

La croissance fulgurante de Lambert !



Mot du DG 3

La croissance fulgurante de Lambert !
Entrevue avec Mélissa Lambert 4

Vendre du tissu d'un océan à l'autre
Entrevue avec Alex Mailhot 6

*Virage numérique : comment choisir les bons outils
et les bonnes technologies ?*
Par André Gagné 8



*Le futur du commerce de détail passe-t-il
par Instagram ?*
Par Charlie Fernandez 12

*Des conditions gagnantes pour réussir son
transfert d'entreprise*
En collaboration avec le Centre de transfert
d'entreprise du Québec (CTEQ) 15

4 nouveaux projets pour répondre
à vos besoins 19



Retour sur l'événement du 23 mars
Ensemble vers l'avenir du
commerce de détail 22





Vers une culture numérique

Selon nos prévisions, 64 % des détaillants devraient réaliser des ventes en ligne d'ici 2023.

Il y a quelques années, les médias et les experts déploraient un retard des détaillants québécois par rapport à ceux des États-Unis ou d'ailleurs en matière de commerce en ligne. Heureusement, ce retard fut rattrapé grâce aux efforts considérables des commerçants. En parallèle, des solutions Web permettant de faire du commerce électronique sont devenues de plus en plus accessibles. Tout un écosystème de fournisseurs locaux est apparu, sans oublier l'arrivée des programmes d'accompagnement visant à soutenir les commerçants de partout au Québec.

Maintenant, c'est une majorité de détaillants qui s'adonne au commerce électronique. Et c'est loin d'être terminé ! [Selon nos prévisions](#), 64 % des détaillants devraient réaliser des ventes en ligne d'ici 2023. On observe qu'une culture numérique s'installe progressivement au sein de commerces de toutes tailles. Le numérique fait désormais partie intégrante des stratégies d'affaires, de l'expérience client, des talents recherchés et des besoins de formation de milliers d'entreprises du secteur.

Le commerce de détail et le numérique forment un tout ; l'un ne va plus sans l'autre ! Cette complémentarité est devenue indispensable au succès et à la compétitivité des entreprises du secteur.

Que vous soyez débutants ou avancés en matière de commerce électronique, vous découvrirez dans ce numéro printanier de bonnes pratiques et des recommandations d'experts reconnus. De plus, nous sommes fiers de vous présenter les exemples de Lambert et de Club Tissus, des détaillants qui connaissent une forte croissance grâce à leurs produits et services de qualité tout en misant sur le numérique pour se propulser.

Aujourd'hui, le Québec n'a plus de complexes face à l'international. Plusieurs détaillants d'ici sont maintenant source d'inspiration grâce à leur passion et à leur savoir-faire. Et cette tendance n'est pas sur le point de s'essouffler !

Bonne lecture !

Manuel Champagne
Directeur général





LA CROISSANCE FULGURANTE DE LAMBERT!

L'entreprise Lambert crée des sacs uniques multifonctions en cuir végétane, à la fois chics et confortables.

Entrevue avec **Mélissa Lambert**, présidente, Lambert

À propos de Lambert

Année de fondation : 2017

Chiffre d'affaires : l'entreprise a doublé son chiffre d'affaires chaque année depuis sa création

Nombre d'employés : 23

Nombre d'établissements : 1 magasin phare et plus de 200 points de vente au Canada dont Simons, Frank And Oak, Bopied & Tendances chaussures, Chaussures Leclerc et Clément

Comment est née l'entreprise Lambert ?

En 2017, alors que j'étais enceinte de mon deuxième enfant, je cherchais un sac à la fois chic et pratique et je ne trouvais rien sur le marché qui correspondait à mes goûts et à mes besoins. J'ai donc décidé de le créer! C'est ainsi que j'ai commencé à travailler avec des designers québécois pour concevoir les trois premiers modèles de sacs que j'allais offrir en ligne afin d'évaluer le potentiel de ce nouveau projet. Nos produits en cuir végétane ont suscité un énorme engouement et les gens voulaient d'abord voir et toucher nos produits avant de les acheter. C'est ainsi que j'ai décidé d'ouvrir une boutique éphémère en plein cœur du Vieux-Montréal, tout juste avant les Fêtes.

Le succès a été si rapide que j'ai quitté mon emploi de gestionnaire de marque dans une grande organisation pour me consacrer entièrement à mon entreprise.

L'été suivant, mon passage à l'émission *Dans l'œil du dragon* a propulsé la marque Lambert et les ventes ont grimpé en flèche. Au début, je voulais conserver un modèle d'affaires en ligne, mais plusieurs détaillants ont manifesté leur intérêt à distribuer nos produits. Ces points de vente ont permis d'accélérer la croissance de Lambert. Les gens magasinent en ligne, mais ont également besoin des magasins pour être en contact avec le produit. C'est la combinaison des deux qui permet d'augmenter la notoriété de la marque.



Comment avez-vous vécu la crise ?

Pendant la première vague de la pandémie, comme tous les détaillants, nous avons été contraints de fermer notre petite boutique de la rue Saint-Jacques, à Montréal. Nous en avons profité pour la rénover. Je ne croyais pas que les gens auraient envie d'acheter des sacs pendant le confinement. Je m'attendais à ce que la pandémie freine la croissance de mon entreprise et que les ventes baissent. Finalement, le contraire s'est produit ! Si nous avions su que l'entreprise continuerait sa croissance, nous n'aurions pas rénové la boutique du Vieux-Montréal. Cette année, nous avons déménagé sur le Plateau Mont-Royal, dans des locaux qui accueillent à la fois notre magasin-phare de 2 500 pieds² au rez-de-chaussée et nos bureaux au deuxième étage. C'est en cherchant un local qui pouvait accueillir les bureaux de mon équipe et moi que je suis tombée sur cet immeuble incroyable, et j'ai vu le potentiel d'en faire le siège social de Lambert. Nous avons ouvert les portes de cette boutique en septembre dernier.

Ma vision, c'est de n'avoir qu'une seule boutique physique, notre magasin phare de Montréal. C'est le seul endroit où l'on peut trouver tous nos produits, dans toutes les couleurs. Sur place, il

L'hypercroissance fait en sorte que nous sommes constamment confrontés à de nouveaux défis, et c'est très stimulant !

est possible de personnaliser un sac Lambert en y faisant embosser un nom ou des initiales. Ce grand espace nous permet également de tenir des événements spéciaux. Par exemple, en novembre dernier, nous avons organisé une séance de magasinage en compagnie de l'influenceuse Sarah Couture, qui collabore à une collection de sacs Lambert. Les consommateurs ont développé l'habitude d'acheter en ligne, alors nous nous devons d'offrir une expérience en magasin qui se démarque. C'est pourquoi nous proposons une expérience unique de magasinage et un service personnalisé dans notre boutique.

Comment le numérique a-t-il évolué depuis le lancement de votre entreprise ?

En ligne, les clients ont vraiment beaucoup de choix. Toute la concurrence y est ! Nous devons absolument nous démarquer, c'est une priorité de tous les jours. Si nous n'arrivons pas à le faire, les gens achèteront un sac d'une autre marque.

Au début de notre entreprise, Instagram était un réseau social plutôt récent. C'était alors beaucoup plus facile de nous démarquer sur cette plateforme et de rejoindre notre clientèle de façon organique. Aujourd'hui, il y a de nouveaux réseaux sociaux comme TikTok. Nous tentons de prendre une place de plus en plus importante sur cette plateforme en employant le bon ton. C'est important d'évoluer au même rythme que notre clientèle, de nous adapter et de demeurer à l'affût des nouvelles tendances.

