Jessica Boucher
Approche à la planification gr: 04147

TP1: Analyse de Reitmans

Présenté à :

Nathalie Simard

Collège LaSalle

Le mardi 20 octobre 2020

Introduction **2**

Analyse Interne **3**

Financière 3

Décisions stratégiques 7

Le Groupe RCL 8

Gestion et employés 11

Clientèle et image de marque 14

Analyse externe **16**

Macroenvironnement 16

Polito-juridique 16

Économique 17

Socio-démographique 19

Technologie 20

Environnement 22

Microenvironnement 23

Industrie 23

Distribution 26

Concurrence 27

Tableau de l'offre concurrentielle 30

Tableau Forces/Faiblesses de la concurrence 31

Carte perceptuelle 31

Tableau FFOM 32

Médiagraphie **32**

Introduction

Le groupe *Reitmans Canada Limitée* a été fondée en 1926 par Herman et Sarah Reitman. Depuis ses débuts sur le boulevard Saint-Laurent à Montréal, l'entreprise familiale est maintenant l'un des plus grands détaillants de vêtements pour femme au Canada. D'ailleurs, celle-ci est dorénavant dirigée par les arrières-petits-enfants des fondateurs et son bureau chef est situé au 250 rue Sauvé Ouest à Montréal. Après autant d'années, *Reitmans Canada Limitée* possède trois différentes bannières : *Reitmans*, *RW&CO* et *Penningtons*. L'organisation compte environ 5 000 employés et exploite 417 magasins, dont 246 *Reitmans*, 92 *Penningtons* et 79 *RW&CO*. Ces marques évoluent dans un environnement de vente au détail omnicanal avec une approche axée à la fois sur le commerce électronique et sur le maintien d'un solide réseau de magasins au Canada. La société est un chef du commerce de détail de mode féminine qui compte un réseau de magasins partout au Canada. Dû à la COVID-19, visant à repositionner l'entreprise pour assurer son succès à long terme, les dirigeants ont été dans l'obligation de se départir de deux marques au cours de l'été 2020 : *Addition Elle* et *Thyme Maternité*. Nous reviendrons sur les détails de cette décision plus tard dans l'analyse. Chaque compagnie fait face continuellement à une gamme de défis. Différents problèmes et occasions exigent différentes solutions. En effet, ce qui a fonctionné il y a un an pourrait maintenant ne plus être la bonne approche. Aucune compagnie n'y échappe : elles doivent constamment se réajuster afin d'éviter de se laisser engloutir par le marché qui offre toujours plus aux consommateurs. Tenter de se réinventer et de s'améliorer en tant qu'entreprise est une réaction habituelle pour un parcours sain et fructueux. Au cours de cette première partie de ce travail de session, j'analyserai l'environnement interne et externe et je tenterai d'identifier les différentes occasions d'affaires du groupe *RCL* de façon approfondie et subjective. Entre autres, j'aborderai le macro et le micro environnement de celle-ci et porterai une attention particulière aux forces et faiblesses qu'elles possèdent.

Analyse Interne

Financière

Ventes

**source : rapport annuel RCL 2017,2018,2019*

En 2017, l'année est soulignée par des ventes atteignant 951.9 millions, soit une hausse de 14,8 millions de dollars et de 1,6% comparativement à 2016. Les ventes se sont améliorées, et ce, malgré la fermeture de 75 magasins. Les ventes en ligne ont contribué de façon importante à l'accroissement des ventes, si bien qu'elles ont plus que compensé la baisse des ventes dû au nombre de magasins réduits. Au cours de l'année 2017, l'entreprise a investi considérablement dans le commerce électronique, en élargissant son éventail de produits et en offrant à ses clients une expérience de magasinage en ligne agréable. Par la suite, 2018 est une année favorable en ventes avec un total équivalent à 964.4 millions de dollars. Ce résultat représente une augmentation de 12,0 millions de dollars, et donc de 1,3 %, en regard de 2017. La société a affiché une réduction de 35 magasins dont la performance était insatisfaisante afin d'optimiser le rendement de l'entreprise. Il est important de souligner une hausse du commerce électronique avec une performance de 38,2% et une croissance des activités de vente de gros. Aussi, l'année 2018 comprend une semaine additionnelle de ventes compte tenue de la date de clôture. Les magasins ont continué de constituer un élément crucial pour répondre aux changements des comportements de magasinage des clients dans un environnement omnicanal. En 2019, les ventes de *RCL* ont atteint 923.0 millions de dollars, un chiffre d'affaire inférieur aux trois années précédentes. L'organisation a continué d'exécuter son plan visant à s'adapter à la nouvelle réalité du commerce de détail en réduisant son nombre de magasins et en améliorant ses activités liées au commerce électronique. D'ailleurs, elle a investi dans un système permettant la livraison à partir de ses magasins (QuickFind). En comparaison avec 2018, les ventes ont diminué de 41,4 millions de dollars et donc de 4,3 %. Cette perte monétaire est expliquée par la fermeture de 42 magasins et en raison d'une semaine additionnelle à l'année 2018 qui a rapporté des ventes d'environ 12.4 millions de dollars. En 2019, Jeremy Reitmans mentionne : « On veut faire augmenter les ventes pour réaliser de bonnes marges de profit. C'est la chose la plus importante. » Il espère aussi que la confiance

des consommateurs s'améliorera, car ils ont été « réticents à dépenser » dans la dernière année.

	2019	2018[1]	2017	2016	2015
VENTES					
1er trimestre	**207 621 $**	207 090 $	203 487 $	201 731 $	206 478 $
2e trimestre	**248 797**	250 757	254 447	252 998	258 326
3e trimestre	**239 713**	242 351	245 604	240 270	238 295
4e trimestre	**226 887**	264 215	248 451	242 156	236 277
TOTAL	**923 018 $**	964 413 $	951 989 $	937 155 $	939 376 $

Marge brute

**source : rapport annuel RCL 2017,2018,2019*

En 2017, la marge brute de la société s'établit à 522,4 millions de dollars. La marge brute et le bénéfice net ont été particulièrement touchés par la faiblesse du dollar canadien par rapport au dollar américain. Celle-ci a donné lieu à une augmentation du coût des marchandises, car pratiquement toutes les marchandises sont réglées en dollars américains. La marge brute de 2018 a augmenté de 1,5 million de dollars, ou 0,3 %, pour s'établir à 523,9 millions de dollars. L'amélioration de la marge est essentiellement liée à une 53e semaine, à l'augmentation de l'apport des ventes, une meilleure gestion des stocks et par l'augmentation des activités de promotion. Ensuite, la marge brute de 2019 a diminué de 14,8 millions de dollars, ou 2,8 %, pour s'établir à 509,5 millions de dollars. Cette diminution est attribuable à la semaine supplémentaire de 2018 et aux coûts accordés à l'augmentation des activités de promotion à la fin de 2019.

Bénéfice/perte

**source : rapport annuel RCL 2017,2018,2019*

Le bénéfice net de 2017 s'est établi à 10,9 millions de dollars, alors que pour 2016, l'organisation avait enregistré une perte nette de 24,7 millions de dollars. Cette amélioration de 35,6 millions de dollars s'explique par la diminution des frais de vente et de distribution des charges administratives (4.3%) étant donné que la *RCL* portait ses efforts sur moins de magasins dans des marchés plus rentables. Aussi une réduction de la marge brute de 4,7 millions de dollars découlant du taux de change sur les achats et l'intensification des activités de promotion sont deux facteurs importants à considérer. La perte nette de 2018 s'est chiffrée à 16,3 millions de dollars. La variation est attribuable à une charge de dépréciation du goodwill de

26,3 millions de dollars. En d'autres mots, le coût d'un stock de Reitmans a diminué, et a eu un impact direct sur les actions de l'entreprise. Aussi, les coûts associés à la fermeture des magasins Hyba comprennent une opération boursière de 1,5 million de dollars et 2 millions de dollars pour les coûts liés aux locaux. Le bénéfice net de 2019 s'est chiffré à 6,8 millions de dollars. L'amélioration de 22,8 millions de dollars découlant d'une charge de 26,3 millions de dollars du goodwill en 2018, l'augmentation des résultats des activités d'exploitation, la diminution des produits financiers nets et l'accroissement de la charge d'impôt sur le résultat ont porté fruit. Aussi, la fermeture des succursales Hyba ont favorisé le revenu de l'entreprise et diminué des coûts d'opération. Dans son rapport annuel 2019, *RCL* a prévu ouvrir 4 nouveaux magasins, procéder à la fermeture de 18 et en rénover 16, ce qui représente des dépenses d'investissement d'environ 14 millions de dollars pour l'exercice qui a clos le 1 février 2020. Depuis, à mon avis, de nombreux ajustements seront fait et le rapport de 2020 sera bien différent.

BÉNÉFICE NET (PERTE NETTE)					
1er trimestre	**(3 208) $**	(6 584) $	(5 982) $	(7 671) $	(13 415) $
2e trimestre	**10 027**	9 411	8 971	(222)	9 557
3e trimestre	**8 873**	(16 852)	7 615	(269)	12 866
4e trimestre	**(8 927)**	(1 949)	328	(16 541)	4 407
TOTAL	**6 765 $**	(15 974) $	10 932 $	(24 703) $	13 415 $

Bourse

**source : rapport annuel RCL 2017,2018,2019*

Dû à l'augmentation du taux de change, les transactions commerciales avec l'Asie ont été plus coûteuses que prévue, ce qui a causé une perte financière à l'entreprise. Lorsque les actionnaires et les investisseurs ont observé que *RCL* perdait de l'argent et que leurs résultats ne répondaient pas aux attentes, ils ont retiré leur investissement de la compagnie ou vendu leurs actions par crainte de perdre trop d'argent. Pour cette raison, le coût de l'action a diminué et l'entreprise a de moins en moins de liquidité pour continuer à fonctionner par elle-même. En date d'aujourd'hui, le coût de l'action est de 0.16$. Le président du conseil et chef de la direction, Jeremy H. Reitman, a avoué être « contrarié » par le fort recul de l'action, tout en reconnaissant que les résultats financiers n'ont rien de réjouissant.[1] Depuis 2016, l'historique de

[1] https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2019-12-06/le-titre-de-reitmans-a-son-plus-bas-en-37-ans

la bourse pour Reitmans est continuellement à la baisse. D'ailleurs, la variation au cours des 5 dernières années est à -98.50%.[2]

