compagnies.

Météorologie

En ce qui concerne la météo dans l'éventualité où certains changements dans les conditions météorologiques occurrent, il peut y avoir une incidence sur la réception ainsi que sur la distribution de marchandises planifiées. La météo peut aussi avoir un impact sur le calendrier des dépenses de consommation, donc avoir des répercussions négatives sur les résultats d'exploitation des entreprises. Pour y aller plus en profondeur, les températures parfois inhabituelles, plus chaudes ou plus froides, peuvent avoir des retombées négatives sur les habitudes de consommation des clients et diminuer les ventes.

Saisonnalité

Toutes les activités des commerces de détail sont organisées de façon saisonnière et elles sont sujets à une variété de facteurs qui ont tous un impact direct sur les ventes de vêtements. Ces facteurs ne peuvent aucunement être contrôlés par les compagnies comme les conditions météorologiques, le niveau de confiance et de loyauté des consommateurs, en plus des changements dans les habitudes d'achat ainsi que des changements rapides dans les tendances de la mode dû à la saison du moment.

---

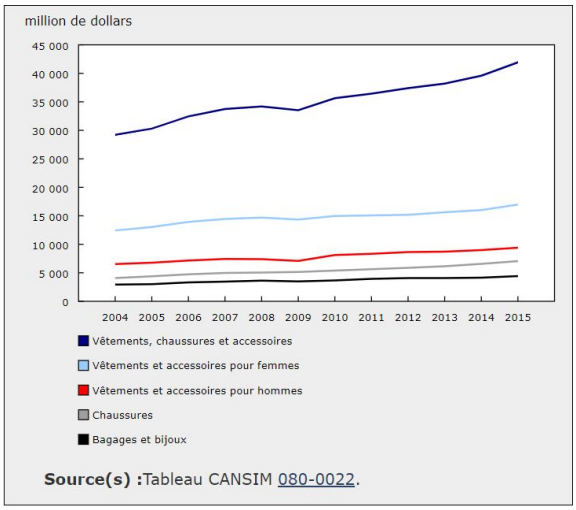
[38] Rapport de gestion 2019

Mouvement écologique[39]

La génération grandissante est davantage axée sur la protection de l'environnement. En effet, de plus en plus la population est sensibilisée et éduquée face au réchauffement climatique et aux conséquences de leurs activités sur le gouvernement. Une grande partie de cette population commence à opter pour des options beaucoup plus vertes en matière de vêtements, de transport, de nourriture et bien plus encore.

Microenvironnement

Industrie[40]



Depuis 2004, les ventes du commerce de détail de vêtements, chaussures et accessoires est en constante augmentation. Le total des ventes reliées à ce commerce a atteint 41,9 milliards de dollars pour l'année 2015. L'industrie de la mode pour femme était en tête avec des ventes de 17 milliards de dollars à elle seule. Un grand roulement de magasin de commerce au détail dans l'industrie de la mode a été perçue. En effet, plusieurs boutiques mode de haute de gamme au Canada en remplaçant plusieurs magasins à grande surface de moyenne gamme. La vente de vêtements dans des boutiques ou l'on retrouve des accessoires ainsi que des chaussures représentait 67,5% des ventes totales des boutiques. Ceci témoigne d'une légère baisse de popularité car en 2004, ces ventes représentaient 71,5%. C'est dépréciation du montant des ventes est principalement dû au fait de la montée du mouvement écologique, de la mode jetable et du gain de popularité des friperies. Cependant, ce phénomène a créé une hausse des ventes de chaussures et d'accessoire dans ces mêmes magasins. De plus, les hausses de ventes dans l'industrie de la mode est directement lié à la baisse