Quel est le meilleur conseil que vous ayez reçu ?

Lorsque j'ai participé à l'émission *Dans l'œil du dragon* en 2018, j'ai rencontré Ève-Lyne Biron, qui a occupé le poste de présidente et chef de la direction de

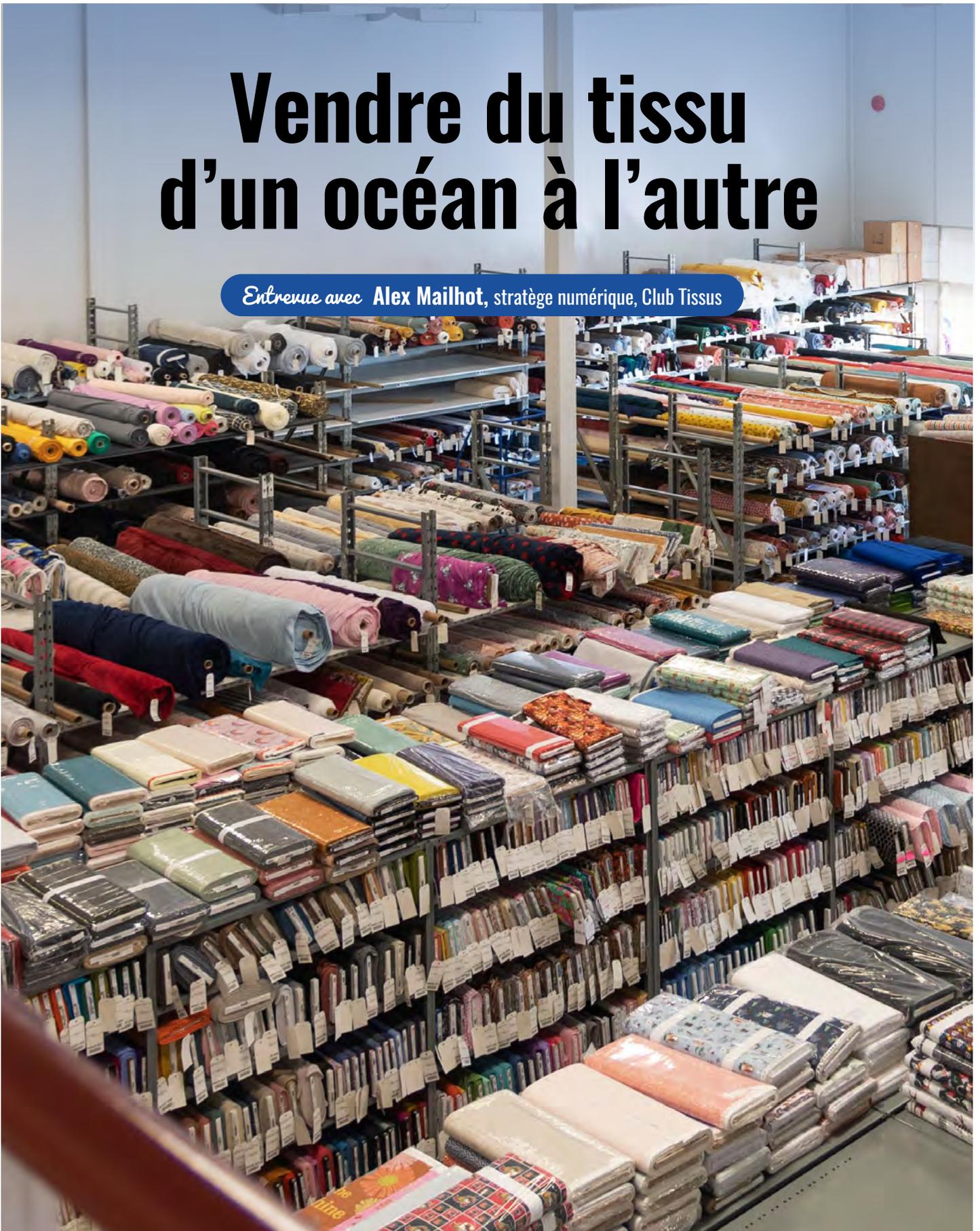
Biron Groupe Santé. Elle m'a prodigué plusieurs conseils et m'a surtout mise en garde contre les risques d'épuisement qui guettent les femmes en affaires. Je suis mère de trois jeunes garçons et comme entrepreneure, je pourrais travailler jour et nuit. Mon entreprise, c'est ma vie et j'y pense constamment. Tout au long de la journée, je reçois des courriels et des textos qui la concernent et je vois les notifications des réseaux sociaux. Au début, je travaillais jusqu'à 23 h et j'étais épuisée. Ma solution a été de segmenter les portions de ma vie. Par exemple, je termine toujours mes journées de travail à 16 h 30 afin d'aller récupérer mes enfants à l'école et à la garderie. Lorsque je commence à ressentir de la fatigue, je m'accorde des vacances ou quelques jours de congé et j'éteins complètement mon cellulaire. Ça me permet de décrocher et d'être plus disposée à mon retour au bureau. C'est nécessaire pour être en mesure de voir clair et de prendre de meilleures décisions pour l'entreprise.

Quels sont vos prochains projets ?

L'hypercroissance fait en sorte que nous sommes constamment confrontés à de nouveaux défis, et c'est très stimulant ! Dernièrement, nous avons repris à l'interne la gestion de nos stocks et de nos commandes en ouvrant notre propre entrepôt. Nous travaillions auparavant avec un partenaire externe, mais notre croissance rapide a fait en sorte que celui-ci ne pouvait plus assurer notre volume élevé de commandes. Nous étions arrivés à un tournant. Nous comptons implanter prochainement un progiciel de gestion intégré (ERP) afin de gérer nos opérations. Nous souhaitons aussi déployer la marque Lambert sur le marché canadien. Nous comptons bien nous rendre sur place et organiser des événements. C'est très excitant ! ■

Vendre du tissu d'un océan à l'autre

Entrevue avec **Alex Mailhot**, stratège numérique, Club Tissus





Depuis combien de temps vendez-vous des produits en ligne ?

Club Tissus vend des articles en ligne depuis quelques années déjà, mais les ventes ont explosé au début de la pandémie. Auparavant, nos activités de vente en ligne se faisaient du magasin de Saint-Hubert. Nous vendions les produits de cette succursale et ils étaient expédiés à partir du magasin. Lorsque la demande en tissu a explosé en raison de la confection de masques et que nos ventes ont augmenté de 700 %, nous avons dû nous réorganiser rapidement. Nous avons besoin d'un local pour emmagasiner la marchandise et pour exercer nos activités de vente en ligne. Nous avons donc ouvert notre centre de distribution Web, qui est l'équivalent d'une autre succursale, en ce qui concerne la quantité de marchandises. Nous avons embauché des employés et mis en place la technologie nécessaire au traitement des commandes.

