VICTORIA'S SECRET

Ariane Capuano-Picard
571-KR3-AS gr: 04147

Projet de session
Victoria’s Secret

Travail présenté à
Mme Nathalie Simard

Collège LaSalle
Le 22 octobre 2019

Victoria's Secret

ANALYSE INTERNE

Historique

L'entreprise a été fondée en 1977[1] aux États-Unis par Roy Raymond au moment de la révolution de la mode Hippie. Le but initial de l'entreprise était de permettre aux hommes d'acheter de la lingerie à leur femme dans un milieu où ils se sentent à l'aise, en offrant des produits sensuels associés à l'époque Victorienne. Dès le début des années 80, les ventes s'affaiblissent et l'entreprise risque la faillite. L'entrepreneur, Roy Raymond n'arrive pas à attirer une clientèle féminine, bien que la clientèle visée initialement soit comblée.

En 1982, dans le but de sauver la compagnie, le propriétaire s'allie à Leslie Wexner[2], président et fondateur de Limited Brands[3]. Dès ce moment, les ventes augmentent et permettent l'expansion de l'entreprise par l'ouverture de nouvelles boutiques. En 1995, près de 670 magasins ont été ouverts, et l'entreprise détient un chiffre d'affaire de 1,9 milliards[4]. Ainsi, Victoria's Secret se positionne très rapidement comme étant le *leader* dans l'industrie de la lingerie et gagne en notoriété grâce à ses défilés spectaculaires[5] et ses égéries. Aujourd'hui, l'entreprise fait de nouveau face à un problème rencontré au début de sa création. Encore une fois, elle a de la difficulté à attirer la clientèle féminine. Elle ne s'adapte pas aux nouveaux besoins et intérêts de sa clientèle féminine qui ne cherche plus le rêve présenté par les "angels". Celle-ci souhaite s'identifier et adhérer aux valeurs de l'entreprise. Les clientes désirent voir un corps plus naturel et plus réaliste. Malgré la persistance de ce problème, Victoria's Secret reste la première référence[6] en question de lingerie et un leader important. Toutefois, son image de marque en est durement affectée.

Chiffres d'affaires et perte de l'image de marque

Alors que le marché de la lingerie est en plein essor, les ventes de l'entreprise ont chuté drastiquement depuis les cinq dernières années. Les concurrents principaux de ladite entreprise profitent d'ailleurs de l'occasion, c'est-à-dire quand le géant s'affaiblit, pour prendre de plus grandes parts du marché. Dès 2016, on peut observer ce constat par les chiffres de ventes. En effet, alors que le chiffre d'affaires de Victoria's Secret est en chute de 2016 à 2019, passant de 2192 milliards à 1437 milliards, celui de Aerie a,

[1] https://businessinsidewear.wordpress.com/2014/11/19/victorias-secret-history/
[2] https://lemoncurve.com/content/189-histoire-victoria-secret-lingerie
[3] https://www.marieclaire.fr/,success-story-victoria-s-secret,834306.asp
[4] https://www.1001dessous.com/blog/guide/histoire-victoria-secret
[5] https://www.marketing91.com/top-lingerie-brands-across-the-world/
[6] https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2019/08/21/theres-no-sign-victorias-secret-is-getting-its-sexy-back-yet/#7fb18b957cbc

quant à lui, doublé dans la même période de temps, passant de 397 milliards à 775 milliards. Il est donc inévitable de comprendre que l'image de Victoria's Secret est l'un des nombreux éléments à corriger. De plus, il faut mettre en évidence l'une des grandes erreurs de l'entreprise soit le retrait de ses boutiques de la gamme de maillots de bain[7]. Le retrait de ce produit n'a certainement pas aidé l'entreprise puisque les maillots de bain attiraient un grand nombre de consommateurs. Par contre, Victoria's Secret a fait le choix de se concentrer sur deux principaux produits soit les vêtements de sports ainsi que les produits de beauté. Par ailleurs, en mars dernier, Leslie Wexner a reçu une lettre de la part d'un actionnaire du nom de Barington Capital lui donnant de nombreuses recommandations concernant la gestion de sa marque et en mettant en évidence la perte de valeur de l'image de Victoria's Secret. L'entreprise serait passée date puisque celle-ci ne s'adapte pas aux goûts actuels de la femme. La clientèle cherche à s'identifier à des critères de beauté associés à des femmes plus naturelles, montrant de la diversité[8] et faisant preuve d'inclusion. Ainsi la clientèle ne s'y retrouve plus dans l'entreprise. Elle ne veut plus s'identifier à la femme sexualisée[9]. De plus, nous vivons à une époque où plusieurs entreprises ont cessé de retoucher les photos[10] de leurs mannequins et favorisent la production de tailles supérieures. Ainsi, la clientèle de Victoria's Secret se plaint du manque d'évolution de la part de l'entreprise. De plus, elle est insatisfaite de la qualité de la marchandise qu'elle peut se procurer sur les réseaux sociaux et du service à la clientèle[11] de l'entreprise.

Tableau comparatif des chiffres d'affaires, profits et marges de Victoria's Secret par rapport à ses concurrents entre 2015 et 2019.

Victoria's Secret					
Années	2015	2016	2017	2018	2019
Chiffres d'affaires (milliards)	1,953[12]	2,192[13]	2,037[14]	1,728[15]	1,437[16]
Aerie					
Années	2015	2016	2017	2018	2019

[7] http://madame.lefigaro.fr/style/victorias-secret-mettrait-fin-a-sa-collection-de-maillots-de-bain-250416-113998
[8] https://www.businessinsider.com/victorias-secret-rise-and-fall-history-2019-5#singer-was-replaced-by-john-mehas-who-took-over-the-role-at-the-start-of-2019-23
[9] https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2019/08/21/theres-no-sign-victorias-secret-is-getting-its-sexy-back-yet/#3cb2e9587cbc
[10] https://www.inquirer.com/philly/business/retail/bras-lingerie-victorias-secret-aerie-sex-body-positivity-20181109.html-2
[11] https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2019/08/21/theres-no-sign-victorias-secret-is-getting-its-sexy-back-yet/#7fb18b957cbc
[12] https://www.lb.com/media/_press-releases/reports-record-fourth-quarter-and-full-year-earnings-2142944
[13] https://www.lb.com/media/_press-releases/reports-record-fourth-quarter-and-full-year-earnings-2142944
[14] https://www.lb.com/media/_press-releases/reports-fourth-quarter-and-full-year-2017-earnings-2335458
[15] https://www.lb.com/media/_press-releases/reports-fourth-quarter-and-full-year-2018-earnings-2389339
[16] https://www.lb.com/media/_press-releases/reports-fourth-quarter-and-full-year-2018-earnings-2389339

Chiffres d'affaires (milliards)	-	397[17]	493[18]	646[19]	775[20]
Savage X Fenty					
	2015	2016	2017	2018	2019
Chiffres d'affaires (millions)	-	-	-	70[21]	150[22]

Lente adaptation à la demande sur le marché

Entre 2015 et 2019, non seulement on constate que les ventes ont diminué, mais également que l'entreprise a mis énormément de temps à s'adapter à la demande grandissante pour les bralettes ainsi que les hauts de sport. Victoria's Secret ne mesurait pas l'ampleur de la tendance pour ces produits et persistait à offrir seulement les brassières dîtes *push-up* ainsi que les matelassées. Ainsi, le cumul des mauvaises décisions de l'entreprise est responsable de la chute des parts du marché aux États-Unis de près de 10%, chutant de 33% à 24%[23] en moins de deux ans.

Les cotes d'écoute des défilés annuels

D'autre part, en 2016, le défilé annuel "Road Ahead"[24] a été la cible de plusieurs critiques. Celles-ci visaient l'entreprise et l'accusaient de faire preuve d'appropriation culturelle auprès de la culture chinoise en se moquant de plusieurs habillements et traditions. Un an plus tard, en 2017, il est clair que l'entreprise n'a pas réalisé l'ampleur de l'erreur du défilé de l'année précédente puisqu'elle reproduit la même erreur dans son défilé "Nomadic Adventures"[25] dans lequel les mannequins étaient vêtus de vêtements de peuples indigènes. En 2018, le défilé, autrefois tant attendu, a vu ses cotes d'écoute chuter drastiquement aux États-Unis. Le défilé a été vu par 3,27 millions de téléspectateurs alors que près de 5 millions étaient au rendez-vous en 2017, soit 32%[26] moins qu'en 2016. La perte des cotes d'écoute des dernières années témoigne

