

Module de synthèse 1

Phoenix Risen inc. (PRI) – Cas

(Sauf indication contraire, tous les montants sont en dollars canadiens.)

Nous sommes le 12 mai 2016, et vous, CPA, travaillez chez Phoenix Risen inc. (PRI) en tant qu'analyste principal. Vous êtes devenu une véritable personne-ressource pour Martina Legault, directrice générale de PRI. Consciente de la valeur de votre titre professionnel, celle-ci vous demande de travailler avec les diverses équipes au sein de PRI pour fournir des conseils sur un certain nombre de questions en vue d'aider aussi bien PRI que la famille à aller de l'avant. Vous vous occupez principalement de la chaîne Phoenix, mais vous pouvez être appelé à fournir une assistance dans d'autres secteurs également.

La direction vous a demandé de l'aider à effectuer une analyse stratégique et à définir une nouvelle orientation pour la société. PRI s'interroge sur sa capacité à suivre les tendances et à poursuivre sa croissance dans l'environnement actuel du commerce de détail. On aimerait également que vous analysiez diverses questions d'exploitation et suggériez des solutions.

On vous a fourni les renseignements ci-après aux fins de votre examen et de votre analyse.

Phoenix Risen inc. (PRI)

PRI est une société fermée canadienne constituée en 1943 qui exploite de grands magasins de vente au détail. L'entreprise a été fondée par les frères Pierre et Marcel Legault. La famille de magasins PRI est encore détenue et exploitée par la famille Legault aujourd'hui. La chaîne Phoenix constitue le cœur même de PRI. En tant que chaîne nationale de grands magasins, Phoenix a su s'imposer dès le départ comme une icône du secteur du commerce de détail au Canada et son image de marque bénéficie d'une forte notoriété.

Renseignements sur le secteur d'activité

Le concept de grand magasin

Il fut un temps où les grands magasins occupaient une place de premier plan dans le commerce de détail au Canada. Ce concept remonte au début du 20^e siècle, lorsqu'est née la culture de consommation de masse. Les modes changeaient et l'expansion de la classe moyenne a fait s'accroître le nombre de gens pour qui le magasinage était

devenu un plaisir plutôt qu'une nécessité. En outre, à une époque où les femmes étaient astreintes à certaines normes de comportement précises, la fréquentation des magasins constituait non seulement un passe-temps acceptable, mais une activité à laquelle une femme pouvait s'adonner sans devoir être accompagnée. C'est ainsi que le grand magasin est devenu un lieu d'activité sociale pour la femme de la classe moyenne¹.

Les grands magasins dans lesquels les consommateurs pouvaient acheter tout ce dont ils avaient besoin sont alors devenus la pierre angulaire du monde du commerce de détail en Grande-Bretagne et en Amérique du Nord. Ces magasins ont su prospérer en offrant aux consommateurs un lieu où ils pouvaient trouver de tout, sous un même toit, autrement dit, des magasins de grande taille qui offraient un vaste éventail de produits aux consommateurs.

Aujourd'hui, les grands magasins peinent à rester pertinents. Avec l'ascension des magasins spécialisés qui se concentrent sur un seul domaine, par exemple les grandes surfaces axées sur les appareils électroniques ou les fournitures de bureau, les consommateurs privilégient les magasins qui peuvent répondre à des besoins spécifiques.

Par ailleurs, de plus en plus de consommateurs trouvent plus pratique d'utiliser les sites d'achat en ligne pour effectuer leurs achats. Alors que les grands magasins s'efforçaient de réunir en un seul lieu tout ce dont le consommateur pouvait avoir besoin, ce même consommateur a accès à tout sur Internet au moyen d'un simple clic de la souris. Cela crée certains défis, car les consommateurs sont plus à même de « comparer avant d'acheter » et de retenir le détaillant qui leur offre le meilleur prix.

Le marché du commerce de détail au Canada

La plus récente génération de consommateurs est celle des membres de la génération Y. Essentiellement, les « Y »² sont nés entre 1980 et 2000. Ils ont depuis peu un revenu disponible et un meilleur pouvoir d'achat, et ils ne font pas leurs achats de la même façon que leurs parents. Les Y, qui sont souvent décrits comme ayant tendance à croire que tout leur est dû, sont en réalité (fait étonnant) très prudents avec leur argent³. Ils passent beaucoup de temps à faire des recherches sur les produits avant d'acheter, et la plus grande part de ces recherches se font en ligne. Ils ont tendance à privilégier les produits qui résisteront à l'épreuve du temps, et prisent la qualité et la durabilité. Ils socialisent différemment aussi. Alors qu'il fut longtemps un lieu de rencontre pour de nombreux jeunes adultes, le centre commercial a été remplacé par les cafés et d'autres lieux sociaux.

¹ [<http://www.patrimoinehbc.ca/hbcheritage/history/social/ConsumerExperience/les-grands-magasins>] (Consulté le 12 janvier 2015).

² STRAUSS, William, et Neil HOWE. *Millennials Rising: The Next Great Generation*, 2000, ISBN 0-375-70719-0, p. 370. Consulté le 12 janvier 2015.

³ [<http://www.businessweek.com/articles/2014-04-25/millennials-are-careful-frugal-shoppers-who-buy-for-the-long-term>] (Consulté le 12 janvier 2015).

Les membres de cette nouvelle génération ont également tendance à faire plusieurs choses en même temps et à faire leurs achats à l'ordinateur ou sur un téléphone intelligent, ce qui leur permet de magasiner peu importe où ils se trouvent. On prévoit que, d'ici 2018, les ventes en ligne auront doublé par rapport à leurs niveaux actuels, et représenteront plus de 6 % du total du marché⁴. Et on s'attend à ce que ce taux ne fasse qu'augmenter au fil des ans.

En 2013, Industrie Canada a publié une Mise à jour sur les tendances en consommation sur l'évolution du marché de détail au Canada. Le contenu de ce rapport indique qu'une société comme PRI devra tenir compte de nombreux facteurs pour assurer son avenir auprès de la génération Y et, ultérieurement, de la génération Z.

Renseignements généraux sur la société

Pierre et Marcel Legault ont chacun investi 1 000 \$ dans les actions de PRI lors de son démarrage. Ils ont également conclu une entente stipulant que la structure de propriété future de la société devrait inclure tous leurs descendants selon une répartition juste et équitable (voir l'Annexe 1 pour un sommaire de l'histoire de la famille).

Lorsque Marcel est décédé en 1970, ses actions ont été rachetées par la société, et Pierre est alors devenu l'unique propriétaire de PRI.

En 1972, au moyen d'un gel successoral, Pierre a cristallisé la valeur de la société dans des actions privilégiées avec droit de vote de catégorie A. Ces actions ont été rachetées sur une période de 10 ans, pour permettre à Pierre et à Anne-Marie de vivre confortablement jusqu'à la fin de leurs jours.

Jacques et Stéphane ont alors acquis chacun 50 % des actions ordinaires, à un coût de 1 000 \$ chacun.

L'Annexe 2 présente l'organigramme actuel de la société.

Les entreprises de PRI

Phoenix

Phoenix a été bâtie sur la conviction que « des valeurs solides sont un gage de profit ». Les frères Legault avaient à cœur le renforcement des collectivités et leur but était de créer un magasin qui rassemblerait les gens et mériterait leur considération.

Phoenix s'approvisionne exclusivement en produits de la plus haute qualité afin que les clients soient satisfaits de leurs achats, estimant que cela lui permet d'établir des liens à vie et de fidéliser sa clientèle. La majorité des produits mis en vedette dans les magasins sont fabriqués au Canada, non seulement pour des raisons de qualité, mais

⁴ [http://www.huffingtonpost.ca/2014/06/27/canadian-shopping-mall-retail-brands-dying_n_5534651.html] (Consulté le 12 janvier 2015).

aussi parce que cela permet de promouvoir les entrepreneurs canadiens. Phoenix a gagné le respect d'autres entreprises et est reconnue pour être à la fois équitable et généreuse, et souscrire à des normes morales élevées et donner la priorité aux produits fabriqués de façon éthique.

Cinder

Voyant que les grands magasins étaient en passe de devenir un marché de niche, PRI a acquis Cinder afin d'élargir la clientèle de PRI sur le marché canadien. Cinder est une chaîne de magasins à grande surface qui aide PRI à demeurer un détaillant de prédilection pour les Canadiens. Cette chaîne offre une expérience de magasinage différente de Phoenix, tout en offrant la fiabilité qui a toujours été le gage de Phoenix.

Cinder offre des produits de consommation courante à prix abordables. Dans le but de servir plus de Canadiens, Cinder a des magasins dans toutes les régions du Canada, principalement dans des petites villes.

Mission de la société

PRI est un détaillant canadien qui offre des produits aussi bien au consommateur à petit budget qu'au consommateur à la recherche de produits supérieurs. Bâtie sur les principes d'intégrité et de respect des clients, des fournisseurs et des employés, PRI est une entreprise familiale qui traite ses clients comme des membres de la famille.

Vision : Nous rendons facile aux Canadiens de faire leurs achats chez nous.

Mission : Notre mission consiste à servir nos clients dans nos magasins en leur offrant une expérience de magasinage de haute qualité dans les domaines des articles de maison et de la mode. Cette expérience, pensée en fonction des besoins des Canadiens, est axée sur la qualité, le choix et la fiabilité du service.

Qualité – Qualité de service et excellente valeur. Qu'elle s'adresse au marché du haut de gamme ou au marché de masse, PRI offre des produits qui satisfont et dépassent les attentes de ses clients.

Choix – Nous cherchons à vous offrir plusieurs options pour répondre à vos divers besoins. La famille de magasins PRI offre un vaste éventail de produits pour satisfaire les Canadiens.

Fiabilité – PRI est une marque digne de confiance. Nous sommes déterminés à nous comporter dans nos relations avec nos clients et nos employés de manière à conserver et renforcer la confiance que nous accordent les Canadiens.

Phoenix	Cinder
<p>Depuis la création de PRI, les grands magasins de la bannière Phoenix dans l'ensemble du Canada proposent une expérience de magasinage complète en offrant des produits haut de gamme pouvant répondre aux besoins du consommateur le plus exigeant. Offrant un vaste éventail de produits de haute qualité fabriqués au Canada, Phoenix vous procure l'expérience que votre famille apprécie depuis les années 1940.</p> <p>Il existe 14 magasins Phoenix.</p>	<p>Cinder offre une expérience de magasinage différente au consommateur soucieux de son budget qui recherche des prix compétitifs et un vaste éventail de marchandises générales. Bas prix et vaste choix de marques bien connues sont les pierres angulaires de la bannière Cinder.</p> <p>Cinder pratique une politique de bas prix tout en respectant les valeurs de PRI et de la famille Legault.</p> <p>Il existe 75 magasins Cinder.</p>

Valeurs de la société

La famille Legault ne ménage aucun effort pour maintenir sa bonne réputation auprès des clients. Elle offre un service courtois, accepte facilement les retours et, de façon générale, fait de son mieux pour servir ses clients dans tous les magasins. Dans la famille de magasins de PRI, on estime que le client a toujours raison et qu'un client heureux sera fidèle.

