

espace

QU'EN DIRAIT DARWIN?

L'année 2009 marquant le bicentenaire de la naissance de Charles Darwin, on est en droit de se demander ce qu'il penserait de notre monde actuel. Comment verrait-il notre évolution depuis la première édition de son ouvrage, *De l'origine des espèces*, il y a 150 ans? Même si l'expression entreprise commerciale ne figure aucunement dans le livre, la première question qui serait posée de nos jours à l'homme de science ressemblerait sans doute à celle-ci : « Monsieur Darwin, comment percevez-vous les difficultés économiques que posent les bouleversements actuels et comment m'en sortirai-je? »

Les théories de l'auteur entourant la sélection naturelle se fondent sur la notion que, au fil du temps, toute espèce évolue ou périclète. L'idée est audacieuse – l'espèce qui s'adapte aux circonstances ou aux perturbations brusques a de meilleures chances de survivre, voire de prospérer. Au contraire, celle qui ne s'adapte pas est vouée tôt ou tard à l'extinction. Un constat brutal, mais logique.

Pour élaborer son modèle d'adaptation et de survie, Darwin a étudié de près les animaux et les plantes, mais il aurait aussi bien pu être question de la désorganisation du commerce mondial au XX^e siècle. Cet instinct de survie et

de renouvellement a resurgi de Mumbai à New York. Nous assistons à la confirmation de la théorie de Darwin en mode accéléré. Les entreprises capables de voir un tableau d'ensemble au-delà des mille et une difficultés quotidiennes et qui ont l'assurance voulue pour s'adapter s'il y a lieu seront positionnées pour prospérer et survivre à la nouvelle conjoncture.

Si Charles Darwin était encore de ce monde, il se contenterait sans doute de prendre quelques notes en souriant.



www.cfespace.com

Information, contacts, événements, idées.

Nous voulons entendre parler de vous!

Votre opinion sur Espace nous intéresse.

Communiquez avec Wendy Greenwood, éditrice d'Espace à space@cadillacfairview.com

Nous aimerions remercier Michael Muirhead, président de Bestseller Canada, d'avoir pris le temps de répondre à quelques questions pour Espace.

Nous avons dénombré 10 gammes vendues sous la marque ombrelle Bestseller. Comment cela fonctionne-t-il à l'interne? Les marques-produits sont-elles exploitées indépendamment et en concurrence? Ya-t-il chevauchement et, s'il y a lieu, jusqu'à quel point?

La vision de Bestseller est UN MONDE, UNE PHILOSOPHIE, UNE FAMILLE. Même si nous avons 10 marques sur le marché international, chacune est conçue pour répondre aux besoins d'un groupe précis.

Dans le secteur du jean, par exemple, Jack & Jones vise les hommes qui ont l'esprit d'aventure; être cool, plein d'assurance et décontracté est essentiel pour entrer dans l'univers JJ. Jack & Jones a pour pendant féminin ONLY, une marque de jean authentique destinée à la citadine pure et dure, à la jeune fille créative, à l'affût des tendances, branchée sur le monde globalisé d'aujourd'hui.

Vero Moda rejoint la jeune femme moderne, celle qui attache autant d'importance à sa carrière qu'à sa vie de famille. Bien au fait des tendances, elle recherche qualité et valeur. Indépendante,

elle est la fière ambassadrice de Vero Moda – elle l'incarne. SELECTED HOMME vise l'homme fait, résolu, qui respire la confiance; il est épris de liberté, il sait qui il est et il l'affiche par son look. La gamme se décline en plusieurs styles – de raffiné, branché et avant-gardiste jusqu'au complet de coupe plus classique.

Comme vous le voyez, chaque marque a sa propre identité. Chacune fonctionne de façon indépendante, mais toutes partagent la même philosophie : instaurer la mode européenne en Amérique du Nord à un prix alléchant.

En fait, les marques Bestseller sont comme les frères et sœurs d'une grande famille. Elles sont en harmonie, mais chacune a sa propre personnalité.

La plupart des détaillants débutent modestement et rêvent de s'imposer. Fondée en 1975, Bestseller n'a ouvert sa première boutique qu'en 1988. Parlez-moi de deux ou trois tournants décisifs pour Bestseller.

Le terme est peut-être mal choisi. En 1975, Troels Holch Povlsen, fondateur de Bestseller, entreprenait de remettre sur les rails une boutique familiale à Brande, au Danemark. Ayant rentabilisé l'affaire, il a ouvert neuf autres boutiques dans le même pays. Dans la petite histoire de Bestseller, on en parle comme « des 10 ans des 10 boutiques ».