[17] https://dashboards.trefis.com/no-login-required/zTAw0ONm?fromforbesandarticle=american-eagle-outfitters-poised-for-much-stronger-growth-in-2019-compared-to-its-peers
[18] https://dashboards.trefis.com/no-login-required/zTAw0ONm?fromforbesandarticle=american-eagle-outfitters-poised-for-much-stronger-growth-in-2019-compared-to-its-peers
[19] https://dashboards.trefis.com/no-login-required/zTAw0ONm?fromforbesandarticle=american-eagle-outfitters-poised-for-much-stronger-growth-in-2019-compared-to-its-peers
[20] https://dashboards.trefis.com/no-login-required/zTAw0ONm?fromforbesandarticle=american-eagle-outfitters-poised-for-much-stronger-growth-in-2019-compared-to-its-peers
[21] https://www.bizjournals.com/bizwomen/news/latest-news/2019/08/rihannas-lingerie-line-savage-x-fentygets-50.html?page=all
[22] https://www.bizjournals.com/bizwomen/news/latest-news/2019/08/rihannas-lingerie-line-savage-x-fentygets-50.html?page=all
[23] https://www.businessinsider.com/victorias-secret-rise-and-fall-history-2019-5#between-2016-and-2018-its-market-share-in-the-us-dropped-from-33-to-24-some-shoppers-complained-that-the-quality-of-its-underwear-had-slipped-18
[24] https://www.businessinsider.nl/why-victorias-secret-fashion-show-should-end-2018-11/
[25] https://www.businessinsider.nl/why-victorias-secret-fashion-show-should-end-2018-11/
[26] https://www.businessinsider.nl/why-victorias-secret-fashion-show-should-end-2018-11/

du refus total des femmes d'être identifiées à des physiques[27] dits parfaits qui ne les représentent pas du tout. En 2018, le directeur du marketing, Ed Razek, associé à VOGUE pour un événement, crée une onde de chocs en mentionnant l'impossibilité de voir des femmes transgenres dans leurs défilés puisqu'ils existent pour promouvoir le fantasme.[28]Ce scandale a contribué à faire reculer une grande partie des consommateurs, qui encore une fois, visent à s'identifier à une entreprise au goût du jour, qui est ouverte d'esprit et qui ne veut pas répondre à des standards de beauté inatteignables. Peu de temps après ce scandale, le directeur a démissionné de son poste pour laisser place à John Mehas, responsable de la maison de mode Tory Burch [29].

Baisse de qualité dans leurs produits

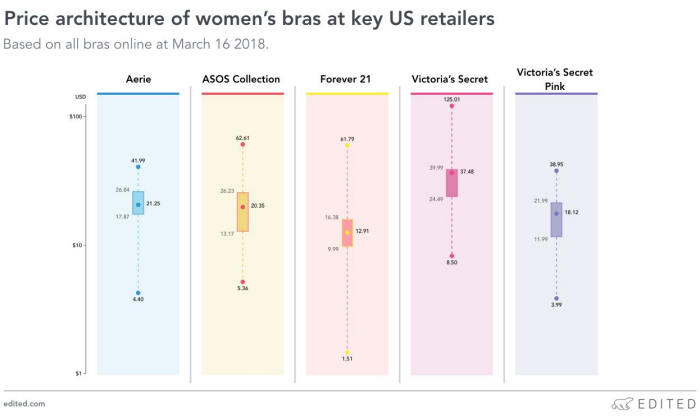
Selon Andria Cheng[30], contributrice sénior dans la vente au détail, rapporte dans un article de Forbes, le désarroi de la clientèle face au retrait de plusieurs produits *coup de coeur*de la boutique. D'autre part, Cheng mentionne également que des changements subtils ont été apportés à plusieurs modèles de sous-vêtements les rendant par le fait même de moindre qualité. Ces mêmes produits étaient pourtant réputés être solides et durables. Aujourd'hui, il ne suffit que d'un simple faux mouvement pour déchirer le tout. C'est de cette façon que les consommateurs optent pour une entreprise différente. Cela justifie ainsi très bien la chute des ventes.

Victoria's Secret développe ses propres produits et ne fait pas affaire avec aucun fournisseur. Elle est l'une des trois entreprises appartenant encore aujourd'hui au groupe L Brands aux côtés de PINK et Bath & Body Works. Malgré le déclin de la marque, Victoria's Secret reste l'entreprise qui rapporte le plus de revenu à L. Brands, suivi de Bath & Body Works. D'ailleurs, alors que les ventes de VS chutaient de 7%, celles de Bath & Body Works augmentaient de 7% à son tour.[31]Victoria's Secret reste un détaillant qui distribue en magasin comme en ligne selon un circuit de distribution indirect court en utilisant une stratégie d'aspiration allant directement au consommateur à travers le site web, la diffusion des défilés, les réseaux sociaux ainsi que la vente en magasin. En possédant leurs propres points de vente, ils seraient censés détenir un contrôle sur la qualité de leurs produits. Toutefois, ce n'est pas le cas.

Mauvais promotion ou trop de promotions?

[27] https://www.cnbc.com/2019/02/08/victorias-secret-is-retails-latest-fallen-angel.html
[28] https://www.terrafemina.com/article/victoria-s-secret-le-tolle-apres-les-propos-discriminatoires-sur-les-mannequins-trans_a346503/1
[29] https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/201811/19/01-5204814-un-nouveau-pdg-pour-redresser-victorias-secret.php
[30] https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2018/07/12/heres-the-real-problem-behind-victorias-secrets-dramatic-fall/#62c08a781054
[31] https://markets.businessinsider.com/news/stocks/l-brands-stock-price-soars-q1-earnings-2019-5-1028226182

Sur le plan des ventes, bien que la qualité des produits ait baissée et que le service à la clientèle ne soit pas excellent, plusieurs promotions et rabais ont été présentés aux consommateurs. Cette offre n'a pas réussi à redresser la situation et l'entreprise se retrouve actuellement sur une pente descendante. C'est d'ailleurs l'inquiétude qui s'installe chez L. Brands qui risque de perdre ses parts de marché à près de 50%[32], et ce, en amenant la sous-marque PINK avec elle. La marque reconnue pour ses produits pour les adolescentes subit la même chute. En mars 2018, l'analyste Randal Konik rapporte que les ventes sont en baisse et les parents des jeunes se plaignent des publicités hypersexualisées[33] présentées à leurs filles. Par ailleurs, sur le marché il y a de la grande concurrence. Par exemple, Asos a récemment développé sa gamme de sous-vêtements et a connu une hausse de ses ventes de 24 %. Du côté de chez Forever 21, la hausse des ventes s'élève à 49 %. Les compagnies sont confrontées à la grande concurrence. C'est le cas de Victoria's Secret qui représentait 39% de l'offre en 2018, en matière de sous-vêtements, alors qu'un an plus tôt, elle représentait 44%.[34]On constate ici qu'en plus de la chute drastique de ses ventes, l'entreprise fait également face à la diminution des parts du marché. Par le fait même, le prix des brassières Victoria's Secret a baissé de 4% entre 2017 et 2018, alors que le prix des brassières PINK a chuté de 12%. Il est donc évident de constater que l'entreprise doit revoir toutes les bases constituant Victoria's Secret afin de mieux cibler les besoins du consommateur et ce qu'ils veulent avant tout.[35]



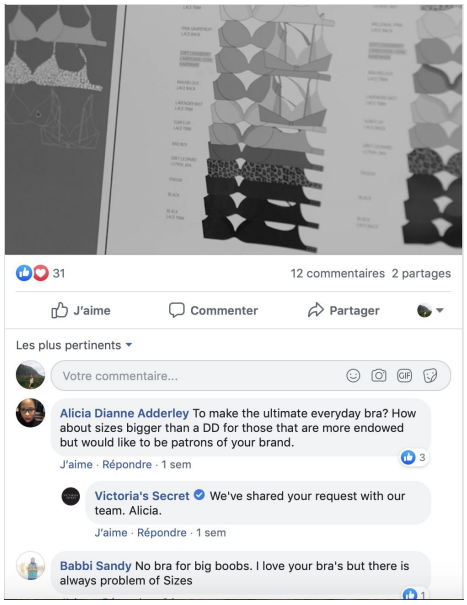
Par conséquent, la chute des ventes a occasionné la fermeture de plusieurs magasins au cours des dernières années. Aujourd'hui, il existe 1152 magasins. En 2018, près de 30[36] magasins ont fermé leurs portes et cette année, près de 53 autres magasins devront également faire face à la fermeture[37].

[32] https://www.cnbc.com/2019/02/08/victorias-secret-is-retails-latest-fallen-angel.html
[33] https://www.businessinsider.com/victorias-secret-rise-and-fall-history-2019-5#between-2016-and-2018-its-market-share-in-the-us-dropped-from-33-to-24-some-shoppers-complained-that-the-quality-of-its-underwear-had-slipped-18
[34] https://edited.com/blog/2018/03/lingerie-market
[35] https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2019/02/28/theres-no-sign-of-reprieve-for-victorias-secret-yet/#150b5d093775
[36] https://www.businessinsider.com/victorias-secret-stores-closing-list-2019-4
[37] https://www.theguardian.com/commentisfree/2019/mar/04/victorias-secret-airbrushed-grip-lingerie

Total de magasins en 2019[38]	
Canada	42
États-Unis	1110
Total des magasins:	1152

Sur l'Internet

Les réseaux sociaux, tels que Instagram et Facebook, témoignent de la chute du leader de la lingerie. Sur la page Instagram de Victoria's Secret, plus de 68 500 000 abonnés suivent la page. Avec ce nombre, il semblerait facile de dire qu'ils sont très impliqués dans leur communauté. Toutefois, c'est bien le contraire. Sur les photos, il est possible de remarquer un taux d'engagement très faible, soit de 0,002%. De plus, sur la plateforme Facebook, il n'y a presque pas d'interactions avec la clientèle. On note les quelques 200 mentions *j'aime* ainsi que l'inexistence de partages sur de nombreuses publications. De plus, les commentaires ne sont pas positifs. Les consommateurs critiquent souvent les grandeurs proposées et le manque d'évolution face à l'image de la femme d'aujourd'hui.