[39] https://rqge.qc.ca/mouvement-environnemental-quebecois/
[40] https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/160912/dq160912a-fra.htm

des prix de consommation durant ces années. En effet, le prix des vêtements payés par le consommateur en 2015 était d'environ -12,6% et de -3,8% pour les chaussures comparativement à 2004. Néanmoins, aux suites de la pandémie du COVID-19, malgré le fait que le commerce en ligne des boutiques mode a été très fort, les ventes ne suffisent pas à combler le manque des boutiques physiques. Effectivement, les ventes totales du commerce de détail de vêtements devraient diminuer entre 28% et 32% pour l'année 2020.[41] En ce qui concerne les marques de vêtements haut de gamme, les ventes devraient chuter de 16,8%. Plusieurs des marques étant bien établies au Canada sont grandement touchées telles que La Baie d'Hudson, Zara, Aritzia, Reitmans et bien plus. Dû au changement vers le télétravail de plusieurs employeurs, les chaînes ayant des vêtements de détente et de sport sont des entreprises qui vont s'en sortir le plus rapidement possible. En effet, les consommateurs ont adopté le sport à la maison en plus du travail. Bien que certaines vont tout de même diminuer le nombre de boutiques physiques, le chiffre d'affaire de ces compagnies devrait se rétablir plus rapidement que les chaînes ne disposant pas de produits de détente, de sport ou de confort.[42] L'industrie de la mode, plus précisément le commerce de détail de vêtement a dû s'adapter en fonction de cette pandémie. Que ce soit par rapport aux difficultés d'importations et d'exportations, à la diminution des ventes ainsi qu'aux changements des habitudes de vie de tous, une grande adaptation doit être fait si l'industrie veut pouvoir survivre à cette crise.

Marché[43]

En ce qui concerne les parts de marché des chaînes de magasins mode, les boutiques de vêtements et d'accessoires représentaient 65,5% des ventes de vêtements en 2004 pour augmenter à 67% en 2015. L'accroissement de cette part de marché est principalement dû à la hausse des ventes dans le secteur féminin. Selon les estimations

---

[41]https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2020-07-03/les-detaillants-de-vetements-devront-s-ajuster-a-l-epoque-post-covid.php
[42]https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2020-07-03/les-detaillants-de-vetements-devront-s-ajuster-a-l-epoque-post-covid.php
[43] https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/160912/dq160912a-fra.htm

financières de l'Enquête annuelle sur le commerce de détail: « la marge bénéficiaire d'exploitation des magasins de vêtements et d'accessoires vestimentaires s'est accrue de 1,1 point de pourcentage de 2012 à 2014.» L'inclusion d'aspect de la mode jetable comme le recyclage de vêtements ou l'utilisation de fibres recyclées dans la production de nouveaux articles à l'intérieur des chaînes de boutiques mode ont grandement contribué à cette augmentation de la part de marché. Depuis l'arrivée de la crise sanitaire du COVID-19, les habitudes d'achats des consommateurs ont énormément changé. En effet, les effectuées par le biais des sites internet ont augmenté considérablement. Cependant, la crise du textile est bien réelle et les marques doivent trouver de nouvelles opportunités pour offrir des produits différents et qui seront inciter les consommateurs à acheter. Effectivement, plusieurs enseignes se sont tournées vers le marché d'occasion. Pour être plus précis, ces enseignes offrent aux clients soucieux de l'environnement dont le pouvoir d'achat a diminué grandement dû au virus, un espace en boutique où ils pourront faire leurs achats. Selon Renaud Montin, le marché de seconde main est un marché d'avenir et plusieurs des consommateurs se tournent vers les vêtements d'occasion pour trouver des offres à bas prix. C'est un nouveau mode de consommation auquel les entreprises doivent s'adapter pour survivre en temps de crise. [44] Une énorme baisse d'achalandage en magasin témoigne de la diminution des ventes en boutiques. Il faudra au moins 3 mois post-pandémie pour clairement analyser les dégâts dans le marché du commerce de détails de vêtements mais pour l'instant, les marques doivent trouver des solutions pour acquérir d'autres parts de marchés ou améliorer le service de ventes en ligne pour compenser.[45]En général, le marché de détail canadien ne cesse d'évoluer pour mieux répondre aux besoins des consommateurs.

