# Conforama

### **CONFORAMA France SA**

### Projet de restructuration et de transformation

### ayant un impact sur l'emploi

Juillet 2019

Projet remis pour information et consultation aux membres du Comité central d'entreprise et des Comités d'établissement en vertu des articles L.2323-1 et L.2323-31 et suivants du code du travail (dans leur rédaction applicable avant l'ordonnance n°2017-1386 du 22 septembre 2017)

« Le Comité d'entreprise est saisi en temps utile des projets de restructuration et de compression des effectifs »

Remis le 2 juillet 2019 en vue d'une 1<sup>ère</sup> réunion extraordinaire d'information - consultation du Comité central d'entreprise et des Comités d'établissement

Livre III de la Deuxième partie du Code du travail

**NOTE ECONOMIQUE dit LIVRE II** 

# 4

### **AVANT-PROPOS**

Le présent document est établi pour donner aux membres du Comité central d'entreprise (CCE) et des Comités d'établissement (CE) une information précise et complète du projet de restructuration et de transformation ayant un impact sur l'emploi en vue de leur consultation conformément des articles L.2323-1 et L.2323-31 du Code du travail (dans leur rédaction applicable avant l'ordonnance n°2017-1386 du 22 septembre 2017) : «le comité d'entreprise est informé et consulté sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise ...».

Les chiffres communiqués, notamment sous forme de tableaux ou de schémas sont issus des documents bilanciels et d'analyses synthétiques, dans un souci de démontrer avec plus de clarté les explications données par ailleurs.

Il est par ailleurs rappelé que l'article L.2325-5 du Code du travail (dans sa rédaction applicable avant l'ordonnance n°2017-1386 du 22 septembre 2017) prévoit notamment que « les membres du comité d'entreprise et les représentants syndicaux sont tenus à une obligation de discrétion à l'égard des informations revêtant un caractère confidentiel et présentées comme telles par l'employeur ».

Nous attirons donc l'attention des membres du CCE, des CE et des Organisations Syndicales Représentatives (OSR) sur leurs obligations à l'égard du texte susvisé et en particulier sur les informations contenues dans cette information relative à la stratégie commerciale, organisationnelle, ainsi qu'aux données financières. Cette obligation de confidentialité vaut également pour tout complément d'information qui pourrait être communiqué au cours des réunions à venir.

Le présent dossier est remis à titre individuel du fait de la qualité de membre du CCE, du CE ou des OSR de son destinataire.

Aucune partie de ce document ne peut être reproduite, enregistrée sur ordinateur et transmise par quelque voie ou moyens que ce soit, électronique, mécanique, photocopie ou autre, sans l'autorisation écrite de la Direction.

Il est enfin précisé que le présent document n'est qu'un projet qui ne pourrait être mis en œuvre qu'à l'issue de la procédure d'information consultation, une fois que les membres du CCE, des CE et des CHSCT auront rendu un avis.

Le temps employé, le présent et le futur, ne préjuge en rien de l'avis qui sera rendu, mais devrait faciliter la lecture.

A l'issue de la procédure d'information et de consultation, il sera demandé aux membres du CCE et des CE de donner leur avis sur le présent projet de restructuration et de transformation ayant un impact sur l'emploi.

			11
PART I.		ESENTATION GENERALE DU GROUPE CONFORAMA	<b>11</b> 11
'' II.		PLANTATION GEOGRAPHIQUE	
111.		TIVITES ET ORGANISATION	
IV.		VELOPPEMENT A L'INTERNATIONAL	
٧.		GROUPE CONFORAMA EN FRANCE	
	1.	Identité visuelle et signature	
-	1.1.	dentité visuelle	
	1.2.	Signatures	
:	2.	Organigramme juridique	
	3.	Implantation géographique	
	3.1.Ré	éseau de 192 magasins répartis en 16 régions	
		ouvelle implantation logistique en cours d'implémentation	
4	4.	Effectifs	
į	5.	Activités	19
(	5.	Canaux de distribution	19
PAR1	TIE 2.CE	SSION DU GROUPE CONFORAMA AU GROUPE STEINHOFF EN 2011	20
I.	СО	NTEXTE DU PROJET DE CESSION DE CONFORAMA PAR LE GROUPE PPR	20
:	1.	Décroissance des résultats de CONFORAMA France depuis 2001	
:	2.	Lancement du plan CAP CONFO – 2009 - 2013	23
	2.1.	Priorité à la transformation au sein du réseau de magasins	23
	2.2.	Plan d'économie de 50 millions d'euros et de réduction d'effectifs	24
3	3.	Cession au Groupe STEINHOFF	24
4	4.	Conclusion	
11.	OR	GANISATION JURIDIQUE	26
		UTATION DU MARCHE – CONCURRENCE	<b>27</b>
l.		AT DES LIEUX DU MARCHE	
•	1.	Evolution	
	1.1. 1.2.	Bouleversement des comportements clients dans leur acte d'achat	
	1.2. 1.3.	Evolution par segment de meubles	
	1.3. 1.3		
	1.3	•	
	1.3		
	1.3		
	1.3 2.	La décoration, un marché en croissance convoité par de nombreux acteurs	
•	۷.	La decoration, un marche en croissance convolte par de nombreux acteurs	J/

