



# Cas d'éthique des affaires

Écrit par Andrea Erin Bass  
University of Nebraska



**JEUX DU COMMERCE 2011**  
**TD ASSURANCE MELOCHE MONNEX**

École de gestion Telfer, Université d'Ottawa

# Lululemon et l'environnement : quand algues, fournisseurs et responsabilité sociale s'entremêlent<sup>1</sup>

Le matin du mercredi 14 novembre 2007, la une du cahier des affaires du *New York Times* indique que des tests révèlent l'absence d'algues dans des vêtements soi-disant fabriqués à partir de fibres d'algues. L'article affirme qu'on ne retrouve aucune trace d'algues dans la gamme de produits VitaSea, censée contenir une fibre à base d'algues conçue pour dégager des acides aminés d'origine marine, des minéraux et des vitamines qui pénètrent la peau au contact de l'humidité. Chip Wilson, président et fondateur des magasins de vêtements de sport Lululemon, et Robert Meers, président-directeur général de Lululemon, sont en passe de se lancer dans leur première mission de limitation des dégâts depuis le premier appel public à l'épargne lancé par la société, en juillet. C'est la plus mauvaise presse qu'a reçue Lululemon depuis qu'elle est devenue une entreprise publique, et dans la foulée de l'article, l'intégrité des produits, le marketing et la stratégie, les fournisseurs et l'éthique de Lululemon sont remis en question. La manière dont l'entreprise gèrera ce revers sera déterminante pour sa survie et sa réputation.

## Présentation de Lululemon

Fondée à Vancouver en 1998, Lululemon Athletica Inc. (Lululemon) est un fabricant et un détaillant de tenues et d'accessoires de sport inspirés du yoga<sup>2</sup>. En 2007, l'entreprise possédait ou avait franchisé 81 boutiques partout dans le monde<sup>3</sup> (emplacement des points de vente à l'annexe 1). L'entreprise a pour mission de mettre à la disposition des gens des éléments susceptibles de leur procurer une vie plus longue, plus saine et plus joyeuse en tablant sur les valeurs fondamentales suivantes : qualité, produit, intégrité, équilibre, entrepreneuriat, excellence et plaisir<sup>4</sup>.

Lululemon fabrique des produits novateurs de qualité élevée destinés aux adeptes de yoga et aux athlètes. L'entreprise élabore un manifeste (annexe 2) pour exprimer

<sup>1</sup> Copyright © 2010 par l'auteure. Tous droits réservés. Ce cas a été préparé par Andrea Erin Bass comme outil de discussion en classe plutôt que pour illustrer l'efficacité ou l'inefficacité de la gestion de la situation administrative. L'auteure donne aux JDC 2011 la permission d'utiliser le cas pour le volet éthique des affaires de la compétition.

<sup>2</sup> Lululemon Athletica Inc., *Who is Lululemon Athletica?*, [en ligne], 4 février 2010. [<http://www.lululemon.com/about/>] (Consulté le 3 janvier 2011).

<sup>3</sup> Lululemon Athletica Inc., *Lululemon Athletica, Inc. – Annual Report*, [en ligne], 8 avril 2008. Disponible aussi par Internet à l'adresse <http://investor.lululemon.com/secfiling.cfm?filingID=909567-08-415> (consulté le 3 janvier 2011).

<sup>4</sup> Lululemon Athletica Inc., *Media Kit*, octobre 2009. Disponible aussi par Internet à l'adresse [http://www.lululemon.com/media/press\\_kit/lulu\\_media\\_kit.pdf](http://www.lululemon.com/media/press_kit/lulu_media_kit.pdf) (consulté le 3 janvier 2011).

l'essence même de sa culture et inciter les clients à changer des choses pour améliorer leur style de vie. « Une dose quotidienne d'endorphines produites par l'exercice physique vous donnera plus d'énergie, vous aidera à prendre de meilleures décisions et à vous sentir en paix avec vous-même, tout en neutralisant le stress »; « Ce qui a le plus d'importance devrait toujours avoir préséance sur ce qui en a le moins »; « Les gens qui réussissent disent "JE FERAI" plutôt que "je souhaite", "je devrais", "j'essaierai" » : voilà quelques-uns des principes contenus dans le manifeste<sup>5</sup> et à la base de la religion de la marque Lululemon<sup>6</sup>. L'entreprise cible les « super filles », dont les mères étaient les « superfemmes » des années 1980. Ces jeunes femmes instruites et vaillantes adoptent un mode de vie sain : elles s'entraînent, s'alimentent bien et prennent soin d'elles<sup>7</sup>.

Lululemon lance aussi des gammes de vêtements et d'accessoires pour hommes, mais elle continue de centrer ses efforts sur sa clientèle principale, les « super filles ». Le fondateur de Lululemon, Dennis « Chip » Wilson, obtient un baccalauréat ès arts en économie de l'Université de Calgary en 1980. Au début des années 1990, il fonde l'entreprise de surf, de planche à roulettes et de planche à neige Westbeach Sports, qu'il vend en 1997. À l'âge de 41 ans, M. Wilson commence à suivre des cours de yoga et, un an plus tard, il ouvre le premier magasin Lululemon dans le quartier branché et huppé de Kitsilano Beach. Son style de leadership consiste à « diriger et laisser diriger », et il souhaite instaurer une culture d'autonomie et de reddition de comptes parmi son personnel<sup>8</sup>. Robert « Bob » Meers se joint à l'équipe de Lululemon à titre d'expert-conseil en 2005 avant d'accepter le poste de président-directeur général. La restructuration permet à M. Wilson de continuer d'assumer ses fonctions en tant que président du conseil d'administration de l'entreprise et concepteur en chef des produits, en renonçant au poste de président-directeur général. M. Meers possède une vaste expérience dans la vente au détail : il a été président de Reebok International<sup>9</sup> et président-directeur général de l'entreprise d'articles de décoration intérieure Syratech Corp<sup>10</sup>.

Lululemon conçoit et fabrique des tenues de sport techniques pour le yoga, la course et la danse. L'entreprise devient populaire pour son pantalon d'entraînement noir

---

<sup>5</sup> Lululemon Athletica Inc., *Manifeste de Lululemon*. Disponible aussi par Internet à l'adresse [http://www.lululemon.com/\\_images/manifesto/manifesto\\_fr.jpg](http://www.lululemon.com/_images/manifesto/manifesto_fr.jpg) (consulté le 3 janvier 2011).

<sup>6</sup> Julia Suppa, « The Lululemon Love Affair », *Digital Journal*, [en ligne], 26 décembre 2006. [[http://www.digitaljournal.com/article/78230/The\\_Lululemon\\_Love\\_Affair](http://www.digitaljournal.com/article/78230/The_Lululemon_Love_Affair)] (Consulté le 3 janvier 2011).

<sup>7</sup> Chip Wilson, *How Lululemon Came Into Being*, [blogue de Lululemon], [en ligne], 30 mars 2009. [<http://www.lululemon.com/community/blog/how-lululemon-came-into-being-a-gross-generalization/>] (Consulté le 3 janvier 2011).

<sup>8</sup> Monte Stewart, « Lululemon boss rides creative wave », *Business Edge*, vol. 8, n° 10, 16 mai 2008. Disponible aussi par Internet à l'adresse <http://www.businessedge.ca/article.cfm/newsID/17862.cfm> (consulté le 3 janvier 2011).

<sup>9</sup> « How One Startup Snared a Big Fish for its Board », *Business Week*, 14 mai 1999. Disponible aussi par Internet à l'adresse <http://www.businessweek.com/smallbiz/news/date/9905/f990514.htm> (consulté le 3 janvier 2011).

<sup>10</sup> « Syratech Names Robert Meers as President and CEO », *Giftware Business*, 11 mars 2002. Disponible aussi par Internet à l'adresse <http://www.allbusiness.com/retail-trade/4293501-1.html> (consulté le 3 janvier 2011).

bien ajusté. Outre les pantalons d'entraînement, elle vend des soutiens-gorge et des camisoles de sport, des culottes courtes, des pantalons capris, des t-shirts, des chandails en molleton, des blousons et d'autres vêtements pour homme et femme. L'entreprise produit également une gamme d'accessoires qui comprend des bouteilles d'eau, des chapeaux, des tapis de yoga, ainsi que des sacs de yoga et de sport<sup>11</sup>. Lululemon est fière d'utiliser des matières novatrices pour fabriquer ses produits. Le tissu de marque Luon<sup>MD</sup>, le plus connu et le plus utilisé de l'entreprise, absorbe l'humidité et sert à fabriquer la majorité des pantalons, des culottes courtes, des camisoles et des soutiens-gorge Lululemon. L'entreprise utilise aussi un tissu plus avant-gardiste, le Silverescent<sup>MD</sup>, fait de fils en argent et conçu pour éliminer les bactéries et les odeurs<sup>12</sup>. En dollars américains, un pantalon Lululemon se vend en moyenne 99 \$, un soutien-gorge, 48 \$, une camisole, 52 \$, et un blouson, 98 \$. Le coût des accessoires de Lululemon va de 25 \$ (bouteilles d'eau) à 88 \$ (sacs)<sup>10</sup>.