Dans **espace**

VOLUME 22

AVRIL 2009

Les détaillants étrangers au Canada | [PAGE 2](#)

Des occasions malgré la confusion | [PAGE 2](#)

Q et R (suite) | [PAGE 3](#)

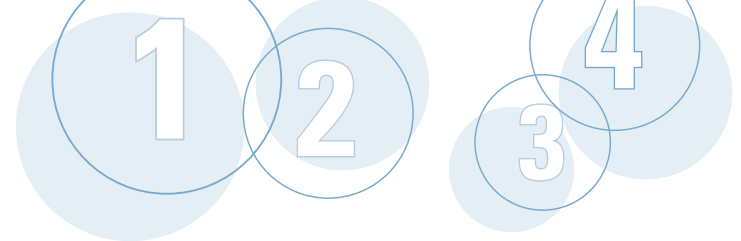
Quatre façons d'affronter la tourmente | [PAGE 3](#)

Une nouvelle façon de voir les consommateurs | [PAGE 4](#)

UNE PUBLICATION TRIMESTRIELLE DE LA CORPORATION CADILLAC FAIRVIEW

www.cadillacfairview.com





Quatre façons d'affronter la tourmente

Chuck Chakrapani,
Ted Rogers School of Management
Université Ryerson

Alimenté par d'autres secteurs de l'économie, le commerce de détail est le bénéficiaire ultime de l'effet de retombée. Ces dernières années, nous avons été témoins de la vigueur générale de plusieurs secteurs économiques, qui ont à leur tour favorisé les ventes au détail. Le vent a tourné soudainement l'automne dernier, quand le tsunami économique a déferlé sur les États-Unis puis s'est étendu à l'échelle mondiale. Il est vain de croire que la conjoncture aux États-Unis, notre plus grand marché, ne nous touchera pas. Il n'y a pas à s'étonner que la confiance des consommateurs ait atteint son plus bas niveau depuis 26 ans. Les détaillants peuvent-ils faire quoi que ce soit pour affronter la tourmente? Il n'y a pas de stratégie infaillible pour faire face à une conjoncture inédite, mais il y a quand même quelques moyens à prendre pour en réduire au minimum les conséquences négatives et même connaître une certaine croissance.

1] ÉCOULER LES STOCKS ET LIMITER LES PLANS D'AVENIR.

Nul n'a le pied léger quand il porte une lourde charge. À court terme, il faut procéder à la gestion serrée des stocks et revoir les plans d'avenir. On y parvient par les recours habituels comme le solde d'inventaire, la rationalisation des points de vente, le report des plans d'expansion et l'allègement des divisions périphériques en vue de maintenir la santé financière. Il y a tout avantage à agir de façon proactive plutôt que de s'y voir contraint par les circonstances.

2] SATISFAIRE AUX CONDITIONS DES CONSOMMATEURS.

Les difficultés financières ne suffisent pas à expliquer pourquoi les consommateurs ne dépensent pas. En fait, c'est surtout qu'ils s'inquiètent de l'avenir. La personne qui perd son emploi a un pouvoir d'achat réduit. L'affaiblissement du commerce de détail est exacerbé par les gens qui voient des proches perdre leur emploi et qui commencent à dépenser moins. La fixation de prix raisonnables aide à s'en sortir mais, pour satisfaire aux conditions des consommateurs, les détaillants pourraient aussi envisager des mesures qui ont fait leurs preuves, par exemple, l'amélioration de la qualité et du service et la fourniture d'une valeur supérieure.

3] NE PAS VISER UNIQUEMENT LE COURT TERME.

On peut être très tenté d'adopter une stratégie adaptée à la situation actuelle. Sera-t-elle toujours bonne après la récession? Si vous faites dans le haut de gamme, il n'est pas nécessairement sage de vous repositionner comme magasin de rabais. Mieux vaut conserver votre position tout en offrant de meilleurs prix, à votre échelle. Tenez compte des réalités actuelles sans abandonner votre positionnement. Il vous servira plus tard!

4] SUIVRE L'ÉVOLUTION DU COMMERCE EN LIGNE.