3		Le marché de l'électro	40
11.	DU	RCISSEMENT DE LA PRESSION CONCURRENTIELLE	. 43
1		Un marché concentré autour de quatre distributeurs historiques	43
	1.1.	IKEA, leader mondial indétrônable depuis 2008	43
	1.2.	But, un concurrent sérieux	44
	1.3.	Alinéa	45
	1.4.	Progression soutenue de Maisons du Monde	45
2.		Montée en puissance du e-commerce et des pure-players	46
	2.1	Augmentation des parts de marché du e-commerce	46
	2.2	Entrée d'Amazon sur le marché du meuble avec ses propres marques	47
	2.3	Essor de Made.com	47
3.		Menaces des enseignes de bricolage et jardinage	47
Ш.	COI	NTRAINTES ET TENDANCES DU MARCHE	. 48
1.	•	Un service de plus en plus pregnant dans le déclenchement de l'achat	48
2.	i	Mutations des lieux de ventes	48
3.	•	Nouveaux usages de l'habitat	49
		RATEGIE DE CROISSANCE DU GROUPE CONFORAMA EN France sous l'	'ère
	LIACE		
STEINI		- <b>50</b> LTIPLICATION DU NOMBRE DE MAGASINS SOUS L'ENSEIGNE CONFORAMA	\ 51
١.	MU	LTIPLICATION DU NOMBRE DE MAGASINS SOUS L'ENSEIGNE CONFORAMA	
	MU		Paris
١.	MU	LTIPLICATION DU NOMBRE DE MAGASINS SOUS L'ENSEIGNE CONFORAMA Ouverture d'un magasin « vitrine » CONFORAMA Avenue de la Grande Armée à F	Paris 51
I. 1.	MU	LTIPLICATION DU NOMBRE DE MAGASINS SOUS L'ENSEIGNE CONFORAMA Ouverture d'un magasin « vitrine » CONFORAMA Avenue de la Grande Armée à F	Paris 51 52
I. 1.	MU	LTIPLICATION DU NOMBRE DE MAGASINS SOUS L'ENSEIGNE CONFORAMA Ouverture d'un magasin « vitrine » CONFORAMA Avenue de la Grande Armée à F	Paris 51 52 53
I. 1.	MU 2.1. 2.2.	Acquisition de magasins franchisés	Paris 51 52 53
l. 1. 2.	MU 2.1. 2.2.	Acquisition de magasins franchisés	Paris 51 52 53 54
l. 1. 2.	MU 2.1. 2.2.	Acquisition de magasins Atlas/Fly au Groupe Mobilier Européen	Paris 51 52 53 54 55
l. 1. 2.	MU 2.1. 2.2. 3.1 3.2	Acquisition de magasins franchisés	Paris 51 52 53 54 55 55
1. 2. 3.	MU 2.1. 2.2. 3.1 3.2	Acquisition de magasins franchisés	Paris 51 52 53 54 55 55
1. 2. 3.	MU 2.1. 2.2. 3.1 3.2	Acquisition de magasins Atlas/Fly au Groupe Mobilier Européen  Coûts et investissements  Coûts et investissements  Acquisition de magasins Atlas/Fly au Groupe Mobilier Européen  Coûts et investissements  Acquisition de magasins Atlas/Fly au Groupe Mobilier Européen  Coûts et investissements  Performances  Acquisition de magasins à BUT	Paris 51 52 53 54 55 55
1. 2. 3.	MU 2.1. 2.2. 3.1 3.2	Acquisition de magasins Atlas/Fly au Groupe Mobilier Européen  Coûts et investissements  Coûts et investissements  Acquisition de magasins Atlas/Fly au Groupe Mobilier Européen  Coûts et investissements  Performances  Acquisition de magasins à BUT.	Paris 51 52 53 54 55 55 56
1. 2. 3.	MU 2.1. 2.2. 3.1 3.2 4.1 4.2 4.3	Acquisition de magasins Atlas/Fly au Groupe Mobilier Européen  Coûts et investissements  Coûts et investissements  Performances  Acquisition de magasins Atlas/Fly au Groupe Mobilier Européen  Coûts et investissements  Performances  Acquisition de magasins à BUT.  Investissements  Détails des coûts	Paris 51 52 53 54 55 55 56 56
1. 2. 3.	MU 2.1. 2.2. 3.1 3.2 4.1 4.2 4.3	Acquisition de magasins Atlas/Fly au Groupe Mobilier Européen  Coûts et investissements  Acquisition de magasins Atlas/Fly au Groupe Mobilier Européen  Coûts et investissements  Performances  Acquisition de magasins à BUT  Investissements  Détails des coûts  Performances	Paris 51 52 53 54 55 55 56 56 56
I. 2. 3. 4.	MU 2.1. 2.2. 3.1 3.2 4.1 4.2 4.3 DEV	Acquisition de magasins Atlas/Fly au Groupe Mobilier Européen  Coûts et investissements  Acquisition de magasins Atlas/Fly au Groupe Mobilier Européen  Coûts et investissements  Performances  Acquisition de magasins à BUT  Investissements  Détails des coûts  Performances  ELOPPEMENT DE NOUVEAUX CONCEPTS ET NOUVELLES ENSEIGNES	Paris 51 52 53 54 55 55 56 56 56 57
I. 2. 3. 4.	MU 2.1. 2.2. 3.1 3.2 4.1 4.2 4.3 DEV	Acquisition de magasins Atlas/Fly au Groupe Mobilier Européen  Coûts et investissements  Performances  Acquisition de magasins Atlas/Fly au Groupe Mobilier Européen  Coûts et investissements  Performances  Acquisition de magasins à BUT  Investissements  Détails des coûts  Performances  ELOPPEMENT DE NOUVEAUX CONCEPTS ET NOUVELLES ENSEIGNES  Enseigne Confo Déco sous CONFORAMA France	Paris 51 52 53 55 55 56 56 56 57 57