Sur son site Web, Lululemon affirme que la responsabilité sociale est inscrite dans son ADN. L'entreprise se sent comptable envers toutes ses parties prenantes : employés, clients, détaillants, fournisseurs, actionnaires et l'environnement. Elle renchérit en déclarant ce qui suit sur son site : « C'est ce que nous sommes et ce que nous faisons, et nous continuerons de poursuivre notre mission, qui consiste à "créer des produits pour permettre aux gens de mener une vie plus longue, plus saine et plus joyeuse" [...] pour nos clients, nos employés et nos partenaires fabricants. »

Lululemon connaît une année exceptionnelle en 2007. Le total de ses actifs fait plus que doubler, passant de 48 492 745 \$ au début de 2007 à 97 906 418 \$ en fin d'exercice. Les revenus nets font un bond de 45,8 p. 100 au cours de la même période, tandis que les bénéfices nets affichent une hausse de 75,1 p. 100. (analyse financière, annexe 3). L'entreprise continue de mettre en œuvre une stratégie d'expansion dynamique qui est axée sur le développement des marchés canadiens et américains<sup>13</sup>. Lululemon devient une société ouverte lorsqu'elle s'inscrit à la Bourse de Toronto le 26 juillet 2007 et à NASDAQ le 4 septembre 2007, cotée à 36,87 \$ américains l'action<sup>14</sup>. Des renseignements sur les actions se trouvent à l'annexe 4.

---

<sup>11</sup> Lululemon Athletica Inc., *Shop.lululemon.com*, [en ligne], [s. d.].

[<http://shop.lululemon.com/store/productslist.aspx?categoryid=500&pagesize=15>] (Consulté le 3 janvier 2011).

<sup>12</sup> Lululemon Athletica Inc., *Lululemon fabrics*, [en ligne], [s. d.].

[<http://www.lululemon.com/education/info/care>] (Consulté le 3 janvier 2011).

<sup>13</sup> Lululemon Athletica Inc., « Form 10-K », *Edgar Online*, [en ligne], 2008. [<http://www.sec.gov/edgar.shtml>] (Consulté le 3 janvier 2011).

<sup>14</sup> « Lululemon Athletica Inc. (LULU) », *Yahoo! Finance*, [en ligne], [s. d.].

[<http://finance.yahoo.com/q/in?s=LULU>] (Consulté le 14 mars 2009).

## Plan de viabilité et de responsabilité sociale de Lululemon

Dès sa création, Lululemon intègre la viabilité à sa stratégie globale. La responsabilité sociale revêt une importance capitale pour Lululemon, qui baptise « patrimoine communautaire » sa stratégie dans ce domaine. Ses processus commerciaux reposent d'ailleurs sur les cinq composantes d'un patrimoine communautaire : collectivité; gens; approvisionnement et fabrication; éco-efficacité et réduction des déchets; et bâtiments écologiques et espaces verts<sup>15</sup>. Lululemon s'attache plus précisément aux trois volets touchant de plus près la durabilité : approvisionnement et fabrication; éco-efficacité et réduction des déchets; et bâtiments écologiques et espaces verts.

**Approvisionnement et fabrication :** Ce volet repose sur une stratégie triennale visant à travailler avec des fournisseurs qui non seulement partagent la vision et les valeurs de Lululemon, mais respectent aussi son code de conduite au travail<sup>16</sup>, préparé à l'interne par ses dirigeants. Lululemon est résolue à travailler uniquement avec des fournisseurs qui, comme elle, se soucient de l'environnement et de la santé humaine.

L'entreprise se fixe des attentes élevées, si bien que les fournisseurs qui veulent travailler avec elle doivent respecter des exigences précises et faire continuellement l'objet de vérifications menées par Lululemon visant à cerner leurs faiblesses et leurs possibilités. Lululemon a créé une échelle de conformité en matière de responsabilité sociale pour évaluer les fournisseurs et les partenaires fabricants auxquels elle attribue une note sur 100. La grille d'évaluation se divise en quatre : pratiques de travail, responsabilité environnementale, santé et sécurité.

**Éco-efficacité et réduction des déchets :** Ce volet est aussi au cœur de l'initiative du patrimoine communautaire et de la stratégie d'ensemble de Lululemon. La vision quinquennale pour ce plan comprend la conception de produits et de processus très novateurs pour réduire les polluants environnementaux dans la fabrication et la vente au détail de vêtements. L'entreprise a mis en place un guide environnemental interne et intégré une clause sur cette question dans son code de conduite au travail, auxquels elle-même et ses fournisseurs doivent se conformer. En plus d'innover sans cesse sur le plan conceptuel, Lululemon revoit continuellement ses processus d'emballage et d'expédition afin de trouver la meilleure façon de réduire son impact environnemental. Lululemon a adopté des techniques de mesure et des données de référence à titre d'indicateurs pour calculer son empreinte écologique et pour cerner les secteurs où des

---

<sup>15</sup> Lululemon Athletica Inc., *Établissement d'un patrimoine communautaire – vision quinquennale*, [en ligne], 2006. Disponible aussi par Internet à l'adresse <http://web.archive.org/web/20070106095212/www.lululemon.com/fr/about/legacies/community> (consulté le 3 janvier 2011).

<sup>16</sup> Lululemon Athletica Inc., *Workplace Code of Conduct*, 8 septembre 2006. Disponible aussi par Internet à l'adresse [http://web.archive.org/web/20070106094933/www.lululemon.com/about/lululemon\\_code\\_of\\_conduct.pdf](http://web.archive.org/web/20070106094933/www.lululemon.com/about/lululemon_code_of_conduct.pdf) (consulté le 3 janvier 2011).

améliorations pourraient être apportées. Enfin, Lululemon a constitué des réseaux d'experts de l'environnement, de représentants d'ONG et de membres de son personnel pour faciliter l'échange d'idées en vue d'améliorer les processus et les produits et pour favoriser les échanges continus sur la responsabilité sociale et l'impact environnemental des entreprises.

**Bâtiments écologiques et espaces verts :** Il s'agit du dernier volet du patrimoine communautaire de Lululemon. L'entreprise a une vision quinquennale pour les nouveaux immeubles et espaces aménagés conformément au programme LEED, un programme de conception de pointe sur les plans énergétique et environnemental, et incite les services et les magasins existants à tout mettre en œuvre pour réaliser l'objectif « zéro déchet et émission » en instaurant un guide de construction interne et le guide de conduite en matière de construction, lequel encourage la communication sans papier de même que la mise en œuvre de programmes de recyclage et de réduction du papier, l'approvisionnement en matériaux naturels pour la construction et l'entretien et la remise à neuf d'installations existantes pour y apporter des améliorations éconergétiques. Lululemon se fixe l'objectif de réduire le gaspillage de 95 p. 100 d'ici à 2010<sup>14</sup>.

## Analyse de l'industrie

Lululemon évolue principalement dans le secteur 315999 du SCIAN – Fabrication d'autres accessoires vestimentaires et d'autres vêtements. L'élasticité du secteur, une indication de la sensibilité au prix au sein de l'industrie, est de 3,8 p. 100 en 2007, ce qui correspond à une hausse de 0,4 p. 100 par rapport à 2002, tandis que celle de Lululemon s'élève à 18,2 p. 100 en 2007<sup>17</sup>. Cette observation montre que les consommateurs de ces produits sont devenus plus sensibles aux rajustements de prix, mais que les acheteurs des produits Lululemon ne le sont pas du tout. Même si l'industrie est très compétitive, la demande pour les produits Lululemon est moins sensible aux hausses de prix que dans le reste de l'industrie. Le plus grand obstacle pour se tailler une place dans ce secteur est la présence de marques dominantes telles que Nike et Under Armour. Lululemon continue toutefois d'augmenter sa part du marché, de toute apparence un trimestre à la fois. Elle affiche une marge bénéficiaire brute de 51,7 p. 100, comparativement aux 37,7 p. 100 de l'industrie, une croissance trimestrielle de ses recettes de 34,1 p. 100 par rapport aux 7,3 p. 100 de l'industrie et un coefficient de capitalisation des bénéfices de 10,3 comparativement aux 8,13 de l'industrie. Ces données emballent les investisseurs et les analystes, et Lululemon devient l'une des entreprises NASDAQ les mieux cotées en 2007.

---

<sup>17</sup> US Census Bureau, « Other Apparel Accessories and Other Apparel Manufacturing: 2002 », *2002 Economic Census – Manufacturing*, [Industry Series], décembre 2004. Disponible aussi par Internet à l'adresse <http://www.census.gov/prod/eco2/eco231i315999.pdf> (consulté le 3 janvier 2011).

## Smartfiber AG, Seacell® et Vitasea

Smartfiber AG est une petite entreprise privée de moins de 30 employés établie à Rudolstadt, en Allemagne. En juillet 2007, Smartfiber AG fait l'acquisition de SeaCell<sup>MD</sup>, un concurrent, pour élargir ses recherches, sa production et son potentiel commercial. Smartfiber AG met au point, produit et distribue la fibre Lyocell de SeaCell<sup>MD</sup>, utilisée dans les produits VitaSea de Lululemon.

Conçu d'après le système Lyocell, qui combine la fibre SeaCell<sup>MD</sup> avec une matière cellulosique, SeaCell<sup>MD</sup> contient un additif dermoprotecteur et anti-inflammatoire à base d'algues. Le processus Lyocell se trouve à l'annexe 5. Lyocell est la fibre d'algues qui fait partie de la composition du tissu SeaCell<sup>MD</sup>. Smartfiber AG prétend que SeaCell<sup>MD</sup> engendre un échange actif entre la fibre d'algues et la peau, ce qui favorise le mieux-être chez les personnes exposées à la fibre<sup>18</sup>. Le partenariat entre Lululemon et Smartfiber AG commence en 2006 et la gamme de produits VitaSea est née; le tissu est composé à 23 p. 100 de SeaCell<sup>MD</sup>Pure, la forme la plus pure du produit<sup>19</sup>. Smartfiber AG respecte le code de conduite au travail de Lululemon et constitue un nouveau partenaire intéressant avec lequel celle-ci peut nouer une relation fondée sur la conscience environnementale, l'innovation et la confiance.