PRI accorde le même traitement à son personnel. Au départ, PRI était une petite entreprise et son personnel était composé de membres de la famille ou de proches amis des frères Legault. Malgré l'essor de ses activités, PRI continue de traiter son personnel avec respect. La famille estime que, pour que les clients soient bien traités, il faut que les employés se sentent bien traités eux aussi. PRI a pris des mesures pour fidéliser son personnel, et offre des conditions de travail qui comptent parmi les meilleures dans le secteur et grâce auxquelles les employés peuvent envisager la vente au détail comme une carrière et non comme un simple boulot. Les employés peuvent travailler en toute confiance, car PRI leur offre un horaire de travail stable et tient compte de leurs besoins dans la planification des activités.

Équipe de direction

Stéphane et Jacques Legault

PRI, et particulièrement Phoenix, occupe une place importante dans la vie de Jacques. Après ses enfants, l'entreprise est ce qui lui tient le plus à cœur et il est très fier d'avoir participé à la création d'une institution emblématique sur le marché canadien.

Jacques s'est maintenant retiré de la société et il est heureux de laisser la jeune génération prendre la relève. Il laisse à la nouvelle génération le soin de prendre les décisions quant à l'avenir et d'en tirer tous les bénéfices. Il importe aussi pour lui et

pour Stéphane de s'assurer que tous les membres de la famille ne manquent de rien et que chacun de leurs enfants se sente valorisé et apprécié. Ils ont pris des dispositions testamentaires en ce qui a trait au transfert de leurs actions, mais ils envisagent tous deux d'y apporter des modifications. En effet, ils souhaitent procéder au transfert de la propriété de PRI maintenant au lieu d'attendre plus tard. Ils aimeraient profiter de la croissance de la société jusqu'à la fin de l'exercice 2016 pour s'assurer de disposer de moyens suffisants pour maintenir leur niveau de vie jusqu'à la fin de leurs jours, mais ils souhaitent que la totalité de la croissance future aille à la troisième génération des Legault qui travaillent pour PRI. Jacques compte se tenir à l'écart de la gestion des activités mais, tout comme Stéphane, il aimerait conserver le contrôle des droits de vote pendant un certain temps afin de contribuer à la résolution de tout litige qui pourrait survenir d'ici à ce que chacun se soit acclimaté à son nouveau rôle. Les frères Legault reçoivent actuellement des dividendes de la société. Le versement de ces dividendes cesserait au moment du transfert et aucun autre dividende ne serait versé jusqu'au rachat de leurs actions.

Les frères Legault souhaitent réduire le plus possible les impôts à payer et ni l'un ni l'autre n'a utilisé son exonération cumulative des gains en capital. Idéalement, ils aimeraient faire racheter 25 % de leurs actions en tranches égales au cours des cinq prochaines années, et que la part restante de 75 % soit rachetée ultérieurement, selon les besoins. On s'attend à ce que la trésorerie requise pour le rachat provienne en parts égales de Phoenix et de Cinder.

Jacques et Stéphane ressentent tous deux le besoin d'honorer la mémoire de Justine, décédée alors qu'elle était très jeune. Sa fille, Maggie, est sa seule descendante, et Jacques et Stéphane estiment que le tiers de la société bâtie par leurs pères appartient à Justine. La seule solution à cet égard consisterait à transférer une partie de la propriété de la société à Maggie, mais ils ne savent pas trop comment procéder.

Martina Legault

Martina accorde principalement son attention à Phoenix. Elle est fière du magasin bâti par son père et son grand-père. PRI a toujours placé les besoins des clients en premier et proposé un magasin qui reflète les valeurs de la famille, à savoir la qualité, l'honnêteté et le service attentionné. Il est très important à ses yeux de perpétuer les traditions de PRI et de Phoenix en restant fidèle à l'héritage de sa famille.

Georges et Jennifer estiment que des changements importants sont nécessaires pour permettre à PRI de retrouver son lustre d'antan, mais Martina n'est pas de cet avis. Alors que Martina lutte pour rester fidèle à ses valeurs, les autres membres de la famille tentent de changer l'entreprise en s'inspirant de leurs expériences antérieures sur des marchés plus jeunes. Martina est d'avis que Phoenix a déjà apporté des changements pour tenir compte des besoins qui ont été identifiés. Par le passé, la plupart des magasins Phoenix avaient pignon sur rue en plein centre-ville, et elle est heureuse que la famille ait décidé de les conserver jusqu'ici. Elle est fière du fait que PRI soit propriétaire de bâtiments phares et en assure l'entretien. Elle estime qu'il est important

que les marchandises offertes soient de haute qualité et souligne que PRI s'adresse à un client qui se soucie de l'expérience en magasin, et ne cherche pas uniquement à obtenir le plus bas prix. Elle estime qu'il faut maintenir ces magasins en place.

Martina est consciente que le marché et les consommateurs ont changé au cours des deux dernières décennies. Elle est persuadée que, fidèle aux valeurs de Phoenix, PRI a pris la bonne décision en ajoutant Cinder à la famille de magasins. De plus, Phoenix a étendu sa présence en ajoutant à ses magasins de centre-ville des magasins dans des centres commerciaux de banlieue et des magasins indépendants dans des zones commerçantes de banlieue. PRI tente ainsi d'attirer les acheteurs qui recherchent des produits haut de gamme tout en étant soucieux de leur budget, une mesure qui vise à tenir compte de l'évolution du marché. Martina estime que les magasins de centre-ville ont maintenu la qualité élevée de leurs produits et leurs marges plus élevées, tandis que des options plus économiques, fruit d'une combinaison de produits différente, sont offertes dans les magasins de banlieue. Ces options plus économiques ont réduit les marges de ces magasins, mais on s'attend à ce que le volume des ventes contrebalance en partie la réduction des marges. Les résultats financiers les plus récents de Phoenix ainsi que des renseignements sur les magasins sont fournis aux annexes 3 à 7.

Jennifer Legault

Jennifer estime que Phoenix a besoin d'une transformation en profondeur. Elle n'est pas d'accord avec les objectifs traditionnels de Martina pour PRI et estime qu'on pourrait faire davantage pour favoriser l'essor de la société. Il est temps selon elle d'aller de l'avant et de se mettre au goût du jour en adoptant de nouvelles façons de faire les choses. Jennifer est heureuse de s'être trouvé un allié en la personne de Georges.

En se basant sur son expérience, Jennifer croit qu'il est essentiel de comprendre et de cibler son marché au lieu de chercher à être tout pour tout le monde. Jennifer n'est pas d'accord avec la stratégie qui a été prise d'ouvrir en banlieue des magasins Phoenix qui offrent des produits de qualité inférieure à marges plus faibles. À son avis, cette approche sème la confusion dans l'esprit des clients et constitue une mauvaise décision de la part de la direction.

Maggie Smith

Maggie est très heureuse de faire partie d'une famille aussi dynamique. Elle consacre beaucoup de temps aux médias sociaux et le nouveau poste de vice-présidente, Médias sociaux, qu'elle occupe lui sied à merveille. Ses journées ne sont pas très exigeantes. Phoenix n'a pas d'audience sur les médias sociaux, car la plupart de ses clients préfèrent vivre l'expérience personnalisée en magasin. Maggie estime donc qu'il lui serait inutile de consacrer beaucoup de son temps à tenter d'interagir avec ces clients en ligne. Elle a créé une page Facebook sur laquelle elle publie chaque semaine la nouvelle circulaire du magasin. Cinder n'est pas présente sur le Web actuellement.

Maggie consacre la majorité de son temps à réseauter sur ses propres plateformes de médias sociaux et à s'assurer que le nom de Phoenix demeure visible. En tant que passionnée de magasinage qui aime donner des conseils mode au public, elle a lancé un blogue personnel qui génère un revenu de publicité d'environ 80 000 \$ par année et qui ne cesse de croître. Elle passe une bonne partie de son temps dans les bureaux du siège social, où elle travaille à son blogue et utilise les ressources de Phoenix pour rassembler de l'information sur les produits. Certains membres du personnel du marketing l'ont aidée à créer son site Web et à travailler avec les annonceurs. Sur son blogue, Maggie donne des conseils sur les endroits où aller pour obtenir les meilleures aubaines sur les vêtements griffés, ainsi que sur les imitations qui peuvent être achetées chez des détaillants meilleur marché. Elle tente de faire la promotion de Phoenix le plus souvent possible mais, pour être honnête avec ses lecteurs, elle mentionne d'autres détaillants si ceux-ci offrent de meilleurs prix ou des articles plus tendance.

Maggie préférerait travailler exclusivement à son blogue, car elle a une vie sociale remplie et apprécie ses temps libres. Elle a simplement besoin d'un revenu suffisant pour maintenir le style de vie auquel elle est habituée et n'a nullement envie de gérer l'entreprise ou de prendre des décisions.

Georges Legault

Le père de Georges était un grand sculpteur, mais il n'a jamais pris part aux activités de PRI. Georges n'a jamais vraiment considéré PRI comme l'entreprise de sa famille, mais il est conscient de l'héritage de son grand-père et est enthousiaste à l'idée de prendre part aux activités de l'entreprise.

Exploitation

Finances et comptabilité

Ligne de produits abandonnée

En 2012, Phoenix a créé sa propre ligne de poêles et casseroles en partenariat avec une émission de défis culinaires populaire aux heures de grande écoute à la télévision.

Phoenix avait acheté les droits requis pour faire fabriquer les poêles et casseroles par un fabricant de produits haut de gamme bien en vue. Ces droits lui ont coûté 1,2 million de dollars. Ils ont été inscrits en tant qu'immobilisation incorporelle dans les états financiers et sont amortis sur une période de 10 ans.

Les ventes de casseroles ont commencé en 2013, mais les résultats se sont avérés décevants. Malheureusement, au moment même où Phoenix lançait sa ligne de casseroles, un célèbre chef cuisinier a lancé une ligne d'articles de cuisine presque

identique produite par le même fabricant. Phoenix croit avoir été flouée par le fabricant, qui l'a incitée à acheter des droits dépourvus de valeur.

En 2013, PRI a dégagé un profit de 220 000 \$ sur sa ligne de casseroles, après quoi elle a subi en 2014 et 2015 des pertes totalisant 75 000 \$ et 325 000 \$, respectivement.

Le stock de casseroles restant est actuellement en liquidation à 50 % du prix coûtant. Phoenix a entrepris des procédures contre le fabricant, qu'elle poursuit pour déclarations mensongères.