	P. – DIFFICULTES ECONOMIQUES ET FINANCIERES DE CONFORAMA FRANCE ONS ENVISAGEES 1.DIFFICULTES FINANCIERES ET ECONOMIQUES DE CONFORAMA France ET	84
	AUTRES MODALITES DU NOUVEAU FINANCEMENT	
	LA MISE A DISPOSITION DU NOUVEAU FINANCEMENT	
NOU	/ELLE CONCILIATION	. 80
V. NOU\ VI.	/EAU FINANCEMENT FIN 2018	. 79
EN DE	EPIT DE LA PREMIERE CONCILIATION	. 78
IV.	POURSUITE DE LA DEGRADATION DE LA SITUATION DU GROUPE CONFORA	
INTRI III.	NSEQUE DE CONFORAMA FRANCE	
II.	L'EFFONDREMENT DU GROUPE STEINHOFF, REVELATEUR DE LA FRAGIL	
١.	MISE A JOUR BRUTALE D'UN SCANDALE FINANCIER D'ENVERGURE METTANT E LE GROUPE STEINHOFF	ΕN
	6.EFFONDREMENT FINANCIER DU GROUPE STEINHOFF ET MISE EN DANGER E CONFORAMA	DU 75
2.	Organisation d'évènements fastueux autour des 50 ans de l'enseigne	
1.	Signature d'un contrat de sponsoring avec la Ligue 1	
IV.	DEPENSES EXCEPTIONNELLES POUR PROMOUVOIR LA MARQUE	
Ш.	SYSTEMES D'INFORMATION : OUTILS DE GESTION DU FRONT OFFICE	73
3.	Développement du service Click & Collect	. 73
2.	Recherche d'accélération de croissance digitale via une prise de participation d Showroomprivé	
1.	Lancement d'une marketplace	. 71
11.	DEVELOPPEMENT DU DIGITAL	71
3.	La réduction du nombre d'entrepôts	. 71
2.	Evolution d'une logistique multizone vers un système bi-régional	. 70
1.	Un réseau de distribution sur 5 zones régionales qui avait atteint ses limites	. 69
	5.INVESTISSEMENTS DANS DES PROJETS EN VUE DE SOUTENIR LA CROISSANCE E CONFORAMA, CONFORAMA FRANCE ET PROMOUVOIR LA MARQUE LOGISTIQUE	68
8.	Master Franchise	
7.	Développement du concept de literie sous l'entité juridique Tulo par CONFORA  Developpement	. 65
6.	Création de l'entité juridique Confo ! par CONFORAMA Developpement	
5.	Du projet de développement d'un concept de litérie premium à l'acquisition de société et son enseigne « Mon lit et moi » par CONFORAMA Développement	. 62