Dernièrement, nous avons tenu une vente anniversaire pour souligner les trente ans de Club Tissus. Ce fut donc une période achalandée du côté des ventes en ligne pour nous. Nous déployons également

Club Tissus, c'est une destination inspirante qui a pour mission de faire vibrer les personnes passionnées de couture et de décoration. C'est grâce à son équipe dynamique qui carbure aux projets et au partage de connaissances que l'entreprise québécoise familiale offre une expérience extraordinaire dans ses cinq magasins de Saint-Hubert, Laval, Granby, Sherbrooke et Québec ainsi que dans son site transactionnel.

des efforts pour rejoindre l'ensemble du Canada. Pour ce faire, nous avons traduit notre marque, notre site et nos réseaux sociaux en anglais afin de rejoindre ce nouveau public. Nous sommes une entreprise familiale d'ici et ça plaît beaucoup à nos consommateurs, partout au pays.

Quels sont les défis de vendre du tissu en ligne ?

Ce n'est pas simple ! Il est difficile de transmettre toutes les caractéristiques d'un produit à travers une simple photo ou une vidéo. Notre produit n'est pas un achat utilitaire. Il s'adresse la plupart du temps à des passionnés qui pratiquent un passe-temps. C'est un achat qu'ils réalisent pour se faire plaisir. Ça change la façon dont il faut commercialiser le produit, surtout en ligne. Nous devons sans cesse nous réinventer et trouver de nouvelles façons de démontrer toutes les facettes du produit et de parler au consommateur.

La fiche du produit est un gros enjeu. Nous travaillons beaucoup les descriptions des produits afin de bien expliquer leurs différentes caractéristiques.

L'aspect visuel compte aussi, parce que montrer le motif ou la couleur, ce n'est pas suffisant. Nous souhaitons présenter le tissu en action à travers des photos et des vidéos. D'ailleurs, nous aimerions nous diriger davantage vers la vidéo dans nos fiches de produits. C'est une pratique qui est de plus en plus répandue dans le commerce de détail en général.

Comment vous assurez-vous que l'expérience en ligne est similaire à l'expérience en magasin ?

C'est un défi parce qu'évidemment, le produit n'est pas physiquement dans les mains des clients lors de leur magasinage en ligne, mais nous essayons d'offrir une expérience équivalente à notre expérience en magasin. L'une des façons d'y arriver est de proposer un service avant et après l'achat semblable à ce que les gens trouvent en boutique. Nous souhaitons accompagner nos clients de A à Z dans leurs projets et nous nous assurons de répondre à leurs questions le plus rapidement possible. Les membres de notre personnel qui répondent aux questions des clients par courriel et sur les réseaux sociaux sont de véritables experts de la couture et sont en mesure de répondre aux questions les plus techniques. La majorité des membres de l'équipe, qu'ils soient aux achats, à la commercialisation ou à la manutention, pratiquent la couture. Ce sont des passionnés et je crois que cela transparaît dans le service que nous offrons à nos clients. ■

Il est difficile de transmettre toutes les caractéristiques d'un produit à travers une simple photo ou une vidéo.

Virage numérique : comment choisir les bons outils et les bonnes technologies ?

Par **André Gagné**

Consultant, entrepreneur et formateur
SWAT Factory





André Gagné est un consultant, entrepreneur et formateur spécialisé en Web, commerce électronique, marketing et technologies ayant plus de vingt-cinq ans d'expérience dans l'univers du numérique. Au fil des années, tant en agence que comme consultant indépendant, il a contribué à une multitude de projets et d'interventions stratégiques pour de petites, moyennes et grandes entreprises provenant notamment du secteur du commerce de détail.

Depuis plusieurs années, au Québec, les entreprises se font marteler le message qu'elles doivent rattraper leur retard sur l'appropriation des outils numériques et technologiques, que ce soit pour croître ou tout simplement pour rester en vie ! En effet, ce retard ralentit la croissance et la performance des entreprises, et ce, quelle que soit leur taille. Peu importe leur secteur d'activité, les entreprises n'ont plus le choix de s'ajuster, car les besoins des consommateurs et les technologies évoluent à vitesse grand V.

Depuis 2020 et très rapidement, de nombreux commerces et entreprises de services ont implanté des solutions pour faire face à la crise et pour faciliter l'expérience des clients. À titre d'exemples, mentionnons l'offre de collecte en magasin ou de livraison le même jour, l'utilisation d'outils de clavardage pour faciliter le magasinage ou la communication client, la prise de rendez-vous en ligne ou encore la mise en place de solutions de paiement « Achetez maintenant et payez plus tard ». D'autres entreprises se sont dotées d'outils marketing pour la collecte de données clients, pour l'envoi de courriels automatisés, pour la gestion des relations avec leurs clients (CRM*), pour la gestion des horaires des employés ou pour optimiser la gestion de leurs activités.

Par où commencer ?

Peu importe son contexte, avant de se lancer dans des choix de solutions, d'outils ou de technologies, une entreprise devrait toujours établir au préalable un portrait d'ensemble de sa situation et de ses besoins réels. Pour commencer, elle doit investir un peu de temps dans l'analyse de sa situation actuelle en dressant d'abord un bilan de ses outils numériques, de ses bases de données (produits, clients, adresses de courriel), de ses logiciels de gestion (comptabilité, ventes, POS*), de sa plateforme transactionnelle, de sa solution de paiement, de ses outils de relation avec la clientèle, de sa gestion d'horaires d'équipe et plus encore. Pourquoi ne pas profiter de ce moment

d'analyse et de réflexion pour revoir ses processus d'affaires afin d'envisager de possibles améliorations ?

Le processus de choix technologiques doit aussi s'appuyer sur les éléments clés de sa planification stratégique tels que l'analyse des tendances du marché ; de sa concurrence ; de ses forces, de ses faiblesses, des opportunités et des menaces de son secteur (FFOM*) ; la définition de ses clientèles cibles ; de ses marchés géographiques visés ; de ses compétences internes et des ressources externes requises ; ainsi que de ses budgets et ressources financières (liquidités, prêts et subventions disponibles).

Ces éléments servent notamment à clarifier sa vision, son argument clé de vente (USP*), son positionnement, son offre, sa marque, ses clés de différenciation, ses objectifs d'affaires et ses stratégies envisagées sur un horizon d'un minimum de un à trois ans.

Une fois cet exercice d'analyse et de planification terminé, l'entreprise est en meilleure position pour prendre des décisions et faire des choix éclairés quant aux choix d'outils et de technologies qui lui permettront de devenir assurément plus performante.

Faire les bons choix d'outils et de technologies

Une des prémisses pour réussir à faire les bons choix est que l'ensemble des solutions et des technologies sélectionnées doivent minimalement communiquer entre elles. Et c'est ici

que ça se complique pour la majorité des entreprises, et ce, peu importe leur secteur d'activité.

Le choix de la bonne constellation d'outils et de technologies qui permet un niveau d'interopérabilité, en tout ou en partie, et qui peut s'intégrer ensemble est l'un des principaux défis auquel les entreprises, petites et grandes, font face depuis toujours. La majorité des entreprises doivent utiliser trois, quatre et souvent plus de cinq solutions différentes pour gérer l'ensemble de leurs activités.

Au fil des années, on commence à comprendre qu'aucune solution n'est parfaite! La solution tout-en-un qui répond entièrement à tous ses besoins n'existe pas. Les entreprises ont toutes des critères de choix, des besoins particuliers et des spécificités qui nécessitent du développement et de la personnalisation. Pour ces raisons, elles s'orientent de plus en plus vers le choix d'une plateforme qui répond à environ 70 % de leurs besoins, et elles s'assurent que la connectivité de cette plateforme avec d'autres solutions de tierces parties est possible. Cette possibilité d'interconnexion leur permet d'évoluer à leur rythme en ajoutant tout simplement des fonctions ou en intégrant d'autres solutions ou logiciels par la mise en place de modules, de connecteurs et de modules d'extension (*plugins*) ou par la programmation d'une interface API*.