---

[44]https://www.novethic.fr/actualite/social/consommation/isr-rse/face-a-la-crise-du-textile-les-marques-misent-sur-la-seconde-main-148944.html

[45]https://www.lesoleil.com/affaires/commerce-de-detail-baisse-daffluence-apprehendee-de6ce873b8b24084d7077fab0966f6e4

Distributeurs[46]

Pour ce qui concerne le circuit de distribution du commerce de détail au Canada, plusieurs acteurs sont importants. C'est tout le circuit de distribution qui rend disponible un produit en temps et lieu. Le circuit peut être direct ou indirect et l'entreprise peut décider de faire une distribution intensive, sélective ou exclusive. Le choix d'un canal de distribution est un engagement à long terme pour les entreprises qui doivent donc s'assurer que celui-ci est efficace. Le choix du réseau de distribution aura aussi un impact sur le prix final que devra payer le consommateur et par le fait même le profit de la compagnie. Les compagnies doivent s'assurer d'une excellente logistique pour fournir une bonne cohérence dans la distribution. La majorité des commerces de détail optent pour un circuit de distribution long. Ce type de circuit permet une meilleure planification des ventes et nécessite moins de trésoreries en plus de diminuer les frais de force de vente. Cependant, il y a une forte compétition entre les grossistes et une très faible souplesse disponible[47]. Plusieurs méthodes sont aussi disponible pour l'entreprise sur son choix de canal. Tout d'abord, les centres commerciaux sont des piliers dans le commerce canadien. En effet, depuis 2011, ils effectuent des ventes d'environ 600$US le pied carré ce qui est excellent. Néanmoins, l'accroissement des centres commerciaux est ralenti dû au manque d'espace disponible. Pour permettre aux magasins d'agrandir leur superficie, plusieurs centres ajoutent de la hauteur. En effet, cela permet aux boutiques de créer un deuxième étage, d'accueillir plus de clients sans avoir besoin de nouveaux territoires. Il existe aussi dans quelques petites collectivités des centres commerciaux non-couvert. Ils sont une source d'emplois, de services ainsi que de produits facile d'accès pour les résidents des petits villages aux alentour. Effectivement, ils sont plutôt omniprésent en banlieue mais la majorité des consommateurs préfèrent tout de même aller dans de grands centres commerciaux à plusieurs étages ou dans des mégacentres. Lorsque l'on parle des mégacentres, il s'agit d'un regroupement varié de magasins à grande surface. On comptait 487

[46] https://www.ic.gc.ca/eic/site/Oca-bc.nsf/fra/ca02855.html
[47] https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Circuit-distribution-240892.htm

mégacentres au Canada en 2010. Bien que leur développement soit inégal, cette structure de vente au détail gonfle les stocks. Ils sont aménagés de façon très conviviale et sont accessible par plusieurs modes de transport. Les mégacentres offrent aux consommateurs un espace de magasinage très fonctionnel. Les détaillants indépendants jouent aussi un rôle très important dans le circuit de distribution des commerces de détail au Canada. En effet, ces entreprises contribuent à la hauteur d'environ 30% au produit intérieur brut du pays. Les petites entreprises qui sont des détaillants indépendants créent et conservent plusieurs opportunités d'emploi en plus de servir les consommateurs et de contribuer à l'économie des petites et grandes villes. Il y a aussi la possibilité de vendre ses produits uniquement en ligne avec un site de commerce en ligne. Cette technique prend de l'ampleur depuis plusieurs années et a été très utilisé en temps de pandémie de COVID-19. Il existe aussi les détaillants multi-canaux qui offrent aux consommateurs différentes façons d'acheter les produits et services. C'est le cas lorsque l'on parle de magasin offrant aussi un site de commerce en ligne. Effectivement, la croissance du commerce en ligne grâce aux avancées technologiques est une occasion d'affaire de très haute envergure. Le marché potentiel du commerce en ligne est très spacieux. En réalité, 79% des ménages canadiens avaient accès à Internet en 2010. Un vaste choix s'offre aux entreprises pour le choix de distribution de leurs produits, il s'agit simplement de choisir le plus efficace.