Scandale

Par ailleurs, l'entreprise a fait énormément parler d'elle récemment puisque Jeffrey Epstein, ami de Leslie Wexner, propriétaire et fondateur de L Brands, a été le sujet d'allégations pour trafic sexuel [39] et ce, depuis plusieurs années. Il essayait aussi de prendre part aux décisions de Victoria's Secret notamment en donnant son opinion sur les mannequins qui devraient joindre l'équipe. Par la suite, il les incitait aux actes sexuels. Cette situation a certainement contribué à maintenir l'entreprise dans son image d'hypersexualisation de la femme. Cette image étant actuellement fortement critiquée par le public.

En plus des éléments mentionnés ci-haut qui n'ont pas aidé l'entreprise, Victoria's Secret a été chamboulée par la démission de plusieurs de ses hauts placés. La CEO,

[38] https://www.victoriassecret.ca/fr-ca/
[39] https://www.businessinsider.com/victorias-secret-rise-and-fall-history-2019-5

Jan Singer a quitté pour laisser sa place à John Mehas de l'entreprise Tory Burch. De plus, la directrice en chef de la marque pour adolescente PINK, Denise Landman, a, elle aussi, donné sa démission. Ces changements importants dans l'entreprise auront un impact majeure sur la prochaine année chez Victoria's Secret et occasionneront une période de transition majeure, donc une forte instabilité[40].

La direction actuelle de l'entreprise compte plusieurs nouveaux hauts placés. Ceux-ci tentent de redresser rapidement l'entreprise notamment en écoutant davantage les critiques de leurs consommateurs. D'ailleurs, des gestes concrets témoignent de cette volonté de changement et d'écoute des consommateurs puisque la haute direction a récemment intégré dans l'équipe un mannequin transgenre et un taille plus. Ces gestes représentent un pas dans la direction de ce que souhaite la clientèle. C'est un bon début et un avant-goût de ce que le géant de la lingerie peut faire sur le marché actuel et faire oublier ses gestes antérieurs. De plus, ces gestes témoignent d'un intérêt de la compagnie à aller de l'avant et à mettre en place les stratégies qui lui permettront de perdurer dans le marché actuel.

ANALYSE EXTERNE

POLITIQUE

En ce qui concerne l'environnement externe politico-juridique, il a été intéressant de se concentrer sur deux facteurs importants dans l'actualité qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise de Victoria's Secret. D'abord, l'ALENA, qui est l'accord de libre-échange nord-américain, mis en vigueur dès 1994, qui autorise le commerce de marchandises entre le Canada, les États-Unis et le Mexique. Cet accord a favorisé la croissance économique des trois pays, tout comme la croissance du "niveau de vie des populations des trois pays membres". D'ailleurs, cela a permis au Canada d'être plus prospère.[41]

[40] https://www.cnbc.com/2019/02/08/victorias-secret-is-retails-latest-fallen-angel.html
[41] https://www.international.gc.ca/trade-commerce/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/cusma-aceum/index.aspx?lang=fra

Toutefois, en 2018, un nouvel accord, du nom de ACEUM (Accord Canada-États-Unis-Mexique)[42] a été signé entre les trois membres. En 2017, Donald Trump a demandé de renégocier l'ALENA. Un des éléments mis à jour dans le nouvel accord vise à résoudre les enjeux commerciaux actuels.

Cet élément peut avoir un impact sur l'entreprise Victoria's Secret de manière à favoriser un meilleur ciblage des zones propices pour établir ou retirer leurs magasins. Ayant un projet de donner un nouveau vent de fraicheur à l'entreprise, ce nouvel accord permettra à l'entreprise de mieux cibler les magasins qu'ils doivent fermer et de régler plusieurs de leurs problèmes à l'interne.[43]

Dans le même ordre d'idées, la guerre commerciale entre la Chine et les États-Unis pourrait influencer les relations d'affaires de l'entreprise étudiée. D'ailleurs, elle ébranle actuellement l'économie mondiale puisqu'elle concerne non seulement des enjeux commerciaux, mais aussi politiques en lien avec les puissances mondiales. Trump souhaite réaliser les trois objectifs que visaient autrefois plusieurs présidents américains, soient de "réduire le déficit commercial avec la Chine en y augmentant les exportations américaines et/ou en faisant diminuer les exportations chinoises aux États-Unis", soit de "restreindre la capacité des entreprises chinoises d'acheter des sociétés technologiques américaines dans ses secteurs stratégiques", ou encore " d'obtenir un meilleur accès au marché chinois, car la réciprocité en matière d'ouverture au commerce international n'existe pas entre la Chine et les États-Unis, malgré l'adhésion du géant asiatique à l'Organisation mondiale du commerce (OMC), en 2001."[44] Ayant annoncé en août 2019, vouloir étendre les tarifs douaniers sur l'entièreté des importations chinoises, la Chine a réagi en diminuant la valeur de son dollars (le yuan) et en cessant les importations de produits agricoles arrivant des États-Unis.

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

[43] https://www.laterre.ca/actualites/economie/autopsie-dune-negociation-controversee

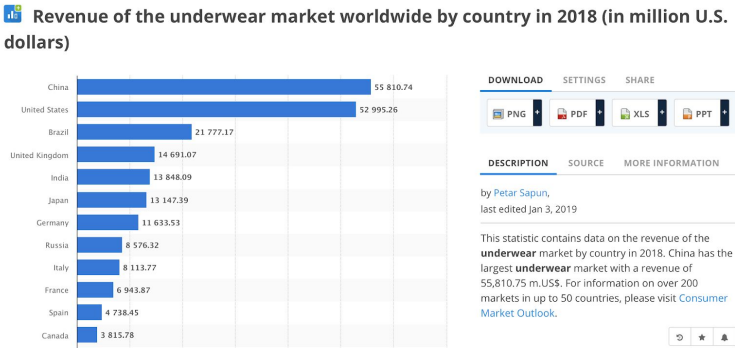
[44] https://www.lesaffaires.com/blogues/francois-normand/preparez-vous-a-une-longue-guerre-commerciale/611974

Non seulement la guerre commerciale a un impact majeur sur la relation entre les deux pays quant au commerce, mais aussi sur le plan politique, alors que la Chine se positionne comme l'une des plus grandes puissances mondiales.[45] Ainsi, ces enjeux politiques et économiques majeurs peuvent avoir une grande influence sur l'entreprise américaine Victoria's Secret dont plusieurs de ses manufacturiers sont localisés en Chine.

ÉCONOMIQUE

En ce qui concerne l'environnement externe économique, il a été pertinent de s'intéresser au marché actuel afin de mieux positionner l'entreprise Victoria's Secret.

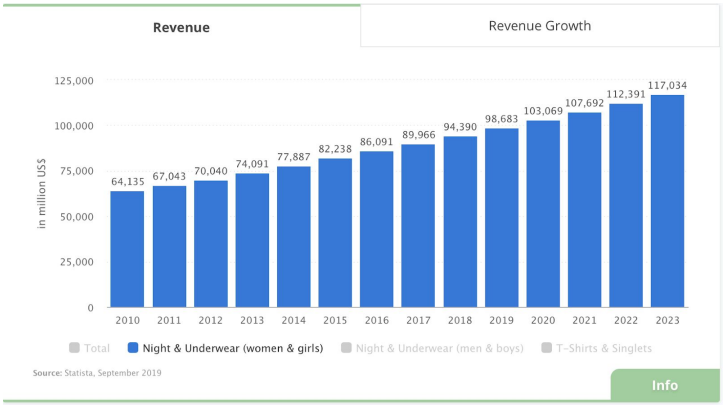
D'abord, la croissance économique du Canada a ralenti depuis les dernières années. En 2018, l'économie a affiché une croissance de 1,8% contrairement à 3% en 2017. Selon Statistique Canada, ce ralentissement aurait été causé par la contraction des dépenses d'investissement[46].Selon le même article, " la baisse des prix à l'exportation avait entrainé une baisse de 1% du revenu national brut, qui représente le pouvoir d'achat réel des revenus gagnés." Sachant cette information, il est possible de faire le lien avec la baisse des ventes et ce, malgré le grand nombre de promotions exécutées par l'entreprise. Aux États-Unis, en 2019, la croissance de l'économie est meilleure que celle du Canada. Elle représente 3,2%[47] contrairement à 2,5% qui avait été attendu par les experts de Wall Street.[48]



D'autre part, il a été pertinent d'analyser le marché de la lingerie. Il est possible de constater qu'en 2019, le revenu pour les vêtements de nuit pour les hommes et les femmes représente un marché de 286 787 millions de dollars USD[49].

[45] https://www.lesaffaires.com/blogues/francois-normand/preparez-vous-a-une-longue-guerre-commerciale/611974
[46] https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1156050/croissance-economique-ralenti-pib-canada-fin-2018
[47] https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/04/26/les-etats-unis-ont-enregistre-une-croissance-de-3-2-au-1er-trimestre_5455460_3234.html
[48] https://fr.depositphotos.com/186873208/stock-photo-american-dollars-european-euro-swiss.html
[49] https://www.statista.com/outlook/90040000/100/underwear/worldwide

Dans le même ordre d'idées, en 2018, les États-Unis se positionnent au 2e rang sur le marché des sous-vêtements, avec un revenu annuel de 52 996, 26 millions de dollars USD, alors que le Canada est au 12e rang, avec 3 815,78 millions de dollars USD[50]. Aujourd'hui, le marché des sous-vêtements représente une grande proportion aux États-Unis. En effet, il représente 4% sur un segment actuel de plus de 12 milliards de dollars USD. En 2024, ce même marché est estimé à plus de 55 milliards de dollars USD[51].