Le cybermagasinage continue de monter en flèche : près de 9 millions de consommateurs achètent pour environ 13 milliards de dollars en biens et services sur le Net. C'est peu en regard des ventes en magasin, mais on ne peut faire fi de cette évolution exponentielle. Et 13 milliards de dollars, c'est une grosse somme. Selon Statistique Canada, un Canadien sur trois âgé de 16 ans et plus a déjà acheté en ligne, une croissance de 400 % en quatre ans. Le cyberacheteur compare inévitablement les prix en ligne et en magasin. Les détaillants en magasin doivent veiller à ce que l'écart entre les deux ne se creuse pas à l'excès. Afficher des prix très concurrentiels en ligne est un moyen de lutter contre la tendance. Par exemple, Chapters/Indigo vend des livres à prix réduit dans ses magasins et offre une réduction beaucoup plus importante en ligne. De cette façon, elle est plus concurrentielle en regard d'un cybermagasin proprement dit comme Amazon.ca. En ces temps difficiles, il n'y a aucun remède infaillible. Quand de grosses banques s'effondrent, que Microsoft réduit ses effectifs, que le prix du pétrole s'emballe puis se replie, nulle stratégie ne portera ses fruits à coup sûr. Le mieux est désormais d'adopter une approche systématique pour surmonter les difficultés économiques en évitant les mesures qui mineraient la capacité de l'entreprise de prospérer après la récession.

Monsieur Chuck Chakrapani travaille au Centre for the Study of Commercial Activity (CSCA) de l'Université Ryerson. Il est aussi directeur du savoir au Blackstone Group de Chicago et ancien chef de la direction de Millward Brown Canada.
chakrapani@ryerson.ca

LES DÉTAILLANTS ÉTRANGERS AU CANADA

Steve Boase,
Directeur, Analyse des ventes au détail,
Relations avec les locataires
Cadillac Fairview

Au Canada, les ventes au détail totalisent plus de 410 milliards de dollars par année. De ce montant, environ 32 % sont des marchandises considérées comme provenant d'un centre commercial, soit quelque 130 milliards de dollars. Sur ce montant dépensé chaque année dans nos centres commerciaux, linéaires ou non, chez nos détaillants ayant pignon sur rue ou dans nos mégacentres commerciaux, une part croissante va à des détaillants étrangers.

On parle beaucoup de l'invasion américaine dans le commerce de détail canadien, notamment par de grands détaillants du vêtement établis aux États-Unis. Ces derniers réussissent grâce à leurs solides plateformes d'exploitation et à leurs marques connues en raison de la publicité et des achats transfrontaliers.

Mais penser que les changements observés dans le commerce de détail viennent seulement de nos voisins du Sud serait une erreur. Plus de 30 détaillants européens et asiatiques vendent actuellement leurs produits au Canada. Nombre de clients croient peut-être même qu'un détaillant est canadien ou américain alors qu'il est plutôt européen ou asiatique.

En fait, ces détaillants d'outre-mer exploitent plus de 1 300 magasins au Canada. Le tableau ci-dessous présente

les plus importants d'entre eux. Détenus par une société japonaise, 7-Eleven compte près de 500 succursales au Canada et y est établie depuis 1968. HMV, le plus gros détaillant de disques et de vidéos du monde, est chez nous depuis 1987. HMV Canada est aujourd'hui l'une des divisions les plus rentables du groupe HMV à l'échelle mondiale.

Même si de nombreux détaillants étrangers connaissent le succès sur le marché canadien, certains n'ont pas eu cette chance. Marks and Spencer était établi au Canada depuis des années, mais l'éclectisme de la marchandise britannique avait de moins en moins de sens pour la population canadienne à la démographie en mutation.

Certains nouveaux venus sur le marché canadien ont marqué l'histoire en seulement quelques années. H&M a maintenant 22 magasins à des emplacements de choix. Zara en compte 15 et, comme H&M, fait dans la « fast fashion » ou concept de mode en accéléré. Ces deux détaillants ont, presque à eux seuls, changé la donne pour tous les détaillants de vêtements. Leurs modèles d'exploitation à bas prix ont forcé les concurrents à réduire leurs prix, le consommateur décidant d'acheter des articles plus à la mode tout en sachant qu'il ne pourra peut-être les porter qu'une seule saison.