Coûts liés à l'image de marque

Jennifer est impatiente de travailler à l'amélioration de l'image de marque de Phoenix et estime qu'une nouvelle approche marketing est nécessaire pour atteindre un plus vaste public. En juillet 2015, elle a signé un contrat de 1,5 million de dollars et versé un acompte de 500 000 \$ à une société spécialisée en image de marque pour mener une étude sur la bannière Phoenix et entreprendre l'élaboration d'un plan de marketing.

Lorsqu'elle a appris la nouvelle, Martina s'en est offusquée et a immédiatement arrêté le processus. Jennifer était autorisée à signer le contrat mais, habituellement, les ententes de cette envergure sont d'abord soumises à l'approbation du conseil d'administration. L'acompte de 500 000 \$ n'est pas remboursable et aucun travail n'a encore été accompli.

Martina a indiqué à Jennifer que le conseil discuterait à une date ultérieure de la question de savoir s'il y a lieu de redéfinir l'image de marque de la société, une fois que certaines décisions auront été prises à l'égard des autres stratégies envisagées actuellement par la société. Martina espère éviter qu'un coût de résiliation de contrat doive être passé en charges dans les états financiers, puisqu'il demeure possible que le projet portant sur l'image de marque se réalise.

Immobilisations corporelles

Améliorations locatives

Phoenix est propriétaire de quatre centres commerciaux et de deux magasins autonomes. Ces immeubles ont toujours affiché des taux d'occupation élevés et un faible taux de roulement, en raison principalement de leur emplacement et de la vigueur des marchés locaux.

En 2014, le centre commercial d'Edmonton a connu un ralentissement et Phoenix a commencé à avoir du mal à louer tous ses locaux. La situation a perduré tout au long de 2015. Croyant que le départ des locataires était en grande partie attribuable au besoin de rénover la devanture des magasins, Phoenix a présenté une offre à ses locataires au début de l'exercice en cours. Aux termes de cette offre, les locataires qui accepteront une prolongation de 10 ans de leur bail actuel recevront une somme pour

apporter des améliorations locatives. Les incitatifs à la location sont fonction de la nature des magasins et de leur chiffre d'affaires total. Phoenix n'a jamais offert d'incitatifs à ses locataires par le passé.

Le centre commercial d'Edmonton compte 71 magasins. Seize magasins ont accepté de prolonger leur bail de 10 ans et, en échange, Phoenix leur a versé au total 700 000 \$ en incitatifs au titre des améliorations locatives. Environ le tiers de cette somme sera consacrée à des améliorations dont Phoenix demeurera propriétaire à l'expiration du bail, comme l'éclairage. Le reste servira à financer les étalages, les enseignes, la peinture et d'autres éléments propres aux magasins. Ces améliorations devraient accroître la fréquentation du centre de 20 % et le chiffre d'affaires de Phoenix du même pourcentage.

Georges a établi quelques estimations et estime que des améliorations similaires sont requises dans d'autres immeubles de Phoenix pour les maintenir au niveau de qualité attendu. Les Legault ne pensent pas avoir le choix mais, compte tenu de toutes les exigences auxquelles la société doit répondre actuellement, ils ne voient pas très bien où ils trouveront les fonds nécessaires, car les emprunts bancaires viennent à échéance dans les prochaines années. Comme le marché a changé depuis les dernières négociations, on peut s'attendre à ce que le financement bancaire offert porte intérêt à des taux plus élevés et soit assorti de conditions plus strictes. Georges ne sait pas si c'est la meilleure solution. Pour pouvoir évaluer la situation, il aimerait connaître les flux de trésorerie prévus pour Phoenix pour les cinq prochains exercices. Les options de financement sont résumées à l'Annexe 8.

Discussion tenue lors d'une réunion de la famille Legault et du conseil d'administration

La famille et le conseil se sont réunis le 14 mars 2016 pour discuter de l'avenir de PRI.

Voici des extraits de la discussion qui s'est déroulée lors de la réunion.

Martina : J'ai réfléchi à la possibilité de fermer un certain nombre de magasins. Par exemple, certains de nos immeubles ont beaucoup de valeur. Il pourrait s'avérer plus rentable de fermer le magasin et de vendre ou louer l'immeuble à une autre partie. Bon nombre de nos immeubles ont une valeur élevée en raison de leur emplacement, mais ils ont grandement besoin d'être rénovés et le moment me semble bien choisi pour un changement, si changement il doit y avoir.

J'envisage même de fermer notre magasin de Vancouver. Pour conserver ce magasin et lui redonner son éclat d'antan, il faudrait engager des dépenses d'investissement considérables. Si nous décidions plutôt de louer l'immeuble, le locataire prendrait en charge l'essentiel des travaux d'ordre cosmétique et il ne nous resterait qu'à nous occuper de certains aspects structurels mineurs.

Lorsque le directeur général du centre commercial auquel notre magasin phare est physiquement rattaché a appris que nous envisagions de fermer, il m'a appelée presque immédiatement, à mon grand étonnement! Apparemment, il estime que la notoriété de notre image de marque accroît la fréquentation du centre commercial et, par le fait même, les loyers qu'il perçoit auprès de ses locataires. Il a fait une offre à Phoenix (**Annexe 9**), offre que je vous demanderais d'examiner et dans laquelle il nous propose d'acheter notre bâtiment pour ensuite nous le louer à un tarif raisonnable. Je dois admettre que la perspective de fermer le magasin phare me chagrine et, donc, que cette option m'intéresse. Cette nouvelle source de financement est bien tentante, mais je ne suis pas certaine de vouloir céder le titre de propriété de l'immeuble.

Georges : Pourrait-on discuter de l'idée de fiducie de placement immobilier (FPI) que je vous avais mentionnée? Il pourrait s'avérer judicieux de séparer les activités de gestion immobilière des activités de vente au détail de PRI.

Martina : Oui, je serais également ouverte à la possibilité d'un spin-off de nos activités immobilières. Nous possédons six biens immobiliers dans l'ensemble du pays (Annexe 7). Je ne sais pas trop en quoi consiste un spin-off et si c'est une bonne idée, mais il serait utile d'en apprendre davantage sur les conséquences d'une telle opération sur la société et de connaître les avantages qui pourraient en découler.

Georges : Nous avons beaucoup de valeur qui repose dans nos actifs immobiliers et je voudrais être sûr que cette valeur est gérée judicieusement. Je pense, comme Jennifer, que nous devrions évaluer la possibilité de fermer certains de nos magasins Phoenix, mais je tiens également à m'assurer que, si nous fermons un magasin pour louer l'espace à une autre partie, il n'y aura pas d'incidence sur les produits locatifs que nous percevons auprès des locataires actuels du centre commercial. Je n'ai aucune information sur l'incidence que la fréquentation de nos magasins peut avoir sur les centres commerciaux, mais il me semble que ce type d'information serait important.

Martina : J'aime bien l'idée de la cession-bail, en ce sens que nous pourrions conserver le magasin, mais également avoir accès au capital immobilisé dans le bâtiment. La cession-bail me donne ce que je veux, mais le loyer demandé semble un peu élevé. Cela dit, le DG semble être plus que disposé à travailler avec nous.

Jennifer : Dans notre secteur d'activité, la réussite dépend de la marge par pied carré et notre approche actuelle, qui combine marges élevées et faibles marges, nuit à PRI. Nous devons avoir une idée claire de ce que nous sommes et prendre les mesures nécessaires pour nous assurer que le marché comprenne bien qui nous sommes. Cinder, c'est notre chaîne pour petits budgets; Phoenix, c'est autre chose. Phoenix ne peut continuer à soutenir 14 magasins et nous devons choisir entre la banlieue et le centre-ville; nous ne pouvons pas avoir les deux.

Je crois qu'il pourrait exister une meilleure façon de cibler la bonne clientèle. En fait, je pense que, pour y parvenir, il faudrait acquérir une autre société. Il nous faut quelque chose pour attirer une clientèle plus jeune, sans nécessairement que ce soit un

magasin d'aubaines comme Cinder. Je crois que le moment serait bien choisi pour discuter de l'acquisition potentielle de Sparky limitée. Sparky est aussi un grand magasin, mais de taille beaucoup plus modeste que les palais à plusieurs étages de nos magasins Phoenix. Sparky cible un marché plus jeune, à la recherche de produits de qualité, mais dont le budget est plus limité. L'acquisition de Sparky nous permettrait à la fois de répondre à notre objectif de croissance et de perpétuer la tradition de nos autres magasins. J'ai rassemblé quelques renseignements préliminaires sur cette société (Annexe 10) pour nous permettre de déterminer si elle s'inscrirait bien dans notre stratégie.

Georges : J'ai un point de vue différent sur PRI. À mon avis, le fait de maintenir les choses telles qu'elles l'ont toujours été n'est pas la meilleure façon de faire honneur au passé – c'est une façon de mourir. Je crois que nous devons examiner attentivement notre stratégie actuelle et déterminer où nous voulons aller.

L'acquisition de Sparky me semble tout à fait logique. J'ai toujours eu beaucoup d'admiration pour ces sociétés qui ont plusieurs bannières différentes correspondant chacune à un niveau de prix différent. Selon moi, avec Cinder et Phoenix, nous sommes en mesure de servir un plus vaste éventail de Canadiens. Sparky nous donnerait accès à la partie du marché qui nous échappe actuellement, à savoir le marché des jeunes acheteurs branchés qui opteront probablement pour le haut de gamme lorsque leur revenu le leur permettra. Nous toucherions des consommateurs qui sont susceptibles de faire la transition vers Phoenix dans quelques années. Je crains toutefois que Sparky soit une solution facile mais ne soit pas tout à fait compatible avec nous. J'aime toutefois leur présence en ligne et je me demande si Phoenix devrait s'engager dans cette voie. Je crois que nous devons nous ouvrir à l'idée de diversifier notre clientèle, et le commerce en ligne pourrait être la meilleure façon d'y parvenir. Cela dit, la faille de sécurité découverte chez Sparky m'inquiète.

Martina : Nous devons faire preuve de prudence à l'égard de ce type de magasin. Nous sommes tous au fait de ce qui est arrivé à l'un de nos concurrents récemment et des pertes qu'il a subies lorsqu'il a décidé de quitter le marché canadien. Nous devrions exiger un taux de rendement plus élevé, soit d'au moins 6 %, pour ce type d'investissement. J'aimerais également obtenir des calculs selon diverses méthodes d'évaluation pour m'assurer que l'évaluation est raisonnable.

Je sais que le magasinage en ligne gagne de plus en plus d'adeptes et, Georges, je comprends pourquoi tu préconises cette stratégie. J'ai appris que certains magasins s'étaient convertis en entrepôts de distribution. J'imagine que c'est une autre option envisageable.