Bien que les solutions propriétaires tout-en-un du marché ou les solutions développées sur mesure aient leurs avantages, tout change avec les plateformes! Un des points majeurs est notamment qu'avec ces dernières, les entreprises sont de moins en moins dépendantes de leur fournisseur, car la technologie, le code de programmation et l'expertise sont partagés sur le marché et qu'il devient ainsi possible de changer de fournisseur sans avoir à tout reconstruire. Néanmoins, les plateformes ne sont pas faites pour tous, et c'est pourquoi une bonne analyse de votre situation et de vos besoins réels vous aidera à y voir beaucoup plus clair dès le départ.



Au fil des années,
on commence à
comprendre qu'aucune
solution n'est parfaite!

Critères de choix

Voici quelques critères et points importants à considérer lors de votre choix.

Critères généraux :

- Technologie transportable (non-dépendance à un fournisseur) ;
- Coûts totaux (y compris les coûts d'utilisation, de configuration, d'intégration, les frais de licences, les coûts pour les logiciels complémentaires [*add-ons*], les frais d'hébergement) ;
- Pérennité de la solution (évolution des versions de la plateforme et coûts) ;
- Performance et stabilité selon le volume de produits dans votre catalogue ;
- Accessibilité et disponibilité de l'expertise au Québec (service en français, si requis).

Critères fonctionnels et techniques :

- Flexibilité d'intégration avec vos systèmes de gestion internes ;
- Nombre de modules, d'applications ou d'extensions offerts (ventes, marketing, opérations, autres) ;
- Flexibilité d'intégration de modules de paiement et de livraison ;
- Gestion multicanal (intégration possible avec les places de marché) ;
- Intégration de fonctions de vente et de marketing (envoi de courriels, CRM, carte cadeau virtuelle, autres) ;
- Flexibilité sur le plan du contenu (section de contenu de type blogue, vidéos, imagerie, pages de contenus diversifiés, favorable à l'optimisation pour les moteurs de recherche [SEO*]) ;
- Permet facilement d'intégrer des balises (*tags*) analytiques (mesure des résultats de ses campagnes AdWords ou suivi du comportement des visiteurs) ;
- Intégration Google Shopping, Instagram, Facebook, autres.

Conclusion

Ce n'est qu'une fois que vous aurez investi un peu de temps dans l'analyse de votre situation actuelle, de vos besoins réels et de vos critères de choix que vous serez en meilleure position pour :

- choisir les bons outils et les bonnes technologies ;
- optimiser et ajuster vos processus d'affaires ;
- définir les compétences et les ressources matérielles nécessaires ;
- mettre en action les stratégies et les tactiques les plus adaptées pour rejoindre vos clientèles ;
- investir les budgets appropriés selon vos objectifs d'affaires et de ventes ;
- mesurer vos résultats et ajuster vos actions en continu.

Si vous prenez ce temps de réflexion et de planification, vous économiserez beaucoup de temps et d'argent lors de votre projet de virage ou de transformation numérique.



API : *Application Programming Interface* ou, en français, *interface API*. Ensemble de routines standards, accessibles et documentées, qui sont destinées à faciliter au programmeur le développement d'applications.

CRM : *Customer Relationship Management*, soit *gestion de la relation client* ou *gestion des relations avec la clientèle*. L'ensemble des outils et des techniques destinés à tenir compte des souhaits et des attentes des clients et des clients potentiels afin de les satisfaire et de les fidéliser en leur offrant ou en leur proposant des services.

FFOM : Forces, faiblesses, opportunités et menaces. L'analyse FFOM vous permet de voir de quelle manière vous vous démarquez sur le marché, de quelle façon vous pouvez faire croître votre entreprise et où sont vos vulnérabilités.

POS : *Point of Sale system* ou les systèmes de point de vente. Système informatique qui gère l'information de points de vente relative aux stocks disponibles.

SEO : *Search Engine Optimization* ou *optimisation pour les moteurs de recherche*. Ce terme définit l'ensemble des techniques mises en œuvre pour améliorer la position d'un site Web sur les pages de résultats des moteurs de recherche.

USP : *Unique Selling Proposition* ou *argument clé de vente*. L'USP est ce qui vous différencie de vos concurrents.

Optimisez votre
stratégie de fidélisation
de la clientèle grâce
aux données



André Gagné & Andréanne Rondeau

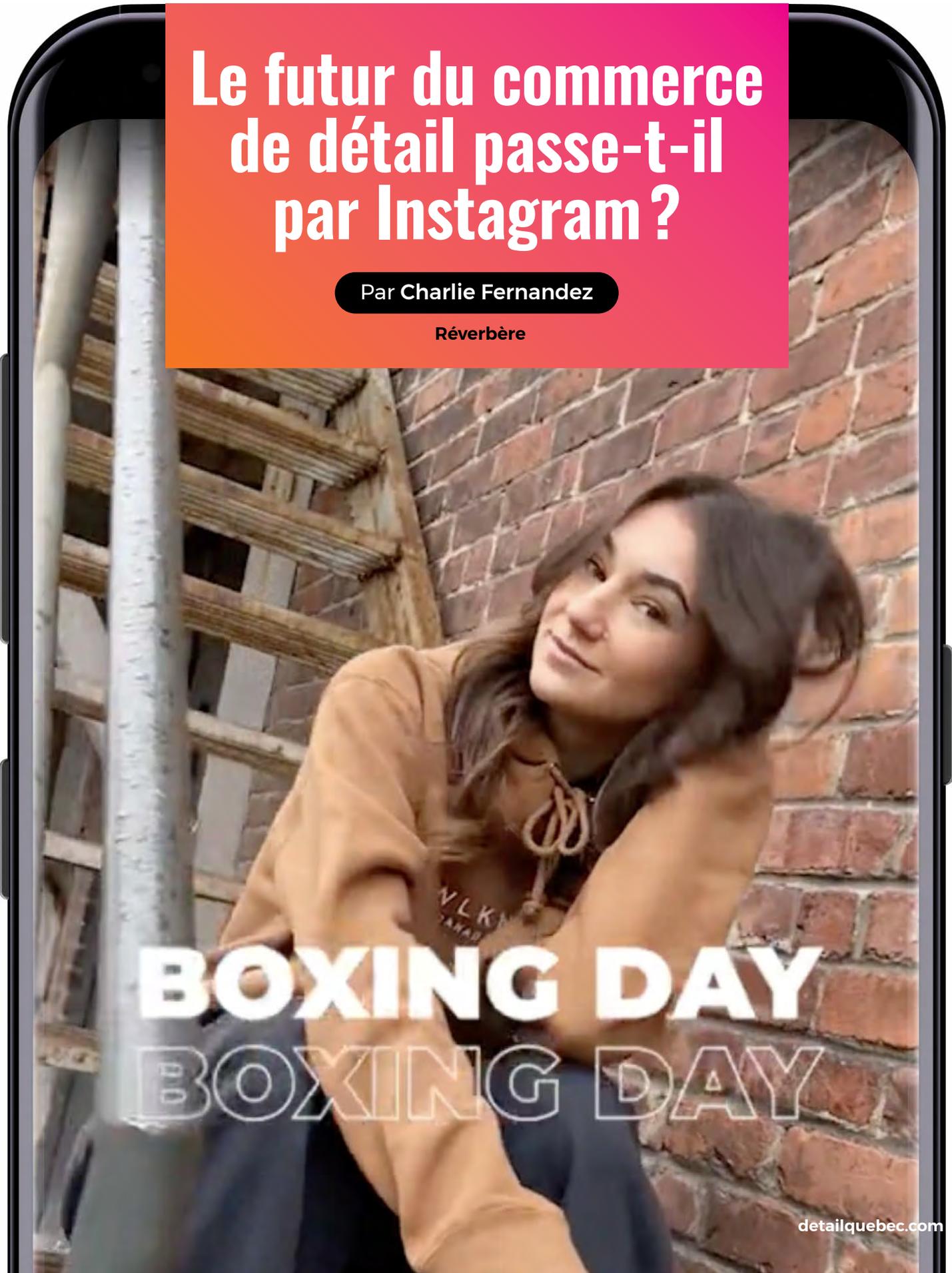
Ne manquez pas ce webinaire en compagnie d'André Gagné

[Visionnez la rediffusion !](#)

Le futur du commerce de détail passe-t-il par Instagram ?