Smartfiber AG fournit à Lululemon toute l'information dont elle a besoin au sujet du tissu SeaCell<sup>MD</sup>. L'entreprise allemande lui remet des données sur la composition de cette matière et sur les avantages de concevoir la gamme de produits VitaSea avec le tissu SeaCell<sup>MD</sup>. Les vêtements, principalement des chandails et quelques sous-vêtements, se vendent d'après le principe formulé par Lululemon et Smartfiber AG voulant que les produits VitaSea dégagent des acides aminés, des vitamines et des minéraux qui pénètrent directement la peau<sup>20</sup>. Lululemon fait la promotion du produit à l'aide des données communiquées par Smartfiber AG en faisant valoir que les vitamines et les minéraux que libèrent les produits VitaSea au contact de la peau offrent les propriétés suivantes :

- préserver la fermeté et la douceur de la peau;
- prévenir l'assèchement de la peau;
- rehausser la circulation sanguine dans la peau;
- activer le métabolisme cellulaire;
- favoriser la régénération des cellules cutanées;

---

<sup>18</sup> « SeaCell See and Feel », *Topkapi Iplik*, [en ligne], [s. d.]. [<http://www.topkapiplik.com.tr/EN/scell.html>] (Consulté le 21 août 2009).

<sup>19</sup> « Lululemon Athletica Inc. Confirms VitaSea Fabric Contents and Testing Process », *Business Wire*, 16 novembre 2007. Disponible aussi par Internet à l'adresse <http://www.allbusiness.com/company-activities-management/operations-quality-control/5313547-1.html> (consulté le 3 janvier 2011).

<sup>20</sup> Louise Story, « 'Seaweed' Clothing Has None, Tests Show », *The New York Times*, 14 novembre 2007. Disponible aussi par Internet à l'adresse [http://www.nytimes.com/2007/11/14/business/14seaweed.html?\\_r=2&hp&oref=slogin](http://www.nytimes.com/2007/11/14/business/14seaweed.html?_r=2&hp&oref=slogin) (consulté le 3 janvier 2011).

- produire un effet antiviral et antibactérien;
- apaiser les éruptions cutanées;
- réduire le stress;
- détoxifier la peau<sup>21</sup>.

Dans le cadre de sa stratégie de marketing par la base, Lululemon s'emploie à faire connaître aux clients les propriétés des produits VitaSea. Par l'intermédiaire des porte-parole de l'entreprise, que l'on appelle les « ambassadeurs Lululemon », des employés des magasins, aussi nommés « éducateurs », ainsi que des efforts de marketing de la société, les vertus des produits VitaSea sont communiquées à toute la clientèle. Les produits VitaSea sont vendus à un prix supérieur à celui d'autres articles Lululemon. Ainsi, les t-shirts VitaSea se vendent en moyenne 58 \$ américains, comparativement à 48 \$ pour les autres t-shirts de l'entreprise. Les produits VitaSea représentent 3 p. 100 de toute la gamme de produits Lululemon<sup>22</sup> et totalisent environ 1 p. 100 des ventes<sup>23</sup>.

## Information d'un investisseur

À la fin de 2007, le *New York Times*, l'un des plus grands journaux du monde, reçoit des renseignements au sujet de l'une des entreprises NASDAQ les mieux cotées : Lululemon. Un investisseur anonyme, sur le point de vendre ses actions, met le journal sur la piste de fausses allégations relativement aux produits VitaSea et détient même la preuve de la malhonnêteté de l'entreprise, à savoir, les résultats d'un test indépendant auquel le produit a été soumis. L'investisseur explique que Chemir, laboratoire d'analyse spécialisé en chimie analytique expérimentale, a testé le produit et n'a décelé aucune trace d'algues dans la composition du produit<sup>24</sup>. Louise Story, gestionnaire de fonds spéculatif affectée au cahier des affaires et des finances du *New York Times*<sup>25</sup>, est chargée de faire la lumière sur les allégations de l'investisseur et les affirmations de Lululemon concernant le produit.

---

<sup>21</sup> Bureau de la concurrence, *Vêtements VitaSea de Lululemon*, 16 novembre 2007. Disponible aussi par Internet à l'adresse <http://www.bureaudelaconcurrence.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/fra/o2517.html> (consulté le 3 janvier 2011).

<sup>22</sup> « Lululemon Brand, Cult At Risk Following Seaweed Report », *Seeking Alpha*, [en ligne], 15 novembre 2007. [<http://seekingalpha.com/article/54383-lululemon-brand-cult-at-risk-following-seaweed-report>] (Consulté le 3 janvier 2011).

<sup>23</sup> Alex Blyth et Anna Snider, « Small-cap hall of fame (and shame) », *Inside IR*, [en ligne], janvier 2008. [[http://www.thecrossbordergroup.com/ir\\_archive/pages/1671/January+2008.stm?article\\_id=12284](http://www.thecrossbordergroup.com/ir_archive/pages/1671/January+2008.stm?article_id=12284)] (Consulté le 3 janvier 2011).

<sup>24</sup> « Does Lululemon's VitaSea line contain seaweed or not? », *The Yogini from Manila*, [en ligne], 25 novembre 2007. [<http://yoginimla.wordpress.com/2007/11/25/does-lululemons-vitasea-line-contain-seaweed-or-not>] (Consulté le 16 février 2010).

<sup>25</sup> « Times Topics – Louise Story », *The New York Times*, [en ligne], [s. d.]. [[http://topics.nytimes.com/top/reference/timestopics/people/s/louise\\_story/index.html](http://topics.nytimes.com/top/reference/timestopics/people/s/louise_story/index.html)] (Consulté le 3 janvier 2011).



## Test du *New York Times*

La journaliste interroge Lululemon, Chemir et VitaSea. Sa conversation avec Carolyn J. Otten, directrice des services spécialisés à Chemir Analytical Services, met en lumière la nécessité de faire enquête sur le détaillant de tenues de yoga à la mode. « Les algues contiennent des vitamines et des minéraux connus. Nous avons tenté de détecter précisément la présence de ces vitamines, mais en vain », a déclaré M<sup>me</sup> Otten. Avec les constatations de Chemir à l'appui, le *New York Times* commande un test indépendant du tissu VitaSea de Lululemon par le McCrone Group, entreprise possédant une importante base d'échantillons microscopiques établie à Westmount, dans l'Illinois. Le journal fait soumettre à un test de laboratoire une camisole bleue de type dos nageur VitaSea de Lululemon, fabriquée à 70 p. 100 de coton, à 6 p. 100 d'élasthanne et à 24 p. 100 de fibres d'algues, de même qu'un t-shirt gris de marque J. Crew. Les constatations du McCrone Group sont moins décisives que celles de Chemir : le laboratoire n'est pas en mesure d'écartier la possibilité qu'il y ait des algues dans la composition de la camisole, mais il ne peut pas corroborer l'affirmation de Lululemon selon laquelle les algues font bel et bien partie de la composition du vêtement.

## Publication du *New York Times*

Le mercredi 14 novembre 2007, le *New York Times* publie l'article intitulé '*Seaweed Clothing Has None, Tests Show*' (des tests révèlent l'absence d'algues dans les vêtements soi-disant fabriqués à partir de fibres d'algues) à la une de son cahier des affaires (version intégrale à l'annexe 6). L'article capte immédiatement l'attention des investisseurs, des analystes, des adeptes de la mode et des entreprises. Auparavant, Lululemon était l'exemple par excellence de responsabilité sociale, d'engagement communautaire et de vêtements branchés à la mode. La publication de l'article amène les gens à s'interroger sur l'intégrité et la réputation de Lululemon. Certains détracteurs jugent que le *New York Times* a agi de façon contraire à l'éthique<sup>26</sup> en publiant l'article même si la nouvelle provient d'un investisseur qui entend vendre les actions qu'il détient dans l'entreprise. D'autres remettent en question l'éthique et la qualité des produits Lululemon<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Lloyd Alter, « NYTimes on Lululemon's "Seaweed" Clothing: Lousy Chemistry, Lousy Journalism », *TreeHugger*, [en ligne], 15 novembre 2007. [[http://www.treehugger.com/files/2007/11/new\\_york\\_times\\_15.php](http://www.treehugger.com/files/2007/11/new_york_times_15.php)] (Consulté le 3 janvier 2011).

<sup>27</sup> « Shirt Sham: Lululemon's VitaSea is Seaweed-less », *FitSugar*, [en ligne], 16 novembre 2007. [<http://www.fitsugar.com/810560>] (Consulté le 3 janvier 2011).

## NASDAQ : LULU, TSX : LLL

L'article du *New York Times* bouleverse les cercles d'investisseurs. Depuis le premier appel public à l'épargne (PAPE) à NASDAQ, la hausse des actions semble irrépressible. Les actions font un bond, passant de 36,87 \$ à 58 \$ en sept semaines seulement. Lululemon enregistre également des hausses semblables à la bourse de Toronto. La parution de l'article dans le *New York Times* a un effet négatif sur la valeur des actions de l'entreprise, qui accuse un recul de 8 p. 100 le 14 novembre 2007; les actions continuent de décliner pendant plusieurs semaines par la suite<sup>28</sup>.