Il serait important de s'assurer que la marchandise puisse être livrée rapidement et que les entrepôts se trouvent dans les emplacements les plus appropriés. Pour réussir dans le domaine du commerce électronique, il faut pouvoir réagir et livrer rapidement. Le groupe démographique que nous servons actuellement est toutefois plus âgé et je ne

suis pas sûre qu'ils voudront faire leurs achats en ligne. Pourquoi offrir quelque chose qui ne cadre pas avec le profil de notre clientèle actuelle?

Jennifer : C'est précisément pour cette raison que Phoenix devrait se lancer dans le commerce en ligne! C'est ainsi que nous pourrions attirer une clientèle plus jeune. À mon avis, Phoenix doit établir sa présence en ligne pour entrer dans le XXI^e siècle. J'ai réuni quelques renseignements préliminaires sur cette option (Annexe 11). Je crois que ce serait une très bonne chose pour PRI et que nous serions ainsi mieux à même d'attirer une clientèle plus jeune et l'inciter à faire la transition de Sparky à Phoenix. De plus, bon nombre de nos clients trouvent plus pratique de faire livrer leurs achats chez eux. Le monde a beaucoup changé et il faut que PRI commence à être de son temps.

Martina : Je suis disposée à examiner cette option, mais je tiens à un rendement sur l'investissement d'au moins 8 % pour les cinq prochaines années. J'aimerais que nous mettions en place un outil d'évaluation de la performance pour mieux suivre notre performance.

Maggie : J'adore magasiner en ligne! J'attends l'arrivée du messenger sur le pas de ma porte, et c'est comme si c'était Noël presque tous les jours!

Jennifer : La façon dont les clients, jeunes et moins jeunes, font leurs achats a beaucoup changé. Nous devons nous adapter aux préférences de nos clients.

Martina : Il nous faut aussi parler de Cinder. Cette société est demeurée assez stable depuis que nous l'avons acquise. Georges a pris les rênes en tant que directeur de l'exploitation lorsqu'il est entré au service de PRI mais, comme vous le savez, nous travaillons en étroite collaboration en tant qu'équipe au sein du conseil. Compte tenu des changements récents sur le marché et de la pression exercée par d'autres grands magasins, Cinder doit déterminer quelle sera sa stratégie pour conserver sa part de marché. Je sais que Georges a des informations à vous communiquer et j'aimerais obtenir vos réflexions préliminaires à ce sujet.

Georges : Cinder a toujours été le magasin dominant dans les marchés où elle est établie. Jusqu'ici, nous nous sommes toujours installés dans de petites villes où nous sommes le seul grand détaillant chez qui les clients achètent la quasi-totalité de leurs produits domestiques. Nous n'avons pas eu à rivaliser avec des magasins spécialisés, par exemple en fournitures de bureau, car la population n'est pas suffisante pour accueillir de tels détaillants. Bien sûr, on trouve dans ces villes un supermarché d'alimentation, car Cinder ne vend pas de produits d'alimentation. Une grande chaîne nationale est propriétaire de la majorité des magasins d'alimentation qui se trouvent dans ces villes. Nos magasins ont été durement touchés quand cette chaîne s'est mise à offrir des marchandises générales. Les gens doivent faire l'épicerie! Or, maintenant, ils peuvent acheter une bonne part des produits généraux (par exemple, la vaisselle, les jouets, les livres, etc.) qu'ils achetaient dans nos magasins il y a quelques années pendant qu'ils font l'épicerie.

Je sais qu'il nous faut trouver le moyen de rester dans la course et de récupérer la clientèle que nous avons perdue. J'ai du mal à définir la stratégie à adopter pour notre chaîne de magasins bon marché. J'ai réuni quelques informations sur les perspectives du marché pour Cinder et la possibilité d'ajouter les produits alimentaires à l'offre des magasins Cinder. Même si cela ne nous donnera pas une avance sur la concurrence, nous serons au moins en mesure de lutter à armes égales et de regagner une partie de clientèle perdue (Annexe 12).

Par ailleurs, pour améliorer les marges de nos magasins des grandes villes, nous pourrions peut-être envisager de remplacer certains de nos fournisseurs plus coûteux par des options moins coûteuses. Nous avons toujours vendu des manteaux d'hiver de marque maison fabriqués au Canada. Il s'agit d'un produit de base emblématique de notre image de marque. Ces manteaux ont toujours été fabriqués par un fournisseur situé à Yellowknife. Un autre fabricant nous a présenté une offre récemment. J'ai compilé quelques informations afin que vous puissiez examiner cette offre (Annexe 13).

Jacques : Comme vous le savez, Stéphane et moi souhaitons prendre notre retraite. Mais avant de partir, nous aimerions nous assurer que la structure de propriété de PRI soit appropriée pour tout le monde. La seule façon d'y parvenir serait de transférer une partie de la propriété à Maggie, mais je ne sais trop comment procéder. Je ne veux pas que Maggie détienne une plus grande part de la société que les autres, mais je tiens à ce qu'elle reçoive la part qui revient à sa mère de la valeur actuelle de la société. J'ai besoin d'une recommandation sur la façon de procéder, et de conseils sur les conséquences fiscales dont il faut tenir compte. Un expert a estimé la valeur actuelle de la société à 6,2 milliards de dollars.

Annexe 1 – Histoire de la famille Legault

Première génération

Pierre Legault (a épousé Anne-Marie en 1931)
(1912-1991)

Marcel Legault (a épousé Isabelle en 1940)
(1914-1970)

Pierre et Marcel ont ouvert le magasin général Phoenix ensemble en 1941. Le magasin a remporté un vif succès sur lequel les frères Legault ont su bâtir leur entreprise. Vers la fin des années 1950, Phoenix était devenu le grand magasin le plus emblématique du Canada.

Deuxième génération

Jacques Legault (fils de Pierre, a épousé Erica en 1961, dont il a divorcé en 1970, et épousé Heather en 1975)
(1933-)

Justine Legault (fille de Pierre, a épousé Ryan Smith en 1968)
(1945-1970)

Stéphane Legault (fils de Marcel, a épousé Stéphanie en 1970)
(1942-)

Pierre et Anne-Marie ont eu deux enfants, Jacques et Justine. Justine est décédée lors d'un tragique accident de bateau à l'âge de 25 ans. Elle a laissé dans le deuil son époux, Ryan, et sa fille, qui n'était alors qu'un bébé. Justine n'a jamais joué un rôle actif au sein de la société.

Jacques a pris la relève à la tête de la société peu de temps après le décès de Marcel en 1970. Jacques a travaillé à l'expansion de la société dans l'ensemble du pays et s'est assuré que la bannière garde la première place sur le marché canadien. Jacques s'est fait une fierté d'offrir exclusivement à ses clients des produits de haute qualité et de privilégier avant tout les produits fabriqués au Canada. Conscient de la nécessité d'offrir une option plus économique et souhaitant que PRI demeure le premier choix des consommateurs, Jacques a décidé d'acquérir Cinder. Cette acquisition a été réalisée dans le but d'élargir la présence de PRI sur le marché canadien tout en préservant les valeurs fondamentales de l'organisation.

Marcel et Isabelle ont eu un fils, Stéphane. Stéphane Legault ne s'est jamais intéressé à l'entreprise et a refusé l'offre qui lui a été faite de siéger au conseil d'administration. Il préfère se concentrer sur son travail d'artiste. Sculpteur talentueux, Stéphane a toujours apprécié la liberté que lui procurait son appartenance à une famille aisée et qui lui a permis de développer son côté

créatif. Pour sa part, Jacques était heureux de mener la barque de PRI et n'a pas encouragé Stéphane à s'investir dans l'entreprise. Stéphane a ainsi pu bénéficier des profits en tant qu'actionnaire, en contrepartie de son appui aux décisions prises par Jacques.

Troisième génération

Jennifer Legault (fille de Jacques et d'Erica, jamais mariée)
(1969-)

Martina Legault (fille de Jacques et de Heather, a épousé Bob en 2005)
(1975-)

Maggie Smith (fille de Justine et de Ryan Smith, a épousé Mark en 1990)
(1970-)

Georges Legault (fils de Stéphane et de Stéphanie, a épousé Mélissa en 2006)
(1975-)

Tous les membres de la troisième génération de Legault se sont investis activement dans l'entreprise.

Martina, fille de Jacques et de Heather, est directrice générale de PRI et directrice de l'exploitation de Phoenix. Jacques et Martina sont très proches et Martina a beaucoup de respect pour les efforts que son père a investis dans la société. Elle a toujours travaillé pour Phoenix et son père l'a préparée progressivement à prendre sa relève. Bien qu'elle supervise à la fois Phoenix et Cinder, elle se concentre principalement sur la bannière Phoenix.

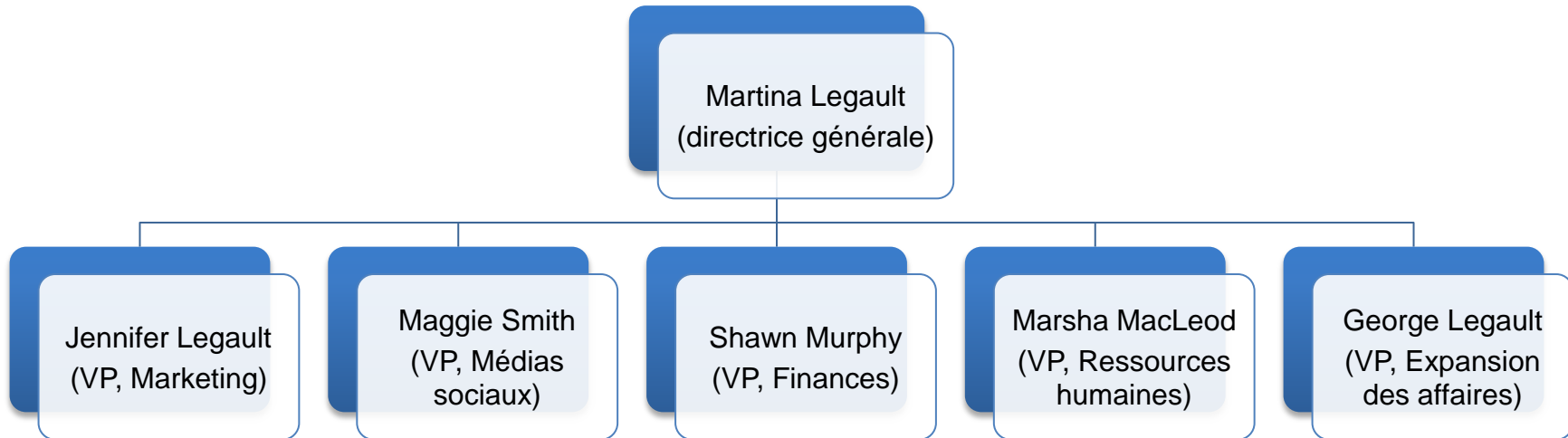
Jennifer, née du premier mariage de Jacques (avec Erica), n'est pas aussi proche de son père. Elle a grandi à l'autre bout du pays et, compte tenu de son horaire chargé en tant qu'entrepreneur, Jacques n'a pas pu lui consacrer beaucoup de temps. Jennifer vient de se joindre à l'équipe de PRI à titre de vice-présidente, Marketing, de Phoenix. Jennifer aimerait faire bouger les choses au sein de Phoenix et estime que la société doit entrer dans le nouveau millénaire. Elle a travaillé au service du marketing d'une chaîne d'articles de yoga haut de gamme et d'un réseau national de franchises de bars à jus. Jennifer aimerait cibler une clientèle plus jeune et estime avoir les connaissances requises pour ce faire.