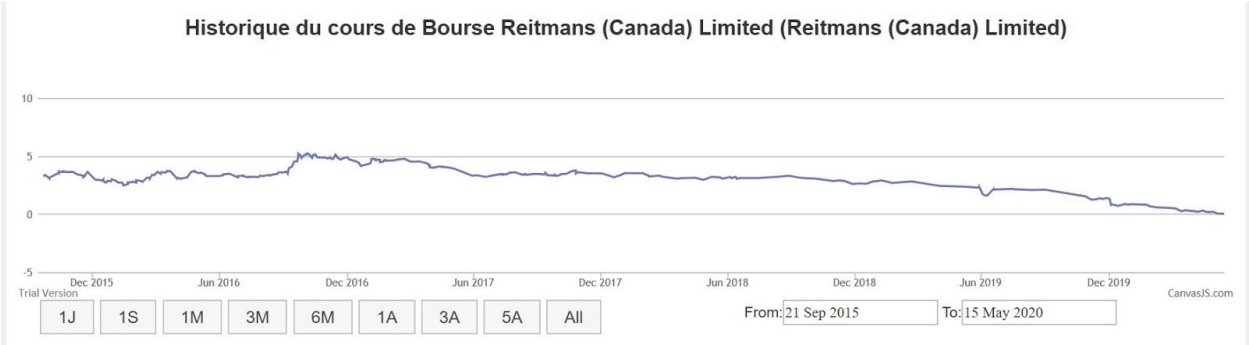


Image : mes marques en bourse : Reitmans Canada Limitée

Impact du COVID-19

La décision stratégique de fermer deux marques de mode canadiennes n'a pas été prise à la légère, mais elle a été nécessaire pour permettre à l'entreprise de poursuivre ses activités. Au total, 14 000 postes ont été abolis au Canada, dont 600 au Québec. 77 succursales *Addition Elle*, dont 23 au Québec ont fermé leurs portes et finalement 54 *Thyme Maternité.*[3]

Les ventes totales de l'entreprise ont connu une diminution de 80,5 millions de dollars, passant de 185,2 millions à 104,7 millions. La marge brute de *RCL* s'est établie à 31,0 millions de dollars, une diminution de 70,8 millions comparativement à la même période l'an dernier. La marge brute en pourcentage des ventes a également été touchée de façon importante, passant de 55,0 % à 29,6 %. Quant aux résultats des activités d'exploitation, une perte de 83,5 millions de dollars a été enregistrée, comparativement à une perte de 13,1 millions de dollars l'an dernier. Ces résultats sont principalement dû à la baisse des ventes et de la marge brute causé par la COVID-19 qui a été plus que difficile pour l'entreprise.[4] Celle-ci a dû survivre principalement à l'aide du commerce électronique. D'ailleurs, chez *Reitmans*, la transformation numérique s'est accélérée, avec une augmentation de 73 % des ventes en ligne par rapport au même trimestre l'année dernière. De nombreuses promotions ont encouragé l'achat et continuer à fidéliser la clientèle durant le confinement. Pour *Penningtons*, le mois de février a très bien

[2] https://www.mesmarques-enbourse.com/marque/cours-action-bourse-reitmans-canada-limited-40000015490-ca7594042052/
[3]https://www.newswire.ca/fr/news-releases/reitmans-canada-limitee-annonce-son-plan-de-restructuration-pour-positionner-la-societe-pour-l-avenir-893251703.html
[4]https://www.newswire.ca/fr/news-releases/reitmans-canada-limitee-annonce-ses-resultats-pour-la-periode-de-13-semaines-close-le-2-mai-2020-836123995.html

commencé l'année avec une augmentation des ventes de 5 % et une marge brute dépassant le plan de 3 %. Par conséquent, pendant la période de fermeture des magasins, les ventes en ligne ont dépassé de 82 % la même période de l'année dernière. *RW&CO*. a plus que doublé sa contribution du commerce électronique par rapport à la même période l'an dernier, passant de 25 % à 52 % au trimestre 1 de cette année. [5]

RCL s'est placée sous la protection de la Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies le 19 mai dernier et a droit à une facilité de crédit renouvelable d'un montant maximal de 60 millions $ de la BMO.[6] À la fin juillet, *RCL* a obtenu un nouveau sursis qui lui permet de demeurer plus longtemps que prévu à l'abri de ses créanciers, et ce, jusqu'au 16 octobre. Aussi, *RCL* est en processus pour obtenir un financement temporaire. Ce financement comblera les liquidités nécessaires pour répondre aux besoins prévus.[7] Toutefois, depuis Août 2020, grâce à de bonnes performances des ventes, notamment dans le commerce électronique, ainsi qu'à un contrôle des coûts et des concessions faites pour réduire les dépenses, *RCL* affirme être en bonne position en ce qui concerne leur trésorerie. [8]

Décisions stratégiques

**source : rapport annuel RCL 2017,2018,2019*

Au cours des années, la société a entrepris de nombreuses initiatives stratégiques dans le but d'améliorer ses marques, d'accroître sa productivité et sa rentabilité dans l'ensemble de ses activités grâce au perfectionnement de ses systèmes, et à une amélioration des processus.

En 2017, une stratégie de croissance à l'étranger à l'échelle mondiale a été élaborée avec l'aide d'une équipe qui se consacre au développement à l'international. Forte de sa gamme de vêtements de grande taille, la société a mis l'accent sur l'expansion de ses activités de vente de gros au-delà du Canada en ciblant d'importants clients, surtout aux États-Unis (taux d'obésité à 39,6 pour les adultes en 2016[9]). En ce moment, il y a 4 succursales *Penningtons* du côté américain.

---

[5] https://www.newswire.ca/fr/news-releases/reitmans-canada-limitee-annonce-ses-resultats-pour-la-periode-de-13-semaines-close-le--2-mai-2020-836123995.html

[6] https://www.journaldemontreal.com/2020/08/05/reitmans-recoit-un-coup-de-pouce-de-la-banque-de-montreal

[7] https://www.journaldemontreal.com/2020/06/01/reitmans--les-marques-thyme-maternite-et-addition-elle-vont-disparaitre

[8] https://www.newswire.ca/fr/news-releases/reitmans-canada-limitee-annonce-ses-resultats-pour-la-periode-de-13-semaines-close-le-2-mai-2020-836123995.html

[9] https://fr.wikipedia.org/wiki/Obésité_aux_États-Unis

En 2018, la société croit au potentiel de croissance à long terme de la marque *Hyba* et elle a décidé que la meilleure stratégie est de continuer à offrir les produits de marque *Hyba* dans ses magasins *Reitmans*. Les ventes des magasins *Hyba* se sont établies seulement à 11,8 millions de dollars 2018 (10,4 millions de dollars pour 2017). Aujourd'hui, *Hyba* est d'ailleurs un département en hausse depuis le début de la COVID-19. Ensuite, la société a eu l'intention d'optimiser la réponse aux commandes en exploitant les stocks de son réseau de magasins (livraison à partir du magasin: Quickfind). L'entreprise continue d'améliorer sa principale plateforme de commerce électronique (site web), sa gestion des relations avec la clientèle et d'améliorer ses capacités de gestion des données sur les clients (courriel).

Au cours de 2019, l'entreprise a amorcé son service d'exploitation des stocks (QuickFind) par son réseau de magasin dans la bannière *RW&CO*. Elle a été très satisfaite des résultats et a pris l'initiative d'installer la plateforme Quick Find dans chacune de ses marques. La société investit d'importantes sommes dans ses systèmes de distribution et de logistique afin de répondre aux besoins changeants des consommateurs. Aussi, RCL a entrepris d'investir dans ses systèmes de terminaux en boutique et le processus devrait commencer en 2021.

Le Groupe RCL

**source : rapport annuel RCL 2017,2018,2019*

Propriétaire de 417 boutiques aujourd'hui, *Reitmans Canada Limitée* était titulaire de 878 il y a 6 ans à peine. *RCL* est une entreprise de vente au détail canadienne spécialisée dans la vente de vêtements pour femme. Celle-ci est en train de s'adapter aux nouvelles réalités du marché de la consommation au Canada, et cela se voit notamment par la réduction de son nombre de magasins. En avril 2019, l'entreprise a affirmé que 25 à 40 % de ses points de vente étaient à risque de disparaître. Très simplement, quand ceux-ci ne sont pas profitables, la société les ferme et quand ils sont profitables, il les garde. Jeremy Reitmans mentionne : « Évidemment, les baux sont aussi au cœur de toutes les décisions. Certains viennent à échéance, d'autres, trop chers, doivent être renégociés. Mais ils sont rarement rompus. » [10]

La quasi-totalité de la marchandise de la société est vendue sous sa marque maison. Sur une base annuelle, la société importe directement plus de 90 % de sa marchandise, principalement de l'Asie. La société entretient de bonnes relations avec ses fournisseurs et elle n'a aucune

[10] https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/201904/04/01-5220955-la-taille-du-groupe-reitmans-diminuera-encore.php

raison de croire qu'elle est exposée à des risques importants qui l'empêcherait de faire l'acquisition, la distribution et la vente de marchandises, et ce, sur une base permanente.

Bannière : *Reitmans*

La marque *Reitmans* est reconnue pour être la plus grande chaîne de vêtements à prix abordables pour femmes au Canada. On y retrouve des hauts, des bas, des vêtements de sports, des accessoires et dorénavant des sous-vêtements. Par ailleurs, la marque se différencie par son adaptation minutieuse aux diverses tailles existantes. Une grande partie des pantalons et jeans sont disponibles dans la taille petite (5'4 et moins) et longue (5'7 et plus). *Reitmans* élargit davantage son marché de clientes potentielles en encourageant les différences corporelles des femmes en proposant des vêtements allant de XXS à 3X. Il est également intéressant de noter que Hyba, la marque de vêtements de sport, s'est démarquée pendant le confinement comme une catégorie forte à long terme, dépassant tous les résultats des ventes de l'année précédente dans les magasins et en ligne. En 2018, lors de la décision d'entreprendre la fermeture des boutiques, les ventes des magasins Hyba représentaient moins de 2 % des ventes annuelles totales de la société.[11] En travaillant de la maison, la cliente fidèle de *Reitmans* se permet d'être habillé plus confortablement et d'investir dans des vêtements plus « casual ». Auparavant considéré comme une bannière *RCL*, Hyba, se spécialise dans les vêtements de sport pour femmes. Les 14 dernières succursales ont toutes été fermées au début de février 2019. Cette chaîne, créée en 2015, a pris les locaux de la marque Smart Set, auparavant elle aussi bannière chez *RCL* et fermée en 2015. Jeremy Reitmans soulève : « Le produit était bon, mais pas les emplacements. Honnêtement, la taille des magasins n'était pas bonne. Parfois, c'était trop petit, parfois, c'était trop grand. ».[12] Dorénavant, les produits Hyba se retrouvent directement dans les boutiques *Reitmans* où un emplacement réfléchi lui est dédié.