Pour les sous-vêtements sur le marché des jeunes filles et des femmes, celui-ci s'établit à 98 683 millions de dollars USD[52].En ce qui concerne les dépenses des ménages en matière de sous-vêtements, Statistique Canada présente un article datant de 2017 qui montre que les canadiens achètent près de 1,69 milliards de dollars de lingerie annuellement[53].Ce marché représente une grande partie du marché actuel du sous-vêtements.

Il est intéressant, dans le cadre de cette étude, d'en prendre connaissance puisque cela permet de comprendre que ce n'est pas le marché de la lingerie qui est en déclin, mais plus précisément l'entreprise de Victoria's Secret. Considérant que le marché est en croissance, il est possible de comprendre que les modifications doivent se faire à l'interne de l'entreprise et non sur le marché en entier.

SOCIODÉMOGRAPHIQUE

Dans le cadre de cette étude, il m'a été nécessaire d'analyser l'environnement externe sociodémographique afin de mieux comprendre les populations constituant le marché cible de Victoria's Secret. Afin d'y arriver, je me suis appuyée sur plusieurs statistiques et informations à ce sujet. Tout d'abord, après avoir constaté qu'il existait 1152 magasins Victoria's Secret à travers le Canada

[50] https://www.statista.com/forecasts/758609/revenue-of-the-underwear-market-worldwide-by-country
[51] https://edited.com/blog/2018/03/lingerie-market/
[52] https://www.statista.com/outlook/90040100/100/night-underwear--women-girls-/worldwide
[53] https://isarta.com/infos/les-chiffres-de-la-saint-valentin/

et les États-Unis, soit à travers 9 provinces au Canada et 52 états aux États-Unis, j'ai pu analyser la population, selon le sexe et les groupes d'âges, qui occupait les deux pays afin d'évaluer le marché potentiel actuel de la marque. [54]

Population canadienne au 1er juillet, par âge et sexe en 2019[55]

	FEMMES	HOMMES	TOTAL
TOTAL	18 911 177	18 678 085	37 589 262
0 à 4 ans	947 006	996 169	1 943 175
5 à 9 ans	997 346	1 042 006	2 039 352
10 à 14 ans	997 083	1 034 679	2 031 762
15 à 19 ans	1 031 330	1 083 305	2 114 635
20 à 24 ans	1 183 251	1 293 447	2 475 698
25 à 29 ans	1 271 755	1 353 719	2 625 474
30 à 34 ans	1 285 016	1 318 922	2 603 938
35 à 39 ans	1 291 537	1 288 484	2 580 021
40 à 44 ans	1 222 563	1 198 446	2 421 009
45 à 49 ans	1 206 364	1 190 042	2 396 406
50 à 54 ans	1 256 952	1 245 715	2 502 667
55 à 59 ans	1 382 252	1 367 374	2 749 626
60 à 64 ans	1 275 969	1 235 919	2 511 888
65 à 69 ans	1 079 742	1 016 865	2 096 607
70 à 74 ans	889 219	817 541	1 706 760
75 à 79 ans	621 270	543 007	1 164 277
80 à 84 ans	439 316	347 388	786 704
85 à 89 ans	206 365	204 463	510 828
90 à 94 ans	162 454	80 100	242 554
95 à 99 ans	55 530	18 556	74 086
100 ans et +	8 857	1 938	10 795
Pourcentage	50,31%	49,69%	100%

Représentation de la population des États-Unis par âge et par sexe en 2018[56]

	FEMMES	HOMMES	TOTAL
TOTAL	165 197 362	161 970 072	327 167 434
0 à 4 ans	9 825 025	10 279 533	20 104 558
5 à 9 ans	9 999 799	10 456 881	20 456 680
10 à 14 ans	10 297 017	10 757 978	21 054 995
15 à 19 ans	10 390 819	10 816 097	21 206 916
20 à 24 ans	11 042 219	11 490 622	22 532 841
25 à 29 ans	11 467 758	11 943 459	23 411 217
30 à 34 ans	10 991 211	11 291 204	22 282 415
35 à 39 ans	10 420 730	10 487 321	20 908 051
40 à 44 ans	10 052 549	9 985 735	20 038 284
45 à 49 ans	10 117 978	10 116 141	20 234 119
50 à 54 ans	10 575 614	10 664 567	21 240 181
55 à 59 ans	11 029 040	10 805 984	21 835 024
60 à 64 ans	10 399 287	9 781 838	20 181 125
65 à 69 ans	8 983 240	8 115 531	17 098 771
70 à 74 ans	7 081 680	6 062 534	13 144 214
75 à 79 ans	4 929 014	3 974 450	8 903 464
80 et +	7 594 383	4 940 197	12 534 580
Pourcentage	50,49%	49,51%	100%

[54] http://johan.lemarchand.free.fr/cartes/Ameriques2.html
[55] https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1710000501
[56] http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMPagePyramide?codePays=USA&annee=2018

Suite à l'observation de ces deux tableaux, il est possible de constater que la population féminine des deux pays est plus élevée que la population masculine. Cet indicateur permet d'établir le fort potentiel de Victoria's Secret sur son marché visé, soit les 20 à 45 ans.

D'autre part, le niveau d'éducation de la population est une des causes probables ayant pu influencer l'opinion de la population de la marque numéro 1 de lingerie, Victoria's Secret. En effet, la vision de cette entreprise, qui était jusqu'à tout récemment, de vendre le rêve et la fantaisie, est plutôt passé date et la population féminine, étant plus éduquée qu'avant, cherche davantage à s'identifier dans la façon de s'habiller. En 2016, selon Statistiques Canada, "54% des Canadiens âgés entre 25 et 64 ans" détenaient un diplôme d'études collégiales ou universitaires, ce qui représentait une hausse du degré de scolarité de 48,3% depuis 2006. D'ailleurs, le Canada se positionne dans le premier rang des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) lorsqu'il s'agit de la proportion de diplômés d'un collège et d'une université.[57] Aux États-Unis, en 2017, le pourcentage de la population âgée de 25 ans et plus ayant complété le secondaire ou les niveaux supérieurs en éducation a atteint 90%. Depuis 1940, on constate d'énormes progrès. Autrefois, seulement 24 % de la population était plus instruite.[58][59]

Par ailleurs, le mouvement METOO peut avoir un grand impact sur l'entreprise Victoria's Secret, principalement à la suite du scandale avec Jeffrey Epstein qui a fait l'objet d'allégations pour trafic sexuel. Le New York Times a d'ailleurs témoigné que le domaine de la mode était fortement touché par les agressions sexuelles et abus de pouvoir: « La mode est une industrie où certaines personnes très influentes au sommet ont votre carrière entre leurs mains. Les adultes qui les [jeunes mannequins] entourent sont des figures d'autorité auxquelles on obéit.» De plus, «même les agents des mannequins

[57] https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/171129/dq171129a-fra.htm
[58] https://www.census.gov/library/stories/2018/07/educational-attainment.html
[59] https://www.oecd.org/fr/

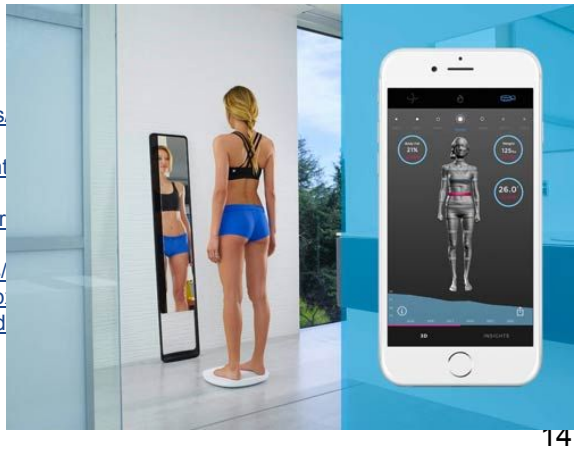
sont complices : ils dissuaderaient souvent leurs « protégés » de dénoncer les abus, de peur de perdre des contrats lucratifs.»[60][61]

Parallèlement, la communauté LGBTQ+ est un sujet d'actualité qui concerne particulièrement l'entreprise Victoria's Secret, considérant le scandale, encore tout récent dans lequel l'ancien directeur marketing, Ed Razek, mentionnait ne pas vouloir de mannequins transgenres dans leur défilé puisque celui-ci doit vendre le fantasme[62] .En 2015, aux États-Unis, près de 31% des jeunes américains ne s'identifient pas comme étant seulement hétérosexuel. Une seconde étude, datant de 2018, indique que 4,5%[63] de la population aux États-Unis s'identifie à la communauté LBGT, contrairement à 3,5% en 2012[64]. Cette croissance serait en lien avec la croissance des milléniaux

Par ailleurs, la mentalité d'avoir un corps parfait qui répond aux critères de beauté est tout de même très présente. Selon l'organisation professionnelle IMCAS, depuis 2017, "l'industrie qui fournit la chirurgie esthétique dans le monde a fait un chiffre d'affaire de 13,2 milliards de dollars", soit une croissance de 8%.[65] Cela a un grand impact sur l'entreprise, qui elle, encourage ses consommatrices à atteindre le rêve de la fantaisie. Ainsi, elle encourage les femmes à modifier leurs corps drastiquement afin d'atteindre des standards de beauté inatteignables coûtant les yeux de la tête. Victoria's Secret ne pousse pas ses consommatrices à s'accepter, mais plutôt à consommer davantage de leurs produits pour mieux se sentir ou bien de modifier leur apparence.