Après le décès prématuré de Justine, Maggie Smith a été élevée par son père. Elle est toujours demeurée proche de la famille Legault, et son oncle Jacques a toujours veillé sur elle et s'est assuré de son inclusion dans la famille de sa mère. Maggie a commencé à travailler chez PRI dès la fin de ses études secondaires. N'ayant nulle envie de s'astreindre au travail requis pour poursuivre des études universitaires, Maggie a travaillé pendant plusieurs années en première ligne du commerce de détail. Récemment, elle a emménagé dans un

bureau du siège social et s'est vu confier le nouveau poste de vice-présidente, Médias sociaux. PRI n'est pas vraiment présente sur les médias sociaux. Le conseil presse Martina d'établir une présence sur les réseaux sociaux, en commençant par Phoenix, et la création de ce nouveau poste a permis de calmer quelque peu ces pressions et de confier à Maggie un rôle plus important au sein de l'organisation.

Georges, le fils de Stéphane et de Stéphanie, est le plus récent membre de la famille à être entré au service de l'entreprise. Comme Stéphane n'a jamais joué un rôle actif au sein de l'entreprise, Georges était conscient de l'existence de PRI, mais n'avait jamais pris part à ses activités. Il a obtenu un diplôme en gestion au début de la vingtaine et a travaillé pour un certain nombre de commerces de détail depuis, y compris des chaînes de taille moyenne ciblant les jeunes adultes ayant une forte présence en ligne. Après s'être stabilisé au début de la trentaine, Georges a décidé de retourner à ses racines et de s'intéresser de plus près à PRI. Il a accepté le poste de vice-président, Expansion des affaires, de PRI et agit également à titre de directeur de l'exploitation de Cinder. Ses autres expériences et le fait qu'il a été à l'écart du noyau familial à la tête de PRI lui permettent d'envisager les choses d'un point de vue qui lui est propre.

Annexe 2 – Organigramme Structure de la direction



Conseil d'administration de PRI

- Martina Legault, présidente
- Georges Legault, vice-président
- Jennifer Legault, administratrice
- Maggie Smith, administratrice
- Connor MacMillan, LL. B., administrateur indépendant
- Isla MacDonald, CPA, administratrice indépendante
- Cate Nugent, administratrice indépendante
- Heather Sceles, administratrice indépendante
- Katie Brine, administratrice indépendante

Présentement, il n'y a pas de sous-comité, tel qu'un comité d'audit, qui ferait partie de l'équipe du Conseil d'administration.

Annexe 3 État du résultat net de Phoenix

Phoenix inc.
État du résultat global
Exercice clos le 31 décembre
(en millions de dollars canadiens)

	Note	2015	2014	2013	2012
Ventes au détail	1	267.6 \$	276.1 \$	273.3 \$	278.8 \$
Coût des marchandises vendues		(158.8) \$	(159.1) \$	(158.2) \$	(158.4) \$
Marge		108.8 \$	117.0 \$	115.1 \$	120.4 \$
Autres produits (location)	1	201.2 \$	189.3 \$	187.4 \$	193.0 \$
Frais de vente, frais généraux et frais d'administration		(191.3) \$	(186.5) \$	(186.0) \$	(190.2) \$
Bénéfice d'exploitation		118.7 \$	119.8 \$	116.5 \$	123.2 \$
Charges financières		(17.7) \$	(18.5) \$	(19.0) \$	(19.4) \$
Bénéfice avant impôts		101.0 \$	101.3 \$	97.5 \$	103.8 \$
Charge d'impôts		20.2 \$	20.3 \$	19.5 \$	20.8 \$
Bénéfice net de l'exercice		80.8 \$	81.0 \$	78.0 \$	83.1 \$

Phoenix Risen inc. – PRI
État consolidé du résultat global de PRI – Extrait

	2015	2014	2013	2012
Marge	371.20 \$	371.60 \$	367.00 \$	374.60 \$
Bénéfice d'exploitation	241.28 \$	241.54 \$	238.55 \$	243.49 \$
Bénéfice avant impôts	129.92 \$	130.06 \$	128.45 \$	131.11 \$
Bénéfice net de l'exercice	103.94 \$	104.05 \$	102.76 \$	104.89 \$

Note 1 – Les produits tirés de la vente au détail sont comptabilisés au moment de la livraison des marchandises au client.

Les produits locatifs sont comptabilisés sur la durée du bail à mesure qu'ils sont gagnés. Les redevances des locataires sont estimées et incluses dans les produits à mesure qu'elles sont gagnées, et des ajustements y sont apportés lorsque les montants réels sont connus. Aucun produit locatif n'est comptabilisé pour les locaux occupés par les magasins Phoenix.

Annexe 4

État de la situation financière de Phoenix

Phoenix inc.
État de la situation financière
Au 31 décembre
(en millions de dollars canadiens)

Actif	Note	2015	2014	2013	2012
Trésorerie		3.3 \$	2.4 \$	2.5 \$	3.1 \$
Créances clients et autres créances		5.1 \$	4.7 \$	5.5 \$	4.6 \$
Stocks	1	67.6 \$	61.8 \$	64.5 \$	59.7 \$
Autres actifs courants		2.3 \$	1.7 \$	3.5 \$	2.8 \$
Total des actifs courants		<u>78.3 \$</u>	<u>70.6 \$</u>	<u>76.0 \$</u>	<u>70.2 \$</u>
Immobilisations corporelles	4	852.3 \$	832.1 \$	825.7 \$	828.9 \$
Immobilisations incorporelles	1	15.8 \$	15.3 \$	16.0 \$	16.5 \$
Actifs liés aux régimes de retraite et d'avantages du personnel		2.6 \$	3.2 \$	4.1 \$	3.8 \$
Actifs d'impôt différé	3	15.0 \$	15.0 \$	15.0 \$	15.0 \$
Total de l'actif		<u>964.0 \$</u>	<u>936.2 \$</u>	<u>936.8 \$</u>	<u>934.4 \$</u>
Passif et capitaux propres					
Ligne de crédit		1.5 \$	2.1 \$	1.4 \$	1.9 \$
Emprunts	2	14.0 \$	14.0 \$	14.0 \$	14.0 \$
Comptes fournisseurs		51.8 \$	57.5 \$	49.8 \$	53.2 \$
Autres dettes d'exploitation et charges à payer		18.3 \$	27.6 \$	24.5 \$	23.9 \$
Produits comptabilisés d'avance		7.5 \$	9.0 \$	8.5 \$	7.8 \$
Provisions		5.9 \$	6.8 \$	6.4 \$	6.7 \$
Impôts sur le résultat à payer	3	0.8 \$	7.0 \$	9.5 \$	8.3 \$
Total des passifs courants		<u>99.8 \$</u>	<u>124.0 \$</u>	<u>114.1 \$</u>	<u>115.8 \$</u>
Emprunts	2	332.5 \$	346.5 \$	360.5 \$	374.5 \$
Provisions		0.9 \$	1.7 \$	2.3 \$	1.4 \$
Avantages du personnel		4.8 \$	5.1 \$	4.9 \$	5.2 \$
Autres passifs		6.0 \$	8.1 \$	7.5 \$	7.9 \$
Total du passif		<u>444.0 \$</u>	<u>485.4 \$</u>	<u>489.3 \$</u>	<u>504.8 \$</u>
Capitaux propres					
Capital-actions		-	-	-	-
Résultats non distribués		520.0 \$	450.8 \$	447.5 \$	429.6 \$
Total des capitaux propres		<u>520.0 \$</u>	<u>450.8 \$</u>	<u>447.5 \$</u>	<u>429.6 \$</u>
Total du passif et des capitaux propres		<u>964.0 \$</u>	<u>936.2 \$</u>	<u>936.8 \$</u>	<u>934.4 \$</u>

Phoenix Risen inc. – PRI Consolidé
État de la situation financière de PRI – Extrait

Trésorerie	23.3 \$	21.4 \$	24.5 \$	21.1 \$
Total de l'actif	1,631.6 \$	1,603.8 \$	1,604.8 \$	1,600.0 \$
Total du passif	565.2 \$	628.8 \$	624.8 \$	650.1 \$

Notes

Note 1 :

Stocks : Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation. Pour la plupart des stocks, le coût est déterminé selon la méthode du coût moyen pondéré, établi pour chaque article. La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé de l'article établi en appliquant les taux de démarque historiques pour des articles similaires dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

Immobilisations incorporelles : Les noms de marque à durée de vie indéterminée sont évalués au coût diminué du cumul des pertes de valeur et ne sont pas amortis.

Les immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée sont amorties selon le mode linéaire sur leur durée d'utilité. Pour 2015, la dotation aux amortissements se monte à 1 300 000 \$.

Note 2 : Les emprunts à long terme sont des emprunts garantis par des hypothèques sur des centres commerciaux et d'autres établissements de vente au détail. Les intérêts sont calculés au taux préférentiel moins 1 %. Les immobilisations corporelles sont affectées en garantie et les contrats d'emprunt ne comportent pas de clauses restrictives. Le coût moyen pondéré des emprunts est de 5 % par année.

Note 3 : Phoenix utilise la méthode de l'impôt différé pour comptabiliser ses impôts sur le résultat. Les actifs d'impôt différé comprennent un montant de 15 millions de dollars au titre des pertes en capital d'exercices antérieurs, et le reste se compose d'écarts temporaires entre l'amortissement comptable et la déduction pour amortissement fiscale.

Note 4 : Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût historique diminué du cumul des amortissements. Se reporter au détail des IC.

Note 5 : Les résultats non distribués comprennent des changements du bénéfice net et autres ajustements appropriés.