Depuis 2020, *Reitmans* offre le service de conciergerie à ses clientes. Il s'agit d'un service spécialisé et d'une séance privée pour répondre aux besoins de la cliente avec les expertes en magasin. Celle-ci remplit un questionnaire en ligne, choisit une plage horaire qui lui convient et se présente en boutique à ce moment. Selon les résultats obtenus, 10 looks ont été préparés à l'avance pour amener la cliente à essayer les nouveautés en magasin, une heure lui sera entièrement dévoué et elle profitera d'un service personnalisé.

---

[11] https://www.journaldequebec.com/2018/03/01/reitmans-va-fermer-ses-7-magasins-hyba-au-quebec
[12] https://www.journaldequebec.com/2018/03/01/reitmans-va-fermer-ses-7-magasins-hyba-au-quebec

Bannière : RW&CO.

La bannière *RW&CO* s'adresse aux hommes et aux femmes âgés de 25 à 40 ans. Il s'agit de la seule chaîne du groupe *Reitmans Canada Limitée* qui s'adresse aussi bien aux femmes qu'aux hommes. Se spécialisant dans les vêtements pour le bureau, la clientèle RW diffère des deux autres bannières. La femme ou l'homme de carrière se sentira davantage interpellé par le style chez *RW&CO*. Du bureau à l'apéro, les vêtements sont un mélange de style intemporel et de classiques pour le travail. D'ailleurs, la compagnie priorise la qualité des matières et la coupe de ses morceaux. Les créations sont pensées neuf mois à l'avance et les prix restent compétitifs. RW&Co se défend donc de faire de la «fast fashion».[13]

Bannière : Penningtons

Penningtons s'adresse aux femmes de taille plus. La chaîne propose des vêtements de carrière, des vêtements décontractés, des sous-vêtements et des accessoires à des prix abordables. La fermeture de la marque *Addition Elle* se fait ressentir fortement chez les personnes de taille plus, qui ont déjà peu d'options de vêtements à acheter dans les boutiques grand public. En fermant *Addition Elle*, *RCL* souhaite que la cliente se tourne vers *Penningtons* et qu'elle se fidélise dorénavant à cette bannière. Il y a deux ans, des efforts ont été déployés pour redresser ces marques, mais l'entreprise n'a pas été en mesure d'atteindre la marge de manœuvre nécessaire pour les ramener sur le chemin de la rentabilité. Avant 2017, le détaillant explique que ses résultats, sous les attentes, étaient attribuables à la performance décevante de ses enseignes de vêtements Taille Plus (*Penningtons et Addition Elle*). Jeremy H.Reitmans affirme ouvertement avoir fait une grave erreur en voulant faire trop de changements rapidement expliquant avoir abandonné la cliente *Penningtons* en tentant de la convaincre de faire ses achats chez *Addition Elle*, ce qui fut un échec.[14] En effet, les prix étaient relativement plus élevés chez *Addition Elle* et le style des vêtements ne correspondait pas à la même clientèle. Pour donner suite à sa fermeture en 2020, pour rediriger la clientèle *Addition Elle* vers d'autres bannières, *RCL* a misé énormément sur le marketing promotionnel et interactif. Des coupons rabais et des courriels ont été transmis aux clientes afin les encourager à visiter *Reitmans* et *Pennington*. Dans les prochains mois et années, l'entreprise tentera de proposer

[13] https://www.lapresse.ca/vivre/mode/201510/02/01-4905997-groupe-reitmans-une-enseigne-revue-et-corrigee.php
[14] https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/201904/04/01-5220955-la-taille-du-groupe-reitmans-diminuera-encore.php

des produits pouvant répondre à plusieurs types de clientèle, à des prix abordables, et cela dans ses bannières restantes. Le défi ultime sera de ne pas reproduire leurs erreurs antérieures et ne pas abandonner les besoins de la cliente taille plus.

Gestion et employés

Chaque bannière possède la même organisation au niveau de la direction. La personne attitrée au poste de directeur des ventes et exploitation (DVE) gère des directeurs de district (DDV) qui ont à leur charge plusieurs magasins. Présentement, avec la fermeture d'*Addition Elle*, le DVE s'assure de la productivité des magasins à migrer la clientèle vers les autres succursales pour que les ventes soient au rendez-vous. Le directeur des ventes et exploitation est toujours « en mode solution» pour que l'entreprise soit monétairement en positif. La communication se fait de façon descendante vers les boutiques en passant par les superviseurs qui reçoivent les ordres directement du DVE et du bureau chef. Lors des appels conférence hebdomadaires, les changements, les chiffres ou tout autre information pertinente sont mentionnés aux gérantes par les superviseurs. Le poste de DDV implique d'avoir à sa charge une vingtaine de magasins dans une région du Québec. Les tâches principales consistent principalement à recruter des talents (poste de gestion), s'assurer que les opérations en magasin sont conformes aux attentes et à être la personne ressource pour la communication entre le bureau et les magasins. Par exemple, présentement, les succursales reçoivent beaucoup d'informations et de procédures sur l'évolution de la COVID-19 de leur DDV, qui sert de liaison avec les décisions du bureau chef. À l'improviste, il est fréquent que le superviseur se présente dans ses magasins pour voir les opérations et la réalité de ses employés. D'ailleurs, il observe la qualité du service à la clientèle, la présentation visuelle et la rapidité d'exécution.

Ensuite, la gestion d'un magasin chez *RCL* se fait en équipe à travers trois postes de gestion à temps plein distincts : la gérante, l'adjointe et la chef d'équipe. L'organisation a mis sur pied le DDR (division des responsabilités) pour établir le rôle précis de chaque gestionnaire. D'abord, la gérante est responsable du talent en mobilisant et inspirant son équipe. Elle fournit une excellente expérience en utilisant les rapports et les connaissances de l'entreprise et elle s'assure d'accroître la rentabilité d'une entreprise omnicanale. L'adjointe, en plus d'être le bras droit de la gérante, a comme responsabilité de représenter la marque pour la clientèle. Elle gère le visuel, l'affichage de promotion, la réception de marchandise, le placement de produits etc… La chef d'équipe offre son soutien principalement pour toutes ces tâches, gère la conformité de

la prévention des pertes et la planification de fourniture pour le magasin (inventaire, réapprovisionnement, mise à zéro). Tout dépendamment du volume du magasin, la présence de la chef d'équipe ou de l'adjointe varie. Malgré qu'il existe trois rôles distincts et une division des responsabilités, chaque succursale adapte ses tâches selon les forces et faiblesses de son équipe afin d'être le plus efficace possible.

Formation

RCL est toujours à la recherche de nouveaux talents pour travailler dans ses magasins. Le processus d'embauche est simple et facile d'accès à tous. L'entreprise a une page web dédiée aux offres d'emploi pour ses différentes bannières et les affiche quotidiennement sur des métamoteurs de recherche d'emploi. Par ailleurs, venir porter son CV en main propre permet de repérer le potentiel des gens plus rapidement et accélère le processus d'embauche puisque les superviseurs suggèrent de céduler une entrevue au même moment. Depuis environ un an, lors des appels conférences, il y a une mention sur le manque flagrant d'employés dans les succursales et la responsabilité des gérantes de recruter. Pour combler ce manque, *RCL* a réduit le temps de formation accordé aux nouveaux employés pour permettre de combler ses équipes plus rapidement. Pour un employé à temps partiel, la compagnie offre 4 heures de formation lors du premier quart de travail dans lequel est inclut : la lecture de documentation, l'écoute de capsules vidéo, la compréhension des zones et des différents produits, la formation à la caisse, la station Quickfind, l'approche client etc... Pour les membres de gestion, 40 heures sont accordées à la formation dans un magasin extérieur. En effet, la formation n'a pas lieu dans le magasin spécifique pour laquelle la personne a été engagé. Celle-ci est donnée par une gérante formatrice, travaillant pour la compagnie depuis de nombreuses années, et cela dans son magasin. À la suite de la formation, la nouvelle gérante, adjointe ou chef d'équipe doit être en mesure d'accomplir les tâches de gestionnaire par elle-même dans son propre magasin.

Planification

Tous les mois, les boutiques reçoivent un calendrier de planification des affaires pour prévoir les événements, les objectifs de vente, les niveaux d'expédition, les changements visuels etc... Avec celui-ci, les gérantes sont en mesure de planifier leurs besoins et d'établir des horaires répondants à ceux-ci. Par exemple, en sachant à l'avance qu'il y aura grande quantité de réception de boîte dans la deuxième semaine du mois permet à la gérante d'investir plus

d’heures à ce moment. Aussi, lorsque des réductions sont prévues, les gestionnaires sont en mesure d’ajouter une personne supplémentaire sur le plancher pour compléter la tâche. La planification des heures est une des tâches primordiales au bon fonctionnement et à l’organisation d’un magasin. Au début de chaque trimestre, le bureau chef transmet à ses magasins une charte d’heure comprend les potentiels résultats financiers et les heures y étant accordées. Le principe est simple, plus l’argent entre, plus il y a d’heures à offrir aux employés. Dans le calendrier de planification, les départements contribuant le plus aux affaires sont identifiés afin d’envisager la gestion de stock. Par exemple, chez *Reitmans*, pour le trimestre 3 2019, les pantalons et les jeans ont représenté 28% des ventes (10.5 millions), alors le focus principal sera sur la vente de pantalon et jeans pendant le trimestre 3 2020.

StoreForce est une application mobile de main-d'œuvre, de performance et d'exécution de magasin entièrement intégrée, conçue et construite exclusivement pour l'espace de vente au détail spécialisé.Il est l’outil utilisé pour la création des horaires et pour connaître les statistiques en temps réels des résultats financiers. En effet, sur le tableau de bord, on retrouve : les ventes, le nombre de transaction, la moyenne de vente, le nombre de clients et la conversion. À l’aide de couleurs (vert, jaune et rouge), en un simple coup d’oeil, il est visuellement possible d’évaluer les résultats en temps réel. Les objectifs financiers sont établis en comparatif avec ceux de l’année dernière. D’ailleurs, avec StoreForce, les magasins sont en mesure de prévoir les périodes de pointe où le trafic sera à la hausse selon les statistiques de l’an dernier et prévoir leur horaire en conséquence. À distance, la DDV vérifie les prévisions de tous ses magasins par StoreForce pour s’assurer que les horaires soient adaptés et efficaces. Si des ajustements doivent être fait, elle contacte la gérante directement et s’assure qu’ils soient corrigés. Lorsqu’un employé est absent, il peut utiliser son code d’employé et son mot de passe pour entrer sur l’application et obtenir son horaire directement.