## Réputation de Lululemon

Avant la publication de l'article, M<sup>me</sup> Story s'entretient avec le fondateur de Lululemon, M. Chip Wilson, au sujet du tissu VitaSea. « Si vous enflez et portez ce vêtement, vous constaterez que le tissu est différent du coton, déclare M. Wilson. C'est le seul test que j'en ai fait. » L'homme d'affaires fait confiance au tissu VitaSea, au fournisseur Smartfiber et à la marque de commerce Lululemon. La stratégie de M. Wilson et de Lululemon consiste à ne faire aucun cas de l'article du *New York Times*. Toutefois, quelques heures après la parution, les dirigeants de l'entreprise et ses investisseurs sont témoin de l'effondrement des actions, ce qui ne s'est jamais produit depuis le premier appel public à l'épargne de Lululemon, quelques mois auparavant. Peu de temps après, M. Wilson et Meers planifient sans tarder de soumettre le produit VitaSea à leurs propres tests.

## Tests de Lululemon

Lululemon fait appel à son partenaire, le SGS Group, entreprise suisse indépendante d'inspection, de vérification, de mise à l'essai et de certification, pour soumettre les produits VitaSea à un test spécial. Un laboratoire de SGS à Hong Kong mène le test au cours de la soirée du 14 novembre 2007 et arrive à la même conclusion que pour le test effectué en juin 2007 : le produit contient des fibres Lyocell, comme l'indiquent les étiquettes du produit Lululemon, décelées au moyen de tests spéciaux nécessaires pour confirmer leur existence<sup>29</sup>. Smartfiber AG fournit également à Lululemon un énoncé corroborant les indications inscrites sur les étiquettes des produits et la composition du tissu VitaSea : « SeaCell<sup>MD</sup> est intégré de façon permanente dans le tissu de filés que nous

<sup>28</sup> « Lululemon Athletica, Inc. (LULU) », *Yahoo! Finance*, [en ligne], [s. d.].  
[<http://finance.yahoo.com/q/in?s=LULU>] (Consulté le 14 mars 2009).

<sup>29</sup> « Lululemon says tests confirm seaweed content claim », *Financial Post*, 16 novembre 2007. Disponible aussi par Internet à l'adresse  
<http://www.financialpost.com/story.html?id=aa8e9490-debc-4319-93d4-c9d30b261a5f> (consulté le 3 janvier 2011).

offrons à Lululemon et est de la plus haute qualité. En outre, nous suivons nos propres procédures d'assurance de la qualité, ce qui comprend des visites régulières aux installations de production, pour veiller à ce que l'usine fabrique les produits en respectant à la lettre nos cahiers des charges et les exigences de Lululemon<sup>30</sup> », déclare Gerhard Neudorfer, directeur des ventes et du marketing des tissus SeaCell<sup>MD</sup>.

Le jeudi 15 novembre 2007, à 21 h HNE, Lululemon annonce dans un communiqué de presse (version intégrale à l'annexe 7) que le contenu de la gamme de produits VitaSea correspond aux résultats des tests de laboratoire indépendants. Le communiqué présente les résultats des tests effectués par SGS sur les produits VitaSea en décembre 2006, en juin 2007 et en novembre 2007, et comprend des déclarations de Lululemon qui appuient la gamme de vêtements VitaSea et ses propriétés. M. Meers défend par la suite les constatations et la marque de commerce de Lululemon : « La qualité et l'authenticité des produits sont de la plus haute importance pour Lululemon. Nous nous efforçons d'être intègres dans tout ce que nous faisons et dans nos relations avec nos invités. Pour cette raison, nous testons le contenu de nos produits en faisant appel aux services d'une installation avant-gardiste de mise à l'essai. Nous défendons fermement nos produits et nos procédés et nous réfutons toutes les affirmations parues récemment dans des articles de journaux qui prétendent le contraire. L'innovation et l'intégrité sont au cœur de Lululemon. Nous sommes fiers de nos concepts novateurs et techniques. Nous sommes résolus à continuellement offrir sur le marché de nouveaux produits à la fine pointe. »

La stratégie de relations publiques de Lululemon a un effet mitigé. Le communiqué de presse fait couler de l'encre avec des titres comme « Lululemon affirme que les tests vérifient les propriétés du tissu » et « Le PDG de Lululemon déclare que les tests sur les nouveaux vêtements fabriqués à partir de fibres d'algues devraient blanchir le nom de l'entreprise<sup>31</sup> », mais d'autres sont plus sceptiques quant aux affirmations de Lululemon. Les investisseurs, les médias et les porte-parole de l'industrie concluent que l'entreprise joue sur les mots dans son communiqué de presse, en expliquant que Lululemon, tout en soutenant que les vêtements contiennent bel et bien une fibre à base d'algues, reste muette quant à la véracité de l'affirmation concernant les vertus des produits VitaSea, à savoir que les vêtements dégageraient des acides aminés, des vitamines et des minéraux qui pénètrent directement la peau.

Certains clients de Lululemon défendent les produits de la marque de commerce. Une consommatrice de Toronto, Irene Nava, fait la déclaration suivante : « Cela m'importe peu : j'adore tout simplement les pantalons. Je les porte tout le temps. J'en ai un pour la

---

<sup>30</sup> Lululemon Athletica Inc., *Lululemon Athletica Inc. Confirms VitaSea Fabric Contents and Testing Process*, 15 novembre 2007. Disponible aussi par Internet à l'adresse <http://investor.lululemon.com/releasedetail.cfm?releaseid=276139> (consulté le 3 janvier 2011).

<sup>31</sup> Dominic Jones, « Lululemon takes the PR low road », *IR Web Report*, [en ligne], 16 novembre 2007. [<http://www.irwebreport.com/daily/2007/11/16/lululemon-takes-the-pr-low-road/>] (Consulté le 3 janvier 2011).

course, un pour le yoga et un autre pour l'extérieur<sup>32</sup>. » David Wilkinson reprend les propos de M<sup>me</sup> Nava : « Je ne m'en soucie pas le moins du monde, car c'est si confortable. » D'autres jugent que Lululemon est allée trop loin. Une étudiante, Kristie Furlong, affirme : « Je vais probablement continuer d'acheter les produits ordinaires, mais pour ceux [VitaSea] qui sont plus coûteux, je ne sais pas si je paierais davantage rien que pour des algues. »

La marque de commerce et la réputation de Lululemon sont maintenant en jeu. Une entreprise qui est connue pour ses pratiques favorisant la durabilité, son respect de l'environnement et ses procédés novateurs est maintenant au centre d'une controverse internationale. Ses détracteurs font valoir que plutôt que de rédiger un communiqué de presse pour défendre son produit, l'entreprise aurait dû dire la vérité telle qu'elle la connaissait, admettre qu'elle avait commis une erreur et informer le public des mesures correctives prises.

## Intervention du Gouvernement du Canada

Après la publication de l'article, le Bureau de la concurrence du Canada, organisme canadien d'application de la loi indépendant qui fait enquête sur les plaintes et qui surveille les activités des entreprises pour veiller à ce qu'elles se conforment à des pratiques équitables, communique avec le siège social de Lululemon, à Vancouver. Le vendredi 16 novembre 2007, il publie un communiqué (version intégrale à l'annexe 8) dans lequel il annonce que Lululemon a accepté de retirer toutes les allégations attribuant des vertus thérapeutiques aux produits VitaSea qu'elle vend dans ses boutiques canadiennes. « Le Bureau a agi rapidement pour régler cette question importante pour les consommateurs et le marché », a déclaré Andrea Rosen, sous-commissaire de la concurrence intérimaire. « Les Canadiens ont droit à des renseignements exacts de la part des entreprises afin de pouvoir faire des achats en toute connaissance de cause. »

Le Bureau de la concurrence souligne que Lululemon doit supprimer des produits de la gamme VitaSea toute affirmation sur leurs propriétés en prenant les mesures suivantes :

- supprimer toutes les étiquettes ou les renseignements sur les étiquettes contenant des indications qui ne sont pas fondées sur des épreuves suffisantes et appropriées au sujet des qualités thérapeutiques ou du rendement de la technologie VitaSea, et ce, dans ses magasins [de Lululemon] au Canada;

---

<sup>32</sup> « Lululemon removes claims from Vitasea products », *Canada.com*, [en ligne], 16 novembre 2007. [<http://www.canada.com/nationalpost/financialpost/story.html?id=f8a5fa39-bccb-4b13-80c1-fa073d703e6d&k=74967>] (Consulté le 3 janvier 2011).

- supprimé toute indication sur la technologie VitaSea de son site Web et de sa publicité en magasin;
- informer immédiatement tous les gérants et employés des magasins qu'ils ne devraient pas donner aux clients d'information sur les qualités thérapeutiques et le rendement de la technologie VitaSea;
- entreprendre un examen de tous les documents de promotion et de marketing pour s'assurer qu'ils respectent la loi.

## Retrait de la marque VitaSea

En raison des pressions exercées par le Bureau de la concurrence du Canada, de la baisse des actions boursières et des réactions négatives éventuelles des clients, Lululemon retire la marque dans tous ses magasins. Elle ne le fait pas seulement dans ses boutiques canadiennes relevant de la compétence du Bureau de la concurrence du Canada : elle le fait aussi dans ses magasins aux États-Unis, au Japon et en Australie. La déclaration faite par Lululemon le vendredi 16 novembre 2007 concernant cette décision se trouve à l'annexe 9. L'entreprise est forcée de retirer toutes ses marchandises de marque VitaSea, d'informer les employés dans ses magasins et ses ambassadeurs au sujet du changement dans les affirmations relatives aux produits VitaSea, de concevoir une nouvelle étiquette et de fabriquer ses nouveaux produits VitaSea avec cette nouvelle étiquette.