Annexe 5 Ventes par magasin

Magasin	Ventes (en milliers de dollars canadiens)	CMV	Marge	Marge Exercice précédent	Local Propriétaire/ Location	Superficie en pi ² (en milliers)	Taux de loyer	Emplacement
1	24 165 \$	13 530 \$	10 635 \$	11 485 \$	Propriété	179	75 \$ le pi ²	Toronto; façade sur rue du centre-ville et rattaché à un grand centre commercial qui appartient également à Phoenix
2	26 750 \$	14 890 \$	11 860 \$	12 920 \$	Propriété	214	50 \$ le pi ²	Vancouver; magasin phare; façade sur rue du centre-ville et rattaché à un grand centre commercial n'appartenant pas à Phoenix
3	38 500 \$	21 050 \$	17 450 \$	18 435 \$	Propriété	275	40 \$ le pi ²	Calgary; donne sur la rue du centre-ville et rattaché à un grand centre commercial qui appartient également à Phoenix
4	15 400 \$	9 650 \$	5 750 \$	6 410 \$	Location	140	20 \$ le pi ²	Halifax; magasin autonome dans une zone commerciale de banlieue
5	13 755 \$	8 600 \$	5 155 \$	5 675 \$	Location	131	25 \$ le pi ²	Regina; magasin autonome dans une zone commerciale de banlieue
6	18 620 \$	11 720 \$	6 900 \$	7 500 \$	Propriété	190	40 \$ le pi ²	Edmonton; dans un centre commercial de banlieue
7	11 760 \$	7 400 \$	4 360 \$	5 430 \$	Location	105	30 \$ le pi ²	Québec; dans un centre commercial de banlieue
8	22 720 \$	12 800 \$	9 920 \$	10 750 \$	Propriété	160	40 \$ le pi ²	Montréal; façade sur rue du centre-ville et rattaché à un réseau de galeries commerciales
9	17 500 \$	9 700 \$	7 800 \$	8 300 \$	Location	125	35 \$ le pi ²	Edmonton; façade sur rue du centre-ville et rattaché à un grand centre commercial n'appartenant pas à Phoenix
10	14 672 \$	9 300 \$	5 372 \$	5 225 \$	Propriété	131	25 \$ le pi ²	Winnipeg; dans un centre commercial de banlieue
11	18 900 \$	12 000 \$	6 900 \$	7 150 \$	Location	140	35 \$ le pi ²	Toronto; magasin autonome dans une zone commerciale de banlieue
12	15 015 \$	9 475 \$	5 540 \$	5 970 \$	Location	165	25 \$ le pi ²	Montréal; magasin autonome dans une zone commerciale de banlieue
13	16 200 \$	10 200 \$	6 000 \$	6 450 \$	Location	150	35 \$ le pi ²	Saskatoon; dans un centre commercial de banlieue
14	13 635 \$	8 455 \$	5 180 \$	5 300 \$	Location	135	20 \$ le pi ²	Moncton; magasin autonome dans une zone commerciale de banlieue

Un taux de loyer est fourni non seulement pour les magasins loués mais aussi pour les magasins occupant des locaux dont PRI est propriétaire, même si Phoenix ne paie pas de loyer dans ce cas. Le montant indiqué est le montant que Phoenix devrait payer si elle louait les locaux auprès d'un tiers. Les frais de vente et d'exploitation, qui ne sont pas indiqués dans ce tableau, représentent environ 20 % du chiffre d'affaires des magasins loués et 40 % de celui des magasins appartenant à PRI. Les frais d'exploitation comprennent des éléments tels que l'entretien, les impôts fonciers et les services publics.

Annexe 6 Immobilisations corporelles

	Coût	Cumul des amortissements	Valeur comptable nette
Bâtiments	931 450 000 \$	654 715 000 \$	276 735 000 \$
Améliorations locatives	542 536 000 \$	206 163 680 \$	336 372 320 \$
Mobilier et agencements	428 156 000 \$	235 485 800 \$	192 670 200 \$
Autres	95 462 000 \$	48 939 520 \$	46 522 480 \$
	<u>1 997 604 000 \$</u>	<u>1 145 304 000 \$</u>	<u>852 300 000 \$</u>

Les bâtiments ont une juste valeur de marché de 1 661 millions de dollars. La juste valeur de marché des autres éléments des immobilisations corporelles est à peu près égale à leur valeur comptable.

Annexe 7 Biens immobiliers

Investissements requis	Travaux prévus pour	Coût	Augmentation du chiffre d'affaires
Centre commercial de Toronto	2017	27 000 000 \$	25 %
Bâtiment de Vancouver	2016	2 400 000 \$	20 %
Centre commercial de Calgary	2016	13 000 000 \$	25 %
Magasin de Montréal	2018	1 000 000 \$	15 %
Centre commercial de Winnipeg	2019	30 000 000 \$	20 %

* Si la société optait pour la cession-bail, les investissements requis de la part de Phoenix seraient de 1,2 million de dollars.

Solde des emprunts hypothécaires	Capital restant dû	Paiement annuel	Paiement du ballon exigible en
Centre commercial de Toronto	100 000 000 \$	5 000 000 \$	2017
Bâtiment de Vancouver	-	-	-
Centre commercial de Calgary	112 000 000 \$	4 000 000 \$	2033
Magasin de Montréal	530 000 \$	60 000 \$	2018
Centre commercial d'Edmonton	100 000 000 \$	5 000 000 \$	2029
Centre commercial de Winnipeg	20 000 000 \$	-	2016
Total	332 530 000 \$	14 060 000 \$	

Les emprunts à long terme sont des emprunts garantis par hypothèques sur des centres commerciaux et d'autres établissements de vente au détail. Les intérêts sont calculés au taux préférentiel moins 1 %. Les immobilisations corporelles sont affectées en garantie et les contrats d'emprunt ne comportent pas de clauses restrictives. Le coût moyen pondéré des emprunts est de 5 % par an.

Les paiements du ballon doivent être effectués à la fin de l'exercice au cours duquel l'emprunt vient à échéance.

	Composition du centre	Coût historique	Taux de redevance des locataires*	Total des produits locatifs
Bâtiment au centre-ville de Toronto rattaché à un centre commercial appartenant à Phoenix	Centre commercial mixte regroupant des boutiques de milieu et de haut de gamme	120 000 000 \$	1,0 %	900 000 000 \$
Bâtiment au centre-ville de Vancouver	S. O.	10 250 000 \$	S. O.	
Bâtiment au centre-ville de Calgary rattaché à un centre commercial appartenant à Phoenix	Centre commercial mixte regroupant des boutiques de milieu et de haut de gamme	300 000 000 \$	1,5 %	1 300 000 000 \$
Bâtiment au centre-ville de Montréal	S. O.	1 200 000 \$	S. O.	
Centre commercial à Edmonton	Boutiques de bas et de milieu de gamme	375 000 000 \$	0,5 %	1 400 000 000 \$
Centre commercial à Winnipeg	Boutiques de milieu de gamme	125 000 000 \$	0,5 %	120 000 000 \$

* Les locataires du centre commercial versent à Phoenix un loyer fixe auquel s'ajoute une redevance égale à un pourcentage de leur chiffre d'affaires spécifié dans le bail.

Annexe 7 : Addenda sur les biens immobiliers

Bien immobilier / Centre commercial / Magasin	Juste valeur de marché	Paiement du ballon pour l'hypothèque
Centre commercial de Toronto	600,000,000 \$	95,000,000 \$
Bâtiment de Vancouver	157,500,000 \$	0 \$
Centre commercial de Calgary	500,000,000 \$	40,000,000 \$
Magasin de Montréal	3,500,000 \$	410,000 \$
Centre commercial d'Edmonton	300,000,000 \$	50,000,000 \$
Centre commercial de Winnipeg	100,000,000 \$	20,000,000 \$

Toute augmentation du chiffre d'affaires est réalisée à 50 % la première année, à 80 % la deuxième et à 100 % la troisième et les années subséquentes.

Annexe 8 Options de financement

	Emprunt à terme	Obligation non garantie
Montant	Selon les besoins	Selon les besoins
Durée de l'emprunt	10 ans	10 ans
Taux d'intérêt	6 %	8 % (à l'émission et rendement à l'échéance)
Paielements	Mensuels, principal et intérêts combinés	Coupons d'intérêts semestriels (30 juin, 31 déc.)
Garantie	IC – bâtiments	Aucune
Clauses restrictives	Ratio de liquidité générale de 1,00 Ratio dette/capitaux propres de 1,20*	Aucune Aucune

* La dette englobe tous les passifs.

Annexe 9

Option de location du magasin phare de Phoenix

La rumeur voulant que Phoenix envisage de fermer son magasin phare de Vancouver s'est répandue récemment, et Martina a admis que le coût des biens immobiliers à Vancouver était devenu très élevé.

Lorsque la nouvelle est parvenue aux oreilles du directeur général du centre commercial auquel le magasin Phoenix est physiquement relié, celui-ci s'est inquiété. Bien que le magasin Phoenix ne fasse pas partie du centre commercial, il y donne accès. La fréquentation du magasin Phoenix a donc une incidence sur celle du centre commercial. La rentabilité globale du centre commercial pourrait donc être affectée si le nouveau détaillant auquel le local serait loué ne présentait pas d'intérêt pour la clientèle du centre ou n'était pas aussi fréquenté que le magasin Phoenix l'est actuellement.

Le magasin phare Phoenix de Vancouver est un véritable paradis du magasinage haut de gamme. Cet établissement a été le tout premier grand magasin important à Vancouver et le vaisseau amiral de Phoenix pendant de nombreuses années. Chaque semaine, quelque 50 000 personnes en moyenne entrent dans ce magasin. Environ 50 % de ces personnes poursuivent leur chemin jusqu'au centre commercial, et chacune de ces personnes visite en moyenne trois boutiques. Le taux de conversion de la fréquentation en ventes s'établit à environ 20 % et la vente moyenne se chiffre à environ 72 \$.

Le directeur général du centre commercial propose une solution pour inciter Phoenix à rester. Il est prêt à acheter le bâtiment occupé par Phoenix et à le louer à celle-ci à un coût annuel de 50 \$ le pied carré. Il propose également de couvrir 50 % du coût des rénovations de 2,4 millions de dollars que Phoenix estime nécessaire pour le magasin. La durée initiale du bail serait de 10 ans, après quoi le bail pourrait être renouvelé. Le DG est disposé à payer la juste valeur de marché pour ce bâtiment.

Annexe 10

Occasion d'acquisition – Sparky limitée

Sparky limitée vend un assortiment de marchandises générales dans ses magasins. Son but est d'offrir des produits tendance à une clientèle de plus en plus exigeante. Sparky cherche à répondre aux besoins des jeunes consommateurs à la recherche de vêtements et d'articles de maison dernier cri, mais qui n'ont pas les moyens de s'offrir des produits haut de gamme. Sparky répond à ce besoin en offrant des produits de même style que les produits haut de gamme, mais coûtant moins cher.

Sparky est une société fermée créée et contrôlée par Charles Snookers. Elle exploite 140 magasins au Canada et dans le nord-est des États-Unis, principalement dans des centres commerciaux de milieu de gamme, et la superficie d'un magasin est en moyenne de 100 000 pieds carrés. L'aménagement des magasins est de style très branché et les nouvelles tendances sont présentées de manière à capter le regard.