1.	RESU	JLTATS FINANCIERS DE CONFORAMA FRANCE SA ET SES FILIALES	84
1.	•	Chiffres clés de CONFORAMA FRANCE SA	84
	1.1.	Résultats 2017 provisoires transmis au Comité d'entreprise et à leur expert 85	en 2018
	1.2. présenc	Résultats 2017 définitifs présentés au Conseil d'administration le 20 juin ce de représentants du personnel	
2.		La situation particulièrement alarmante du réseau de magasins	87
	2.1.	Augmentation constante de la masse salariale	87
	2.2.	Poids de la masse salariale des filiales du Groupe CONFORAMA en France	87
11.	CON	SEQUENCES ECONOMIQUES ET FINANCIERES	88
III. CON		OS DES PERTES DES MAGASINS DU RESEAU SUR LES RESULTA	
IV.	CON	CLUSION	91
		JET DE RESTRUCTURATION	92
PARTII		JET DE FERMETURES DE MAGASINS SOUS L'ENSEIGNE CONFORAMA STATS	<b>92</b> 92
11.	IDEN	TIFICATION DE 32 MAGASINS A FERMER	93
1.	i	Méthodologie retenue pour déterminer le nombre de magasins dont la ferme envisagée	
2.	(	Obligations préalables à la fermeture définitive des 32 magasins	96
		3	
		N DE TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION DES MAGASINS CONF	
PARTII	97		ORAMA
PARTII France	9 <b>7</b> ADAF	N DE TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION DES MAGASINS CONF	<b>ORAMA</b> 97
PARTII France	97 ADAF NECE	N DE TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION DES MAGASINS CONFE	ORAMA 97 99
PARTII France I.	97 ADAF NECE	N DE TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION DES MAGASINS CONFE	ORAMA 97 99
PARTII France I. II. 1. 2.	e 97 ADAF NECE I F OUVI	N DE TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION DES MAGASINS CONFE PTATION DES EFFECTIFS A LA TAILLE DU CLUSTER DE REFERENCE ESSITE D'ADAPTATION CONTINUE AUX ATTENTES DU CLIENT	ORAMA 97 99 99 100 SUR LA
PARTII France I. II. 1. 2.	P 97 ADAF NECE I F OUVE	N DE TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION DES MAGASINS CONFERMATION DES EFFECTIFS A LA TAILLE DU CLUSTER DE REFERENCE  ESSITE D'ADAPTATION CONTINUE AUX ATTENTES DU CLIENT	ORAMA 97 99 99 100 SUR LA 101
PARTII France I. II. 1. 2. III. BASI	P 97 ADAF NECE I F OUVE	N DE TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION DES MAGASINS CONFERMATION DES EFFECTIFS A LA TAILLE DU CLUSTER DE REFERENCE  ESSITE D'ADAPTATION CONTINUE AUX ATTENTES DU CLIENT	ORAMA 97 99 99 100 SUR LA 101 103
PARTII France I. II. 1. 2. III. BASI	P 97 ADAF NECE  F OUVE E DU VO	PTATION DES EFFECTIFS A LA TAILLE DU CLUSTER DE REFERENCE  ESSITE D'ADAPTATION CONTINUE AUX ATTENTES DU CLIENT  Influence de l'évolution du marché	ORAMA 97 99 99 100 SUR LA 101 103
PARTII France I. II. 1. 2. III. BASI	P 97 ADAF NECE  OUVI E DU VO  E 1.1	PTATION DES EFFECTIFS A LA TAILLE DU CLUSTER DE REFERENCE  ESSITE D'ADAPTATION CONTINUE AUX ATTENTES DU CLIENT  Influence de l'évolution du marché	ORAMA 97 99 100 SUR LA 101 103 103
PARTII France I. II. 1. 2. III. BASI	P 97 ADAF NECE  OUVE E DU VO  E 1.1 1.1.1	PTATION DES EFFECTIFS A LA TAILLE DU CLUSTER DE REFERENCE  ESSITE D'ADAPTATION CONTINUE AUX ATTENTES DU CLIENT  Influence de l'évolution du marché	ORAMA 97 99 100 SUR LA 101 103 103 103
PARTII France I. II. 2. III. BASI	97 ADAF NECE OUVI E DU VO E 1.1 1.1.1	PTATION DES EFFECTIFS A LA TAILLE DU CLUSTER DE REFERENCE  ESSITE D'ADAPTATION CONTINUE AUX ATTENTES DU CLIENT	ORAMA 97 99 100 SUR LA 101 103 103 103 104
PARTII France I. II. 2. III. BASI	97 ADAF NECE I OUVI E DU VO E 1.1 1.1.1 1.1.2 1.1.3	PTATION DES EFFECTIFS A LA TAILLE DU CLUSTER DE REFERENCE ESSITE D'ADAPTATION CONTINUE AUX ATTENTES DU CLIENT Influence de l'évolution du marché	ORAMA 97 99 100 SUR LA 101 103 103 103 104 105
PARTII France I. II. 2. III. BASI	97 ADAF NECE I OUVI E DU VO E 1.1 1.1.1 1.1.2 1.1.3	PTATION DES EFFECTIFS A LA TAILLE DU CLUSTER DE REFERENCE  ESSITE D'ADAPTATION CONTINUE AUX ATTENTES DU CLIENT  Influence de l'évolution du marché	ORAMA 97 99 100 SUR LA 101 103 103 103 104 105
PARTII France I. II. 2. III. BASI	97 ADAF NECE I F OUVI E DU VO E 1.1 1.1.2 1.1.3 1.2 1.2.1	PTATION DES EFFECTIFS A LA TAILLE DU CLUSTER DE REFERENCE  ESSITE D'ADAPTATION CONTINUE AUX ATTENTES DU CLIENT	ORAMA 97 99 100 SUR LA 101 103 103 103 105 105
PARTII France I. II. 2. III. BASI	97 ADAF NECE OUVE E DU VO E 1.1 1.1.1 1.1.2 1.1.3 1.2 1.2.1 1.2.2 1.2.3	PTATION DES EFFECTIFS A LA TAILLE DU CLUSTER DE REFERENCE  ESSITE D'ADAPTATION CONTINUE AUX ATTENTES DU CLIENT	ORAMA 97 99 100 SUR LA 101 103 103 103 105 105 105

	2.1.1. Equipe en charge de l'Administratif du magasin	109
	2.1.2. Equipe en charge du dépôt et SAV	110
2	2. Ouverture de la flexibilité au back office	112
3.	Présentation de l'évolution souhaitée par Cluster	114
3	.1. Présentation de l'organisation des 42 magasins du Cluster L	114
	3.1.1. Organigramme actuelle du Cluster L	114
	3.1.2. Organisation projetée du cluster L	115
3	.2. Présentation de l'organisation des 75 magasins Cluster M	116
	3.2.1. Organisation actuelle cluster M	116
	3.2.2. Organisation future du cluster M	116
3	.3. Présentation de l'organisation des 42 magasins du Cluster S	118
	3.3.1. Organisation actuelle	118
	3.3.2. Organisation future	118
3	.4. Présentation de l'organisation des 21 magasins Cluster XS	120
	3.4.1. Présentation organisation actuelle	120
	3.4.2. Organisation future	120
ΙV. ΔCΤΙΙ	EVOLUTION SUR LA BASE DU VOLONTARIAT POUR LES SELLEMENT EN POSTE	
1.	Rémunération variable des forces de vente	
2.	Accompagnement à l'évolution des fonctions	
3.	Poursuite du développement de l'autonomie du client (Selfcare)	
PARTIE :	3.PROJET D'ADAPTATION DES EFFECTIFS DES FONCTIONS SUPPORT AU N	
VOLUM	E D'ACTIVITE PREVISIONNEL	126
1.	DIRECTION COMMERCIALE	
	Organisation actuelle	
2.	Organisation projetée	
II.	DIRECTION DE L'EXPLOITATION	
1.	Organisation actuelle	
2.	Organisation projetée	
2	2.1. Direction Animation Produits	
	2.1.1. Direction des opérations SAV France	
III. -	Organisation actuelle	
1.	•	
2.	Organisation projetée	
IV.	DIRECTION DES OPERATIONS GROUPE	
1.	La Direction des approvisionnements G123	
1	1 Organisation actuelle	152