Fournisseurs

Les fournisseurs sont des membres très importants du réseau de distribution. De plus, les relations établies avec les différents fournisseurs peuvent aider à offrir plusieurs avantages aux entreprises. En effet, si l'un des fournisseurs ne peut respecter les délais de livraison, sa réputation va être grandement affectée. L'Asie est reconnue pour être une plaque tournante de l'industrie du textile et de production de vêtement. En effet, plusieurs entreprises canadiennes font affaires avec des fournisseurs asiatiques. Certains de ces fournisseurs offrent même un service entièrement intégré. Ce type de service signifie que le fournisseur va concevoir les textiles, produire les vêtements et

même s'occuper de la livraison. Les acteurs les plus important dans l'industrie textile ainsi que dans la production de vêtement sont l'Inde, le Pakistan, la Chine et le Bangladesh. Plusieurs multinationales optent pour une production venant du Bangladesh car les coûts sont très bas, soit 30 euros par mois en comparaison avec 150 à 200 euros par mois en Chine. Le Pakistan est un autre grand producteur de textile. En effet, 70% des exportations effectuées par le Pakistan sont des produits textiles[48]. Néanmoins, le fait d'être en affaire avec des fournisseurs *offshores* rend le circuit de distribution plus long et plus complexe. En effet, avec les taxes, les tarifs douaniers en plus des options de livraison, il peut être complexe pour les entreprises de jongler avec tous ces facteurs. Les entreprises ont aussi la possibilité d'opter pour des fournisseurs locaux. Au Canada, l'industrie du textile est établie depuis plus de 150 ans et ne cesse d'évoluer. En effet, les coûts liés à la production sont plus élevés car l'industrie est à la fine pointe de la technologie mais moins de complications peuvent survenir et la livraison est plus rapide.[49]

Concurrence

Marie Claire[50]

Les boutiques *Marie Claire* ont été créé en 1965 à Saint-Hyacinthe par une jeune entrepreneur. Ces magasins de vêtements pour femmes ont été majoritairement inspiré de sa muse, sa femme. Aujourd'hui ce sont leurs enfants qui ont pris la relève de la chaîne. *Marie Claire* est une ligne d'articles pour femme: de vêtements, des accessoires et des chaussures qui se définit comme étant une marque iconique de la mode féminine québécoise. L'objectif de la compagnie est d'offrir des vêtements séduisants, élégant et en harmonie avec le quotidien des femmes en donnant un service à la clientèle impeccable à chaque cliente dans un décor très chaleureux. Effectivement, les produits des boutiques *Marie Claire* sont très variés. Il y a des vêtements pour le travail, pour les sorties chics, pour les sorties décontractées ainsi que

[48] https://fr.wikipedia.org/wiki/Industrie_textile#Textile_au_Bangladesh
[49] https://www.ic.gc.ca/eic/site/textiles-textiles.nsf/fra/accueil
[50] https://www.marie-claire.com/fr/marie-claire/a-propos-de-nous

pour la détente. L'entreprise vise principalement les femmes qui travaillent et qui ont entre 30-50 ans. La compagnie offre un site de commerce en ligne en plus d'avoir 67 boutiques physiques à travers le Québec, l'Ontario et le Nouveau-Brunswick.

Dynamite[51]

Le groupe *Dynamite* a été créé en 1984 à Montréal. Les boutiques *Dynamite* offrent une grande variété de produits pour femmes. En effet, on y retrouve plusieurs types de vêtements en plus d'accessoires. Les clients visés par la compagnie sont les femmes âgées entre 20 et 30 ans qui occupent un emploi et ont une vie sociale plutôt active. En boutique, on retrouve des produits pour toutes les occasions en passant par le travail, les sorties au restaurant ainsi que les journées à la maison. La mission de *Dynamite* est de ne jamais cesser d'évoluer et de toujours rester en plein coeur du style de vie des femmes. La compagnie prend la majorité de son inspiration dans les rues, dans des défilés ainsi qu'en restant à l'affût du comportement de sa clientèle cible. En plus d'un site internet, la marque a aujourd'hui 130 magasins à l'échelle mondiale tout en continuant de prendre de l'ampleur au niveau international. *Dynamite* est une ligne mode très tendance qui évolue sans cesse pour rester un *leader* dans la mode féminine. Les boutiques misent sur un décor très lumineux et un service client personnalisé. Les conseillères en magasin agissent plus comme des ambassadrices que vendeuses.