TECHNOLOGIQUE[66]

Pour l'analyse de l'environnement externe technologique, plusieurs facteurs peuvent



[60] https://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/les-eclaireurs/segments/hotographes-conde-nast-vogue-madeleine-goubau
[61] https://issat.dcaf.ch/fre/Partager/Blogs/Blog-de-l-ISSAT/Le-mouvement-les-pays-occidentaux
[62] https://www.huffingtonpost.fr/2018/11/12/victorias-secret-sexcuse-pour-3587030/
[63] https://yr.media/identity/but-how-many-are-we-lgbtq-stats-and-stigmas/
[64] https://news.gallup.com/poll/234863/estimate-lgbt-population-rises.asp
[65] https://www.journaldemontreal.com/2018/02/01/croissance-mondiale-d
[66] http://www.prospecta.mx/pro/detail/10239#.XajEti17Q_U

entrer en ligne de jeu. Étant dans une ère où la technologie évolue très rapidement, Victoria's Secret doit s'adapter encore plus vite afin de rester à l'affut des progrès et tendances et pouvoir ainsi offrir des produits et services à la fine pointe de la technologie à leurs consommateurs. C'est un élément que Victoria's Secret devrait intégrer d'une manière ou d'une autre dans son projet de renouveler l'image de l'entreprise. Une entrepreneure a su développer un outil technologique, qui serait bien utile à l'entreprise étudiée, afin de ramener ses clientes en magasin. Stefanka, entreprise portant le nom de sa conceptrice, crée des soutiens-gorge adaptés à sa clientèle de manière personnalisée grâce à un système de modélisation 3D. En utilisant une cabine d'essayage qui possède des scanners qui numérisent en 30 secondes la morphologie des clientes, on propose des produits adaptés à elles.[67] Visant davantage les secteurs de la lingerie et du maillot de bain, cela lui permet de ramener les clientes en magasin à l'ère du commerce en ligne.[68]

ENVIRONNEMENT

Pour l'analyse externe de Victoria's Secret, il était important de considérer l'aspect environnemental de la production de vêtements dans l'industrie de la mode. En effet, après le pétrole, la mode se positionne comme la seconde industrie la plus polluante au monde.[69] Considérant les vols internationaux et les trajets par bateau, 1,2 milliard de tonnes de GES est produit annuellement à travers le monde. D'ailleurs, "l'industrie de la mode produit 20% des eaux usées mondiales et 10% des émissions mondiales de carbone, soit plus que l'ensemble des émissions provenant des vols internationaux et de la navigation maritime."[70] Selon la styliste Sakina M'sa, "une femme achète 30 kg de vêtements par an alors qu'elle n'utilise que 30% de sa garde-robe". Le fast-fashion, étant encore bien établi, est une des causes majeures des conséquences environnementales dans l'industrie de la mode, car plus de 100 milliards de vêtements et accessoires sont vendus chaque

[67] http://plus.lapresse.ca/screens/81778b96-ec64-4d41-a276-17110651af54__7C___0.html
[68] http://plus.lapresse.ca/screens/81778b96-ec64-4d41-a276-17110651af54__7C___0.html
[69] https://rmc.bfmtv.com/emission/mode-il-faut-que-l-on-devienne-des-consom-acteurs-citoyens-1431084.html
[70] https://www.notre-planete.info/actualites/10-achat-vetements-mode-pollution

année, soit un chiffre qui a doublé depuis les 15 dernières années[71]. Étant une grande entreprise, Victoria's Secret a suivi le mouvement de plusieurs autres grands noms, afin de faire des efforts pour l'environnement. Ainsi, L Brands s'est engagé à "lutter contre la déforestation et les violations des droits de l'homme".[72]Son objectif est même d'éliminer "toutes les sources pulpe de bois" de leur confection de vêtements.[73]

ANALYSE DE LA CONCURRENCE

Dans le cadre de l'analyse, nous avons pu constater que Victoria's Secret se positionne comme le leader dans l'industrie de la lingerie. Toutefois, le marché du sous-vêtement est très grand et possède une variété d'entreprises qui lui font concurrence directement. C'est le cas de Aerie, Savage X Fenty, la Senza, Lively et Thirdlove. Elles présentent des caractéristiques précises qui les distinguent, autant sur la diversité corporelle, leur distribution que pour leur offre de produits. Voyant la chute de Victoria's Secret au cours des dernières années, les entreprises ont pu se créer une place importante sur le marché, qui s'est avérée avantageuse pour celles-ci.

Aerie est la sous-marque de l'entreprise American Eagle Outfitters. Elle vise principalement une clientèle âgée entre 15 et 25 ans et offre des grandeurs allant de XXS à XXL. En 2014, l'entreprise a lancé sa campagne anti-photoshop et depuis ce temps, elle ne retouche plus les photos de ses mannequins[74] mettant davantage de l'avant la femme naturelle, à la grande diversité corporelle. L'entreprise encourage les imperfections comme la cellulite, le plissement de la peau, les lignes de bronzage et les vergetures. Cette campagne visait principalement à permettre à la clientèle de se retrouver[75] à travers les produits offerts par Aerie Lingerie. L'entreprise a d'ailleurs lancé le #AerieREAL afin que les consommatrices puissent partager des photos sans retouche sur les réseaux sociaux. En lançant cette campagne, Aerie s'est créée une place importante sur le marché de la lingerie. D'ailleurs, son chiffre d'affaire a pratiquement doublé entre 2016

[71] https://www.notre-planete.info/actualites/10-achat-vetements-mode-pollution
[72] https://fr.fashionnetwork.com/news/Victoria-s-secret-s-engage-a-son-tour-a-mieux-controler-sa-chaine-d-approvisionnement,783373.html
[73] https://www.bustle.com/articles/77194-victorias-secret-wants-to-be-more-like-zara-because-fast-fashion-is-taking-over-yall
[74] http://plus.lapresse.ca/screens/84e3f13a-c14e-4a51-8220-d2e783914e03__7C___0.html
[75] https://www.journaldemontreal.com/2014/01/20/la-marque-aerie-valorise-la-beaute-naturelle-de-ses-mannequins-et-lance-un-mouvement-sur-les-reseaux-sociaux

et 2019, passant de 397 milliards[76] à 775 milliards[77] de dollars. Tel que mentionné plus tôt, alors que les ventes de Aerie doublaient, celles de Victoria's Secret chutaient drastiquement. En 2017, Aerie s'est positionnée comme l'une des principales entreprises rivales de Victoria's Secret puisque ses ventes avaient augmenté de près de 27% [78] en magasin.

Catégorie de vêtements	Prix moyen
Brassières et bralettes	19,95$ à 64,95
Sous-vêtements	9,50$ à 14,50$
Hauts	17,95$ à 69,95$
Bas	24,95$ à 69,95$
Robes et combinaisons	44,95$ à 69,95$
Maillots de bain	29,95$ à 64,95$
Vêtements de nuit	17,95$ à 64,95$
Accessoires et chaussettes	4,95$ à 39,95$

SAVAGE X FENTY
LINGERIE BY RIHANNA

Savage x Fenty est une entreprise de lingerie fondée en 2018 par Rihanna, artiste de renommée et femme d'affaires d'origine barbadienne. Offrant une gamme de produits de sept différentes teintes de couleurs "nudes" et aux grandeurs allant de XS jusqu'à XXXL, ses collections sont présentées par des mannequins de toutes les tailles et de toutes les formes. L'entreprise se positionne d'ailleurs comme l'un des grands compétiteurs de Victoria's Secret, qui elle, présente de grandes difficultés dans une ère de #metoo.[79] Savage X Fenty encourage l'inclusivité, comme plusieurs autres entreprises et l'implication de Rihanna crée un fort intérêt auprès des

[76] https://dashboards.trefis.com/no-login-required/zTAw0ONm?fromforbesandarticle=american-eagle-outfitters-poised-for-much-stronger-growth-in-2019-compared-to-its-peers
[77] https://dashboards.trefis.com/no-login-required/zTAw0ONm?fromforbesandarticle=american-eagle-outfitters-poised-for-much-stronger-growth-in-2019-compared-to-its-peers
[78] https://www.businessinsider.com/victorias-secret-competitors-lingerie-brands-2018-3
[79] https://fashionunited.uk/news/business/savage-x-fenty-one-year-later-what-s-rihanna-s-impact-on-the-lingerie-market/2019050643017

consommatrices. Aujourd'hui, l'entreprise présente plus de 800 styles[80]selon une variété de prix. D'autre part, l'arrivée de Savage x Fenty sur le marché a eu un grand impact, de manière à ce que les autres entreprises compétitrices offrent davantage de tailles supérieures afin de mieux représenter la réalité des consommatrices. Toutefois, Victoria's Secret est un pas en arrière des autres entreprises puisqu'elle propose très peu de variétés de couleurs. Toutefois, son offre de prix est parfois meilleur que celui de Savage x Fenty.