PARTIE:	2.DYNAMISATION DE L'Action commerciale AUTOUR DES FONDAMENTAUX DE L JE197	Α.
3.	Résultats en date et pistes d'optimisations supplémentaires	)4
2.	Globalisation des pratiques achats indirects au niveau du Groupe en vue de l'optimisation des gains et de la réduction des coûts	
1.	Une organisation décentralisée ne permettant pas la maîtrise des coûts 19	
11.	CENTRALISATION ET CONTROLE DES ACHATS INDIRECTS	12
DES C	COUTS19	0
I.	POURSUITE DE LA RENEGOCIATION DES LOYERS ET DU PLAN DE REDUCTIO	N
	1.ACTIONS CONTINUES SUR LA REDUCTION DES COUTS POUR RESTAURER L BILITE 190	A.
		90
PARTIE	4.POIDS INSUPPORTABLE DE LA MASSE SALARIALE SAVEO 18	38
VIII.	IMPACT SUR L'EMPLOI DE L'ARRET DE L'ACTIVITE MAISON DEPOT18	
	2.2.Direction des projets et support finance – cellule de référencement	
	2.1. Direction Administrative et comptable des centres de services partagés (CSP)	
2.	Organisation projetée	
1.	Organisation actuelle	
VII.	DIRECTION FINANCIERE CORPORATE	
2.	Organisation projetée	
1.	Organisation actuelle	
VI.	DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE (DAF) FRANCE	
2.	Organisation projetée1	
1.	Organisation actuelle 1	72
٧.	DIRECTION IMMOBILIERE	71
5	5.2 Organisation projetée1	69
5	5.1 Organisation actuelle1	67
5.	Direction Marketing1	66
4	4.2. Organisation projetée 1	
4	4.1. Organisation actuelle	
4.	Direction Générale Déléguée, Digital & Client	
	3.2. Organisation projetée	
	3.1. Organisation actuelle	
3.	La Direction de la Supply Chain	
	2.2 Organisation projetée	
	2.1 Organisation actuelle	
2.	La Direction des systèmes d'information (DSI)	
1	1.2. Organisation future	53

I. OMNI	POURSUIVRE LA STRATEGIE NUMERIQUE AU SERVICE	
1.	Renforcement, structure et moyens	
2.	Elaboration d'un plan de transformation de l'activité digitale et clie	
3.	Déploiement de technologies novatrices au service des clients	199
II.	RENOUER AVEC SON POSITIONNEMENT DISCOUNTER/POLITIQUE	JE D'OFFRE199
1.	Opérer une revue tactique des catégories	199
2.	Recréer la netteté dans le parcours client en construisant le désir d	l'acheter 200
3.	Garantir un positionnement prix très compétitif et le meilleur ra	
III. LIVRA	AMELIORER ET ATTEINDRE DES NORMES DE QUALITE ELEVEES	
TITRE 5	: LES RAISONS D'Y CROIRE	202
	E 1 : ORGANIGRAMME GROUPE CONFORAMA Juin 2019	204
	E 2 : Organigramme Groupe CONFORAMA 31/12/2017 E 3 : Organigramme Groupe CONFORAMA 22/03/2011	205 206
	E 4 : Planning prévisionnel de fermeture 32 magasins	207
	E 5 : Catégorie professionnelle	209
ANNEXE	E 6 : Fiches Magasin	213

### TITRE 1 - PRESENTATION DU GROUPE CONFORAMA

### PARTIE 1. PRESENTATION GENERALE DU GROUPE CONFORAMA

### I. HISTORIQUE

Le Groupe CONFORAMA est né à Lyon dans les années 60, sur une idée de quatre entrepreneurs, convaincus du potentiel de développement d'un concept de vente de meubles à prix discount. Ils convainquent des marchands de meubles du nord et un fabricant bordelais de les suivre : le « Carrefour du meuble » est né.

Dès 1967, un premier CONFORAMA est ouvert à Saint-Priest dans un bâtiment industriel de 2 500 m<sup>2</sup> de surface.

La marque s'implante avec succès en France, et une stratégie de développement hors de l'hexagone commence en 1974.

DATES CLES	EVENEMENTS
1967	Création de CONFORAMA, enseigne d'ameublement qui a pour activité la vente de
1507	produits d'équipements de la maison
1974	1 <sup>er</sup> magasin CONFORAMA, en dehors de France, au Luxembourg
1976	1 <sup>er</sup> magasin CONFORAMA en Suisse
1994	Rachat de CONFORAMA par FERINEL, propriété de Bernard Arnault
1991	<ul> <li>Cession de CONFORAMA au Groupe PINAULT</li> <li>CONFORAMA rejoint le Groupe PPR (Pinault – Printemps – La Redoute)</li> <li>aujourd'hui KERING</li> <li>Implantation en péninsule ibérique avec l'ouverture d'un 1<sup>er</sup> magasin au Portugal</li> </ul>
1992	1 <sup>er</sup> magasin CONFORAMA en Espagne
1998	Lancement du site marchand CONFORAMA www.CONFORAMA.fr
2000	Rachat des magasins de l'enseigne italienne EMMEZETA