*Quelle incidence ces quelques journées en novembre 2007 auront-elles sur la stratégie de Lululemon pour l'avenir? Pour une entreprise comme Lululemon, qui s'efforce de générer des changements positifs dans la vie de ceux qui portent ses vêtements, le fiasco de VitaSea a été un coup dur. Le New York Times a-t-il agi de façon contraire à l'éthique en publiant l'article sur VitaSea?*

*Lululemon a-t-elle fait preuve de diligence raisonnable en vérifiant les affirmations de Smartfiber AG? Combien des nombreux fournisseurs avec lesquels Lululemon fait affaire présentaient également de faux renseignements qui n'ont pas été vérifiés? Faudrait-il que Lululemon mette en œuvre un processus de vérifications aléatoires pour garantir la véracité de ses affirmations? Lululemon devrait-elle conserver la gamme de produits VitaSea?*

*Lululemon était vraiment dans de beaux draps : de nombreux intervenants réclamaient des explications au sujet des vérifications inadéquates de Lululemon et des observations initiales qu'a faites Chip Wilson à Louise Story du New York Times. La période de magasinage des Fêtes arrivait à grands pas. Comment Lululemon allait-elle s'y prendre pour redorer son image ternie? Il fallait renouveler la stratégie de marketing de base de Lululemon, qui reposait sur la communication à ses clients d'un message de santé, de bonheur et de conscience environnementale, mais comment? C'était un vendredi après-midi durant la période de magasinage la plus occupée de l'année, et les dirigeants de Lululemon avaient du pain sur la planche.*

# Annexe 1: Magasins Lululemon et emplacements

---

## LULULEMON ATHLETICA INC.

Type de formulaire : 10-K

Fin de la période : 3 février 2008

Date du relevé : 8 avril 2008

	Magasins corporatifs	Magasins franchisés	Total magasins
<b>Canada</b>	37	3	<b>40</b>
<b>États-Unis</b>	30	4	<b>34</b>
<b>Total international</b>	4	3	<b>7</b>
<b>Total global au 31 janvier 2007</b>	41	10	<b>51</b>
<b>Total global au 3 février 2008</b>	<b>71</b>	<b>10</b>	<b>81</b>

# Annexe 2: Manifeste Lululemon

**BUVEZ DE L'EAU FRAÎCHE ET BUVEZ-EN AUTANT QUE POSSIBLE. L'EAU ÉLIMINE LES TOXINES DE VOTRE CORPS ET CONTRIBUE AU MAINTIEN DE LA VIVACITÉ DE VOTRE ESPRIT.**

AIMEZ

Une dose quotidienne d'endorphines produites par l'exercice physique vous donnera plus d'énergie, vous aidera à prendre de meilleures décisions et à vous sentir en paix avec vous-même, tout en neutralisant le stress.

**La poursuite du bonheur EST SOURCE DE MALHEUR.**

**Faites chaque jour quelque CHOSE QUE VOUS redoutez.**

**Écoutez attentivement et ensuite posez des questions opportunes.**

**LA VIE EST PARSEMÉE D'ÉPREUVES.**  
La réussite dépend de notre façon d'y faire face.

**La manière dont on PERÇOIT LA VIE est le reflet direct de l'estime que l'on a de soi.**

**Le monde change à un rythme bouleversant. Attendre implique un retard certain! AGISSEZ DÈS MAINTENANT!**

**Les amis sont PLUS importants QUE L'ARGENT.**

**Les gens qui réussissent disent "JE FERAI", plutôt que "je souhaite", "je devrais", "j'essaierai".**

**TRANSPIREZ une fois par jour pour régénérer votre peau.**

Dansez, chantez, utilisez de la soie dentaire et voyagez.

**Prenez des vitamines.** On ne sait jamais quelle vitamine précieuse se cache dans un fruit.

**Ce qui a le plus D'IMPORTANCE DEVRAIT TOUJOURS avoir préséance sur ce QUI EN A LE MOINS.**

**Le STRESS est relié à 99% des MALADIES.**

**LA JALOUSIE n'a généralement pas les effets souhaités.**

**Les enfants sont l'orgasme de la vie.** TOUT COMME VOUS NE SAVEZ PAS CE QU'ÉTAIT UN ORGASME avant de l'atteindre, la nature ne vous permet pas de savoir à quel point les enfants sont merveilleux avant d'en avoir.

**Respirez profondément** et goûtez le moment présent. Vous pourriez y trouver le sens de la vie.

**Les gens qui réussissent disent "JE FERAI", plutôt que "je souhaite", "je devrais", "j'essaierai".**

**Utilisez pas de produits de nettoyage chimiques sur les composants de votre cuisine.** Quelqu'un se préparera inévitablement un sandwich sur ces composants.

**Pratiquez le yoga de sorte à demeurer actif et agile dans vos activités sportives en vieillissant.**

**Prenez des vitamines.** On ne sait jamais quelle vitamine précieuse se cache dans un fruit.

**Ce qui a le plus D'IMPORTANCE DEVRAIT TOUJOURS avoir préséance sur ce QUI EN A LE MOINS.**

**Le STRESS est relié à 99% des MALADIES.**

**LA JALOUSIE n'a généralement pas les effets souhaités.**

**Les enfants sont l'orgasme de la vie.** TOUT COMME VOUS NE SAVEZ PAS CE QU'ÉTAIT UN ORGASME avant de l'atteindre, la nature ne vous permet pas de savoir à quel point les enfants sont merveilleux avant d'en avoir.

**Respirez profondément** et goûtez le moment présent. Vous pourriez y trouver le sens de la vie.

**Les gens qui réussissent disent "JE FERAI", plutôt que "je souhaite", "je devrais", "j'essaierai".**

**Utilisez pas de produits de nettoyage chimiques sur les composants de votre cuisine.** Quelqu'un se préparera inévitablement un sandwich sur ces composants.

**Pratiquez le yoga de sorte à demeurer actif et agile dans vos activités sportives en vieillissant.**

**Prenez des vitamines.** On ne sait jamais quelle vitamine précieuse se cache dans un fruit.

**Ce qui a le plus D'IMPORTANCE DEVRAIT TOUJOURS avoir préséance sur ce QUI EN A LE MOINS.**

**Le STRESS est relié à 99% des MALADIES.**

**LA JALOUSIE n'a généralement pas les effets souhaités.**

**Les enfants sont l'orgasme de la vie.** TOUT COMME VOUS NE SAVEZ PAS CE QU'ÉTAIT UN ORGASME avant de l'atteindre, la nature ne vous permet pas de savoir à quel point les enfants sont merveilleux avant d'en avoir.

**Respirez profondément** et goûtez le moment présent. Vous pourriez y trouver le sens de la vie.

**Les gens qui réussissent disent "JE FERAI", plutôt que "je souhaite", "je devrais", "j'essaierai".**

**Utilisez pas de produits de nettoyage chimiques sur les composants de votre cuisine.** Quelqu'un se préparera inévitablement un sandwich sur ces composants.

**Pratiquez le yoga de sorte à demeurer actif et agile dans vos activités sportives en vieillissant.**

## Annexe 3 : Analyse financière lululemon athletica inc.

	2/3/2008	1/31/2007	Écart		TAILLE COMMUNE	1/31/2007	1/31/2006	Écart		TAILLE COMMUNE
	\$ US	\$ US	\$ US	%		\$ US	\$ US	\$ US	%	
<b>État des résultats</b>										
Revenus	274 713 328	148 884 834	125 828 494	84,5	100,0 %	148 884 834	84 129 093	64 755 741	77,0	100 %
Coût des biens vendus	128 411 175	72 903 112	55 508 063	76,1	46,7 %	72 903 112	41 176 981	31 726 131	77,0	49 %
Profit brut	146 302 153	75 981 722	70 320 431	92,5	53,3 %	75 981 722	42 952 112	33 039 610	76,9	51 %
Dépenses des ventes, générales et administratives	96 177 348	52 539 998	43 637 350	83,1	35 %	52 539 998	26 416 262	26 123 736	98,9	35,3 %
Revenu (perte) des opérations	50 124 805	16 213 414	33 911 391	209,2	18,2 %	16 213 414	3 726 708	12 486 706	335,1	10,9 %
<b>Revenu net (perte)</b>	<b>30 842 439</b>	<b>7 666 331</b>	<b>23 176 108</b>	<b>302,3</b>	<b>11,2 %</b>	<b>7 666 331</b>	<b>1 394 104</b>	<b>6 272 227</b>	<b>449,9</b>	<b>5,1 %</b>