En cette période de difficultés économiques, les détaillants ont allégé, reporté, voire annulé leurs plans d'expansion, mais le consommateur canadien reste en quête de nouveaux détaillants dignes d'intérêt. Les résultats en sont la preuve. Le Canada est et demeurera une destination privilégiée pour les détaillants étrangers dynamiques.

boases@cadillacfairview.com

Détaillants étrangers

SOCIÉTÉ MÈRE	MARQUE	NOMBRE DE MAGASINS (EN 2008)	PAYS D'ORIGINE	DEPUIS
Seven-Eleven Japan Co.Ltd.	7-Eleven Food Stores	476	Japon	1968
HMV Group Plc	HMV Canada	121	Grande-Bretagne	1987
L'Oreal International	The Body Shop/Le Body Shop	110	France	1980
Luxottica Group S.p.A	Sunglass Hut	84	Italie	1989
Sony Corporation	Sony Style	81	Japon	1975
Luxottica Group S.p.A	Pearle Vision Centre	80	Italie	1959
Luxottica Group S.p.A	Lens Crafters	70	Italie	1988
Esprit Holdings	Esprit	43	Chine	N/D
H & M HENNES & MAURITZ AB	H & M	22	Suède	2004
AEON Co. Ltd.	Talbots	21	Japon	1991

Q et R suite

Quand Troels s'est rendu en Inde en 1979, l'un des premiers tournants de Bestseller était franchi. Il y a rencontré Ranjit, aujourd'hui responsable des achats de Bestseller en Inde. Ils ont entamé une collaboration en achetant des vêtements. Troels a ensuite commencé à en vendre en tant que grossiste, hors du réseau de Bestseller, en continuant évidemment à faire de même dans ses boutiques (de détail).

Le deuxième tournant a été l'évolution de Vero Moda. Troels a acheté EXIT, la première marque Bestseller, en 1986. Initialement une marque de jean pour filles, elle est vite devenue une marque pour femmes. En 1987, le nom est passé à Vero Moda parce qu'EXIT ne pouvait pas être enregistrée comme marque de vêtements pour femmes en Suède.

En 1988, Bestseller a inauguré sa première boutique à l'extérieur du Danemark : une boutique Vero Moda en Suède. Depuis, Bestseller est présent dans 41 pays, y compris en Amérique du Nord depuis octobre dernier, au Carrefour Laval.

Quelles marques Bestseller ont le plus de potentiel pour les cinq prochaines années? Prévoyez-vous que toutes les marques Bestseller se vendront un jour au Canada?

J'espère que toutes ces marques seront offertes en Amérique du Nord prochainement! Évidemment, il s'agit d'un objectif à long terme. Pour l'instant, nous sommes ravis que Jack & Jones, ONLY et Vero Moda ouvrent la porte aux autres marques au détail.

Toutes nos marques ont beaucoup de potentiel, mais le marché des vêtements pour hommes offre de multiples occasions. C'est pourquoi nous nous concentrons d'abord sur les boutiques Jack & Jones.

Bestseller est réputée pour son sens communautaire et ses positions marquées sur l'environnement. Expliquez un peu à nos lecteurs quelles sont vos positions de base et vos plans dans la région de Montréal.

La responsabilité sociale vient de l'intérieur, de l'esprit de l'entreprise selon lequel si on peut aider l'autre on le fait. Il s'agit d'avoir ce petit plus – d'énergie et de ressources – pour pouvoir aider.

Bestseller déploie beaucoup d'efforts et de ressources en ce sens. Nous participons donc à divers projets de développement de par le monde. Pour en savoir plus, visitez notre site Web.

Par exemple, Bestseller Canada a donné à la Fondation du cancer du sein du Québec 10 % de tous les profits tirés de l'inauguration de la boutique au Carrefour Laval. Nous prévoyons étendre notre participation à la vie communautaire et aux projets en faveur de l'environnement.

En cette période de ralentissement économique, quelles occasions voyez-vous pour Bestseller?

L'entreprise Bestseller est née d'un principe fondamental : devenir la meilleure en restant humble. Elle s'est toujours efforcée de créer des produits de qualité supérieure, tout en luttant contre la tendance d'investir dans de massives campagnes de marketing coûteuses, aux frais du consommateur. Grâce à cette pratique, Bestseller se tire bien des fluctuations économiques depuis 34 ans.

Nous sommes en bonne position pour nous développer en cette période sombre, mais seulement parce que l'honnêteté et le travail sont pour nous des principes de base. Nous espérons initier de nouveaux consommateurs à nos marques. Notre fidèle clientèle verra que nous sommes toujours là pour elle.

Quelle que soit l'évolution économique, Bestseller tiendra sa promesse d'offrir au client un produit européen, de qualité supérieure, qui ne défonce pas son budget.