Catégorie de vêtements	Prix moyen
Brassières & bralettes	34,42$ à 101,89$
Sous-vêtements	22,72$ à 52,32$
Lingerie	41,31$ à 144,57$
Vêtements de nuit	34,42$ à 115,65$

La Senza est une entreprise fondée au Québec qui a longtemps appartenu au groupe L Brands, qui détient actuellement Victoria's Secret, Pink et Bath & Body Works. En 2018, la firme Regent[81] a acheté l'entièreté de l'entreprise La Senza puisque L Brands voulait mettre l'accent sur ses plus grosses entreprises comme Victoria's Secret qui vivent présentement une période plus difficile. Par ailleurs, l'entreprise La Senza détient plus de 200 magasins à travers le Canada et près de 140 magasins à travers 18 pays.[82] Elle offre une gamme de produits mettant de l'avant la femme forte, sexy et confiante.

Catégorie de vêtements	Prix moyen
Brassières	21,95$ à 59,95$
Sous-vêtements	8,95$ à 34,95$

[80]https://fashionunited.uk/news/business/savage-x-fenty-one-year-later-what-s-rihanna-s-impact-on-the-lingerie-market/2019050643017
[81]https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2018/12/13/victorias-secret-parent-l-brands-has-found-a-buyer-for-la-senza/#48213db17423
[82]https://www.referenceforbusiness.com/history2/8/La-Senza-Corporation.html

Lingerie	16,50$ à 59,95$
Vêtements de nuit	9,50$ à 59,95$
Vêtements de sport	24,95$ à 49,95$

LIVELY

Lively est une entreprise new-yorkaise de lingerie fondée sur les réseaux sociaux[83] par une ancienne sénior du marchandisage, Michelle Cordeiro Grant, chez Victoria's Secret. Elle vise à offrir à la femme sexy d'aujourd'hui des produits qui lui permettent d'être elle-même: intelligente, en santé, active et vive d'esprit. Alors que la fondatrice était encore chez Victoria's Secret, elle constatait l'importance de la cohésion et du storytelling, mais elle remarquait aussi le grand manque de sentiment de communauté dans l'entreprise.[84] Ainsi, Lively a mis l'accent sur son offre de produits fashion de qualité supérieure et qui assurent le confort de celles qui les portent. Elle considère que le produit est important, mais la pensée de l'entreprise doit être partagée avec les consommatrices. Comme Aerie, Lively a développé son #livingLIVELY qui permet à la clientèle de se retrouver et de s'identifier aux valeurs de l'entreprise. De plus, Lively cherche à fabriquer ses produits avec des matériaux de qualité tout en innovant au quotidien. D'autre part, Lively détient sa propre manufacture contrairement aux autres entreprises, ce qui permet d'assurer que chaque détail est parfait. Elle assure la qualité et une rétroaction plus positive des consommatrices.

Catégorie de vêtements	**Prix moyen**
Brassières	35$ à 45$
Sous-vêtements	10$
Vêtements de nuit	35$ à 65$
Combinaisons	35$ à 45$
Maillots de bain	45$ à 65$
Accessoires et produits de beauté	3$ à 55$

[83] https://www.businessinsider.com/victorias-secret-competitors-lingerie-brands-2018-3#lively-4
[84] https://www.wearlively.com/pages/about-us

THIRDLOVE

Thirdlove est une entreprise de lingerie qui a été fondée en 2013 et ayant plus de 350 employés. Elle vise à offrir une gamme de produits confortables, sans négliger le côté esthétique. De plus, elle se concentre sur une offre de grandeurs plus variées. Actuellement, elle offre plus de 78 grandeurs et couleurs différentes.[85] Elle se distingue particulièrement puisque cette entreprise web a une grande banque de données qui englobe autant la forme des poitrines et la forme du bonnet que les grandeurs des bandes élastiques. En effet, plus de 11 millions de femmes ont participé au questionnaire en ligne de la compagnie afin de créer les meilleurs sous-vêtements possible. Ainsi, Thirdlove s'est vite positionnée comme une entreprise concurrente[86] de Victoria's Secret, non seulement par son avancée technologique, mais aussi après avoir constaté que la femme professionnelle était beaucoup moins intéressée par les produits offerts par Victoria's Secret puisqu'elle souhaitait davantage un produit auquel elle peut s'identifier.

Catégorie de vêtements	Prix moyen
Brassières	68$ à 198$
Sous-vêtements	9$ à 24$
Vêtements de nuit	15$ à 109$

VICTORIA'S SECRET

Catégorie de vêtements	Prix moyen
Brassières	29,50$ à 99,50$
Sous-vêtements	10,50$ à 49$
Lingerie	39,50$ à 169,50$

[85] https://www.fastcompany.com/90312254/thirdlove-lands-55m-and-its-gunning-for-victorias-secret
[86] https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2018/10/18/next-billion-dollar-startup-entrepreneurs-create-750m-bra-business-by-exposing-victorias-weakness/#422e0b774d03

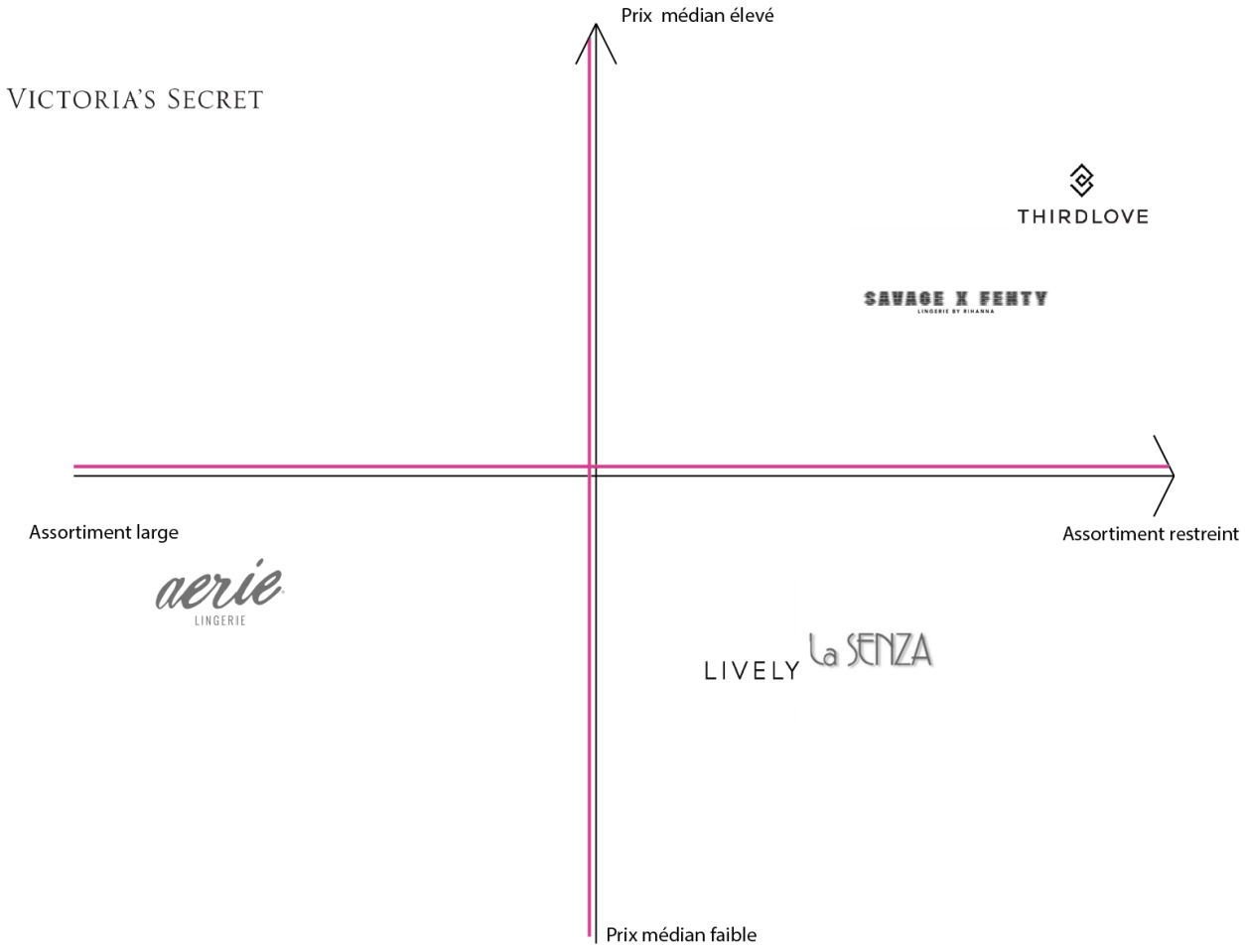
Vêtements de nuit	29,50$ à 99,50$
Vêtements de sports	29,50$ à 149,50$
Lounge wear	34,50$ à 74,50$
Beauté	3,95$ à 58$
Accessoires	4,95$ à 198$
Maillots de bain	28$ à 258$