Aubainerie[52]

L'entreprise *Aubainerie* est une entreprise québécoise fondée en 1944 en Mauricie. C'est une compagnie familiale dont tous les membres ont une passion pour la mode. L'objectif de la compagnie est principalement de rendre la mode abordable pour tous. L'Aubainerie offre des produits modes pour tous les âges et tous les sexes. En effet, tous les produits de la marque sont autant pour les enfants, les adolescents, les adultes

---

[51]https://www.dynamiteclothing.com/fr-ca/d/promos/manche-longue-2eme-a-50/?gclid=CjwKCAjwlID8BRAFEiwAnUoK1eFu5W_kvqPofJVYhcDvzVHMX0XOo-mLHZQevmOElCwNnTl8sAaKnhoC7OgQAvD_BwE

[52]https://www.aubainerie.com/?gclid=CjwKCAjwlbr8BRA0EiwAnt4MTkW3tuM9HQirBo3wFVYH99lakhLdkJwnjZDNu_Eur9rJMLfqSMuljhoCZyMQAvD_BwE

ainsi que pour les personnes plus âgés. La marque offre des articles de bas de gamme mais de bonne qualité. L'entreprise a 45 boutiques physiques en plus d'un site internet pour effectuer des achats. De plus, la compagnie fait plusieurs collaborations avec plusieurs artistes québécois comme Jean Airoldi qui est un styliste et designer québécois. En magasin, l'Aubainerie offre une ambiance très conviviale qui convient à tous les membres de la famille. La compagnie a récemment développé une nouvelle ligne de produit éco-responsable dans le but d'amener un tournant vert pour l'entreprise.

H&M[53]

Le groupe H&M est une chaîne de magasin d'origine suédoise fondée par Erling Persson en 1947. C'est une compagnie de prêt-à-porter pour femmes, hommes et enfants. La marque est présente dans plus de 69 pays et compte plus de 171 000 employés. L'objectif principal de la marque est de rendre la mode accessible à tous et de manière durable. H&M offre des services, des design et des articles permettant à tous d'exprimer son propre style vestimentaire. La marque a aussi développé une ligne éco-responsable pour encourager le mouvement environnemental. La marque étant présente internationalement possède un très grand marché cible et une grande variété de produit. On retrouve dans la ligne pour femme des vêtements, de la lingerie, des accessoires, des chaussures et un section pour les tailles plus. La marque a une très large gamme de prix pour être accessible à tous.

Tableau de l'offre concurrentielle

	Reitmans	***Marie Claire***	***Dynamite***	***Aubainerie***	***H&M***
Année de création	1926	1965	1984	1944	1947
Notoriété de la marque	Forte	Basse	Très forte	Moyenne	Très forte

[53] https://hmgroup.com/about-us/our-values.html

Âge de la clientèle	25-65 ans	30-55 ans	20-30 ans	Tout âge	15-35 ans
Politique de retour	30 jours	30 jours	30 jours	30 jours	30 jours
Nombre de boutiques	260	67	130	45	4 700
Vêtements	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Vêtements de sport	Oui	Non	Non	Oui	Oui
Lingerie	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Accessoires	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Chaussures	Non	Oui	Non	Oui	Oui
Taille plus	Oui	Non	Non	Non	Oui
Taille petite	Oui	Non	Non	Non	Non
Taille longue	Oui	Non	Non	Non	Non

Tableau des forces et faiblesses de la concurrence

	Forces	**Faiblesses**
Marie Claire	• Assortiment de gamme étendu (Vêtements, lingerie accessoires et chaussures) • Service à la clientèle impeccable • Marque bien établie dans le commerce québécois (depuis 1965) • Politique de retours flexibles (30 jours) • Commerce en ligne via leur site web • Style élégant et séduisant	• Petit réseaux de distribution (67 boutiques) • Pas très à l'affût des tendances • Prix plus élevé que la concurrence pour certains produits • Présence très faible sur les réseaux sociaux • Charte de grandeur plus petite que les concurrents