<u>Commerce en ligne</u>

RCL possède également des sites Web de commerce électronique pour chacune de ses bannières. Ces canaux offrent la convenance, la sélection et la facilité d’achat tout en accroissant la fidélisation de la clientèle. D’ailleurs, Jeremy Reitmans fait valoir : « Il y a un mouvement général de délaissement des magasins au profit du commerce électronique et on essaie de maximiser les deux canaux ». Auparavant, les commandes en ligne étaient redirigées vers le centre de distribution de *RCL* où des employés embauchés spécialement pour

compléter les commandes en étaient responsables. Cependant, depuis plus d'un an, l'entreprise a implanté le système QuickFind dans ses magasins physiques et les employés en boutique ont dorénavant la charge supplémentaire de les exécuter. En effet, QuickFind implique que les clients, à la maison, ont accès à un plus large inventaire et augmentent leurs chances de trouver exactement ce qu'ils recherchent. La société a haussé son investissement pour améliorer l'expérience client numérique. Le processus est simple : le client met dans son panier ce qu'il désire, procède au paiement et la commande est ensuite transmise au magasin possédant l'item dans son inventaire et se situant géographiquement le plus près. Cette nouvelle technologie aide grandement aux ventes de l'entreprise et permet de liquider l'inventaire. D'ailleurs, les trois bannières peuvent affirmer que «la solde » s'écoule de plus en plus rapidement à travers les commandes en ligne et fait donc place à de la nouvelle marchandise vendue à prix régulier. L'importance accordée à l'inventaire en magasin à augmenter considérablement, car elle implique maintenant une perte de vente potentielle. Par exemple, lorsqu'une succursale reçoit une commande d'un chandail n'étant plus en inventaire, il y a un délai plus long entre le moment où la commande sera transférée ailleurs et celui où la cliente fera réception de celle-ci. Cette période d'attente peut causer de l'impatience et de la frustration chez certains consommateurs. D'ailleurs, depuis la restructuration de l'entreprise, la ligne téléphonique du service à la clientèle n'est plus existante. Pour porter plainte, poser une question ou avoir de l'information sur l'état de commande, les clientes doivent écrire un courriel et attendre une réponse d'un des membres du service client. Malheureusement, dû au nombreux postes abolis avec la restructuration du groupe, le temps d'attente avant d'avoir une réponse est …. très très long. Les employés en magasin sont dorénavant les personnes ressources pour recevoir les états d'âme négatifs des clientes mécontentes, et cela sans pouvoir les référer ailleurs ou répondre à leurs demandes.

Clientèle et image de marque

<u>Efforts antérieurs</u>

En 2015, *RW&Co* s'est affiliée à un nouvel ambassadeur : P.K. Subban, l'ancien joueur du Canadien. Avec P.K. Subban, *RW&Co* a naturellement tenter de séduire la clientèle homme : «les vêtements pour messieurs occupent en effet désormais une surface équivalente à celle des vêtements pour femmes».[15] Au même moment, *Reitmans* s'est offert un nouveau visage

[15] https://www.lapresse.ca/vivre/mode/201510/02/01-4905997-groupe-reitmans-une-enseigne-revue-et-corrigee.php

pour incarner son évolution: Meghan Markle, cependant celle-ci a mis fin à son partenariat dû à sa relation amoureuse.[16] En 2015, les magasins de vêtements «taille plus» ont fait une arrivée remarquée à la semaine de la mode de New York, avec un défilé mettant en vedette Ashley Graham, égérie de la marque chez Addition Elle. [17]Depuis sa création en 1980, la marque *Addition Elle* s'est placée à l'avant du « mouvement d'inclusion» en offrant à sa cliente une vision élégante, pertinente et pleine d'assurance. [18] En janvier 2016, *Penningtons* a lancé la campagne #sanscompromis à travers plusieurs vidéos-choc pour dénoncer les préjugés envers les femmes de taille plus.

En 2017, selon le palmarès de l'expérience client, *Penningtons* frôle la perfection et se retrouve au premier rang : «On s'y sent accueillie comme une cliente, une personne que je dirais normale, et non pas comme une anomalie dans le paysage qu'on souhaiterait voir disparaître de sa boutique». *Reitmans* se situe en 20e position, devancé de quelque peu par *Addition Elle* qui se retrouve au 13e rang. L'Indice Wow d'Expérience Client s'appuie sur les résultats d'un sondage mené auprès de 20000 internautes de 15 ans ou plus de la mi-septembre à la mi-octobre 2017. Chaque détaillant a été évalué par 400 clients récents sur les 16 éléments qui composent l'expérience des consommateurs en magasin. [19]

Aujourd'hui

Reitmans a lancé en août 2020 la campagne «Vraiment Vous» présentant une toute nouvelle collection de t-shirts mettant en valeur la diversité sous toutes ses formes : corporelle, sexuelle, ethnique et qui invite les femmes à «porter fièrement leurs voix». La compagnie a invité sept ambassadrices à créer, en collaboration avec son équipe de design, un modèle de t-shirt qui représente un message ou une cause qui leur tient à coeur.[20] Cependant, malgré l'importance de ses campagnes publicitaires, comme il a déjà été mentionné en 2013: «Trop sages, trop

[16] https://ca.hellomagazine.com/royalty/02017041735022/meghan-markle-ends-reitmans-deal
[17] http://blog.additionelle.com/tag/ashley-graham/
[18] https://www.newswire.ca/fr/news-releases/addition-elle-chef-de-file-canadien-de-la-mode-inclusive-presente-son-nouveau-directeur-du-design-et-reinvente-son-magasin-principal-a-montreal-819341857.html
[19] https://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/commerce-de-detail/le-palmares-2017-de-l-experience-client/598966
[20] https://quebec.huffingtonpost.ca/entry/nouvelle-campagne-reitmans-celebrer-diversite-t-shirt-fois_qc_5f3c0072c5b6b10151281061?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNhLw&guce_referrer_sig=AQAAABpCp4Yc_SuoDJI6Jro8MEspqMQZd3o9Pq_LQVnl5MXNjFmn81xiTC4O58wZOr3jKzbd4mWPn-oU-nGk4pJtear-hOyXZDPNKm0H1eVyRvb3QhwnAoy7LEZ3FdcFxu967Nybw3fOJ3_xgjFS6Vo1WRTTxUh-qbaNW0e_JsgZgmbh

conventionnelles les boutiques Reitmans? »[21], *Reitmans* tente encore aujourd'hui de se départir de l'image «madame» qui lui colle à la peau. Malgré ses efforts dans le choix de ses produits pour rajeunir sa clientèle, l'entreprise ne réussit pas à aller chercher celle-ci. Les publicités et les images exposées sur le site web et les réseaux sociaux de *Reitmans* n'incitent pas suffisant les femmes plus jeunes à acheter. Ensuite, lorsque la décision de fermer les portes d'*Addition Elle* a été prise par le Groupe, les répercussions sur les médias sociaux ont été fortes : «Addition Elle était l'un des rares endroits où on pouvait se procurer de la lingerie et avoir des vêtements pour le travail, comment je vais m'habiller, on va faire quoi?"»[22] «Avant, les femmes rondes faisaient faire leurs vêtements sur mesure ou elles s'habillaient chez Penningtons et c'était très conservateur et plate»[23] Par courriel, *RCL* indique travailler à «diversifier et bonifier» l'offre de ses magasins *Penningtons* et se dit toujours engagée auprès de la mode taille plus.

Analyse externe

<u>Macroenvironnement</u>

Polito-juridique

Alena : Le CCCD (Conseil canadien du commerce de détail) est plutôt satisfait de l'accord négocié par l'équipe canadienne, protégeant les détaillants canadiens contre la plupart des demandes déraisonnables formulées par les États-Unis. L'équipe canadienne a réussi à négocier une entente limitant l'exemption de taxe de vente à 40$ CAD, tout en fixant une nouvelle limite de 150$ CAD sur les droits de douane seulement.[24]

L'Accord de partenariat transpacifique global et progressiste est un accord de libre-échange entre le Canada et 10 autres pays de la région Asie-Pacifique : l'Australie, Brunéi, le Chili, le Japon, la Malaisie, le Mexique, la Nouvelle-Zélande, le Pérou, Singapour et le Vietnam. Une fois que l'Accord sera pleinement mis en œuvre, les 11 pays constitueront «un bloc commercial représentant 495 millions de consommateurs et 13,5 % du PIB mondial, ce qui donnera au

---

[21] https://www.lesoleil.com/archives/reitmans-rajeunit-son-image-avec-sa-collection-preprintemps-1dd1b1d88d729dbc0f98c73a1b9e159a

[22] https://www.24heures.ca/2020/06/01/fin-daddition-elle-onde-de-choc-pour-la-clientele

[23] https://www.24heures.ca/2020/06/01/fin-daddition-elle-onde-de-choc-pour-la-clientele

[24] https://w2c.ca/formation/seminaire/accords-de-libre-echange-pour-les-vetements-et-lhabillement/

Canada un accès préférentiel à des marchés importants en Asie et en Amérique latine.»[25] Cet accord ouvre les portes à une économie mondiale constituée de potentiels partenaires d'affaire.

L'AEGG implique la suppression des droits de douane pour presque tous les produits, soit près de 98 % des droits de douanes entre les deux régions (Canada et Europe).[26] Dorénavant, le commerce entre le Canada et l'Europe sera plus accessible et abordable pour d'éventuelles transactions.

L'assouplissement de certaines politiques monétaires par plus de 21 banques, ainsi que l'amélioration de la situation dans les pays émergents tels que le Brésil, la Russie et l'Inde devraient soutenir l'économie mondiale et poussera la croissance à 3,4 % en 2020.[27]

Économique

Avant COVID

L'année 2019 a été marquée par un ralentissement de l'économie à travers le monde. Près de 90% des pays ont connu une croissance plus faible en 2019 qu'en 2018. En effet, la croissance de 1.9% en 2018 a diminué à 1.5% en 2019. [28]En 2020, les prévisions impliquent un ralentissement dû à l'incertitude mondiale liée aux tensions commerciales, aux élections américaines et aux difficultés du secteur pétrolier. Cependant, le marché immobilier et l'investissement résidentiel permet au Canada d'avoir espoir en un amélioration.