L'OFFRE

TABLEAU DE L'OFFRE						
	Victoria's Secret	**Aerie**	**Savage x Fenty**	**La Senza**	**Lively**	**Thirdlove**
Distribution en magasin	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
Distribution en ligne	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Présence sur les réseaux sociaux	Forte	Forte	Forte	Moyenne	Faible	Moyenne
Image de marque	Moyenne	Forte	Forte	Moyenne	Forte	Forte
Grande diversité corporelle	En introduction	Forte	Forte	Moyenne	Moyenne	Moyenne
Variété de produits	Élevée	Élevée	Faible	Moyenne	Moyenne	Faible
Notoriété	Élevée	Élevée	Élevée	Moyenne	Faible	Moyenne
Offre de produits complémentaires	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Non
Promotions	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Collaborations avec des	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non

célébrités						

CARTE DE POSITIONNEMENT



	Victoria's Secret	Aerie	Savage X Fenty	La Senza	Lively	Thirdlove
Nombre de catégories	9	8	4	5	6	3
Prix médian	130,98$	37,45	83,65$	34,45$	34,50$	103,50$

TABLEAU FORCES ET FAIBLESSES CONCURRENCE

	Victoria's Secret	Aerie	Savage X Fenty	La Senza	Lively	Thirdlove
Forces	-Garde une bonne notorité malgré les difficultés actuelles. -Grande présence sur les réseaux sociaux -Grande offre de produits -Grande offre de promotions	-Aucune retouche sur les photos -Encourage la diversité corporelle et les différences physiques -Bonne croissance depuis les 4 dernières années -Possède un hashtag (#AerieREAL) afin de faire voir leur mission d'entreprise -Offre de taille +	-Très reconnue grâce à Rihanna -Variété de produits (800 styles actuellement) -Offre pour tailles +	-A été racheté par une nouvelle firme -Possède quelques mannequins taille +	-Possède une faible notoriété -Prix assez abordables -Possède quelques mannequins taille + -Faible présence sur les réseaux sociaux.	-Très fort sur le web -Adapte son offre à sa clientèle plus professionnelle -Offre de produits très petite -Possède quelques mannequins taille +
Faiblesses	-Ne présente très peu de diversité corporelle -Fermeture de plusieurs boutiques depuis 2 ans -Promotions qui ne sont pas suffisantes à l'entreprise -Prix plutôt élevés -Présente beaucoup de difficultés à l'interne	-Ne fait aucune collaboration ou partenariat avec des célébrités	-Aucune offre de produits complémentaires (parfums, crèmes, etc) -Prix relativement élevés -Ne distribue pas en magasin	-Ne fait pas de collaborations avec des célébrités -Peu d'uniformité dans les publications sur Instagram	-Ne fait pas de collaborations avec des célébrités	-Très peu de boutiques -Ne fait pas de collaborations avec des célébrités

ANALYSE DES FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS & MENACES (FFOM)

Forces (internes)	Faiblesses (internes)
-Se positionne comme le leader dans l'industrie de la lingerie. -Grande notoriété -Collabore avec des égéries et mannequins très connues de sa clientèle. -A su développer davantage sa gamme de vêtements de sports et sa gamme de produits de beauté. -Victoria's Secret est l'entreprise qui rapporte le plus à L. Brands, parmi PINK et Bath & Body Works. -Distribution en ligne comme en magasin -Vise le consommateur directement en offrant un circuit de distribution indirect court -A longtemps su attirer ses consommateurs grâce à ses défilés annuels. -Grande présence sur les réseaux sociaux. -Grande offre de produits -Grande offre de promotions auprès de ses consommateurs -Baisse des prix -Facile de se procurer des produits Victoria's Secret puisque l'entreprise possède plus de 1100 magasins au Canada et aux États-Unis. -Sur Instagram, plus de 68 millions d'abonnés suivent la page de Victoria's Secret -Sur Facebook, 29 millions d'abonnés suivent la page de Victoria's Secret -L'entreprise a renouvelé son équipe de direction ce qui permet d'avoir un nouveau regard pour l'entreprise afin de mieux la diriger. -Tentatives de redressement de l'entreprise en essayant d'écouter davantage les commentaires de la part des consommateurs. -Premier mannequin transgenre en 2019. -Premier mannequin taille + en 2019.	-Ne s'adapte pas aux nouveaux besoins et intérêts de sa clientèle qui ne cherche plus le rêve présenté par les "angels", mais plutôt de s'identifier à l'entreprise. -Ne s'adapte pas aux goûts actuels de la femme (offre tardive pour certains produits comme la bralette) -Perte de valeur de l'image de marque depuis les dernières années -Les ventes de l'entreprise ont chuté drastiquement entre 2016 et 2019, soit une perte de 750 milliards de dollars. -Retrait de la gamme de maillots de bain en 2016. -Hypersexualisation de la femme -Beaucoup de retouches photos de leurs mannequins. -Pas d'offre pour les tailles + -Baisse de qualité de la marchandise -Peu de suivi par rapport au contrôle de qualité -Baisse de qualité du service à la clientèle -Faible évolution de la marque -Chute des parts de marché aux États-Unis de près de 10% en moins de 2 ans. -A fait preuve d'appropriation culturelle dans ses défilés en 2016, puis en 2017. L'entreprise n'apprend donc pas de ses erreurs passées. -Perte des cotes d'écoute pour ses défilés annuels pour lesquels l'entreprise est tant reconnue. -Le scandale avec Ed Razek, l'ancien directeur marketing, qui a dit, dans une entrevue avec VOGUE, que les consommateurs ne verront jamais de mannequins transgenres puisque ce

	n'est pas ce que l'entreprise vend. Cela ne correspond pas au fantasme. -Démission de plusieurs hauts placés, causant l'instabilité dans l'entreprise pour les années à venir. -Le retrait de produits coup de coeur de la clientèle. -L'offre de promotions et de rabais n'est pas suffisante pour créer des ventes. -La chute de Victoria's Secret amène PINK à faire de même. -Publicités pour la sous-marque PINK fortement critiquées dû à l'hypersexualisation des jeunes filles. -Fermeture de plusieurs magasins dans les 2 dernières années, dont 52 dans la prochaine année. -Faible taux d'engagement sur les réseaux sociaux. -Plusieurs critiques sont mentionnées à l'égard de l'entreprise à travers les commentaires sur les réseaux sociaux. -Scandale avec Jeffrey Epstein, ami de Leslie Wexner, propriétaire et fondateur de L Brands, après qu'il ait reçu des allégations pour trafic sexuel.
Opportunités (externes)	Menaces (externes)
-Grande demande pour voir davantage de diversité corporelle et de l'inclusivité. -Marché de la lingerie en plein essor. -Malgré que le Canada subit un ralentissement économique depuis les dernières années, les États-Unis, tant qu'à eux, sont à la hausse sur le plan économique, ce qui représente une grande opportunité pour Victoria's Secret de se redresser sur le marché actuel.	-Concurrence très forte sur le marché (Aerie qui a doublé son chiffre d'affaire entre 2016 et 2019). -Les enjeux sur le plan politique peuvent avoir une grande influence sur l'entreprise américaine Victoria's Secret puisqu'elle détient plusieurs de ses manufacturiers en Chine. Ainsi, la guerre commerciale entre les

-Les Canadiens achètent près de 1,69 milliards de dollars en lingerie annuellement. -Autant au Canada qu'aux États-Unis, les femmes représentent une plus grande population que les hommes, ce qui permet à Victoria's Secret de connaître le potentiel de développement dans l'industrie du sous-vêtement. -La population est de plus en plus éduquée. Ainsi, Victoria's Secret doit développer davantage ses produits afin d'offrir ce qui atteint les nouveaux standards de la population d'aujourd'hui. -Croissance de la communauté LGBTQ+. Près de 31% des jeunes américains ne -Le mouvement METOO: L'industrie de la mode est fortement touchée par les agressions sexuelles et abus de pouvoir. Les hauts placés prennent souvent le dessus sur les plus vulnérables, surtout auprès des mannequins. L'entreprise doit ainsi prendre l'opportunité de s'engager dans ce mouvement et amener du changement. -Victoria's Secret devrait se mettre au goût du jour en développant des technologies pour faciliter le magasinage de ses clientes, mais surtout afin de les ramener en magasin. -S'engager auprès d'organismes pour réduire l'empreinte carbone de l'entreprise	États-Unis et la Chine sont à la base d'une menace importante. -Baisse des prix à l'exportation ayant causé la baisse de 1% du revenu national brut. -L'industrie fournissant la chirurgie esthétique est en croissance de 8% depuis 2017, ce qui menace le marché de Victoria's Secret qui tente de changer son image de marque afin de rejoindre la demande pour la diversité corporelle et l'inclusivité. -Ère de technologie: plusieurs entreprises développent des technologies. C'est le cas de Stefanka, conceptrice de soutiens-gorge adaptés à sa clientèle de manière personnalisée grâce à un système de modélisation 3D. -L'industrie de la mode est la 2e plus polluante au monde -Population de plus en plus consciente du fast-fashion et cherche davantage des produits éthiques et responsables

MÉDIAGRAPHIE

Page couverture:

- https://www.vogue.com.au/fashion/trends/kendall-jenner-may-not-be-walking-in-victorias-secret-this-year-if-this-photo-is-anything-to-go-by/news-story/16fb9d33eb0339123383e476d256fe57
- https://www.vogue.com.au/fashion/news/gigi-hadid-shares-her-thoughts-on-victorias-secret-after-missing-out-on-2017-show/news-story/406ca030ae421d804e9809807fb14660
- http://lacenlingerie.com/16914-2/

Contenu:

- 1001 dessous
  - https://www.1001dessous.com/blog/guide/histoire-victoria-secret

- Biz Journals
  - https://www.bizjournals.com/bizwomen/news/latest-news/2019/08/rihannas-lingerie-line-savage-x-fentygets-50.html?page=all

- Business Insider:
  - https://businessinsidewear.wordpress.com/2014/11/19/victorias-secret-history/
  - https://www.businessinsider.com/victorias-secret-rise-and-fall-history-2019-5#sin
  - https://www.businessinsider.com/victorias-secret-rise-and-fall-history-2019-5#singer-was-replaced-by-john-mehas-who-took-over-the-role-at-the-start-of-2019-2
  - https://www.businessinsider.com/victorias-secret-rise-and-fall-history-2019-5#between-2016-and-2018-its-market-share-in-the-us-dropped-from-33-to-24-some-shoppers-complained-that-the-quality-of-its-underwear-had-slipped-18
  - https://www.businessinsider.nl/why-victorias-secret-fashion-show-should-end-2018-11/
  - https://markets.businessinsider.com/news/stocks/l-brands-stock-price-soars-q1-earnings-2019-5-1028226182
  - https://www.businessinsider.com/victorias-secret-rise-and-fall-history-2019-5#between-2016-and-2018-its-market-share-in-the-us-dropped-from-33-to-24-some-shoppers-complained-that-the-quality-of-its-underwear-had-slipped-18
  - https://www.businessinsider.com/victorias-secret-stores-closing-list-2019-
  - https://www.businessinsider.com/victorias-secret-rise-and-fall-history-2019-5
  - https://www.businessinsider.com/victorias-secret-competitors-lingerie-brands-2018-3

    - https://www.businessinsider.com/victorias-secret-competitors-lingerie-brands-2018-3#lively-4

- Bustle
    - https://www.bustle.com/articles/77194-victorias-secret-wants-to-be-more-like-zara-because-fast-fashion-is-taking-over-yall

- Census
    - https://www.census.gov/library/stories/2018/07/educational-attainment.html

- CNBC
    - https://www.cnbc.com/2019/02/08/victorias-secret-is-retails-latest-fallen-angel.html
    - https://www.cnbc.com/2019/02/08/victorias-secret-is-retails-latest-fallen-angel.html

- Dashboards
    - https://dashboards.trefis.com/no-login-required/zTAw0ONm?fromforbesandarticle=american-eagle-outfitters-poised-for-much-stronger-growth-in-2019-compared-to-its-peers

- Depositphotos
    - https://fr.depositphotos.com/186873208/stock-photo-american-dollars-european-euro-swiss.html

- Edited
    - https://edited.com/blog/2018/03/lingerie-market
    - https://edited.com/blog/2018/03/lingerie-market/

- Fashion Network
    - https://fr.fashionnetwork.com/news/Victoria-s-secret-s-engage-a-son-tour-a-mieux-controler-sa-chaine-d-approvisionnement,783373.html

- Fashion United
    - https://fashionunited.uk/news/business/savage-x-fenty-one-year-later-what-s-rihanna-s-impact-on-the-lingerie-market/2019050643017

- Fast Company
    - https://www.fastcompany.com/90312254/thirdlove-lands-55m-and-its-gunning-for-victorias-secret

- Forbes
    - https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2019/08/21/theres-no-sign-victorias-secret-is-getting-its-sexy-back-yet/#3cb2e9587cbc

    - https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2018/07/12/heres-the-real-problem-behind-victorias-secrets-dramatic-fall/#62c08a781054
    - https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2019/02/28/theres-no-sign-of-reprieve-for-victorias-secret-yet/#150b5d093775
    - https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2018/12/13/victorias-secret-parent-l-brands-has-found-a-buyer-for-la-senza/#48213db17423
    - https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2018/10/18/next-billion-dollar-startup-entrepreneurs-create-750m-bra-business-by-exposing-victorias-weakness/#422e0b774d03

- Huffington Post
    - https://www.huffingtonpost.fr/2018/11/12/victorias-secret-sexcuse-pour-des-propos-douteux-sur-les-mannequins-transgenres_a_23587030/

- Inquirer
    - https://www.inquirer.com/philly/business/retail/bras-lingerie-victorias-secret-aerie-sex-body-positivity-20181109.html-2

- International
    - https://www.international.gc.ca/trade-commerce/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/cusma-aceum/index.aspx?lang=fra

- Isarta
    - https://isarta.com/infos/les-chiffres-de-la-saint-valentin/

- ISSAT
    - https://issat.dcaf.ch/fre/Partager/Blogs/Blog-de-l-ISSAT/Le-mouvement-MeToo-et-le-besoin-d-un-nouveau-regard-sur-la-RSS-dans-les-pays-occidentaux

- Johan Le marchand
    - http://johan.lemarchand.free.fr/cartes/Ameriques2.html

- Journal de Montréal
    - https://www.journaldemontreal.com/2018/02/01/croissance-mondiale-de-8-pour-lindustrie-de-la-chirurgie-esthetique-1
    - https://www.journaldemontreal.com/2014/01/20/la-marque-aerie-valorise-la-beaute-naturelle-de-ses-mannequins-et-lance-un-mouvement-sur-les-reseaux-sociaux

- L Brands
    - https://www.lb.com/media/_press-releases/reports-record-fourth-quarter-and-full-year-earnings-2142944
    - https://www.lb.com/media/_press-releases/reports-fourth-quarter-and-full-year-2017-earnings-2335458

    - https://www.lb.com/media/_press-releases/reports-fourth-quarter-and-full-year-2018-earnings-2389339

- La Presse
    - https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/201811/19/01-5204814-un-nouveau-pdg-pour-redresser-victorias-secret.php
    - http://plus.lapresse.ca/screens/81778b96-ec64-4d41-a276-17110651af54__7C___0.html
    - http://plus.lapresse.ca/screens/81778b96-ec64-4d41-a276-17110651af54__7C___0.html
    - http://plus.lapresse.ca/screens/84e3f13a-c14e-4a51-8220-d2e783914e03__7C___0.html

- La Terre
    - https://www.laterre.ca/actualites/economie/autopsie-dune-negociation-controversee

- Le monde
    - https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/04/26/les-etats-unis-ont-enregistre-une-croissance-de-3-2-au-1er-trimestre_5455460_3234.html

- Lemon Curve
    - https://lemoncurve.com/content/189-histoire-victoria-secret-lingerie

- Les Affaires
    - https://www.lesaffaires.com/blogues/francois-normand/preparez-vous-a-une-longue-guerre-commerciale/611974

- Madame Le Figaro
    - http://madame.lefigaro.fr/style/victorias-secret-mettrait-fin-a-sa-collection-de-maillots-de-bain-250416-113998

- Marie Claire
    - https://www.marieclaire.fr/,success-story-victoria-s-secret,834306.asp

- Marketing 91
    - https://www.marketing91.com/top-lingerie-brands-across-the-world/

- News Gallup
    - https://news.gallup.com/poll/234863/estimate-lgbt-population-rises.aspx

- Notre Planète
    - https://www.notre-planete.info/actualites/10-achat-vetements-mode-pollution

- OECD
  - https://www.oecd.org/fr/

- Perspective Université Sherbrooke
  - http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMPagePyramide?codePays=USA&annee=2018

- Prospecta
  - http://www.prospecta.mx/pro/detail/10239#.XajEti17Q_U

- Radio Canada
  - https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1156050/croissance-economique-ralenti-pib-canada-fin-2018
  - https://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/les-eclaireurs/segments/chronique/59065/metoo-mode-mannequins-harceles-par-photographes-conde-nast-vogue-madeleine-goubau

- Reference for Business
  - https://www.referenceforbusiness.com/history2/8/La-Senza-Corporation.html

- RMC
  - https://rmc.bfmtv.com/emission/mode-il-faut-que-l-on-devienne-des-consom-acteurs-citoyens-1431084.html

- Statista
  - https://www.statista.com/outlook/90040000/100/underwear/worldwide
  - https://www.statista.com/forecasts/758609/revenue-of-the-underwear-market-worldwide-by-country
  - https://www.statista.com/outlook/90040100/100/night-underwear--women-girls-/worldwide

- Statistiques Canada
  - https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1710000501
  - https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/171129/dq171129a-fra.htm

- Terra Femina
  - https://www.terrafemina.com/article/victoria-s-secret-le-tolle-apres-les-propos-discriminatoires-sur-les-mannequins-trans_a346503/1

- The Guardian
  - https://www.theguardian.com/commentisfree/2019/mar/04/victorias-secret-airbrushed-grip-lingerie

- Victoria's Secret
  - https://www.victoriassecret.ca/fr-ca/

- Wear Lively
  - https://www.wearlively.com/pages/about-u

- YR Media
  - https://yr.media/identity/but-how-many-are-we-lgbtq-stats-and-stigmas/