2005	Nomination de Christophe CUVILLIER à la Présidence de CONFORAMA
2008	Nomination de Thierry GUIBERT à la Présidence de CONFORAMA
2009	Nomination d'Alexandre NODALE aux fonctions de Directeur Général
	- Intégration de La Maison de Valérie (acquisition auprès de Redcats)
2010	
	- Lancement de deux nouveaux concepts Confo Déco et Confo Dépôt
2011	Acquisition de CONFORAMA par le Groupe STEINHOFF International, spécialisé
	dans l'ameublement
	- Arrêt de l'activité de la filiale La Maison de Valérie
2013	18 magazin CONFORAMA on Turquia
2014	- 1 <sup>er</sup> magasin CONFORAMA en Turquie
2014	Fermeture du magasin CONFORAMA en Turquie  - Nomination d'Alexandre NODALE à la Présidence de CONFORAMA
2015	- Nomination d'Alexandre NODALE à la Presidence de CONFORAIVIA
2013	- Arrêt de l'activité Confo Déco et fermeture du réseau de 8 magasins
	- Lancement de la Marketplace by Confo
2016	- Réorganisation de l'activité SAVEO
	- Lancement du concept Confo Dépôt sous l'enseigne Maison Dépôt
	Parkat da la arrigat Mara lite de Mari (auti unumbara la component ul li decit la component ul l
	- Rachat de la société Mon lit et Moi (qui remplace le concept « Il était Une Nuit »)
2017	- 50 ans de CONFORAMA
	- Partenariat avec la Ligue 1 de football professionnel
	- Prise de participation dans Showroomprivé
	- Lancement de la marque Tulo
	- Lancement de la marque Pulo
	- Ouverture du magasin Confo! à Ussel
2018	- Ouverture de 2 magasins Mon lit et moi
	Ouverture de 2 magasins Maisons Dénêt
	-Ouverture de 2 magasins Maisons Dépôt
	-Ouverture de 11 magasins en Europe

### II. IMPLANTATION GEOGRAPHIQUE

Le Groupe est majoritairement présent en France mais est également à l'international à travers des implantations en Espagne, au Portugal, en Italie, en Suisse, en Croatie, en Serbie et au Luxembourg.

Au mois de mai 2019, le Groupe exploite 339 points de vente, dont 104 à l'international.



### III. ACTIVITES ET ORGANISATION

Le Groupe CONFORAMA propose à travers son réseau de magasins et via son site Web marchand <u>www.CONFORAMA.fr</u>, des produits d'ameublement, de décoration et d'électroménager électronique de loisir, à prix discount.

Enseigne de discount par excellence, CONFORAMA est un « démocratiseur de tendances ». L'enseigne propose une offre complète d'équipement de la maison tout en veillant à apporter qualité et modernité dans toutes ses collections, saison après saison.

Une des promesses de l'enseigne est de proposer une offre complète pour équiper sa maison, au meilleur rapport qualité prix, quel que soit le quartile de prix, avec une disponibilité des produits immédiate ou dans des délais de livraison raisonnables.

Reconnu par les consommateurs pour cette identité propre et constante, le Groupe est devenu l'un des leaders européens dans le secteur de la distribution d'équipements de la maison (meubles, appareils électro-ménagers et accessoires de la maison).

Entre 2014 et 2018, le Groupe a mis en place une stratégie de développement marqué par des ouvertures de nouveaux points de vente, nouvelles enseignes et nouveaux formats de magasins, tant en France qu'à l'international.

### IV. DEVELOPPEMENT A L'INTERNATIONAL

De 2013 à 2016, le Groupe a accéléré son développement à l'international :

- Mobilisation d'une équipe en Turquie pendant un an, afin d'orchestrer un projet d'ouverture de magasins sur les zones géographiques jugées porteuses, avec une première ouverture de magasin à Istanbul en mars 2013 ;
- Développement d'une chaine de magasins en péninsule ibérique (+11 magasins) puis dans les
   Balkans (+4 magasins); ces pays comptabilisent ainsi 43 magasins fin Juin 2016;
- Acquisition de 19 magasins Fly en Suisse du Groupe Mobilier européen (dont 6 seront immédiatement vendu à une entité du Groupe STEINHOFF) ;
- Stratégie immobilière (rachat des magasins initialement pris en location).

### V. LE GROUPE CONFORAMA EN FRANCE

### 1. Identité visuelle et signature

L'identité visuelle et la signature incarnent l'image de la marque et l'ADN de l'entreprise. Elles véhiculent visuellement et à travers une phrase courte l'univers de l'entreprise et ses valeurs.

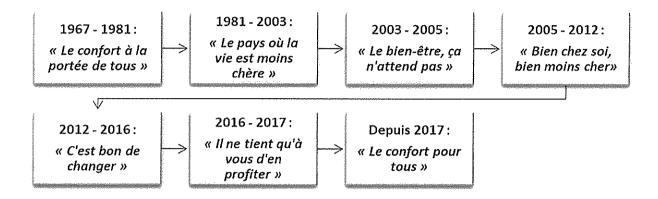
### 1.1. Identité visuelle

L'identité visuelle de CONFORAMA a connu plusieurs évolutions, prêtant à la marque différents logos.



### 1.2. Signatures

Dès ses débuts, le Groupe CONFORAMA a affiché son ADN en se dotant d'une signature unique et forte « Le confort à la portée de tous » ensuite remplacé par « Le pays où la vie est moins chère ».



De 1967 à 2003, soit pendant 35 ans, la signature a changé une seule fois pour devenir « *Le pays où la vie est moins chère* ». Cette signature, conservée durant 22 ans, reste la plus populaire et a scellé l'ADN dont l'un des fondamentaux est le prix discount.