Bestseller a sa propre école. Quel est le programme et sur quelle philosophie repose-t-il?

Bestseller croit énormément au perfectionnement. Et cette croyance se confirme à l'école Bestseller, par la formation au commerce de détail et par les ateliers donnés aux chefs de secteurs, aux gérants et au personnel des boutiques.

L'ensemble du personnel suit un programme de formation intense pour connaître la philosophie, le style de gestion et d'affaires de Bestseller. Le programme est dynamique et amusant, mais fournit aussi au personnel les connaissances voulues pour montrer le visage international de Bestseller.

Nous croyons fermement en l'intégration des membres du personnel de détail à la famille Bestseller. Ils sont nos ambassadeurs. Les communications et la relation directe qu'ils ont avec le consommateur leur donnent un rôle capital, d'où l'importance des cours dispensés à l'école Bestseller.

Pour citer Troels Holch Povlsen, fondateur de Bestseller : « On peut former quelqu'un à un poste, mais lui enseigner à avoir la bonne attitude est une autre histoire. » L'école Bestseller a pour mission de transmettre les valeurs de l'entreprise aussi clairement et précisément que possible, de manière que le client vive la singularité Bestseller.

Le programme donne au personnel des compétences en communication et en leadership en plus de lui apprendre des stratégies de vente et des techniques de merchandising.



Des occasions malgré la confusion

Michelle Carrie
Directrice des relations
avec les locataires
Cadillac Fairview

Les choix de sujet sont minces quand tout le monde ne songe qu'à une chose : l'état de l'économie. Les économistes disent que nous sommes en récession, mais les défis à relever aujourd'hui sont bien différents de ceux qu'ont entraînés les récessions des 20 dernières années, et, comme chacun le sait, Dieu a créé les économistes pour susciter l'optimisme.

D'habitude, une récession est synonyme de ralentissement prévisible et temporaire de la croissance, frappe tous les cinq à sept ans et joue un rôle important : chasser le superflu hors du système. Quand elle ralentit puis disparaît, c'est pour céder sa place à une reprise et à un nouveau cycle de croissance. Pratique, simple, compréhensible et souvent utile. C'est du moins ce qu'on dit dans la plupart des cours d'économie élémentaire, ce qui explique sans doute pourquoi si peu d'experts ont prévu le coup. (Ils ont prédit neuf des cinq dernières récessions, mais pas celle-là!) C'est qu'elle est différente. Elle ne correspond pas aux idées reçues, rassurantes, non plus qu'à un modèle théorique reconnu assorti de variables prévisibles. Cette récession a débuté différemment et elle se terminera sans doute de la même façon. Le premier signe qui nous a presque tous alarmés a été que de grandes banques américaines, celles-là même qui se réjouissaient de leurs milliards de dollars de profits tout juste deux ans auparavant, prédisaient désormais des pertes se chiffrant dans les milliards et appelaient à l'aide.

Cette récession est différente du fait que personne ne s'entend pour dire où elle nous mènera ni combien de temps nous y serons englués. Il y a à peine quelques semaines, la Banque du Canada publiait un rapport selon lequel le redressement était prévu pour la fin de 2009 et le retour à un taux de croissance de 3,8 % pour 2010. La même semaine, General Motors annonçait 10 000 autres mises à pied dans le monde, et de grands économistes prédisaient un taux de chômage au Canada supérieur à 10 % d'ici la fin de l'année. La confusion règne.

Je suis optimiste, du genre à voir le verre à moitié plein (préférentiellement d'un beau Chardonnay boisé et gras). Je crois fermement que les vieilles règles ne s'appliquent plus, mais que la confusion recèle des occasions. Quand les façons de faire usuelles semblent futiles, l'heure est venue d'allier prudence et créativité, d'examiner soigneusement nos méthodes et... de tout faire un peu mieux. Qu'il s'agisse des rapports avec le personnel, la clientèle, les fournisseurs ou les banquiers, les circonstances sans précédent appellent de nouveaux modes de réflexion et l'établissement de nouvelles relations plus ouvertes. Je ne dis pas qu'il faut tout bouleverser, car j'estime que, majoritairement, nous prenons déjà beaucoup de bonnes mesures. Mais je crois que si nous pouvons améliorer l'efficacité ou l'effet de chaque tâche, ou consolider une relation, nous reprendrons la situation en main et nous nous positionnerons le mieux possible pour réussir.