Au Québec, en 2019, le salaire moyen s'établit à 45 500 $, représentant une hausse de 1.5%. Les données indiquent que c'est au Québec que l'on observe les plus fortes hausses du salaire horaire entre 2014 et 2019 : « Parmi les principales régions métropolitaines canadiennes, Québec a enregistré la deuxième plus forte hausse (15,9 %) derrière Montréal (16,5 %). » [29] En 2019, le revenu disponible par habitant (RDH) est évalué à 33 400$, représentant une hausse de 3.1% selon l'année précédente. Entre 2014 et 2019, le RDH a crû de 14,4 % tandis que le coût de la vie a augmenté de 5,7 %. Ensuite, selon Statistiques Canada, le coût de panier a augmenté de 1,5 % en 2019, soit la plus importante hausse en près de 8 ans. Toutefois, cette

---

[25] https://www.international.gc.ca/trade-commerce/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/cptpp-ptpgp/index.aspx?lang=fra

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

[27] https://www.bdc.ca/fr/blogue/pages/perspectives-economiques-2020-canada.aspx

[28] https://www.bdc.ca/fr/blogue/pages/perspectives-economiques-2020-canada.aspx

[29] https://s3.amazonaws.com/quebecinternational/qi-web-api-prod/srKAaKXHNHDtlOmJxeOxrQ.pdf

croissance figure parmi les plus faibles au Canada. Le niveau des ventes au détail est un indicateur de la situation générale économique et il est, entre autres, influencé par le pouvoir d'achat des consommateurs : « En 2019, selon le Conference Board du Canada, les ventes dans la région de Québec ont atteint un niveau record de 15,7 G$, dépassant la marque établie l'année précédente (+0,9 %). Il s'agit néanmoins de la plus faible hausse des ventes au détail dans la région depuis la crise de 2009.»[30]

L'économie a créé près de 360 000 emplois au cours des 10 premiers mois de 2019. Le taux de chômage a atteint des creux historiques dans plus d'une province. Bien que le manque d'employés soit présent dans plusieurs entreprises, celui-ci exerce une pression à la hausse sur les salaires. [31] Il existe toujours un écart de salaire entre les sexes. D'ailleurs, un rapport de Statistique Canada révèle que les femmes en âge de travailler ont gagné en moyenne 13,3 % de moins par heure que les hommes en 2018.[32] Ce pourcentage peut définitivement avoir un effet défavorable sur le commerce du détail féminin.

Dans le domaine bancaire, de plus en plus de transactions sont réalisées en ligne. Une majorité de Canadiens préfèrent maintenant acheter en ligne plutôt qu'en succursale.

Après COVID-19

Puisqu'un bon nombre d'étudiants ont perdu leur emploi ou ont vu leur place au travail être annulé ou reporté par la pandémie, il se peut qu'ils aient accumulé une dette plus lourde pour compenser leur perte de revenu. Statistique Canada rappelle à cet effet que le taux d'emploi a diminué de 23,6 % chez les étudiants âgés de 20 à 24 ans de février à avril derniers.[33] Les employés embauchés dans les commerces sont pour la plupart des étudiants à la recherche d'emploi à temps partiel. Durant la pandémie, plusieurs ont dû être congédié dû à la fermeture des commerces et souffrent dorénavant de la baisse des ventes pour leur réembauche.

Le surendettement des ménages retient l'attention depuis quelques années et le ralentissement économique dû à la pandémie risque de mettre davantage l'accent sur le phénomène. Les données sur le sujet indiquent que les ménages du Québec sont les moins endettés. En 2016,

[30] https://s3.amazonaws.com/quebecinternational/qi-web-api-prod/srKAaKXHNHDtlOmJxeOxrQ.pdf
[31] https://www.bdc.ca/fr/blogue/pages/perspectives-economiques-2020-canada.aspx
[32] https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1335585/difference-salariale-statistique-canada
[33] https://www.lapresse.ca/actualites/education/2020-08-25/la-moitie-des-etudiants-etaient-deja-endettes-avant-la-pandemie.php

pour chaque dollar du revenu familial, 1,31$ est dédiée à une dette.[34] Il y aura définitivement une hausse pour les années à venir dû à la pandémie actuelle.

En 2021, les répercussions de la pandémie de COVID-19 affecteront le portefeuille des ménages partout au pays. Bien que plusieurs mesures gouvernementales aient été mises en place pour adoucir le choc, certains ménages feront face à des situations difficiles. [35] La crise étant encore en évolution, ses conséquences sur le pouvoir d'achat demeurent imprévisibles : «Lorsque l'économie va recommencer, il va y avoir un effet rebond, de rattrapage, catalysé par tous les plans de relance que les gouvernements mettent en place. On voit des plans de relance économique sans précédent.»[36]

Socio-démographique

En date du 1er juillet 2020, il y a présentement 38 005 238 personnes au Canada, ce qui représente une hausse de 411 854 par rapport à l'an dernier. La croissance plus faible en 2019-2020 est principalement allouable aux restrictions à la frontière mises en place à la mi-mars. Le vieillissement démographique de la population se situe à un âge moyen de 41.4 ans et celui est continuellement à la hausse depuis 1971.[37] L'estimation des décès en 2019-2020 est évaluée à 300 314 personnes. «Au tournant de 2030, il y aura plus de décès que de naissances au Québec. C'est d'ailleurs déjà le cas dans certaines régions comme la Gaspésie», souligne la démographe Mme Girard. Le vieillissement de la population sera d'autant plus présent dans l'avenir. Le groupe des plus de 65 ans, qui représente maintenant 18% de la population, devrait atteindre 28% en 2066.

En 2011, la majorité des personnes âgées de 15 ans et plus vivaient en couple, soit comme partenaires étaient en union libre soit comme conjoints mariés. En 2011, 57,7 % des personnes âgées de 15 ans et plus vivant en ménages privés étaient en couple. Avec la COVID, les effets d'offre et de demande ont non seulement fait baisser la consommation durant la période de confinement, mais aussi transformé les habitudes d'achat des ménages Canadiens. Un certain temps d'ajustement pour que l'emploi, le revenu et la confiance des ménages se rapprochent

[34] https://s3.amazonaws.com/quebecinternational/qi-web-api-prod/srKAaKXHNHDtlOmJxeOxrQ.pdf
[35] https://s3.amazonaws.com/quebecinternational/qi-web-api-prod/srKAaKXHNHDtlOmJxeOxrQ.pdf
[36] https://www.latribune.ca/covid-19/une-embellie-pour-lenvironnement-e3bbb1041059de670a0471a596f5cbc1
[37] https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200929/dq200929b-fra.htm

de la trajectoire d'avant la pandémie.[38]

La pandémie et la possibilité de faire du télétravail ont accéléré le rythme auquel des Montréalais vont s'établir dans les banlieues, si bien que le nombre de transactions immobilières et les prix de vente y ont explosé. De juin à août, il y a eu une hausse de 27 % à 56 % des transactions dans les régions entourant la métropole selon l'APCIQ. Les ventes de chalets, de condos et de duplex ont augmenté de façon significative, selon M.Cardinal, directeur du service économique de l'APCHQ :« C'est donc moins un impératif d'être collé sur son emploi pour ceux qui travaillent au centre-ville. On veut avoir une propriété qui est plus grande, pour les deux conjoints ont besoin d'un espace pour faire du télétravail.»[39]

Avant le début de la COVID, la construction du REM entamait déjà l'étalement urbain. Selon la Société canadienne d'hypothèques et de logement : « De nouveaux modes de transport collectif qui diminuerait le coût et/ou le temps de déplacement vers le lieu de travail, permettront sans doute aussi aux ménages qui migrent en banlieue de réaliser des économies encore plus grandes lors de l'achat d'une habitation » [40] Même si la tendance démontre que les clients sont moins nombreux depuis la COVID, ils sont acheteurs. Avec la migration des québécois, il faut souligner l'importance à accorder au potentiel de marché que les commerces au détail bénéficieront dans un futur prochain.

Technologie

Avec le développement progressif de l'omnicanalité, le client peut choisir le canal qu'il va utiliser pour faire ses achats, alors que le commerçant a la charge d'assurer la fluidité et la cohérence entre les canaux matériels et numériques. Les trois attentes principales du consommateur sont le confort, le contexte et le contrôle avec la technologie de l'information. Le consommateur se présente maintenant en point de vente plus informé que jamais, parfois même davantage que le conseiller en face de lui. Les entreprises sont appelées à revoir le rôle de leurs conseillers, afin que ceux-ci puissent conserver une valeur ajoutée pour la clientèle.

---

[38] https://www.banqueducanada.ca/2020/06/vivre-contraintes-comportement-menages-canada-covid-19/

[39] https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1731472/montreal-exode-banlieue-immobilier-covid-apciq

[40] https://www.lapresse.ca/actualites/grand-montreal/2019-06-05/le-rem-risque-d-accentuer-l-exode-vers-la-banlieue-selon-une-etude

Le développement d'applications mobiles destinées à aider les détaillants, en leur fournissant des informations sur le produit et l'inventaire du magasin, ainsi qu'une compréhension du client qu'ils servent. Ensuite, un chatbot est un robot logiciel pouvant dialoguer avec un consommateur via un service de conversations automatisées. Offrir la possibilité aux consommateurs de prendre contact et passer des achats via des applications telles que Facebook Messenger ou Instagram Chat est un énorme avantage pour renforcer l'interaction et la personnalisation du service.[41]

Selon une étude, la plus jeune génération, «Millenials», serait particulièrement intéressée par les solutions de paiement libre-service. Une des raisons mentionnées est le désir de ne pas avoir à interagir avec un caissier ou faire la file. Les besoins de la nouvelle génération pourraient contribuer à populariser cette façon de payer et avoir ainsi un effet sur la main-d'oeuvre employée.[42] Les détaillants pourraient encaisser les achats des clients partout dans la boutique et même aux cabines d'essayage. Le paiement en un seul clic serait également un moyen d'augmenter la conversion lorsqu'on sait qu'une personne sur cinq abandonne un panier parce qu'elle doit rentrer les coordonnées de sa carte bancaire. Aussi, il semble que les paiements biométriques (des paiements par empreinte digitale ou toute autre forme de signature biologique) soient une option. [43]

La valeur ajoutée amène le commerce à trouver son élément de différenciation et favorise l'image de marque. La plupart des détaillants s'attendent à investir environ 18% de plus dans la personnalisation technologique au cours des trois prochaines années. [44]Pour que les marques gagnent, elles devront être plus qu'une simple destination d'achat. Elles doivent créer une expérience prolongée pour leurs clients, hors ligne et en ligne. L'analyse comportementale conduit à la personnalisation et à l'optimisation fondée sur des données réelles. [45]

---

[41] https://fr.lightspeedhq.com/blog/technologie-millennials-commerce-detail/
[42] https://isarta.com/infos/commerce-de-detail-quand-la-technologie-remplace-le-personnel/
[43] https://www.infopresse.com/article/2020/2/14/5-tendances-pour-le-commerce-de-detail-en-2020
[44] https://www.infopresse.com/article/2020/2/14/5-tendances-pour-le-commerce-de-detail-en-2020
[45] https://www.journaldequebec.com/2017/12/10/les-10-tendances-qui-vont-bouleverser-le-commerce-de-detail-en-2018

COVID-19

La COVID-19 a accéléré le passage au commerce électronique et au travail à distance. Cela a entraîné une augmentation du risque de cyberattaques et un accent encore plus grand sur l'analyse des données pour rendre le marketing et le marchandisage aussi efficaces que possible. Au fur et à mesure que la société se remet de l'impact de la pandémie, les défis et les opportunités en matière de confidentialité et de données affectant les détaillants évoluent rapidement. [46]

Environnement

Des changements dans les conditions météo peuvent avoir une incidence sur la réception ou la distribution de marchandise, sur le calendrier et une incidence défavorable sur les résultats d'exploitation de la société. Par exemple, une perturbation climatique peut empêcher un bateau d'arriver au port et retarder la réception de vêtements. Ensuite, des températures inhabituellement chaudes ou froides peuvent avoir une incidence négative sur les habitudes d'achat des consommateurs.