Par Charlie Fernandez

Réverbère

A woman with long dark hair, wearing a tan hoodie, is leaning against a red brick wall. Behind her is a wooden structure, possibly a staircase or scaffolding. The scene is framed as if on a smartphone screen.

BOXING DAY
BOXING DAY



Passionné par la mode, c'est d'abord dans le commerce de sa tante que Charlie Fernandez découvre l'art de la vente dans le prêt-à-porter.

Après plusieurs années à tisser sa relation avec cette industrie, le PDG de Réverbère nous communique aujourd'hui sa vision du rôle d'Instagram dans l'évolution du commerce de détail et de la vente en ligne.

Histoire d'un amour annoncé et partagé

Bien que l'histoire d'amour entre les acteurs de la mode et Instagram ait débuté en 2015 avec le déploiement progressif des publicités sur la plateforme, en 2018, Instagram Shopping est venu révolutionner les codes de la vente en ligne dans le commerce de détail.

Se positionnant comme une place de marché socialement enrichie, Instagram Shopping est tout d'abord lancé sur le marché principal de la plateforme, soit les États-Unis, afin notamment de simplifier les enjeux logistiques liés à la vente en ligne.

Connaissant un vif succès, la fonctionnalité s'étend ensuite à une multitude de pays, dont le Canada et ses 18 millions d'utilisateurs.

Doté d'un milliard d'utilisateurs, dont plus de 80 % interagissent sur une base quotidienne avec leurs marques préférées, Instagram revendiquait déjà en 2020 plus de 130 millions d'acheteurs mensuels sur Instagram Shopping.

De réseau social à vecteur de croissance

Fort de cet écosystème transactionnel, Instagram attaque 2022 avec un arsenal qui, plus que jamais, positionne la plateforme comme un véritable guichet unique quand vient le temps de bâtir et de faire fructifier une marque évoluant dans le secteur du commerce de détail.

Particulièrement efficace lorsqu'employé par des marques du domaine de la mode ou de la beauté, Instagram distille fonctionnalités et produits Meta adaptés à tous les enjeux de mise en marché et de croissance que ces marques rencontrent.

Tandis que le duo Reels-créateurs de contenus vient démultiplier la découvrabilité des marques instigatrices d'activations, la publicité et l'intégration de ces contenus dans la stratégie de ces marques permet de dégager des revenus dont le taux de rentabilité dépasse parfois les quatre ou même les cinq chiffres.

Création de « Reels » (vidéos Instagram) visant à mettre de l'avant de nouveaux produits distribués par la marque Concept C Shop.

Cocréation de Reels (vidéos Instagram) visant à mettre de l'avant les chandails à cauchon de la marque WLKN.

Un futur qui s'écrit à trois

Bien au fait de ses carences vis-à-vis du [programme de rémunération de YouTube](#) et de la montée en puissance de TikTok, Instagram et le groupe Meta ont récemment décidé de passer, encore une fois, à la vitesse supérieure.

Consciente que le succès des annonceurs (et donc la pérennité de son modèle d'affaires) passe par l'émancipation financière des créateurs de contenus, la plateforme a amorcé une série d'initiatives stratégiques majeures.

Mettant d'abord en place des [contenus de marque](#) puis des [badges](#), Instagram a ensuite consolidé sa relation avec ses créateurs en [monétisant le contenu vidéo de ces derniers](#).

Plateforme préférée des [influenceurs](#), Instagram ne s'arrête pas en si bon chemin et lance dans la foulée son [propre programme de récompenses](#) ainsi qu'une [fonctionnalité d'abonnement payant](#) pour des contenus exclusifs avant de maintenant s'attaquer à sa chapelle Sixtine : [l'affiliation entre créateurs et marques](#) grâce à Instagram Shopping.

Trois stratégies à appliquer dès maintenant dans le commerce de détail :

1 Créez un programme de marketing d'ambassadeurs pour votre marque

Trouvez les [meilleurs créateurs](#) pour votre marque et ses objectifs, puis définissez les tenants et aboutissants de votre relation tout au long d'une période définie et suffisante (ex. : 12 mois).

2 Développez une relation sincère et humaine avec vos ambassadeurs

Selon les modalités et la segmentation du programme, élaborer avec vos ambassadeurs une série d'activations leur permettant de créer des contenus de marque engageants.

3 Intégrez votre cocréation de contenus dans votre funnel publicitaire

Pour un meilleur rendement, veillez à mettre en marché les contenus élaborés lors de vos activations dans votre funnel publicitaire. Ces contenus peuvent également être intégrés à votre stratégie éditoriale.

Comment accroître votre visibilité et vos ventes

grâce au marketing d'influence ?



Studio Réverbère

présentent



Mélissa Nabéti

Ne manquez pas ce webinaire présenté par Studio Réverbère

Jeudi 7 avril à 10 h

Inscrivez-vous ou visionnez la rediffusion !



Des conditions gagnantes pour réussir son transfert d'entreprise

En collaboration avec le **Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ)**

Vous commencez à réfléchir à la relève de votre entreprise ? En affaires, la réussite d'une transaction commerciale dépend souvent de la préparation des parties. Qu'il s'agisse d'un transfert d'entreprise entre générations, d'une reprise des gestionnaires ou d'une vente à un tiers, il est crucial de préparer les acteurs concernés. Vous trouverez dans cet article des pistes pour approfondir vos réflexions et vos recherches, ainsi que certaines des conditions gagnantes permettant de réussir un transfert. →



Les entrepreneurs
qui n'ont pas
fait l'exercice de
s'imaginer au-delà de
leur entreprise ont
tendance à repousser
la date de leur
retraite.

Se préparer mentalement

Tout part de l'humain. En ce sens, il est essentiel que le propriétaire ait clairement envisagé de se départir de son entreprise. C'est un processus qui est plus difficile qu'on peut le croire, et c'est tout particulièrement vrai pour les propriétaires fondateurs. À cause de cela, il faut s'y prendre d'avance.

Se préparer mentalement, c'est se redéfinir en tant que personne. Lorsqu'on a été pendant de nombreuses années propriétaire ou président d'une entreprise, ce rôle peut occuper une place immense dans la manière dont on se perçoit. Une part importante de notre vie sociale est liée à ce rôle. S'en départir nous oblige à nous considérer sous un autre jour.