	• Entreprise 100% québécoise (développement des idées et siège social)	
Dynamite	• Notoriété très forte et bien établie auprès des consommateurs • Toujours à l'affût des tendances • Réseaux de distribution très large (International) • Ambassadrices en magasin • Commerce en ligne très fort (site web + *Shop the Look* on Instagram) • Réseaux sociaux très actifs avec un très haut taux de publication (Instagram et Facebook) • Application pour magasinage plus rapide et directement sur le cellulaire • Valeur d'inclusion mise en avant dans leurs publications (ethnicité) • Politique de retours flexibles (30 jours) • Très forte image de marque dû à la reconnaissance de la marque	• Peu de variété dans les produits • Très petite clientèle cible (20-30 ans) • Aucune collaboration avec une célébrité
H&M	• Bas prix pour les consommateurs • Large gamme de produit (différents styles) • Grande notoriété pour un bas de gamme • Flexibilité et court délais • Bonne relation avec un grand réseau mondial de fournisseurs • Designer très expérimenté • Production stratégique • Collection	• Qualité des matériaux utilisés • «Fast-Fashion»: grande dépendance • Sous-traitance de la conception à la production • Manque de contrôle sur le processus de production (800 fournisseurs indépendants) • Dépendant à l'égard

	éco-responsable(Conscious) ● Bonne utilisation des réseaux sociaux	des fournisseurs tertiaire ● Les fournisseurs peuvent affecter les engagement pris avec H&M et toute mauvaise expérience client peut affecter l'image de marque

Carte perceptuelle

FFOM *Reitmans*

Forces	Faiblesses
● Base très solide car la compagnie existe depuis très longtemps ● Très bon service à la clientèle ● Clients sont loyaux à la marque ● Commerce en ligne très fort	● Utilisation des mêmes outils marketing depuis des années (esprit madame) qui n'évolue pas avec la marque ● Peu de formation offerte aux employés (service de conciergerie = aucune

surtout avec la livraison en magasin ● Grand réseau de distribution partout au Canada ● Véhicule un message corporel très positifs à tous ses consommateurs avec ses images et publicités inclusives qui représentent un grand éventail de femmes. ● Assortiment de gammes très étendu, offrant des vêtements de nuits, des vêtements de sports, des vêtements de détente, de la lingerie, des accessoires ainsi que des vêtements d'extérieur avec des tailles allant de XXS à 3X ● Démonstration de la diversité et de l'inclusion dans leurs affiches et dans leur site web avec des femmes de toutes tailles ou ayant un handicap ● Politique de retours flexible: 30 jours	formation) ● Outils de suivis des vente et des résultats des magasins 100% électroniques donc ce n'est pas tous les employés qui ont accès ou qui comprennent ● Aucune collaboration avec des célébrité ● Mauvaise utilisation des réseaux sociaux (peu d'abonnés 140K et peu d'interaction avec ses consommateurs) ● Publicité misant plus sur la diversité corporelle que sur les produits vendus
Opportunités	**Menaces**
● Développement de l'intelligence artificielle dans le but de donner une meilleure expérience client en ligne ● Ouvrir une usine de production au Canada pour réduire les délais et les risques liés à	● Le mouvement écologique grandissant pourrait exiger une participation écologique de la marque ● La variation des taux de change pourrait faire augmenter les dépenses de la compagnies et diminuer leur

l'importation ● Agrandir le réseaux de distribution en ajoutant la livraison dans d'autre pays ● Développer la compagnie sur le marché européen grâce à l'AECG ● Développer la compagnie dans d'autres pays d'Amérique grâce à l'ALENA ● Améliorer sa performance sur les réseaux sociaux (Shop the Look ou Shopify) ● Agrandissement de la part de marché en ajoutant une ligne pour homme dans ses boutiques ayant des tailles XXS à 3X ● Développement d'une ligne écoresponsable ● Mise en place d'une application de magasinage rapide et efficace	bénéfices ● La production étant faite dans d'autres pays, tout évènement imprévisible (ex: catastrophe naturelle) pourrait engendrer des délais de réception et des problèmes d'approvisionnement dans les boutiques ● Le développement de l'intelligence artificielle pourrait produire des impacts négatifs sur les boutiques physiques en diminuant le nombre de client en magasin