	2/3/2008	1/31/2007	Écart		TAILLE COMMUNE	1/31/2007	1/31/2006	Écart		TAILLE COMMUNE
	\$ US	\$ US	\$ US	%		\$ US	\$ US	\$ US	%	
<b>Bilan</b>										
Liquidités et équivalents	53 339 326	16 028 534	37 310 792	232,8	34,4 %	16 028 534	-	-	-	22,8 %
À recevoir	4 431 556	2 290 665	2 140 891	93,5	2,9 %	2 290 665	-	-	-	3,2 %
Inventaires	39 092 208	26 628 113	12 464 095	46,8	25,2 %	26 628 113	-	-	-	36,8 %
Actifs actuels	97 906 418	48 492 743	49 413 675	101,9	63,1 %	48 492 743	-	-	-	67,1 %
Propriété nette, usine et équipement	44 038 565	18 175 944	25 862 621	142,3	28,4 %	18 175 944	-	-	-	25,1 %
<b>Total des actifs</b>	<b>155 092 142</b>	<b>72 293 109</b>	<b>82 799 033</b>	<b>114,5</b>	<b>100 %</b>	<b>72 293 109</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>100 %</b>
Comptes payables	5 199 604	4 935 037	264 567	5,4	12,2 %	4 935 037	-	-	-	14,4 %
Passif à court terme	35 821 551	31 938 590	3 882 961	12,2	83,8 %	31 938 590	-	-	-	93 %
<b>Total du passif</b>	<b>42 739 309</b>	<b>34 346 612</b>	<b>8 392 697</b>	<b>24,4</b>	<b>100 %</b>	<b>34 346 612</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>100 %</b>
Action ordinaire	466 847	442 908	23 939	5,4	0,4 %	442 908	-	-	-	1,2 %
<b>Avoir total</b>	<b>112 034 009</b>	<b>31 378 798</b>	<b>74 655 211</b>	<b>199,7</b>	<b>100 %</b>	<b>31 378 798</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>100 %</b>
<b>Action ordinaire</b>	<b>466 847</b>	<b>442 908</b>	<b>23 939</b>	<b>5,4</b>	<b>0,4 %</b>	<b>442 908</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1,2 %</b>



<b>Analyse du ration</b>										
<b>Ratios de profitabilité</b>	<b>2/3/2008</b>	<b>1/31/2007</b>	<b>Écart</b>	<b>%</b>		<b>1/31/2007</b>	<b>1/31/2006</b>	<b>Écart</b>	<b>%</b>	
RDA % (net)	26,91	-	-	-		-	-	-	-	
RCP % (net)	40,95	41,02	-0,07	-		41,02	-	-	-	
				0,02 %						
RCI % (opérations)	66,55	-	-	-		-	-	-	-	
Marge BAIIA %	21,28	13,99	7,29	52,1 %		13,99	7,36	6,63	90,1 %	
Taux fiscal calculé %	40,16	53,68	-13,52	-25,2 %		53,68	62,63	-8,95	-	14,93 %
Revenu par employé	101 556	-	-	-		-	-	-	-	

<b>Indicateurs de liquidité</b>	<b>2/3/2008</b>	<b>1/31/2007</b>	<b>Écart</b>	<b>%</b>		<b>1/31/2007</b>	<b>1/31/2006</b>	<b>Écart</b>	<b>%</b>	
Ratio rapide	1,61	0,57	1,04	182,5 %		0,57	-	-	-	
Ratio courant	2,73	1,52	1,21	79,6 %		1,52	-	-	-	
Fonds de roulement % TF	40,03	22,9	17,13	74,8 %		22,9	-	-	-	

<b>Gestion de l'actif</b>	<b>2/3/2008</b>	<b>1/31/2007</b>	<b>Écart</b>	<b>%</b>		<b>1/31/2007</b>	<b>1/31/2006</b>	<b>Écart</b>	<b>%</b>	
Roulement de l'actif total	2,4	-	-	-		-	-	-	-	
Roulement des comptes recevables	81,07	-	-	-		-	-	-	-	
Roulement de l'inventaire	8,29	-	-	-		-	-	-	-	
Roulement des comptes payables	53,77	-	-	-		-	-	-	-	
Roulement des dépenses des comptes	7,86	-	-	-		-	-	-	-	
Roulement de la propriété, usine et équipement	8,76	-	-	-		-	-	-	-	
Roulement des liquidités et équivalents	7,86	-	-	-		-	-	-	-	

<b>Par part</b>	<b>2/3/2008</b>	<b>1/31/2007</b>	<b>Écart</b>	<b>%</b>		<b>1/31/2007</b>	<b>1/31/2006</b>	<b>Écart</b>	<b>%</b>	
Flux de liquidités par part	0,57	0,39	0,18	46,2 %		0,39	-	-	-	

## Annexe 4 : Information sur le marché et les dividendes

---

Lululemon Athletica Inc.  
Information sur le marché et les dividendes  
Fin de la période : 3 février 2008

Notre action ordinaire est évaluée sur le *Nasdaq Global Select Market* sous le symbol « LULU » et à la bourse de Toronto sous le symbole « LLL ». Avant le 27 juillet 2007, il n'y avait pas de marché public pour notre action ordinaire. Le tableau suivant indique les prix les plus élevés et les plus bas pour l'action régulière sur le *Nasdaq Global Select Market* en fonction des périodes données.

	Prix de l'action ordinaire ( <i>Nasdaq Global Select Market</i> )	
	Élevé	Bas
Année fiscale se terminant le 3 février 2008		
Deuxième quart (à partir du 27 juillet 2007)	34,17 \$	24,92 \$
Troisième quart	60,70 \$	28,70 \$
Quatrième quart	51,94 \$	25,00 \$

## Annexe 5: Le procédé Lyocell

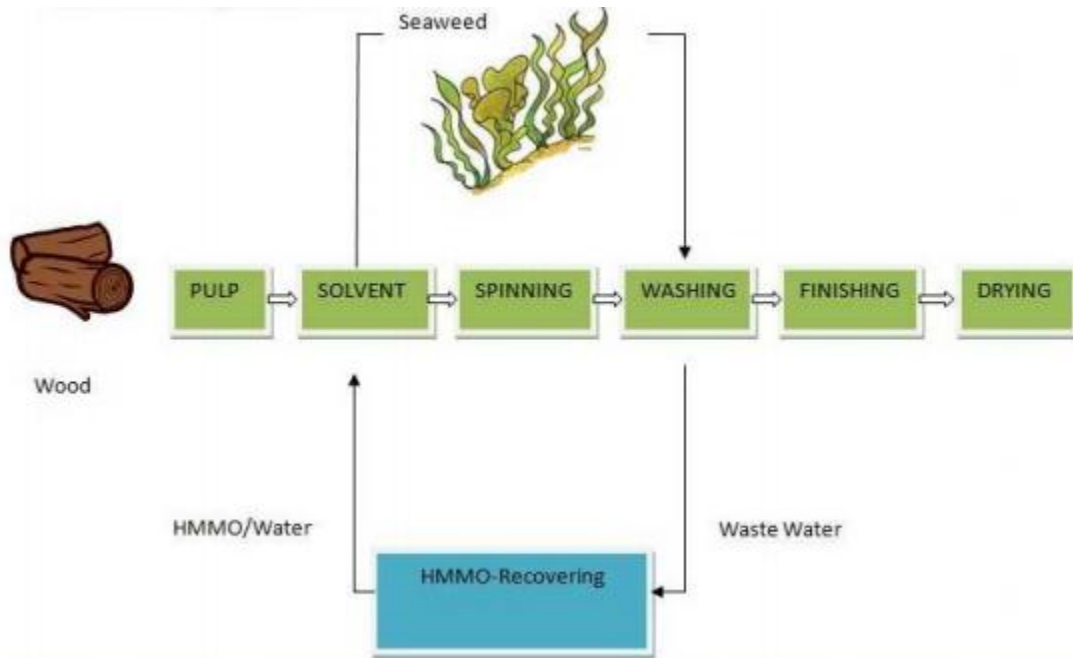


Tableau des traductions de l'anglais vers le français

Wood	Bois
Seaweed	Algues
HMMO/Water	HMMO/Eau
HMMO - Recovering	Récupération
Waste Water	Eaux usées
Pulp	Pulpe
Solvent	Solvent
Spinning	Essorage
Washing	Lavage
Finishing	Finition
Drying	Séchage

# Annexe 6: Article paru dans le *New York Times*

---

Le 14 novembre 2007

## Des études révèlent l'absence d'algues dans les vêtements soi-disant fabriqués à partir de fibres d'algues

Par LOUISE STORY

Lululemon Athletica tire très bien son épingle du jeu sur Wall Street depuis qu'elle est devenue une société ouverte en juillet grâce à la popularité de ses tenues de yoga et autres vêtements de sport coûteux, qui sont fabriqués à partir de matières inhabituelles, notamment le bambou, l'argent, le charbon, la noix de coco et le soya.

L'une de ses gammes de produits s'appelle *VitaSea*, et l'entreprise soutient que ses articles sont faits à base d'algues. D'après les étiquettes, le tissu dégage des acides aminés marins, des vitamines et des minéraux qui pénètrent la peau au contact de l'humidité.

Lululemon, qui a fait parler en bien d'elle dans les médias pour ses tissus, avance également que les vêtements *VitaSea*, fabriqués à partir de fibres d'algues fournies par une entreprise du nom de *SeaCell*, réduisent le stress et ont des vertus anti-inflammatoires, antibactériennes, hydratantes et détoxifiantes.

Il y a toutefois un problème avec les affirmations de *VitaSea* : certaines d'entre elles pourraient être fausses.

Le *New York Times* a commandé un test de laboratoire sur un chandail de Lululemon fabriqué à partir du tissu *VitaSea*, et a passé en revue un test semblable réalisé par un autre laboratoire. Les deux ont mené à la même conclusion : il n'y a pas de différence marquée dans les niveaux de minéraux que l'on retrouve dans le tissu *VitaSea* et les t-shirts en coton.

Autrement dit, les laboratoires n'ont décelé aucune trace d'algues dans les vêtements de Lululemon.

« Les algues renferment des vitamines et des minéraux connus, et nous avons tenté de détecter précisément la présence de ces vitamines, mais en vain », a dit Carolyn J. Otten, directrice des services spécialisés de Chemir, laboratoire d'analyse établi à Maryland Heights, au Missouri, qui a testé un échantillon de *VitaSea*.

Lorsque les résultats lui ont été communiqués, le fondateur de Lululemon a révélé qu'il ne pourrait pas les contester.