Les entrepreneurs qui n'ont pas fait l'exercice de s'imaginer au-delà de leur entreprise ont tendance à repousser la date de leur retraite. Ce faisant, ils courent le risque que la cession de leur entreprise soit provoquée par un accident, une maladie, voire un décès. Les chefs d'entreprise qui ont fait le point sur ce que serait leur vie après un transfert sont capables de saisir l'occasion de vendre aux meilleures conditions lorsque la possibilité se présente.

Mettre ses affaires personnelles en ordre

Personne n'est à l'abri d'un accident. C'est pourquoi il importe de se doter d'un mandat en cas d'inaptitude et d'un testament. Il faut aussi réviser ceux-ci régulièrement afin de s'assurer qu'ils répondent toujours à vos besoins.

Pour l'actionnaire, cela signifie aussi de revoir sa convention entre actionnaires à intervalles réguliers. Les clauses d'assurance et de rachat ont-elles été optimisées? L'entreprise a-t-elle un plan de contingence qui tient compte de ce que pourrait être la réaction des clients si l'actionnaire principal n'était plus là pour répondre à leurs demandes? En mettant en place des mécanismes adéquats pour faire face aux situations imprévues, on s'assure de protéger au mieux la valeur de l'entreprise.

Planifier sa sortie pour en minimiser le coût

Dès que le propriétaire d'une entreprise commence à considérer en transférer la propriété, il devrait examiner ses choix fiscaux et se demander si la structure de l'entreprise lui permettra de réduire sa facture fiscale autant que le lui permet la loi. Il est fréquent de s'apercevoir alors que des ajustements sont nécessaires.



Plusieurs moyens, comme la mise en place d'une fiducie, demandent à ce qu'on attende ensuite au moins deux ans avant de vendre, afin de bénéficier de tous les avantages fiscaux. Il est donc préférable de s'y prendre le plus tôt possible et de ne pas attendre qu'un acheteur vienne frapper à la porte de l'entreprise.

Dans certaines situations, il faut aussi épurer l'entreprise, soit en sortant les liquidités accumulées, soit en transférant des biens qui ne feront pas partie d'une vente éventuelle. Ici encore, le facteur temps joue un rôle clé. En agissant tôt, on évite de devoir choisir entre retarder la vente ou payer davantage d'impôts.

Revoir l'historique de l'entreprise

Si l'entreprise est une société par actions, elle doit tenir son livre de société (qu'on appelle aussi le livre des minutes). Ce livre doit contenir, entre autres, les procès-verbaux des assemblées des actionnaires et des réunions des administrateurs.

Chez les petites et les moyennes entreprises, ce livre est souvent négligé. Or, un livre de société incomplet peut représenter un obstacle important lors de la vente de l'entreprise, surtout s'il s'agit d'une vente d'actions.

Par exemple, le livre de la société doit contenir une résolution chaque fois que l'entreprise déclare des dividendes. Plusieurs autres situations nécessitent des résolutions des administrateurs ou des actionnaires. La validité de ces résolutions peut nécessiter qu'elles soient signées par chacun des actionnaires ou par chacun des administrateurs.

Un acquéreur prudent exigera souvent que le livre de la société soit mis à jour et qu'il soit déclaré conforme par les avocats du vendeur. Imaginez les difficultés auxquelles s'expose le vendeur si des signatures d'anciens actionnaires ou administrateurs sont manquantes et que les personnes impliquées sont introuvables ou décédées. Dans certains cas, cela peut suffire à faire avorter la transaction. C'est pourquoi il vaut mieux ne pas attendre à la dernière minute pour s'assurer que le livre de la société est en bon ordre.

Un acquéreur prudent exigera souvent que le livre de la société soit mis à jour et qu'il soit déclaré conforme par les avocats du vendeur.

Vérifier les titres de propriété des actifs

Si le transfert de l'entreprise s'effectue par une vente d'actifs, l'acquéreur voudra s'assurer qu'il obtiendra des titres clairs sur ceux-ci. En prévision d'une telle vente, il faut donc prendre soin de rassembler les documents établissant ces titres.

Ces documents incluent évidemment les contrats d'achat, notamment pour les équipements. Si leur acquisition a été financée par un crédit-bail ou par d'autres types de financement qui retardent le transfert de propriété jusqu'au paiement complet de leur prix d'achat, il sera prudent d'obtenir une quittance confirmant le paiement final.

Mais il ne faut pas s'arrêter qu'aux actifs tangibles. Des actifs intangibles, comme des marques de commerce ou des brevets, peuvent être grevés de différentes charges. Il faut donc faire l'inventaire des licences qui ont pu être consenties à ou par des tiers et s'assurer que l'entreprise pourra transférer ces actifs sans que cela ne constitue une rupture de contrat.

Penser à tous les consentements nécessaires

Une entreprise, ce n'est pas seulement des équipements, des marchandises et des locaux. C'est aussi une myriade de relations de toutes sortes. Certaines de ces relations peuvent constituer des composantes essentielles à la viabilité du modèle d'affaires de l'entreprise. Il faut donc s'assurer que ces relations ne se dissoudront pas lors du transfert de l'entreprise.

La question à laquelle le vendeur éventuel doit s'attaquer est la suivante: qui pourrait bloquer la vente en refusant d'y consentir ou en rompant ses relations avec l'entreprise?

Pour répondre à cette question, il faut d'abord faire l'inventaire de tous les contrats qui lient l'entreprise. De nombreux contrats contiennent des clauses exigeant qu'un transfert d'entreprise soit autorisé par le cocontractant. C'est par exemple le cas pour les baux commerciaux et les contrats de financement. En fait, dès que l'entreprise est liée à un cocontractant bénéficiant d'un important rapport de force, il est probable que celui-ci s'est assuré d'être en mesure de se retirer si les nouveaux acquéreurs ne satisfont pas à ses critères de sélection. Il faut donc connaître ces situations afin de préparer la stratégie qui permettra d'obtenir toutes les approbations nécessaires.

D'autres partenaires clés sont en position de bloquer la vente, non pas parce qu'ils bénéficient d'une clause leur permettant d'imposer leur veto, mais plutôt parce qu'ils ont la liberté de quitter l'entreprise. Ce peut être le cas d'employés essentiels, de fournisseurs stratégiques ou de clients importants. Pour pallier ces situations, il faut alors mettre en place des mécanismes qui limitent la liberté de ces partenaires.

Avoir en poche les consentements nécessaires et les moyens d'empêcher l'exode des partenaires peut faire la différence entre un transfert réussi et une transaction avortée.

Fouiller dans le garde-robe de l'entreprise

Au cours de la vie de l'entreprise, il est possible que des conflits aient vu le jour. Il peut parfois s'écouler un certain temps entre les événements qui sont à la source de ces conflits et leur éclatement dans des procédures judiciaires. Les acquéreurs



sont particulièrement craintifs à propos de ces litiges latents, car ils représentent un risque inconnu. Certains préféreront s'abstenir de procéder à une acquisition si les risques sont trop grands. D'autres prendront appui sur l'existence de ces risques pour négocier un prix à la baisse et des modalités désavantageuses pour le vendeur.

Pour se donner la meilleure chance possible de conclure avec succès le transfert de l'entreprise, il convient donc de chercher sans complaisance ces litiges latents. En le faisant suffisamment longtemps d'avance, on se donne les moyens de négocier des ententes qui pourront éteindre ces risques.