Conclusion

Le groupe *Reitmans* était très bien établi dans le commerce au détail au Canada. Cependant, durant les dernières années plusieurs coupures ont été fait et une restructuration de certaines bannières c'est imposée. Aujourd'hui, dû à la pandémie, plusieurs changement majeurs ont été apporté à la structure de la compagnie. Les facteurs externes sont aussi très changeant aux suites du COVID-19 et de plusieurs

décisions prises durant cette périodes. Le commerce de détail est dans une phase de changement et les marques doivent s’adapter si elles veulent survivre.

Médiagraphie

Analyse interne

1. http://www.reitmanscanadalimited.com/about-us.aspx?lang=fr
2. Reitmans Rapport annuel 2017 PDF - 2018 - 2019
3. https://money.tmx.com/fr/quote/RET
4. https://www.theglobeandmail.com/investing/markets/
5. https://www.zonebourse.com/cours/action/REITMANS-CANADA-LIMITED-1411456/fondamentaux/?fbclid=IwAR03Oy6tJez-h5Sgye0sCM483vS6yidh1eMbYyBDAk5BkB9t661EqXI1jtk
6. https://www.journaldequebec.com/2018/03/01/reitmans-va-fermer-ses-7-magasins-hyba-au-quebec#:~:text=La%20fermeture%20des%20magasins%20Hyba,magasins%20de%20sa%20banni%C3%A8re%20Reitmans.
7. https://www.journaldemontreal.com/2020/06/01/reitmans--les-marques-thyme-maternite-et-addition-elle-vont-disparaitre
8. https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2020-06-01/reitmans-eliminera-1400-postes-et-fermera-deux-enseignes#:~:text=(Montr%C3%A9al)%20La%20cha%C3%AEne%20de%20v%C3%AAtements,%C3%A0%20son%20si%C3%A8ge%20social%20montr%C3%A9alais.
9. https://www.revuegestion.ca/restructuration-du-groupe-Reitmans-autopsie-d-un-sauvetage-espere
10. https://www.newswire.ca/fr/news-releases/reitmans-canada-limitee-annonce-son-plan-de-restructuration-pour-positionner-la-societe-pour-l-avenir-893251703.html#:~:text=La%20Soci%C3%A9t%C3%A9%20compte%20environ%206,Elle%20et%2054%20Thyme%20Maternit%C3%A9.
11. https://www.infopresse.com/article/2018/12/6/les-nouvelles-priorites-des-marques
12. https://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/commerce-de-detail/le-palmares-2017-de-l-experience-client/598966
13. @reitmans (Instagram)

Analyse externe

14. http://droitdespme.com/informations-juridiques/les-baux-commerciaux/bail-commercial-aspects-importants-a-verifier/
15. https://www.international.gc.ca/trade-commerce/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/nafta-alena/fta-ale/03_b.aspx?lang=fra
16. https://www.international.gc.ca/trade-commerce/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/china-chine/fta-ale/background-contexte.aspx?lang=fra&_ga=2.159413181.1013681835.1601401864-1156287731.1601401864
17. https://www.international.gc.ca/trade-commerce/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/ceta-aecg/index.aspx?lang=eng
18. https://www.bureaudelaconcurrence.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/fra/02908.html
19. https://www.canada.ca/fr/sante-canada/services/securite-produits-consommation/rapports-publications/industrie-professionnels/guide-exigences-canadiennes-inflammabilite-produits-textiles.html
20. Rapport de gestion 2019
21. https://www.andlil.com/definition-du-risque-de-liquidite-132701.html#:~:text=Le%20risque%20de%20liquidit%C3%A9%20se,produit%20%C3%A0%20un%20prix%20avantageux.
22. http://www.apses.org/IMG/pdf/AP_Taux_change_2015.pdf
23. https://www.persee.fr/doc/reco_0035-2764_1995_num_46_3_409672#:~:text=Au%20total%2C%20l'incidence%20globale,sont%20cr%C3%A9anciers%20ou%20d%C3%A9biteurs%20nets.&text=Une%20baisse%20des%20taux%20d,mais%20diminue%20celui%20des%20%C3%A9pargnants.