Faire appel à des produits de proximité et préférer les circuits courts sont de bonnes initiatives écologiques. En diminuant le transport des approvisionnements, le bilan positive de carbone permettrait de favoriser et valoriser l'économie de la région du détaillant. D'autres gestes écologiques peuvent accroître grandement le commerce du détail à s'améliorer : la sélection d'articles respectueux de l'environnement, récupérer d'anciens produits, favoriser les dons, diminuer la consommation d'énergie, une communication verte etc… Dans le «retail», les emballages sont très nombreux, une initiative écologique très impactante consiste à diminuer les emballages.[47]

Renforcée par différents facteurs, notamment la couverture accrue de la part des médias et la publication de rapports d'experts internationaux, cette sensibilisation devrait continuer de s'accentuer au cours des prochaines années. Comme ils ont su s'adapter aux changements dans les valeurs des consommateurs, les acteurs du secteur du commerce de détail devront s'ajuster à cette plus grande sensibilité des consommateurs à l'environnement. Si cela peut

[46]https://www.commercedetail.org/coronavirus-mises-a-jour-et-ressources/les-consequences-de-la-covid-19-sur-la-confidentialite-des-detaillants/
[47]https://www.tactill.com/blog/ecologie-dans-le-retail-13-idees-a-mettre-en-place-en-magasin/#:~:text=Dans%20le%20retail%2C%20les%20emballages,fournisseurs%20et%20aussi%20vos%20clients.

sembler contraignant à première vue pour les détaillants, qui devront être plus vigilants dans leurs opérations, il y a là plusieurs occasions d'affaires. [48]

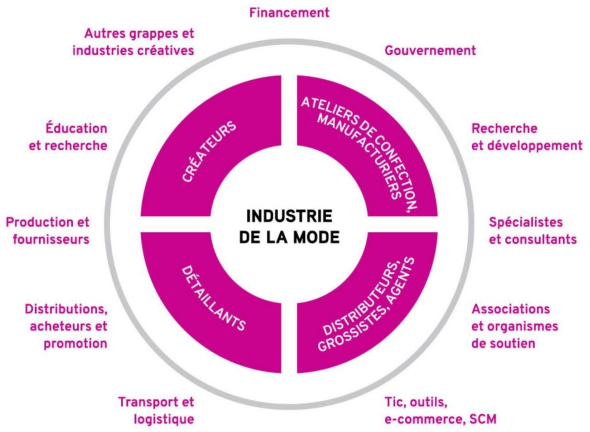
COVID19

Les fermetures d'usines, de commerces ainsi que la baisse générale de la consommation sont en partie responsables de cette diminution des émissions de GES. Sans oublier les nombreux déplacements quotidiens en voiture qui n'ont pas lieu, le coronavirus a aussi un impact majeur sur le transport aérien, un secteur qui contribue aux émissions polluantes. Pour le commerce du détail, l'arrêt de transport et la fermeture d'usine ont eu un impact majeur sur la fabrication, réception et le transport de marchandise. M. Delorme, économiste, souligne que c'est toute la structure de l'activité économique mondiale qui devrait être modifiée et qu'il y a une relation mathématique entre l'émission des GES et l'activité économique.

Microenvironnement

Industrie

L'industrie du commerce de vente au détail est incontestablement le secteur économique le plus important au pays. La révolution numérique et les dominateurs web ont littéralement fait chavirer le commerce de détail. De grandes chaînes et de petites entreprises en subissent les conséquences, tandis que les fermetures et les restructurations se multiplient. Pourtant, les ventes au détail ne diminuent pas : au Canada, de février 2017 à février 2018, elles ont plutôt augmenté de 3,5%, selon Statistique Canada.[49]



L'industrie de la mode représente un riche héritage pour la région métropolitaine et pour le Québec, et elle est une source importante d'activité économique et d'emplois. D'ailleurs, en 2016, il y a plus de

[48] http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs1763775

[49] https://www.revuegestion.ca/dossier-commerce-detail-quel-avenir?gclid=CjwKCAjwrKr8BRB_EiwA7eFapm9jM3CeZmn6y-4EW1rM3GbZfkU8hkD3SFkX6Uv22Uqg3ucfP7O8dxoC4HUQAvD_BwE

82 540 emplois dans le secteur de la mode, dont 58% sont directement à Montréal. Près de la moitié des emplois manufacturiers canadiens de l'industrie de la mode sont au Québec. Montréal occupe la troisième position pour la confection en Amérique du Nord, après New York et Los Angeles. L'industrie doit son succès à la collaboration, la créativité, l'innovation et la capacité d'implanter rapidement le progrès et le changement.[50]

Après COVID-19

Les détaillants devront eux aussi se réinventer s'ils veulent non seulement survivre, mais continuer à s'épanouir au sein du nouveau monde de la consommation. Malheureusement, la dure réalité pourrait faire en sorte que certaines entreprises ne traversent pas la tempête. Le commerce électronique était déjà à la hausse avant la pandémie et n'a cessé de prendre de l'ampleur depuis. Les perspectives d'avenir du commerce de détail ne sont pas nécessairement sombres, il faut toutefois regarder la vérité en face et des adaptations devront être fait pour continuer d'évoluer.[51] Les entreprises devront miser plus que jamais sur le commerce en ligne, voire à proposer des applications pour faciliter notre magasinage en boutique. De plus, ralentissement de production oblige, les arrivages en magasin seront davantage en phase avec les (vraies) saisons. De moins en moins de soldes et liquidations à longueur d'année : Les consommateurs sont conditionnés à cette façon de faire illogique. Ça nous fait mal au coeur de voir autant de collections en solde, d'autant que les vêtements n'ont pas de date d'expiration!» déplore le créateur Simon Bélanger.[52]

Marché

Dans l'industrie de la mode, en 2019, au Canada, les ventes d'habillements et de chaussures représentaient environ 45 milliards CAD, soit une hausse de 3.2% de l'année précédente.Selon statistiques Canada, les ventes aux détails ont diminué de 26,4%, c'est à dire 34,7 milliards CAD en avril 2020.[53] Selon une étude réalisée en février 2020, le marché mondial de l'habillement devrait atteindre une progression de 3,9 % chaque année d'ici 2025, et donc croître de 64 milliards de dollars au total en cinq ans. Les ventes onlines, qui comptent aujourd'hui pour 12,1 % des ventes au détail dans le monde, devraient ainsi augmenter quatre

[50] https://mmode.ca/fr/a-propos/portrait/
[51] https://www.montrealinternational.com/fr/publications/montreal-une-industrie-de-la-mode-creative/
[52] https://www.clindoeil.ca/2020/09/05/covid-19--quel-est-lavenir-pour-la-mode
[53] https://en.businessfrance.fr/le-marche-de-la-mode-au-canada

fois plus vite que les transactions physiques d'ici 5 ans. La barre des 1 000 milliards de dollars de chiffre d'affaires généré en ligne sera franchie en 2021, et ce montant atteindra 1 600 milliards en 2025, selon les projections du spécialiste de marché et prospective Kantar.[54]

La majorité des milléniaux sont prêts à dépenser plus pour suivre les tendances et sont rarement fidèles aux marques. Pour les séduire, les fabricants et détaillants devront réinventer continuellement et rapidement leur offre, leur expérience et leur image de marque. En 2016, 92% des milléniaux ; 82% de la génération X et 74% des baby-boomers magasinent en ligne. La génération X et les baby-boomers ont un plus grand pouvoir d'achat car ils sont très actifs sur les réseaux sociaux. Les milléniaux sont des « faiseurs de tendances » qui influencent les habitudes de consommation des autres générations. Selon une étude réalisée en 2018, 41% des Canadiens vont sur Internet pour trouver des idées avant l'achat, 35% préparent leurs achats en magasin en choisissant d'avance les articles et en vérifiant s'ils sont en stock. [55]

Les consommateurs canadiens deviennent moins tolérants et demandent plus d'attention. Le Conseil canadien du commerce de détail (CCCD) et le comité consultatif de marketing du CCCD ont mené une étude auprès de 5 000 Canadiens et les résultats ont démontré que les acheteurs canadiens exigent « une expérience de vente au détail transparente, qu'ils achètent en magasin ou en ligne, et qu'ils sont plus susceptibles de changer de détaillant s'ils n'obtiennent pas une expérience client optimale. » Selon Diane J. Brisebois, présidente et chef de la direction du Conseil canadien du commerce de détail : « Les consommateurs sont frustrés par les longues files à la caisse, agacés par toutes les informations d'identification requises pour un achat en ligne ou par la découverte qu'un produit est en rupture de stock après avoir décidé de l'acheter. » [56] Les consommateurs recherchent de plus en plus une interaction personnalisée sur toutes les plateformes et des offres sur mesure qui leur feront vivre une expérience de magasinage plus pertinente. Paula Courtney, Fondatrice Produits chez WisePlum déclare : « Nous avons constaté que les détaillants qui n'étaient pas en mesure de réduire les points de

---

[54] https://fr.fashionnetwork.com/news/Le-marche-mondial-de-l-habillement-va-progresser-de-3-9-par-an-d-ici-2025,1182400.html

[55] https://www.bdc.ca/FR/Documents/analyses_recherche/Consumer_Trends_Report_FR.pdf?ref=shorturl-consommateurs

[56] https://www.newswire.ca/fr/news-releases/les-consommateurs-canadiens-sont-de-moins-en-moins-patients-envers-les-detaillants-702557271.html

friction de leurs magasins et d'offrir de la commodité, du service et de la valeur ajoutée ont perdu des clients. » [57]

Fournisseurs

Les fournisseurs de vêtements nationaux ont une gamme de produits beaucoup plus réduite. Le coût d'acquisition est beaucoup plus élevé lors de l'achat, la main-d'œuvre est beaucoup plus chère et la plupart des pays occidentaux doivent payer des taxes élevées pour produire et vendre leurs produits. À l'étranger, les normes du travail et l'économie des pays en développement ont tendance à maintenir les coûts très bas. Les prix d'acquisition doivent donc être beaucoup moins chers que ceux d'Amérique. Par ailleurs, la gamme de produits et leur variété sont beaucoup plus riches que ceux des pays occidentaux. Deux des plus grands inconvénients à faire affaire avec un pays étranger constituent la barrière linguistique et la différence du fuseau horaire. Ces deux facteurs soulèvent des risques potentiels d'avoir des conséquences majeures sur les commandes et leur réception. [58] Cependant, une relation de confiance établie, à travers plusieurs années, entre des partenaires d'affaire fait partie intégrante du succès entre le détaillant et ses fournisseurs. Avec la COVID-19, l'arrêt des manufactures, du transport et la fermeture des frontières ont tous eu un impact direct sur l'industrie du commerce au détail canadien. De nombreuses compagnies font produire leurs vêtements à l'étranger, ce qui a causé un énorme retard durant plusieurs mois.