Dans cette recherche, il va de soi qu'on prendra en compte les mises en demeure, les plaintes formelles, les refus de paiement et les demandes de remboursement. Il faut aussi étudier les congédiements et les démissions, les résiliations de contrats, les rapports d'accidents, les demandes d'informations relativement à des incidents, les communications provenant des autorités fiscales et réglementaires, etc.

Une fois qu'on a un portrait global de toutes ces sources de litige, on peut émettre un jugement sur les probabilités de poursuites, les risques de condamnation, l'ampleur des montants en jeu et les coûts liés à la contestation d'éventuelles réclamations. Fort de ces informations, on pourra choisir les situations qui justifient des négociations en vue d'obtenir une quittance.

On devine qu'une telle recherche peut demander du temps. En s'y prenant suffisamment tôt, le propriétaire d'entreprise se donne les moyens d'éliminer à l'avance ce qui pourrait devenir un obstacle à une vente éventuelle.

Nouveau webinaire : À qui vendre son commerce de détail? Comment s'y préparer?

Que vous soyez un entrepreneur à l'aube de la retraite ou en réorientation de carrière souhaitant vendre son commerce ou encore un jeune ou moins jeune travailleur prêt à vous lancer dans l'acquisition d'un commerce, le transfert d'une entreprise sera une étape importante

demandant à la fois une planification rigoureuse et une réflexion personnelle sur vos projets et ambitions.

Planification fiscale et financière, recherche de repreneurs ou d'entreprise à acquérir, évaluation de la juste valeur marchande, vérification diligente, négociation, solde débiteur, transfert de savoir et de pouvoir : il faut réfléchir à de nombreux éléments et les planifier. Plus vous y prenez tôt, moins vous aurez de surprises au moment de procéder à la vente ou à l'acquisition.

Participez à ce webinaire gratuit le 18 mai prochain à 10 h en compagnie de Mylène Bernard et de Grégory Brasseur du CTEQ. Ceux-ci tenteront de vous fournir des réponses à trois questions principales :

- À qui vais-je transférer le commerce dont je suis propriétaire ou sous quelle forme vais-je acquérir un commerce ?
- Comment préparer un transfert d'entreprise ?
- Qui peut accompagner cette démarche ?

**Transfert à la relève:
À qui vendre son
commerce de détail?
Comment s'y préparer?**

Mylène Bernard & Grégory Brasseur

Détail Québec **CTEQ** Centre de transfert d'entreprise du Québec **présentent**

Participez

4 NOUVEAUX PROJETS pour répondre à vos besoins



1 Parcours virtuel de formations

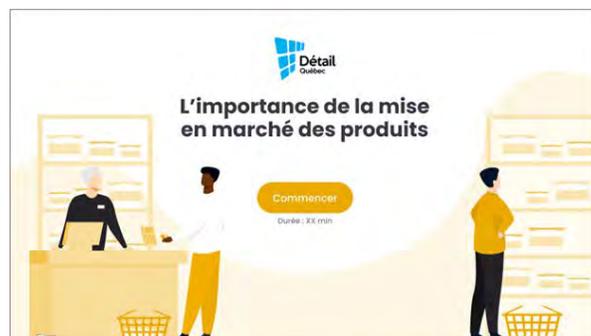
Depuis quelques mois, Détail Québec prépare un parcours virtuel de formations destiné au personnel de vente et de supervision du commerce de détail. Conçue par la firme Pardeux, cette nouvelle activité gratuite sera offerte dès cet automne.

Six modules composeront le parcours virtuel de formations. Chacun d'eux permettra au participant de développer ses compétences en matière de vente, de service à la clientèle, de présentation visuelle, de prévention du vol à l'étalage, de gestion d'équipe et de gestion du changement.

Chaque module sera composé de capsules interactives de courte durée axées sur les réalités du secteur. Ce projet, que nous avons hâte de vous faire découvrir, a pu voir le jour grâce à la contribution de nos comités d'employeurs et d'experts de la formation du secteur.

Cette nouvelle offre de formation s'adressera principalement au personnel ayant peu ou pas d'expérience professionnelle. Détail Québec souhaite ainsi accompagner les employés et les employeurs du secteur dans le développement des compétences essentielles des métiers visés par le parcours.

Le parcours virtuel de formations se veut une solution gagnante pour former la relève! Les employeurs qui le souhaitent pourront monter un parcours personnalisé en sélectionnant les capsules formatives qui répondent à leurs besoins.

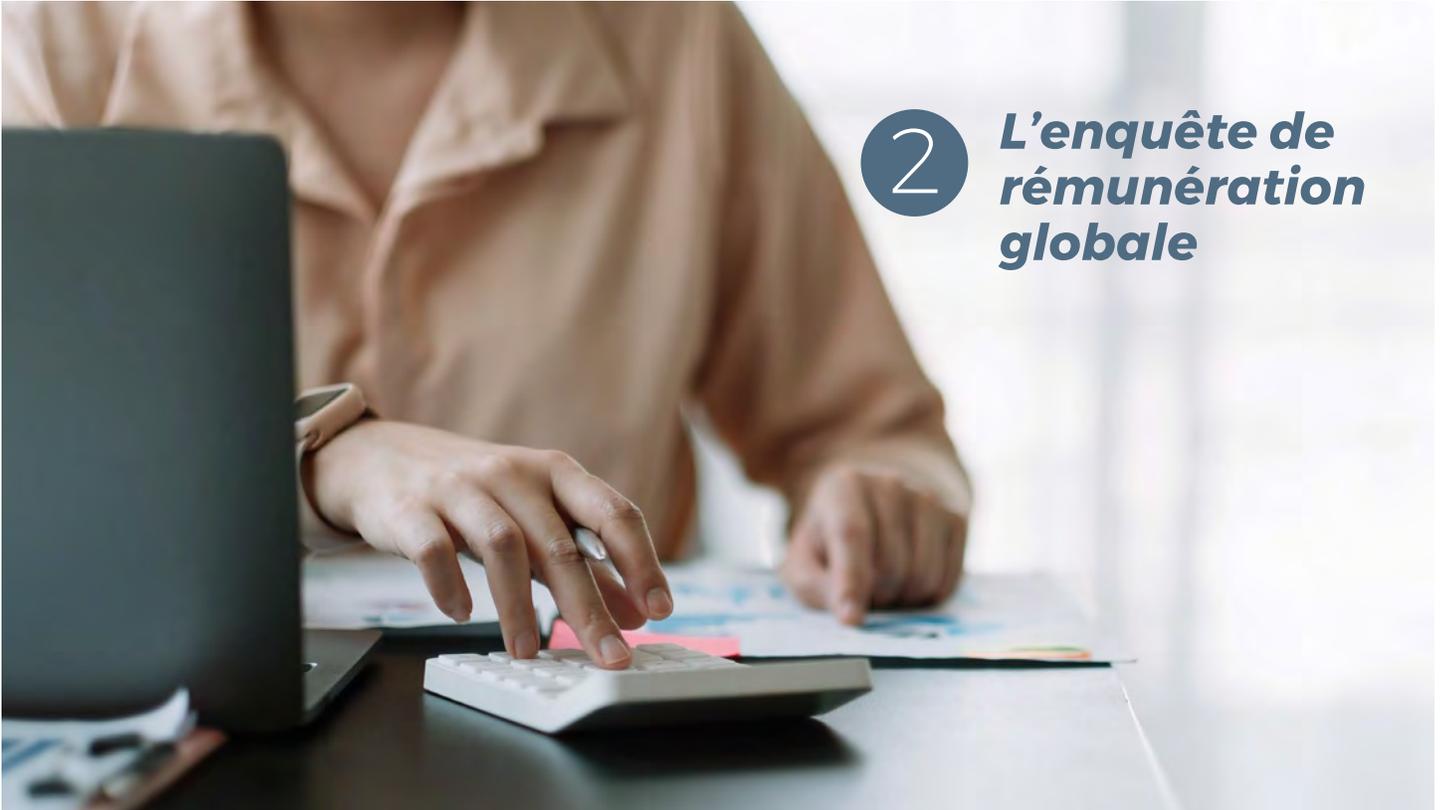


Surveillez notre infolettre pour être informé du dévoilement de ce projet!