Le commerce de détail en 2009 :

Une nouvelle façon de voir les consommateurs

par : Georgie Binks

Vous êtes un détaillant et vous vous demandez comment attirer les consommateurs en cette année 2009 à l'économie chancelante? Écoutez les conseils de Joanne Thomas Yaccato, coauteure avec Sean McSweeney de *The Gender Intelligent Reader*, publié par la maison Wiley en 2008. Selon elle, l'avenir repose sur la consommatrice, et les détaillants avisés trouveront chez elle leur mode de survie au ralentissement économique.

Les femmes représentant 80 % des consommateurs, Mme Thomas Yaccato explique que les détaillants doivent maintenant arrêter de voir les acheteurs à travers leurs « lunettes d'homme blanc d'âge moyen ». « Les femmes sont des consommatrices incroyablement averties. Les détaillants ne se rendent pas compte que nous voyons tout. C'est dans notre nature. Si vous attirez les consommatrices, vous montez la barre pour tout le monde. Qui tient compte de la différence des besoins entre les hommes et les femmes et change ses façons de faire des affaires pourrait assister à des changements spectaculaires. »

Pour les détaillants, la première chose à faire est d'examiner l'espace commercial avec les yeux d'une femme. Mme Thomas Yaccato leur conseille d'endosser un porte-bébé

en y mettant une poupée, de s'imaginer accompagné d'un enfant de sept ans sujet aux accès de colère, de s'accrocher un sac à couches et un sac à main à l'épaule et de saisir une poussette. Tentez maintenant de faire des courses.

Le détaillant peut prendre certaines mesures de base pour satisfaire la clientèle féminine. Par exemple, s'assurer que les produits pour femmes ne sont pas de simples produits pour hommes en plus petites tailles ou en pastel. Une salle de bain, surtout si elle est propre, est vitale. Mme Thomas Yaccato affirme : « Pour les femmes, les toilettes sont le baromètre de la compréhension de leurs besoins de la part du commerçant. » Les portes lourdes et les produits trop en hauteur compliquent les achats des femmes. Les salles d'essayage assez grandes, le personnel nombreux et une aire de jeux pour les enfants facilitent les choses. De même que les nombreuses caisses ouvertes. Elle poursuit : « Les femmes qui travaillent consacrent deux heures de plus par jour que leur conjoint aux soins des enfants et de la maison. Elles manquent énormément de temps. Le manque de caisses agace tout le monde, mais c'est un irritant disproportionné pour les femmes qui n'ont pas de temps. »

Souvent, en période de ralentissement économique, le personnel de vente est le premier à être touché. D'après Mme Thomas Yaccato, c'est une grave erreur puisque les bons vendeurs sont un élément clé pour gagner les femmes. Elle dit que les hommes entrent dans un magasin, prennent un article et ne l'essaient même pas avant de l'acheter. Les femmes ne font pas ça. Elles fouillent beaucoup plus que les hommes. Elles prennent aussi leurs décisions différemment. « Les femmes sont repoussées par les techniques de vente agressives, à courte vue. » Elle conseille aux vendeurs de laisser

le temps aux femmes de prendre leurs décisions. Si on met une femme en colère, elle ira ailleurs, tandis qu'un homme, dans les mêmes circonstances, achètera peut-être quand même quelque chose.

« Quand rien ne va plus, c'est souvent en raison du personnel en contact direct avec la clientèle. Cette expérience de vente en personne est généralement qualifiée d'horrible dans tous les secteurs. »

À son avis, les détaillants doivent se garder de confondre sensibilité aux besoins des femmes et simple marketing leur étant destiné. « Le marketing à l'adresse des femmes est maintenant toute une industrie. Quand il s'agit de répondre aux besoins des femmes, tout ce qui se fait est du marketing ciblé. Or, la plupart des femmes voient venir le coup et elles ont horreur de ça. Seul le service est touché et le problème reste entier. »

Prendre le temps d'améliorer l'expérience de magasinage des femmes peut être rentable. « Une fois que vous gagnez notre clientèle, nous vous sommes fidèles à vie, de même que tout notre entourage. Si vous répondez aux besoins des femmes, vous surpasserez les attentes des hommes. Les détaillants qui prennent les femmes au sérieux depuis les premiers jours subissent un contrecoup beaucoup moins grave en période de ralentissement. »

Georgie Binks est journaliste pigiste de la chronique Mode de vie. Elle habite Toronto.