24. https://www.vdp.com/FR/Nieuws/date/desc/1/2483/0/forte-hausse-du-prix-des-vetements-en-2019.html
25. https://www.coface.ca/fr/etudes-economiques/Textile-Habillement
26. https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1709450/coronavirus-emplois-canada-taux-chomage
27. https://www.stat.gouv.qc.ca/salle-presse/communique/communique-presse-2020/septembre/sept2004.html#:~:text=Montr%C3%A9al%2C%20le%204%20septembre%202020,%C3%A9tablir%20%C3%A0%208%2C7%20%25.
28. https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200929/dq200929b-fra.htm
29. https://www.indexmundi.com/fr/canada/population_profil.html#:~:text=35.881.659%20(Juillet%202018%20est.)&text=65%20ans%20et%20plus%3A%2019,940)%20(2018%20est.)
30. http://www.journaldunet.com/business/salaire/canada/pays-can#:~:text=Le%20revenu%20mensuel%20moyen%20par,par%20habitant%20et%20par%20an.
31. https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1721988/sommet-ventes-commerce-electronique-coronavirus
32. https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-607-x/71-607-x2018005-fra.htm
33. https://tradingeconomics.com/canada/population
34. https://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/marketing?g=marketing&sg=&t=s&e=3303590196
35. https://www.lesoleil.com/affaires/lintelligence-artificielle-au-service-des-entreprises-680bcd740fb6223798d6bb8f7ab3e238
36. https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/pages/technologie-de-l-information.aspx#:~:text=Les%20technologies%20de%20l'information,des%20donn%C3%A9es%20d'une%20entreprise.
37. https://www.oodrive.fr/blog/securite/cybersecurite-en-entreprise-enjeux-risques-et-bonnes-pratiques/
38. Reitmans rapport annuel 2019
39. https://rqge.qc.ca/mouvement-environnemental-quebecois/
40. https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/160912/dq160912a-fra.htm
41. https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2020-07-03/les-detaillants-de-vetements-devront-s-ajuster-a-l-epoque-post-covid.php
42. https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2020-07-03/les-detaillants-de-vetements-devront-s-ajuster-a-l-epoque-post-covid.php
43. https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/160912/dq160912a-fra.htm
44. https://www.novethic.fr/actualite/social/consommation/isr-rse/face-a-la-crise-du-textile-les-marques-misent-sur-la-seconde-main-148944.html
45. https://www.lesoleil.com/affaires/commerce-de-detail-baisse-daffluence-apprehendee-de6ce873b8b24084d7077fab0966f6e4
46. https://www.ic.gc.ca/eic/site/Oca-bc.nsf/fra/ca02855.html
47. https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Circuit-distribution-240892.htm
48. https://fr.wikipedia.org/wiki/Industrie_textile#Textile_au_Bangladesh
49. https://www.ic.gc.ca/eic/site/textiles-textiles.nsf/fra/accueil
50. https://www.marie-claire.com/fr/marie-claire/a-propos-de-nous
51. https://www.dynamiteclothing.com/fr-ca/d/promos/manche-longue-2eme-a-50/?gclid=CjwKCAjwlID8BRAFEiwAnUoK1eFu5W_kvqPofJVYhcDvzVHMX0XOo-mLHZQevmOElCwNnTl8sAaKnhoC7OgQAvD_BwE
52. https://www.aubainerie.com/?gclid=CjwKCAjwlbr8BRA0EiwAnt4MTkW3tuM9HQirBo3wFVYH99lakhLdkJwnjZDNu_Eur9rJMLfqSMuljhoCZyMQAvD_BwE
53. https://hmgroup.com/about-us/our-values.html