2

L'enquête de rémunération globale



Détail Québec collabore avec la firme Rémunia pour sa prochaine enquête de rémunération globale du commerce de détail, la seule enquête au Québec à être entièrement dédiée au secteur.

L'enquête s'intéressera à la rémunération directe (salaire de base, rémunération variable [commissions et boni annuel], échelles salariales), ainsi qu'aux différentes conditions de travail (assurance collective, régime de retraite, vacances et congés, etc.). D'autres pratiques et conditions seront recensées, notamment tout ce qui entoure la conciliation travail-vie personnelle et qui est susceptible de toucher certains groupes d'emplois. Toutes ces informations permettront aux entreprises d'améliorer leur expérience employé, puisque l'attraction et la fidélisation ne reposent pas uniquement sur les salaires.

Notre dernière étude remonte à 2017. Six ans plus tard, la tenue d'une nouvelle enquête s'avère intéressante, particulièrement dans un contexte où :

- le salaire minimum a augmenté considérablement depuis 2016 (de 10,75 \$ à 14,25 \$) ;
- la pénurie de main-d'œuvre dans la très grande majorité des entreprises québécoises (et canadiennes) force les

organisations à améliorer leur offre de rémunération globale pour attirer et conserver les employés tout en modifiant leurs heures d'ouverture ;

- la croissance du commerce numérique s'accélère.

Cette nouvelle enquête a été réfléchiée afin de répondre aux besoins de tous les types de détaillants. Si la rémunération peut vous sembler complexe, cette enquête vise à vous faciliter la tâche. Vous y trouverez l'information nécessaire pour mettre en place une rémunération globale qui favorise l'attraction et la fidélisation de vos employés.

Dès le mois de mai, les détaillants seront invités à participer à la collecte de données. Nous souhaitons recenser les données de 200 entreprises afin de définir les niveaux de rémunération pour 17 emplois repères de l'ensemble des sous-secteurs du commerce de détail au Québec. Les entreprises participantes pourront obtenir les résultats à un tarif préférentiel.

L'étude complète sera offerte à prix abordable dès l'automne !



3 **Première cohorte d'experts en commerce électronique**

Détail Québec est fier de s'associer à cinq cégeps pour former une première cohorte d'experts en commerce électronique. Offerte aux travailleurs du secteur, la formation en ligne subventionnée permettra l'obtention d'une AEC en coordination du commerce électronique.

Ce programme virtuel à temps partiel de 675 heures est axé sur la pratique et permettra aux participants de travailler sur des projets numériques de leur entreprise tout en ayant accès à une communauté d'enseignants et d'experts et à du coaching personnalisé. Le salaire des participants sera remboursé jusqu'à concurrence de 25 \$ l'heure.

La formation sera offerte en collaboration avec les cégeps qui offrent déjà le programme d'AEC en coordination du commerce électronique :

- Collège Montmorency ;
- Cégep de l'Outaouais ;
- Cégep André-Laurendeau ;
- Cégep de Jonquière.
- Cégep Garneau ;



Il s'agit d'une occasion unique de former votre personnel en commerce électronique ! Les inscriptions débuteront dans quelques semaines pour démarrer la cohorte à l'automne. Restez à l'affût !



4 **Capsules vidéo sur le recrutement**

Très bientôt, Détail Québec dévoilera de nouvelles capsules vidéo sur les bonnes pratiques de recrutement !

Grâce à la participation des professionnels du recrutement de BonLook, La Vie en Rose, Le Marché du Store ainsi que Poches & Fils, deux de ces capsules exploreront l'expérience candidat et l'expérience employé dans le but de favoriser l'attraction et la rétention du personnel. Elles seront destinées aux employeurs qui pourront bénéficier du partage de bonnes pratiques de ces entreprises.

La troisième capsule, réalisée en compagnie des conseillers en emploi d'Objectif Emploi et de Travail Sans Frontières, présentera des conseils pour les candidats ainsi que les avantages de faire carrière dans le commerce de détail.

Surveillez nos réseaux sociaux ce printemps !

Retour sur l'événement du 23 mars

ENSEMBLE, VERS L'AVENIR DU COMMERCE DE DÉTAIL



Les deux dernières années ont été porteuses de changement, d'agilité et de résilience pour tous. La crise sanitaire a notamment permis à l'équipe de Détail Québec de briser les frontières régionales et d'aller à la rencontre virtuelle de détaillants partout au Québec. Par la même occasion, ce virage numérique a renforcé notre capacité à répondre aux enjeux de main-d'œuvre vécus à travers la province. Cependant, le 23 mars dernier, un grand retour en présentiel s'imposait !

C'est d'ailleurs avec grand plaisir que Détail Québec a réuni près de 40 détaillants et représentants syndicaux lors d'une consultation stratégique du secteur animée par Carolle Larose. Alternant entre conférences et ateliers de discussions, les participants étaient amenés à faire part de pistes de solutions que Détail Québec pourrait mettre en place pour les accompagner dans leurs défis. Crise de main-d'œuvre, développement des compétences et transformation numérique étaient au cœur des priorités abordées.

Le marketing RH au service de l'attraction et de la fidélisation des employés

Selon les projections actuelles, la pénurie de main-d'œuvre continuera de s'aggraver jusqu'en 2030. Dans une conférence d'ouverture empreinte d'exemples concrets et de bonnes pratiques, Didier Dubois (HRM Groupe) a amené les détaillants à évaluer leur expérience employé et la façon dont celle-ci se déploie pour attirer de nouveaux candidats. La rétention du

personnel est d'autant plus importante qu'il est crucial de connaître les moments clés qui créent une expérience positive à long terme chez les employés. Avant toute chose, il est néanmoins essentiel, maintenant plus que jamais, de créer du sens au travail.

Les données, un ingrédient stratégique pour la croissance des détaillants

Dans la deuxième conférence de la journée, organisée en collaboration avec ADN Conférenciers, Jean-François Renaud (Adviso) est venu renforcer l'importance de collecter et de déployer les données. Avec franc-parler et dynamisme, cet expert du numérique a mis l'accent sur le rôle clé des données dans la mission des détaillants. Plus les entreprises connaîtront leurs clients et seront en mesure d'organiser les informations qui leur sont liées, plus elles auront un avantage stratégique sur leurs concurrents. Ce facteur de succès repose autant sur les plateformes que sur des processus réfléchis et des équipes qualifiées.

Détail Québec, au service du commerce de détail partout au Québec

D'ici quelques mois, Détail Québec dévoilera son plan stratégique 2022-2027 de manière à consolider son positionnement en tant que référence en matière de main-d'œuvre dans le commerce de détail et à mettre en place des actions qui répondront aux besoins du secteur. Abonnez-vous à notre infolettre pour en savoir plus ! ■

1. Attirer votre attention.



2. Inspirer vos équipes.



adn-conferenciers.com