Sparky a une forte présence en tant que détaillant en ligne. Tous les produits peuvent être achetés en ligne et expédiés à l'adresse du client. Environ le tiers des ventes de la société se fait en ligne, ce qui explique la notoriété de la marque. Sparky a été le premier détaillant de marchandises diverses au Canada à se lancer dans le commerce en ligne et à réussir à s'imposer. Elle a donc connu un grand succès auprès des personnes vivant à l'extérieur des centres urbains qui ne peuvent accéder facilement aux magasins de détail, et de celles qui préfèrent tout simplement le côté pratique de la livraison à domicile. La livraison standard est gratuite pour les commandes de plus de 25 \$.

L'exercice 2014 a été le plus rentable de l'histoire de Sparky. La société s'est associée à un designer de mode célèbre et a vraiment réussi à pénétrer le marché des jeunes professionnels (un groupe de consommateurs qui se sentent interpellés par les produits haut de gamme mais qui, se trouvant en début de carrière, n'ont pas encore les moyens de se les payer). Le chiffre d'affaires a augmenté de 5 % dans les magasins et de 7 % en ligne par suite du lancement d'une importante campagne de marketing auprès de ce groupe démographique, campagne qui a coûté 45 000 \$.

En 2015, une faille du système de sécurité de Sparky a permis à des pirates informatiques d'accéder aux données sur les cartes de crédit des clients en ligne. Aucune fraude n'a été commise par les pirates, qui voulaient simplement montrer qu'ils étaient capables de déjouer le système, mais le mal était fait. Cet incident a beaucoup nui à la réputation du magasin, dont les ventes ont chuté de 23 % initialement. Les ventes ont repris quelque peu par la suite et, à ce jour, environ 50 % du volume perdu a été recouvré. De plus, un recours collectif a été intenté contre Sparky par des consommateurs mécontents. L'affaire suit son cours, mais on n'a aucune indication quant au dénouement possible.

La faille informatique a depuis été corrigée et le système est maintenant sécuritaire. Le coût du programme correctif (la « patch ») a été inscrit en tant qu'actif dans l'exercice 2015. Toutefois, l'accroissement des coûts liés à la technologie que présente l'état des

résultats est attribuable aux travaux supplémentaires effectués en interne relativement au problème. La société continuera d'engager ce niveau de coûts à l'avenir pour prévenir d'autres problèmes de sécurité.

Charles Snookers est un homme d'affaires qui sait voir à ses intérêts. Lorsqu'il a lancé Sparky, son but était de maximiser son bénéfice. Les produits offerts par Sparky sont des produits tendance qui ont la cote chez les consommateurs mais, pour en arriver au look recherché par les clients à un prix abordable, la plupart des produits sont fabriqués à l'étranger. Sparky a créé de nombreuses étiquettes de produits qui lui sont « exclusifs » et qui, pour la plupart, sont fabriqués en Chine, à un coût plus faible que celui des fabricants canadiens.

Sparky engage principalement du personnel à temps partiel pour éviter le plus possible d'avoir à offrir des avantages à son personnel. M. Snookers ne s'est jamais vraiment soucié du taux de roulement élevé du personnel, estimant qu'il s'agit en fait d'un bon moyen de maintenir les taux honoraires de salaires à un bas niveau. Les employés de Sparky tentent de se syndiquer depuis un an. Ils se plaignent d'honoraires de travail excessivement instables et veulent obtenir une plus grande sécurité d'emploi et des horaires de travail à temps plein réguliers. Il est encore trop tôt pour savoir si un syndicat parviendra à s'établir mais, si elle souhaite éviter ce scénario, Sparky devra trouver le moyen d'améliorer le degré de satisfaction de son personnel. Dans les deux cas (création d'un syndicat ou prise des mesures nécessaires pour éviter la création d'un syndicat), l'augmentation attendue des salaires et avantages du personnel serait de l'ordre de 20 %.

M. Snookers a présenté une offre de vente à Phoenix. Récemment, les ventes dans le secteur d'activité se sont établies dans une fourchette de 15 à 20 fois le BAIIA.

M. Snookers croit que cette fourchette est applicable pour Sparky et serait disposé à vendre son entreprise pour 1,8 milliard de dollars. Ce prix a été établi en fonction des résultats de l'exercice précédent, en retenant le multiple correspondant au maximum de la fourchette en raison de la popularité de Sparky. Bien que l'exercice 2015 ait été nettement moins reluisant au chapitre du bénéfice, M. Snooker maintient catégoriquement que ce recul est exceptionnel et que Sparky n'aura aucun mal à renouer avec ses niveaux de rentabilité antérieurs. Il estime donc que le prix d'achat doit être établi en conséquence.

Si Phoenix acquiert Sparky, M. Snookers prendra sa retraite. Comme il joue un rôle très actif dans la gestion de l'entreprise et possède une longue expérience dans le domaine de la vente au détail, il devra probablement être remplacé. Il touche actuellement un salaire qui reflète les taux du marché.

Le logiciel que Sparky utilise pour ses ventes en ligne depuis cinq ans a été conçu en interne. Le site Web est très convivial et permet aux clients de trouver facilement les produits qu'ils recherchent et de les acheter sans complications et sans avoir à taper plusieurs fois les mêmes informations. Ce système est également lié aux systèmes de

gestion des stocks et de comptabilité de Sparky, ce qui réduit les erreurs dans l'ensemble du processus.

Toujours à l'affût de moyens de faire de l'argent, M. Snookers a indiqué que, si Phoenix ne désire pas acheter Sparky, il serait disposé à vendre une copie du logiciel de Sparky. Cela dit, il aimerait mieux vendre la société que d'octroyer son logiciel sous licence.

**Occasion d'acquisition
Sparky limitée
État du résultat global
Exercice clos le 31 décembre
(en milliers de dollars canadiens)**

	2015	2014
Ventes en magasin	1 020 723 \$	1 200 850 \$
Ventes en ligne	394 748 \$	563 925 \$
Coût des marchandises vendues	<u>(1 026 216) \$</u>	<u>(1 263 579) \$</u>
Marge	389 254 \$	501 196 \$
Coûts d'exécution des commandes	31 580 \$	45 114 \$
Technologie	40 697 \$	37 668 \$
Salaires et avantages du personnel	89 009 \$	90 432 \$
Amortissement	20 878 \$	20 477 \$
Frais généraux*, frais d'administration et autres**	<u>208 087 \$</u>	<u>252 503 \$</u>
Résultat avant impôts	(997) \$	55 002 \$
Charge d'impôts	<u>(279) \$</u>	<u>15 401 \$</u>
Résultat net	<u><u>(718) \$</u></u>	<u><u>39 602 \$</u></u>

* Comprend un montant de 45 000 \$ de publicité supplémentaire en 2014.

** Comprend des intérêts de 15 000 \$ en 2015 et de 18 000 \$ en 2014.

Extraits des notes annexes

1. Les états financiers de Sparky ont été préparés selon les Normes comptables pour les entreprises à capital fermé (NCECF).
2. Produits d'exploitation

Les produits tirés de la vente en magasin sont comptabilisés au moment de la vente. Les ventes se font au comptant ou sur carte de crédit, et le recouvrement ne pose aucun problème. Aucune provision n'est constituée au titre des retours. Les retours sont déduits des ventes dans la période où les marchandises sont retournées.

Les ventes en ligne sont comptabilisées au moment de l'expédition. L'expédition se fait habituellement dans les 24 à 48 heures après la passation de la date de la commande en ligne.

Coût d'exécution des commandes

Les coûts d'exécution des commandes s'entendent des coûts d'entreposage des stocks pour les commandes en ligne, ainsi que des coûts d'emballage et d'expédition de ces commandes. Les coûts d'exécution des commandes sont passés en charges dans la période au cours de laquelle ils sont engagés.

3. Technologie

Les coûts importants liés à la technologie comprennent le maintien d'une équipe d'employés en informatique qui effectue la maintenance régulière et procède à des tests de sécurité continus.

Autres données financières

1. Les dépenses d'investissement liées à l'entretien d'actifs tels que les bâtiments et l'infrastructure informatique se montent à 20 millions de dollars, et donnent lieu à une réduction d'impôts de 2 millions de dollars.
2. La valeur actualisée de la réduction d'impôts relative aux actifs existants est de 15 millions de dollars.
3. À la fin de 2015, le total de la dette portant intérêt était de 205 millions de dollars.
4. Le taux de croissance à l'infini est estimé à 2 %.

Systeme informatique de Sparky

Le système de vente en ligne de Sparky permet aux clients de naviguer dans un vaste catalogue d'articles. Comme le système est relié aux fichiers d'inventaire permanent, les clients peuvent voir en ligne si un article est en stock pour achat en ligne et s'il est disponible dans leur magasin local. Sparky a constaté que bon nombre de ses clients en magasin ont d'abord examiné les articles en ligne pour en connaître les caractéristiques, les comparer à d'autres produits et vérifier s'ils étaient disponibles. Cette fonction est très utile pour les clients.

Le site Web permet aux clients de formuler leurs commentaires sur les produits en saisissant leur nom et en remplissant une boîte de commentaires. Sparky a eu quelques difficultés avec des trolls, qui formulent des commentaires dans le seul but d'annoncer leurs propres sites Web ou de nuire aux produits autres que les leurs. Pour pallier ce problème, seules les personnes qui ont créé un profil de client sur le site peuvent dorénavant laisser leurs commentaires sur les produits.

Il faut également avoir rempli un profil de client pour pouvoir acheter des articles sur le site de Sparky. Les clients doivent fournir leur nom, leur adresse postale et leur adresse courriel. Les adresses de courrier électronique doivent être confirmées, et le client reçoit dans sa boîte de courriel un message contenant un lien sur lequel il doit cliquer pour activer son compte. Seuls les clients ayant un compte actif peuvent passer à la caisse. Les clients peuvent choisir d'inclure les informations relatives à leur carte de crédit dans leur profil pour faciliter leurs achats, et un grand nombre de clients le font, car cela leur permet de passer des commandes plus facilement par la suite.

Pour faire un achat en ligne, le client doit ouvrir une session et confirmer son adresse de facturation. Le code postal de l'adresse de facturation doit concorder avec le code postal de la carte de crédit utilisée. Ce contrôle est exercé dans le cadre du processus d'autorisation de la carte de crédit. Le client saisit son adresse de livraison ou coche une case pour indiquer que l'adresse de livraison est la même que l'adresse de facturation. Il choisit ensuite le mode de livraison qu'il préfère et entre les informations requises pour le paiement. Lorsque la commande est soumise, le processus d'approbation de la carte de crédit s'enclenche et, si la carte est acceptée, la commande est approuvée. À ce stade, un message de confirmation est envoyé à l'adresse courriel indiquée dans le profil du client.