Distribution

Du fournisseur, aux manufacturiers, des intermédiaires à l'acheteur, la distribution est à la base de la logistique de la réception de marchandise. Dans une approche de distribution directe, la nécessité d'offrir un service après-vente et des produits uniques se doit d'être au coeur de la stratégie de l'entreprise. Les habitudes des consommateurs se métamorphosent. La mondialisation et la hausse des achats en ligne accroissent la concurrence. Il devient essentiel de proposer des options au consommateur qui veut gagner du temps. Les entreprises du commerce de détail doivent se distinguer et anticiper les besoins de la clientèle. Une stratégie

---

[57] https://www.newswire.ca/fr/news-releases/les-consommateurs-canadiens-sont-de-moins-en-moins-patients-envers-les-detaillants-702557271.html

[58] https://fr.chinabrands.com/dropshipping/article-fournisseurs-de-grossiste-v-tement-trouvez-les-meilleurs-fournisseurs-14447.html

omnicanale est dorénavant nécessaire pour la survie du commerce au détail. Le commerce en ligne comprend tous les processus qui permettent de lancer et traiter un achat. Le but du commerce électronique est d'optimiser les processus de vente afin de pouvoir générer plus de chiffre d'affaires. On cherche ainsi à rendre toutes les opérations liées à la vente plus efficaces et à réduire les coûts associés. [59] Dans les boutiques physiques, les coûts de l'approvisionnement local, du personnel ou de l'électricité montent en flèche, tandis que le E-Commerce nécessite un investissement plus restreint en comparaison. D'autre part, le commerce en ligne ne peut rivaliser avec l'immédiateté des détaillants. En effet, si le produit est disponible en boutique, l'acte d'achat entraîne l'acquisition du produit et ce, instantanément. La proximité de tout détaillant est très limitée par rapport à une boutique en ligne qui, en plus d'être ouvert 24 heures par jour peut répondre à la demande des consommateurs locaux et internationaux. [60] Pendant la période de confinement dû à la COVID-19, le gouvernement québécois a ordonné la fermeture de tous les commerces, donc l'achat en présence réelle est devenu impossible. C'est simple: «le cybercommerce a augmenté de 41 % en seulement trois mois, contre une croissance de 22 % en 2020», expliquait fin juillet le spécialiste des études de marché Kantar. [61]

Concurrence

SAN FRANCISCO

L'entreprise québécoise et montréalaise existe depuis 1978 et a pour mission de créer, ici même, une mode ultra-féminine qui s'inspire à la fois des tendances européennes et du style de vie des Nord-Américaines.[62] San Francisco est une des marques du Groupe Marie Claire, entreprise dédiée à la mode féminine et détenue à 100% par une famille québécoise.Tous les vêtements sont dessinés par des équipes de designers au siège social d'Anjou et ensuite distribués dans plus de 300 boutiques dans l'est du Canada. En 2004, l'entreprise s'est mise sur loi sur les faillites et a été vendu au Groupe Marie Claire. La boutique San Francisco désire

[59] https://www.ionos.fr/digitalguide/web-marketing/vendre-sur-internet/e-commerce/#:~:text=Des%20processus%20d%27achat%20plus,importe%20quel%20ordinateur%20ou%20mobile.
[60] https://www.ecommerce-nation.fr/boutiques-physiques-vs-e-commerce-avantages-et-inconvenients/
[61] https://www.journaldemontreal.com/2020/08/27/commerce-en-ligne-covid-19-le-grand-accelerateur
[62] https://www.bsf.ca/fr/bsf/entreprise

offrir une mode sensationnelle, élégante et inoubliable à ses clientes. Elle offre des collections audacieuses, sophistiquées et urbaines à une clientèle cible de 25 à 55 ans . En boutique, les équipes sont dédiées à leur clientèle en leur offrant « un accueil des plus chaleureux et un service impeccable.»[63] Une particularité ,dont San Francisco est fière, est leur fabrication de certains vêtements locaux. D'ailleurs, la collection exclusive de Mariloup Wolfe offre des pièces fabriquées directement à Montréal.

En parallèle à Reitmans, San Francisco offre une variété de vêtements très similaires par ses choix de tissus, couleurs et motifs. Les deux entreprises visent le même type de clientèle, les femmes, mais tente de les rejoindre différemment. San Francisco utilise des mannequins plus jeunes et met de l'avant la stratégie du «Lifestyle». Par la suite, la structure du site web de l'entreprise est semblable à celle de Reitmans sur la présentation des produits, les diverses catégories et les vêtements offerts. Finalement, en comparaison à Reitmans, San Francisco a une attention médiatique plus restreinte et secrète, peu d'informations ou d'articles ont été écrits sur la marque. Une présence plus petite sur les médias sociaux et dans les médias traditionnels réduit les opportunités de la marque à aller acquérir un plus grand marché.

AUBAINERIE

Aubainerie est une chaîne de magasins québécoise qui propose des vêtements pour hommes, femmes, ados, enfants et bébés. C'est en 1944, à La Tuque, en Mauricie, que s'ouvre le premier magasin de la chaîne, sous le nom de L'Économie. Au cours des années suivantes, d'autres succursales voient le jour et sont dirigées par des membres d'une même famille. Avec 58 magasins partout au Québec, l'entreprise est le plus grand détaillant de vêtements de la province. « Chef de file québécois de la mode branchée pour toute la famille », Aubainerie est déterminée à offrir le meilleur rapport qualité-prix sur le marché. Au fil des années, l'entreprise a créé divers partenariats avec de nombreuses célébrités québécoises lui apportant une forte

[63] https://www.journalexpress.ca/2019/04/02/un-nouveau-concept-pour-la-boutique-san-francisco/

présence médiatique. L'orientation écologique de la marque comme l'utilisation de coton biologique ainsi que de l'approvisionnement chez des fournisseurs locaux sont des aspects tout aussi important vu l'ampleur du mouvement éco-responsable partout dans le monde. Par contre, la plus grande faiblesses de la marque est le manque de rapidité sur les tendances. Effectivement, comme l'entreprise ne suit pas le mouvement du «Fast-Fashion» , elle est parfois en retard sur certains styles, certaines couleurs, etc.

En comparaison avec Reitmans, Aubainerie offre une plus grande diversité de vêtements pour les femmes de tous les âges. Des collections différentes sont offertes selon l'âge de la cliente. Une jeune femme de 20 ans trouvera ce dont elle a besoin, et une femme de 65 ans aussi. La superficie des magasins permet un plus grand inventaire et une variété de produits. En addition, le service en magasin laisse aussi à désirer dans les boutiques de l'Aubainerie. En effet, il est difficile de trouver une conseillère dans ses vastes magasins lorsqu'un client à besoin d'aide. Tout comme chez Reitmans, l'historique familiale de l'entreprise Aubainerie explique son image de marque positive en laquelle les clients ont confiance, et ce depuis plus de nombreuses années.

H&m est une entreprise de prêt-à-porter mixte existante depuis 1947 avec une présence de plus de 4800 magasins partout à travers le monde. Le géant suédois de l'habillement a terminé son année 2019 avec un chiffre d'affaires de 232,76 milliards de couronnes suédoises, soit 21,9$ de plus que l'année précédente.[64] D'ailleurs, «H&M continue d'accroître ses ventes à tarif plein, à réduire les remises et à gagner des parts de marché », a déclaré le PDG, Karl-Johan Persson[65]. H&M possède une large gamme de produits, ce qui le rend très concurrentiel avec les détaillants sur le marché. Du côté des vêtements pour femmes, l'entreprise cible les femmes âgées entre 15 et 35 ans. Elle offre un segment plutôt moyen/ bas de gamme, qui correspond à la demande actuelle des consommateurs, qui ne souhaitent plus dépenser trop d'argent dans le

---

64 https://www.zonebourse.com/cours/action/HENNES-MAURITZ-AB-6491104/actualite/H-M-solide-publication-pour-l-exercice-2019-29912544/#:~:text=(CercleFinance.com)%20%2D%20Le,rapport%20%C3%A0%20l%27exercice%20pr%C3%A9c%C3%A9dent.

65 https://fashionunited.ca/fr/actualite/business/h-m-se-redynamise-en-2019/2019080713940

prêt-à-porter. La notoriété de la marque est connue partout à travers le monde et elle la maintient avec l'utilisation des médias sociaux. Depuis quelques années, H&M offre la marque éco-responsable *Conscious* qui s'engage à créer une mode géniale et durable au meilleur prix. Les articles sont confectionnés en considérant les gens et l'environnement.[66]

En comparaison avec Reitmans, H&M a un développement écologique beaucoup plus avancé et au goût du jour. Cependant, l'entreprise n'est pas québécoise, mais suédoise, ce qui implique l'encouragement d'une économie qui n'est pas locale. Ensuite, H&M offre une grande variété de produits que Reitmans n'offre pas à sa clientèle, dont des souliers, vêtements pour hommes et enfants etc. Certaines des plus grandes faiblesses de l'entreprise comportent le manque de service à la clientèle, la dépendance au «Fast Fashion et un grand manque de contrôle sur la production. Effectivement, l'entreprise fait affaire avec plus de 800 fournisseurs indépendants et s'il advient que l'un de ces fournisseurs affecte l'engagement pris avec H&M, toute la mauvaise expérience client pourra affecter l'image de marque de la compagnie.