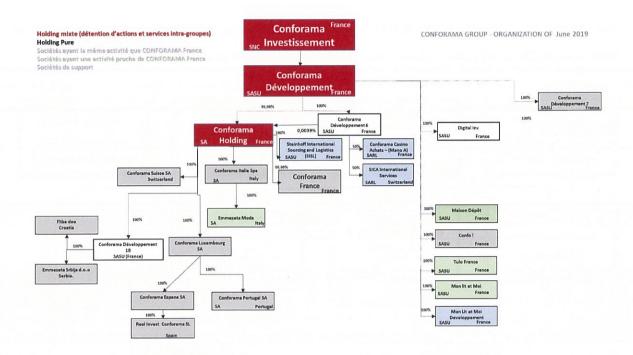
Cette signature reste encore dans la mémoire des Français.

De 2003 à 2017, la signature a connu cinq versions.

Entre 2016 et 2017, l'enseigne a modifié deux fois sa signature traduisant une stratégie d'éloignement des fondamentaux de la marque : le prix.

En 2017, une nouvelle signature est adoptée, « Le confort pour tous ».

### 2. Organigramme juridique



### 3. Implantation géographique

CONFORAMA France est la principale société opérationnelle du Groupe CONFORAMA.

Son siège social est situé 80 boulevard du Mandinet 77185 - LOGNES, Seine et Marne.

L'implantation de CONFORAMA France est constituée de :

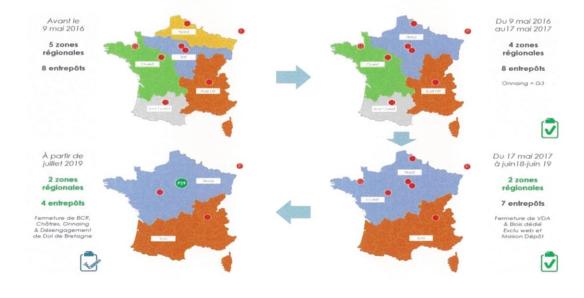
- 192 magasins;
- 4 entrepôts;
- 4 magasins Maison Dépôt.

### 3.1. Réseau de 192 magasins répartis en 16 régions

# DIRECTIONS DE RÉSEAU, DIRECTIONS RÉGIONALES ET MAGASINS 16 Régions NORD PAS DE CALAIS LORRAINE NORMANDIE BRETAGNE ORBIT NORD PAS DE CALAIS LORRAINE OUEST CENTRESUD PYRÉNÉES RHÔNEALDES AQUITAINE PYRÉNÉES A RÉSEGUX Direction Réseau OUEST Direction Réseau Grand PARIS Direction Réseau EST

### 3.2. Nouvelle implantation logistique en cours d'implémentation

- Séquencement de la réorganisation nationale de la logistique :



### Ouverture d'un centre logistique : l'entrepôt de Tournan

L'entrepôt de Tournan, opérationnel depuis janvier 2019, est le plus grand entrepôt logistique de France. Sa superficie de 180 000 m² est équivalente à 26 terrains de football.

Sa capacité de stockage est estimée à 270 000 palettes.



### 4. Effectifs

Au 1er juin 2019, CONFORAMA France exploite

- Sous l'enseigne « CONFORAMA » : 192 + 1 au Luxembourg compté dans la France
- Sous l'enseigne « Maison Dépôt » : 4 magasins

Au 1er juin 2019, la Société CONFORAMA France emploie 8 229 salariés répartis comme suit :

Logistique	138
Magasin	7030
SAV	337
Support	724
Grand Total	8229

### 5. Activités

La société CONFORAMA France a pour objet la vente de biens d'équipements de la maison, classés selon trois grandes familles :

- La vente de meubles (G1)
- La vente de produits électroniques et l'électroménager du Brun Blanc Gris (G2) :
  - o le blanc : électroménager,
  - o le brun : TV / Vidéo,
  - o le gris : informatique / téléphonie / bureautique.
- La vente de produits de décoration (G3)

La Convention collective nationale applicable est celle du négoce de l'ameublement, brochure JO n° 3056.

### 6. Canaux de distribution

En France, le CA (TTC) CONFORAMA France à mai 2019 par canal de distribution était réparti comme suit :

- Magasin: 91,7%;
- Web:8%;
- Commande par téléphone : 0,3%.

## PARTIE 2. CESSION DU GROUPE CONFORAMA AU GROUPE STEINHOFF EN 2011

### I. CONTEXTE DU PROJET DE CESSION DE CONFORAMA PAR LE GROUPE PPR

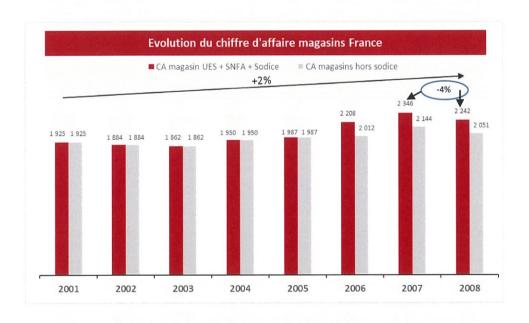
Thierry GUIBERT, a pris la présidence du Groupe CONFORAMA en 2008, rejoint par Alexandre NODALE en 2009, tous deux étant issus du Groupe PPR.