Le système est relié aux fichiers de stocks et de ventes de Sparky. Lorsqu'un article est expédié, la transaction se conclut dans le système de vente en ligne. La transaction est immédiatement comptabilisée dans les produits d'exploitation, l'article est sorti des stocks et le CMV est comptabilisé. Les articles achetés mais non encore expédiés ne sont pas sortis du système comptable, mais sont désignés comme étant non disponibles dans le module du système en ligne. Comme le système a été conçu sur mesure pour Sparky, cette interface est entièrement compatible avec son système. Des travaux seraient requis pour adapter l'interface à un système différent. La société procède périodiquement à des dénombrements physiques des stocks pour confirmer

l'exactitude des fichiers d'inventaire permanent. Pour les stocks conservés dans les entrepôts, où les contrôles sont rigoureux, le risque de vol est faible et les fichiers de stocks sont généralement à jour et nécessitent peu d'ajustements.

Le risque lié à la sécurité du système est de plus en plus élevé. Récemment, une faille du système de sécurité a permis à un pirate informatique de pénétrer dans le système de Sparky. Le pirate a pu ainsi avoir accès aux informations sur les cartes de crédit des clients. Pour prévenir les accès non autorisés à l'avenir, Sparky a adopté des mesures de sécurité supplémentaires pour les cartes de crédit, notamment l'ajout de pare-feu additionnels dans son système et un meilleur cryptage des données.

Sparky a conçu son logiciel en interne sur plusieurs années. Les états financiers ne fournissent pas une indication significative de sa valeur.

Annexe 11

Commerce électronique pour Phoenix

Les renseignements qui suivent ont été réunis par Jennifer.

Il faudra compter une année pour créer un système de commerce électronique pour Phoenix et le mettre en ligne.

La conception du système en ligne coûtera 10 millions de dollars et des coûts de 1 million de dollars devront être engagés annuellement pour les mises à jour et mises à niveau.

L'investissement initial net requis en fonds de roulement sera de 19 millions de dollars, montant auquel s'ajoutera une somme de 1 million de dollars par année.

Chaque magasin devra réserver une partie de sa superficie pour la préparation et l'expédition des commandes. La réorganisation et la rénovation de l'aire d'entreposage coûteront 75 000 \$ par magasin. Cette aire d'entreposage n'empiétera pas sur la superficie consacrée à l'activité de vente au détail, mais nécessitera une amélioration de l'organisation des stocks.

Pour promouvoir la nouvelle plateforme de commerce électronique de l'entreprise, Phoenix devra procéder à une campagne de marketing dynamique au coût initial de 5 millions de dollars et de 1,5 million annuellement par la suite.

Phoenix externalisera le traitement, l'exécution et l'expédition des commandes à un tiers. Ce tiers s'acquittera de ces fonctions à partir de l'espace prévu dans chaque magasin. Le coût s'établira à 10 % des ventes en ligne, plus des frais d'expédition de 5 \$ par commande. Phoenix ne livrera qu'à des clients résidant au Canada.

On s'attend à une moyenne de 280 000 visites par semaine sur le site la première année et à un taux de croissance annuel de 5 % par la suite. Le taux de conversion devrait s'établir à 10 % dans la première année d'activité, à 15 % dans la deuxième année et à 20 % par la suite. La commande moyenne devrait être de 65 \$. Les coûts d'exploitation marginaux devraient se chiffrer à 200 000 \$ annuellement et comprennent les fonctions de soutien supplémentaires comme la comptabilité, le marketing et le contentieux.

Le coût des marchandises vendues devrait être sensiblement le même que pour les ventes au détail actuelles. La marge différentielle sera attribuable à 70 % aux achats de nouveaux clients et à 30 % aux achats de clients actuels des magasins qui auront choisi d'opter pour l'achat en ligne. Les frais de maintenance informatique devraient être de 500 000 \$ par année.

En raison des préoccupations grandissantes en ce qui concerne la sécurité informatique, Phoenix devra consacrer 300 000 \$ par an à des audits du système de sécurité.

Annexe 12

Perspectives de marché de Cinder

La chaîne de magasins Cinder s'adresse au consommateur soucieux de son budget qui recherche des prix compétitifs et un vaste éventail de marchandises générales. En tant que détaillant visant la consommation de masse, Cinder s'est donné comme mandat d'offrir des options bon marché au consommateur canadien pour une vaste gamme d'articles de maison, tout en souscrivant aux mêmes valeurs que l'ensemble de la famille PRI.

Le marché de la consommation de masse est dominé depuis longtemps par des détaillants à rabais qui se livrent une concurrence axée sur les prix. Cette concurrence s'est intensifiée récemment lorsque les grands détaillants du domaine de l'alimentation ont commencé à élargir la gamme de leurs produits pour y inclure des articles ménagers, des vêtements, des jouets et d'autres marchandises générales. Les grands détaillants à rabais ont réagi à cette tactique en offrant des produits d'alimentation dans leurs magasins. Les consommateurs peuvent maintenant choisir de faire leurs achats dans un magasin d'alimentation à service complet qui offre un vaste éventail de marchandises générales ou dans un magasin de grande surface à service complet qui offre un vaste éventail de produits d'alimentation courants.

Comme Cinder se concentre sur les petites villes, elle est jusqu'ici demeurée le premier choix des consommateurs pour les marchandises générales sur les marchés où elle est établie. Dans ces villes, on trouve généralement une zone commerciale principale et le marché n'est pas assez important pour accueillir plusieurs grands détaillants. Depuis que les grands magasins d'alimentation ont commencé à offrir des marchandises générales, on trouve désormais dans bon nombre des villes où Cinder est établie un magasin d'alimentation important qui cherche à conquérir également le marché des marchandises générales.

Le profil de Cinder s'établit comme suit :

Nombre de magasins :	75
Population moyenne de la localité :	10 000
Âge moyen du consommateur :	53 ans
Superficie moyenne d'un magasin :	120 000 pieds carrés

Rayons standards : Vêtements, Pharmacie, Literie et salle de bain, Cuisine, Petits électroménagers, Articles d'extérieur / saisonniers, Bébé, Jouets, Électronique et divertissement, Sports et loisirs, Maison et Animaux domestiques.

La section Maison a toujours inclus une petite section consacrée aux produits d'alimentation où l'on trouve des collations sèches et d'autres aliments préemballés, comme les bonbons et les barres de céréales. On trouve également à l'avant des magasins des articles de dépannage, comme des boissons gazeuses et de petits contenants de lait conservés dans des réfrigérateurs.

Ajout d'un rayon de l'alimentation

Georges a réuni les données qui suivent sur l'ajout d'un rayon Alimentation complet à la chaîne de magasins Cinder :

1. Le rayon Alimentation utilisera 15 % du total de la superficie du magasin et dégagera une marge de 13 % sur ses ventes.
2. Le nouveau rayon ne devra pas cannibaliser plus de 25 % de la superficie d'un rayon existant.
3. Les produits à faible rotation seront éliminés en premier; en conséquence, la marge perdue sur la superficie cannibalisée sera de 10 %.
4. Le nouveau rayon fera augmenter la fréquentation du magasin et devrait se traduire par une augmentation globale de 20 % des ventes du magasin.
5. Les ventes annuelles du rayon Alimentation sont projetées à 1,115 million de dollars par magasin.
6. Les coûts d'exploitation devraient augmenter annuellement de 350 000 \$ par magasin.

Rayon	Superficie (en %)	Produits d'exploitation (en milliers)	Coût (en milliers)	Marge (en milliers)
Vêtements	15 %	1 467,00	885,00	582,00
Pharmacie	8 %	1 093,00	685,00	408,00
Literie et salle de bain	5 %	889,00	699,00	190,00
Cuisine	10 %	933,00	745,00	188,00
Petits électroménagers	15 %	887,00	635,00	252,00
Articles d'extérieur / saisonniers	12 %	1 095,00	745,00	350,00
Bébé	7 %	1 020,00	802,00	218,00
Jouets	10 %	1 324,00	945,00	379,00
Électronique et divertissement	5 %	1 214,00	892,00	322,00
Sports et loisirs	7 %	1 011,00	745,00	266,00
Maison et animaux domestiques	6 %	1 067,00	899,00	168,00
		12 000,00	8 677,00	3 323,00

Annexe 13

Fournisseur de parkas canadien

Phoenix vend depuis ses tout premiers débuts un « parka canadien » qui est devenu indissociable de la marque Phoenix et qui est fabriqué par Polar Tradition inc. Le temps est venu de renouveler le contrat du fabricant, et voici qu'un autre fabricant cherche à décrocher ce contrat auprès de Phoenix. Winter Gear ltée s'est engagée à fournir un manteau de même qualité, mais à un coût nettement plus faible.

Polar Tradition inc.

- Fabricant du parka canadien de Phoenix depuis le début.
- 95 % des produits fabriqués par Polar Tradition sont destinés à Phoenix.
- Située à Yellowknife, dans les Territoires du Nord-Ouest.
- Polar Tradition compte 50 employés directs, compte non tenu des fournisseurs de ses matières premières.
- Les manteaux sont fabriqués à partir de matériaux synthétiques de haute qualité de provenance canadienne.
- Les manteaux sont conçus pour garder très au chaud, mais ils respirent et conservent une allure mode.

Polar Tradition inc. est une petite entreprise dont la capacité est limitée en raison de son approche en matière de fabrication, c'est-à-dire qu'elle achète des matières locales et emploie des artisans traditionnels. Bien qu'elle vende quelques manteaux localement sous sa propre marque, elle réalise 90 % de ses produits d'exploitation auprès de Phoenix et elle dépend de ces ventes. Les ventes locales sont faites à un prix réduit pour aider la collectivité dans laquelle Polar Tradition exerce ses activités.

Winter Gear ltée

- Fabricant de plusieurs marques connues de manteaux d'apparence similaire au parka canadien de Phoenix.
- Le siège social est situé à Toronto, en Ontario. La fabrication se ferait en Chine.
- La main-d'œuvre ne se consacrerait pas exclusivement à la fabrication du parka canadien. La société réduit ses coûts en faisant davantage appel à des employés spécialisés par tâche qui travaillent à plusieurs marques différentes et à l'automatisation.
- La société ne dévoilera pas la provenance des matières utilisées.
- Le modèle des manteaux demeurerait le même.

Les droits à l'égard du modèle de manteau sont détenus par Phoenix et le changement de fabricant n'aurait pas d'incidence sur l'apparence du manteau.

Le prix de vente au détail du parka canadien est de 950 \$. Polar Tradition inc. fournit le parka au prix de gros de 600 \$ et réalise un profit de 200 \$ par manteau.

Winter Gear a présenté une offre dans laquelle elle propose de fournir les manteaux à Phoenix à 400 \$ l'unité.