Tableau de l'offre concurrentielle

	Reitmans	San Francisco	Aubainerie	H&M
Québécois	Oui	Oui	Oui	Non
Présence dans d'autres provinces	Oui	Oui	Non	Oui
Nombre de magasins	246	117	43 et 15 entrepôts	4800
Rapport qualité-prix	Oui	Oui	Oui	Oui
Commerce en ligne	Oui	Oui	Oui	Oui
Grande charte des tailles	Oui	Oui	Oui	Non
Diversité des produits (autre que vestimentaire)	Non	Non	Oui	Oui
Partenariat avec célébrités/artistes	Oui	Oui	Oui	Oui
Service client personnalisé	Oui	Oui	Non	Non

[66] https://www2.hm.com/fr_ca/service-clients/produits-et-qualite/conscious-concept.html

Image de marque	Positive	Positive	Positive	Positive

Tableau Forces/Faiblesses de la concurrence

	San Francisco	Aubainerie	H&M
Forces	Partenariats Rapport qualité-prix Production locale Stratégie «Lifestyle»	Historique de la marque Partenariats Diversité des produits Rapport qualité-prix	Rapport qualité-prix Variété de produits Développement éco. Présence médiatique
Faiblesses	Diversité des produits Présence médiatique	Service client personnalisé Nombre de magasins	Service client Dépendance «fast fashion» Qualité des matériaux

Carte perceptuelle

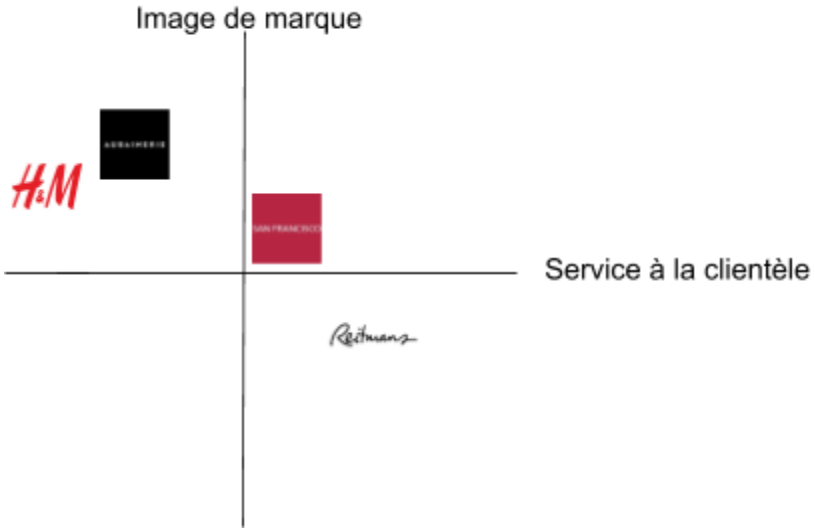


Tableau FFOM

Forces	Faiblesses
Structure des postes/rôles Commerce électronique Historique de la marque Service client (magasins) Outils de planification en magasin Rapport qualité-prix	Image de marque Temps de formation Service client (en ligne) Stabilité des ventes Présence sur les médias sociaux
Opportunités	**Menaces**
Développement écologique Développement technologique Migration de la population Embauche de nouveaux employés Production européenne Diversité de produits	Conditions météorologiques Vieillissement de la population COVID-19 (économique, environnemental) Concurrence

Médiagraphie

1. https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2019-12-06/le-titre-de-reitmans-a-son-plus-bas-en-37-ans

2. https://www.mesmarques-enbourse.com/marque/cours-action-bourse-reitmans-canada-limited-40000015490-ca7594042052/

3.https://www.newswire.ca/fr/news-releases/reitmans-canada-limitee-annonce-son-plan-de-restructuration-pour-positionner-la-societe-pour-l-avenir-893251703.html

6. https://www.journaldemontreal.com/2020/08/05/reitmans-recoit-un-coup-de-pouce-de-la-banque-de-montreal

7. https://www.journaldemontreal.com/2020/06/01/reitmans--les-marques-thyme-maternite-et-addition-elle-vont-disparaitre

8.https://www.newswire.ca/fr/news-releases/reitmans-canada-limitee-annonce-ses-resultats-pour-la-periode-de-13-semaines-close-le-2-mai-2020-836123995.html

9. https://fr.wikipedia.org/wiki/Obésité_aux_États-Unis

10. https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/201904/04/01-5220955-la-taille-du-groupe-reitmans-diminuera-encore.php

11 https://www.journaldequebec.com/2018/03/01/reitmans-va-fermer-ses-7-magasins-hyba-au-quebec

12. https://www.lapresse.ca/vivre/mode/201510/02/01-4905997-groupe-reitmans-une-enseigne-revue-et-corrigee.php

13. https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/201904/04/01-5220955-la-taille-du-groupe-reitmans-diminuera-encore.php

14. https://www.lapresse.ca/vivre/mode/201510/02/01-4905997-groupe-reitmans-une-enseigne-revue-et-corrigee.php

15. https://ca.hellomagazine.com/royalty/02017041735022/meghan-markle-ends-reitmans-deal

16. http://blog.additionelle.com/tag/ashley-graham/

17.https://www.newswire.ca/fr/news-releases/addition-elle-chef-de-file-canadien-de-la-mode-inclusive-presente-son-nouveau-directeur-du-design-et-reinvente-son-magasin-principal-a-montreal-819341857.html

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

19.https://quebec.huffingtonpost.ca/entry/nouvelle-campagne-reitmans-celebrer-diversite-t-shirt-fois_qc_5f3c0072c5b6b10151281061?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNhLw&guce_referrer_sig=AQAAABpCp4Yc_SuoDJI6Jro8MEspqMQZd3o9Pq_LQVnl5MXNjFmn81xiTC4O58wZOr3jKzbd4mWPn-oU-nGk4pJtear-hOyXZDPNKm0H1eVyRvb3QhwnAoy7LEZ3FdcFxu967Nybw3fOJ3_xgjFS6Vo1WRTTxUh-qbaNW0e_JsgZgmbh

20.https://www.lesoleil.com/archives/reitmans-rajeunit-son-image-avec-sa-collection-preprintemps-1dd1b1d88d729dbc0f98c73a1b9e159a

21. https://www.24heures.ca/2020/06/01/fin-daddition-elle-onde-de-choc-pour-la-clientele

22. https://w2c.ca/formation/seminaire/accords-de-libre-echange-pour-les-vetements-et-lhabillement/

23.https://www.international.gc.ca/trade-commerce/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/cptpp-ptpgp/index.aspx?lang=fra

24.https://www.international.gc.ca/trade-commerce/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/ceta-aecg/index.aspx?lang=fra

25. https://www.bdc.ca/fr/blogue/pages/perspectives-economiques-2020-canada.aspx

26. https://s3.amazonaws.com/quebecinternational/qi-web-api-prod/srKAaKXHNHDtlOmJxeOxrQ.pdf

27. https://s3.amazonaws.com/quebecinternational/qi-web-api-prod/srKAaKXHNHDtlOmJxeOxrQ.pdf

28. https://www.bdc.ca/fr/blogue/pages/perspectives-economiques-2020-canada.aspx

29. https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1335585/difference-salariale-statistique-canada

30. https://www.lapresse.ca/actualites/education/2020-08-25/la-moitie-des-etudiants-etaient-deja-endettes-avant-la-pandemie.php

31. https://s3.amazonaws.com/quebecinternational/qi-web-api-prod/srKAaKXHNHDtlOmJxeOxrQ.pdf

32. https://www.latribune.ca/covid-19/une-embellie-pour-lenvironnement-e3bbb1041059de670a0471a596f5cbc1

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

34. https://www.banqueducanada.ca/2020/06/vivre-contraintes-comportement-menages-canada-covid-19/

35. https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1731472/montreal-exode-banlieue-immobilier-covid-apciq

36.https://www.lapresse.ca/actualites/grand-montreal/2019-06-05/le-rem-risque-d-accentuer-l-exode-vers-la-banlieue-selon-une-etude

37. https://fr.lightspeedhq.com/blog/technologie-millennials-commerce-detail/

38. https://isarta.com/infos/commerce-de-detail-quand-la-technologie-remplace-le-personnel/

39. https://www.infopresse.com/article/2020/2/14/5-tendances-pour-le-commerce-de-detail-en-2020

40. https://www.journaldequebec.com/2017/12/10/les-10-tendances-qui-vont-bouleverser-le-commerce-de-detail-en-2018

41.https://www.commercedetail.org/coronavirus-mises-a-jour-et-ressources/les-consequences-de-la-covid-19-sur-la-confidentialite-des-detaillants/

42.https://www.tactill.com/blog/ecologie-dans-le-retail-13-idees-a-mettre-en-place-en-magasin/#:~:text=Dans%20le%20retail%2C%20les%20emballages,fournisseurs%20et%20aussi%20vos%20clients.

43. http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs1763775

44.https://www.revuegestion.ca/dossier-commerce-detail-quelavenir?gclid=CjwKCAjwrKr8BRB_EiwA7eFapm9jM3CeZmn6y-4EW1rM3GbZfkU8hkD3SFkX6Uv22Uqg3ucfP7O8dxoC4HUQAvD_BwE

45. https://mmode.ca/fr/a-propos/portrait/

46. https://www.montrealinternational.com/fr/publications/montreal-une-industrie-de-la-mode-creative/

47. https://www.clindoeil.ca/2020/09/05/covid-19--quel-est-lavenir-pour-la-mode

48. https://fr.chinabrands.com/dropshipping/article-fournisseurs-de-grossiste-v-tement-trouvez-les-meilleurs-fournisseurs-14447.html

49.https://www.ionos.fr/digitalguide/web-marketing/vendre-sur-internet/e-commerce/#:~:text=Des%20processus%20d%27achat%20plus,importe%20quel%20ordinateur%20ou%20mobile.

50. https://www.ecommerce-nation.fr/boutiques-physiques-vs-e-commerce-avantages-et-inconvenients/

51. https://www.journaldemontreal.com/2020/08/27/commerce-en-ligne-covid-19-le-grand-accelerateur

52. https://www.bsf.ca/fr/bsf/entreprise

53. https://www.journalexpress.ca/2019/04/02/un-nouveau-concept-pour-la-boutique-san-francisco/

54.https://www.newswire.ca/fr/news-releases/les-consommateurs-canadiens-sont-de-moins-en-moins-patients-envers-les-detaillants-702557271.html

55. https://www.bdc.ca/FR/Documents/analyses_recherche/Consumer_Trends_Report_FR.pdf?ref=shorturl-consommateurs

56.https://www2.hm.com/fr_ca/service-clients/produits-et-qualite/conscious-concept.html

57. https://fashionunited.ca/fr/actualite/business/h-m-se-redynamise-en-2019/2019080713940

***Rapport annuel REITMANS CANADA LIMITÉE 2017,2018,2019