« Si vous enfiez et portiez les vêtements, vous constateriez que le tissu est différent du coton », a déclaré Dennis Wilson, fondateur de Lululemon, concepteur en chef des produits et président du conseil d'administration. « C'est le seul essai que j'en ai fait », a ajouté M. Wilson, connu sous le nom de Chip.

Sur l'étiquette du chandail testé par le *Times*, il était indiqué qu'il contenait 70 p. 100 de coton, 6 p. 100 d'élasthanne et 24 p. 100 de fibre d'algues.

Le *Times* a commandé sa propre étude après qu'un investisseur qui s'apprêtait à vendre ses actions de Lululemon – dont il prévoyait une baisse de la valeur – eut remis au *Times* les résultats du test effectué par le laboratoire Chemir.

Le *Times* a eu recours aux services d'un autre laboratoire, le McCrone Group, établi à Westmount, dans l'Illinois, pour tester une camisole VitaSea bleue à dos nageur de Lululemon et la comparer à un t-shirt gris de marque J. Crew. Le second laboratoire n'a pas non plus décelé de composantes dérivées d'algues. Bien que les laboratoires n'aient pas pu exclure complètement la possibilité que le tissu contienne des traces d'algues, ils ne pouvaient pas, en utilisant des méthodes d'essais précises, corroborer les affirmations de Lululemon.

Les tests nous amènent évidemment à nous interroger sur le marketing de Lululemon. Les consommateurs paient généralement plus cher pour des vêtements de sport de haute technologie, et les entreprises comme Lululemon tentent de tirer profit de l'intérêt que l'on porte aux matières biologiques.

« Les consommateurs s'attendent à ce que les entreprises soient honnêtes envers eux et ils leur font confiance », a expliqué Sally Greenberg, directrice générale de la National Consumers League, organisme sans but lucratif qui défend les droits des consommateurs.

Les dirigeants de Lululemon ont fait savoir qu'ils n'avaient pas effectué de tests indépendants sur le tissu VitaSea pour voir s'il respectait les indications figurant sur les étiquettes de Lululemon. Ils ont plutôt fait confiance aux affirmations de leurs fournisseurs.

M. Wilson a ajouté que l'entreprise n'avait probablement pas suffisamment d'argent pour soumettre le tissu à des tests quand elle a commencé à l'utiliser, il y a de cela 18 mois. Lorsqu'il a été interrogé au sujet des étiquettes du produit et des affirmations formulées au sujet des vitamines et des minéraux, voici ce qu'il a répondu : « Ces affirmations proviennent du fabricant. Au toucher, on a l'impression que le tissu est bien différent. » D'après les analystes, il incombe aux entreprises de tester tous leurs produits.

« Il appartient réellement aux entreprises d'effectuer de temps à autre des tests de qualité pour s'assurer que tous les articles sont fabriqués conformément aux paramètres qu'elles ont établis », a avancé Sharon Zackfia, analyste qui s'occupe de Lululemon à William Blair & Co., société de placement établie à Chicago. « Au bout du compte, c'est la réputation de Lululemon qui est en jeu. »

M<sup>me</sup> Zackfia a parlé en termes généraux de la responsabilité de Lululemon de vérifier les produits et a fait savoir que personne ne l'avait informée des deux tests de laboratoire effectués sur le tissu VitaSea.

Elle affirme que Lululemon tire mieux son épingle du jeu que les autres entreprises sur le marché boursier et elle s'attend à ce que le nombre de boutiques aux États-Unis grimpe à 100 d'ici à la fin de 2009.

Lululemon est devenue une société ouverte en juillet, et en octobre, ses actions, d'abord cotées à 25 \$, étaient passées à 60 \$. Depuis, elles ont dégringolé à 42 \$.

Aux dires des analystes, Lululemon semble avoir trouvé un créneau lucratif en vendant des vêtements de sport qu'elle accompagne de messages optimistes à propos de l'amitié, de l'amour et de la vie. L'an dernier, le chiffre d'affaires de l'entreprise s'est élevé à 148,9 millions de dollars.

Établie à Vancouver, en Colombie-Britannique, Lululemon compte une quarantaine de boutiques et de salles d'exposition aux États-Unis. La société emploie les termes « éducateurs » et « invités » pour désigner ses commis vendeurs et ses clients, et fait imprimer le manifeste de l'entreprise sur ses sacs rouges.

Le manifeste véhicule des messages comme ceux-ci : « Le stress est relié à 99 % des maladies », « Les amis sont plus importants que l'argent » et « Le Coke, le Pepsi et toutes les autres boissons gazeuses seront les cigarettes de demain; elles ne sont qu'une autre drogue à bas prix que la publicité rend alléchante. »

Lululemon a fait peu de publicité. Ses produits sont devenus populaires grâce au bouche-à-oreille et à des recommandations formulées par des instructeurs de yoga locaux qui agissent à titre d'« ambassadeurs » de l'entreprise, établie à de nouveaux endroits.

« Les clients posent des questions sur le tissu VitaSea », a avancé Deanne Schweitzer, directrice des produits et de la conception à Lululemon, qui a affirmé que l'entreprise soumettrait le tissu à des tests dans l'avenir.

« Nous approfondirons le sujet pour que nos éducateurs sur le terrain puissent répondre à ces questions difficiles, explique M<sup>me</sup> Schweitzer. Pour le moment, nous nous fions à l'information fournie par l'usine et SeaCell. »

SeaCell appartient à la société allemande Smartfiber. L'entreprise affiche de la documentation scientifique sur son site Web sur les effets des tissus fabriqués par SeaCell, mais elle précise également que SeaCell n'est aucunement responsable de l'exactitude de ces données.

« SeaCell utilise les algues provenant des côtes de l'Irlande pour créer ses tissus », a affirmé Gerhard Neudorfer, directeur des ventes et du marketing, selon qui l'entreprise appuie ses études scientifiques. Une porte-parole de Lululemon ne voulait pas nommer les entreprises auxquelles elle a fait appel pour fabriquer son tissu VitaSea à l'aide de la technologie de SeaCell.

Selon le NPD Group, les ventes de vêtements de sport enregistrent une croissance plus rapide que celles des vêtements dans son ensemble, totalisant près de 15,3 milliards de dollars pour l'année qui s'est terminée en septembre. « Les entreprises d'articles de sport sont plus nombreuses à innover dans les tissus qu'elles utilisent », a révélé Mark Sullivan, rédacteur en chef de la revue spécialisée *Textile Intelligence*.

« À mesure que ces articles commencent à être à la mode, les entreprises lanceront des mots à la mode », a déclaré M. Sullivan.

Un client interrogé à l'extérieur d'une boutique Lululemon à Chicago a affirmé qu'il n'arrêterait pas d'acheter des vêtements VitaSea, et ce, même si les tests infirmaient les affirmations de Lululemon.

« Je ne m'en soucie pas le moins du monde, car c'est si confortable », a expliqué David Wilkinson.

# Annexe 7

---

POUR PUBLICATION IMMÉDIATE

## La compagnie lululemon athletica inc. confirme le processus du contenu et de vérification de l'étoffe VitaSea

VANCOUVER, Canada – Le 15 novembre 2007 – L'entreprise lululemon athletica inc. (NASDAQ: LULU; TSX: LLL) a aujourd'hui annoncé que des examens indépendants ont confirmé que le contenu de la gamme de produits VitaSea est conforme aux étiquettes décrivant l'entretien et le contenu des vêtements.

Robert Meers, PDG de lululemon, a déclaré : « La qualité et l'authenticité des produits sont de la plus grande importance chez lululemon. L'intégrité est essentielle à tout ce que nous accomplissons et constitue le fondement de notre relation avec nos invités. C'est pour cette raison que nous mettons à l'essai le contenu de nos produits avec l'aide d'un laboratoire d'essais bien connu. Nous répondons totalement de nos produits et de nos processus et nous rejetons les récentes déclarations dans des rapports médiatiques affirmant le contraire. »

Lululemon utilise un processus d'essai de produits complet et a établi un partenariat avec SGS Group, une entreprise indépendante très connue d'inspection, de vérification, d'essais et de certification. Cette entreprise basée en Suisse effectue une gamme d'essais avant le début de chaque saison sur toutes les étoffes utilisées par lululemon dans ses gammes de produits, vérifiant un ensemble d'attributs y compris le contenu, le boulochage, le rétrécissement et la solidité de la couleur.

C'est en décembre 2006 que Smartfibre AG, le créateur et innovateur de SeaCell® Pure utilisé dans les produits VitaSea de lululemon a effectué des essais indépendants qui ont confirmé la présence de vitamines, de minerais et d'acides-amino dans l'étoffe qui a été fournie aux manufacturiers de lululemon. Pour créer cette fibre, SeaCell, un produit dérivé d'algues marines, est combiné avec un matériel de cellulose et tissé pour créer la fibre de lyocell spéciale SeaCell. Des essais spéciaux sont requis pour mesurer SeaCell® sur la fibre lyocell.

Des essais récents des étoffes VitaSea ont été effectués en juin 2007 dans le laboratoire SGS à Hong Kong ainsi que des essais de confirmation effectués la nuit dernière dans le laboratoire de SGS à Hong Kong. Les résultats des essais réalisés par SGS ont confirmé que l'étoffe contient des fibres de lyocell conformes aux étiquettes décrivant l'entretien et le contenu des vêtements de ce produit. La compagnie Smartfiber AG a de plus confirmé que ces résultats contiennent la fibre spéciale lyocell SeaCell®.



Gerhard Neudorfer, directeur des ventes et du marketing à SeaCell® Fibers, a déclaré : « Nous sommes fiers de notre contrôle et supervision de la qualité dans tous nos processus manufacturiers. SeaCell® est incorporée de manière permanente dans la fibre tissée que nous fournissons à lululemon et est de la plus grande qualité. De plus, nous effectuons nos propres procédures d'assurance de la qualité, y compris des visites régulières à nos installations de production afin d'assurer que le manufacturier produit une étoffe strictement conforme à nos spécifications et à celles de lululemon ».

M. Meers a conclu : « L'innovation et l'intégrité sont au cœur de lululemon. Nous sommes fiers de nos designs innovateurs et techniques. Nous sommes engagés à continuellement amener au marché de nouveaux produits à la fine pointe ».

# Annexe 8: Communiqué du Bureau de la Concurrence du Canada

---

## Vêtements VitaSea de Lululemon

**Le Bureau de la concurrence intervient pour veiller à ce que des indications non fondées sur des épreuves suffisantes et appropriées soient supprimées des vêtements Lululemon**

**Ottawa, le 16 novembre 2007** - Le Bureau de la concurrence a annoncé aujourd'hui que l'entreprise de Vancouver Lululemon Athletica Inc. a consenti à supprimer toutes les indications alléguant des qualités thérapeutiques de sa gamme de vêtements VitaSea dès aujourd'hui. Les vêtements sont commercialisés par l'entremise de son réseau national de 40 magasins.

« Le Bureau a agi rapidement pour régler cette question importante pour les consommateurs et le marché, a déclaré la sous-commissaire de la concurrence intérimaire Andrea Rosen. Nous sommes heureux que Lululemon ait choisi de rectifier la situation rapidement. Les Canadiens ont droit à des renseignements exacts de la part des entreprises afin de pouvoir faire des achats en toute connaissance de cause. »

Lululemon a accepté de prendre les mesures suivantes :

- supprimer toutes les étiquettes ou les renseignements sur les étiquettes contenant des indications qui ne sont pas fondées sur des épreuves suffisantes et appropriées au sujet des qualités thérapeutiques ou du rendement de la technologie VitaSea, et ce, dans ses magasins au Canada;
- supprimer toute indication sur la technologie VitaSea de son site Web et de sa publicité en magasin;
- informer immédiatement tous les gérants et employés des magasins qu'ils ne devraient pas donner aux clients d'information sur les qualités thérapeutiques et le rendement de la technologie VitaSea;
- entreprendre un examen de tous les documents de promotion et de marketing pour s'assurer qu'ils respectent la loi.

Les indications non fondées qui ont poussé le Bureau à agir comprennent :

- des indications selon lesquelles, au contact de l'humidité, le tissu dégagerait des minéraux et des vitamines qui pénétreraient la peau, ce qui, entre autres indications douteuses données sur le rendement :
- préserverait la fermeté et la douceur de la peau;

- préviendrait l'assèchement de la peau;
- rehausserait la circulation sanguine dans la peau;
- activerait le métabolisme cellulaire;
- favoriserait la régénération des cellules de la peau;
- produirait un effet antiviral ou antibactérien;
- apaiserait les éruptions cutanées;
- réduirait le stress;
- détoxifierait la peau.

Le Bureau effectuera un suivi pour vérifier la conformité.

Le Bureau surveille les tendances croissantes dans le marché à donner des indications sur l'utilisation de fibres durables (p. ex., fibres de bambou ou de fèves de soja) et sur leurs avantages notamment sur les plans de l'environnement, de la santé ou des qualités thérapeutiques. Le Bureau tient à rappeler aux participants de l'industrie qu'ils doivent veiller à ce que la teneur en fibre exacte soit dévoilée. Des essais scientifiques sont nécessaires pour étayer les indications.

Selon la *Loi sur l'étiquetage des textiles* et la *Loi sur la concurrence*, le commissaire de la concurrence peut examiner les réclames de rendement non fondées pour les textiles.

Le Bureau de la concurrence est un organisme indépendant d'application de la loi. Nous contribuons à la prospérité des Canadiens en protégeant et en favorisant des marchés concurrentiels et en permettant aux consommateurs de faire des choix éclairés.

# Annexe 9

---

## Annexe 9

### Déclaration de Bob Meers, premier dirigeant de l'entreprise lululemon athletica inc.

Vancouver, Canada, le 16 novembre 2007 (BUSINESS WIRE) – Bob Meers, le premier dirigeant de lululemon athletica inc. (NASDAQ: LULU; TSX: LLL) a aujourd'hui fait la déclaration suivante :

« Nous modifions les étiquettes de nos produits VitaSea dans nos magasins au Canada en collaboration avec le Bureau de la concurrence Canada pour éliminer les références aux attributs thérapeutiques et de performance de la technologie VitaSea. Il est important de remarquer que le bureau ne conteste aucunement le contenu du matériel tel que décrit dans nos étiquettes sur l'entretien et le contenu des vêtements. Des essais indépendants ont confirmé la présence de vitamines, minerais et amino-acides dans l'étoffe VitaSea. Distinctement, afin d'assurer une transparence et une exactitude totale, nous modifions volontairement les références aux attributs thérapeutiques et sur la performance dans les étiquettes volantes de VitaSea dans tous les marchés au monde. Afin d'assurer l'intégrité de l'étiquetage de notre produit, nous effectuons un examen des attributs thérapeutiques décrit dans toutes les étiquettes volantes du produit. Nous sommes fiers de nos vêtements techniques de grande qualité et nous continuerons à produire des étoffes et des vêtements innovateurs pour nos invités. »

### Au sujet de l'entreprise lululemon athletica inc.

L'entreprise lululemon athletica (NASDAQ: LULU; TSX: LLL) est spécialisée dans les vêtements athlétiques s'inspirant du yoga qui ont créé les éléments permettant aux gens de vivre plus longtemps en meilleure santé et avec plus de plaisir. En produisant des produits qui maintiennent les gens actifs et libérés du stress, lululemon croit que le monde sera meilleur. Établissant la référence en ce qui concerne les étoffes techniques et les designs fonctionnels, lululemon travaille avec des yogis et des athlètes dans les communautés locales pour y effectuer une recherche continue et obtenir continuellement des commentaires sur ses produits. Pour obtenir plus d'information, visitez [www.lululemon.com](http://www.lululemon.com).

Déclarations pour l'avenir :

Le présent communiqué contient des « déclaration pour l'avenir » au sens de l'article 27A de la Securities Act (loi sur les valeurs mobilières) de 1933 et l'article 21E de la *Loi de 1934 sur les opérations de bourse* portant sur les risques, les incertitudes et les hypothèses, tels

que les déclarations concernant nos circonstances financières futures ou les résultats des opérations, nos perspectives et nos stratégies de croissance à venir, le développement et la mise en marché de nouveaux produits et la mise en œuvre de nos stratégies de marketing et de produits de marque. Dans de nombreux cas, vous pouvez discerner les déclarations tournées vers l'avenir par des termes tels que « peut », « effectuera », « devrait », « s'attend », « planifie », « anticipe », « croit », « a l'intention de », « estime », « prévoit », « potentiel » ou bien le négatif de ces termes ou une autre terminologie comparable. Ces déclarations tournées vers l'avenir sont fondées sur les attentes actuelles des administrateurs, mais comportent un certain nombre de risque et d'incertitudes. Les résultats réels et le calendrier des événements pourraient être substantiellement différents de ceux prévus dans les déclarations tournées vers l'avenir en conséquence des risques et des incertitudes qui comprennent, mais sans y être limité : la possibilité que nous ne pourrions pas gérer les opérations étant donné notre taille actuelle ou gérer la croissance efficacement; la possibilité que nous ne pourrions pas prendre de l'expansion aux États-Unis et dans d'autres nouveaux marchés; les possibilités que nous pourrions ne pas avoir la capacité de financer notre croissance et maintenir des niveaux suffisants de liquidité; de réduire les prix de nos produits ou d'augmenter de façon significative notre niveau de liquidité; la concurrence accrue nous forçant à réduire les prix de nos produits ou à augmenter significativement nos efforts de marketing afin d'éviter de perdre notre part du marché; la possibilité que nous ne puissions pas commercialiser efficacement et maintenir une image de marque positive; la possibilité que nous ne pourrions pas être en mesure de maintenir les niveaux récents de ventes en magasins ou de ventes moyennes au pied carré; la possibilité que nous ne pourrions continuellement innover et fournir à nos clients des produits améliorés; et la possibilité que nos fournisseurs ou manufacturiers pourraient ne pas produire ou livrer leurs produits en temps opportun et d'une manière rentable; et d'autres facteurs de risque précisés dans nos dépôts auprès de la Securities and Exchange Commission (« la SEC »), y compris les facteurs de risque contenus dans notre prospectus final portant sur notre offre publique initiale déposée avec notre déclaration d'enregistrement au formulaire S-1 (n° 333-142466) déposée auprès de la Securities and Exchange Commission et accessible à [www.sec.gov](http://www.sec.gov). Nous vous exhortons à tenir compte de ces facteurs minutieusement dans l'évaluation des déclarations tournées vers l'avenir contenues dans la présente et nous vous mettons en garde de ne pas dépendre excessivement de telles déclarations tournées vers l'avenir qui sont entièrement qualifiées ou relativisées par le présent énoncé de mise en garde. Les déclarations de mise en garde contenues dans le présent document ne concernent que la situation en date du présent communiqué et l'entreprise n'accepte aucune obligation de mettre à jour publiquement de telles déclarations tournées vers l'avenir pour refléter des événements ou circonstances subséquents.