### 1. Décroissance des résultats de CONFORAMA France depuis 2001

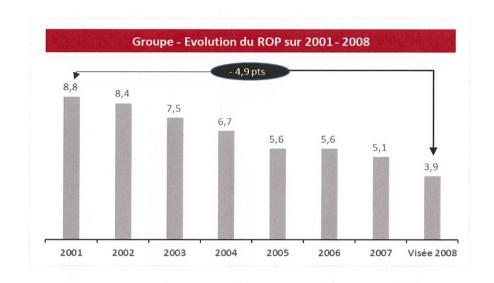
En 2008, la Direction fait le constat d'une décroissance de CA sur son marché traditionnel, et de ses faiblesses structurelles.

Les chiffres communiqués justifiaient la prise de mesures indispensables, en raison de :

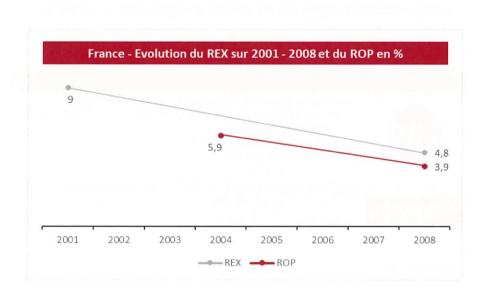
### - Un fort décrochage du CA en 2008 :



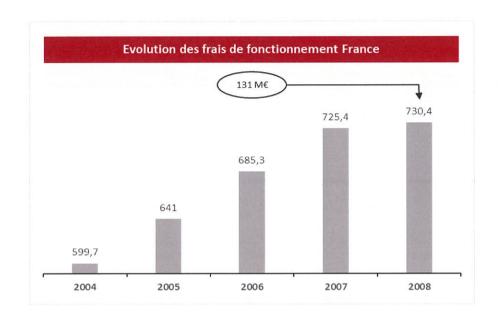
- La dégradation du résultat opérationnel :



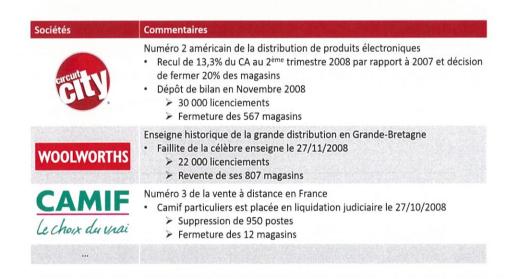
- Une diminution du résultat d'exploitation (REX) sur 2001 – 2008 et du ROP :



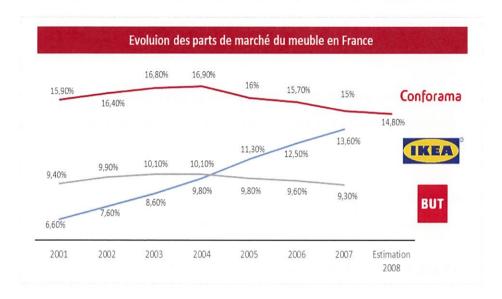
### Le poids des frais de fonctionnement :



Afin de justifier une réorganisation vitale, la Direction soulignait en 2008 le sort funeste d'acteurs internationaux et français de renom, qui trop faibles pour résister à la crise du marché, ont fait l'objet de liquidations judiciaires entrainant de lourdes conséquences en terme de perte d'emplois, résumées ci-dessous.



Il était enfin également anticipé le risque qu'IKEA pourrait supplanter CONFORAMA, et prendre la place de leader numéro 1, occupée depuis des décennies par CONFORAMA.



### 2. Lancement du plan CAP CONFO – 2009 - 2013

La direction de CONFORAMA France présentait en 2009 un plan d'actions pour redresser la situation, principalement autour des axes suivants :

### 2.1. Priorité à la transformation au sein du réseau de magasins

Afin d'enrayer la baisse de fréquentation des magasins et l'érosion du CA et de rentabilité, le projet visait à adapter l'organisation en vue de replacer le client au cœur des priorités :

- Adapter la présence des équipes d'accueil et de vente aux flux clients ;
- Maximiser les équipes d'accueil et de vente en période de forte activité ;
- Améliorer la qualité de la relation client :
  - Optimiser la planification des ressources pour répondre à la nécessité d'accueillir la clientèle sur l'amplitude d'ouverture du magasin;
  - Libérer du temps pour assurer une meilleure présence commerciale sur les produits nécessitant du conseil à la vente.
- Assurer la polyvalence des équipes pouvant aller d'une spécialisation par type de processus à une polyvalence sur l'ensemble des processus, selon la taille des magasins.

### 2.2. Plan d'économie de 50 millions d'euros et de réduction d'effectifs

Ce plan d'économie comprenait un projet d'environ 800 suppressions de postes par le bais d'une part, du gel des embauches et de non renouvellement des départs naturels et, d'autre part, de la mise en place d'un plan de départ volontaire et d'un plan de mobilité.

Ce plan devait être la première étape du projet d'entreprise pour 2009/2013, CAP CONFO, qui visait à capitaliser sur les points forts de l'enseigne CONFORAMA : son positionnement de discounter et sa proximité client.

La concordance des constats et mesures préconisées en 2008 avec ceux préconisés dans le présent projet est trop éloquente et traduit que ce plan n'a pas été mené à terme.

En l'espace de 10 ans, la dégradation de CONFORAMA France n'a cessé de s'aggraver.

### 3. Cession au Groupe STEINHOFF

En parallèle, le Groupe PPR était en train d'amorcer une transformation stratégique, autour de l'équipement de la personne, et des produits de luxe.

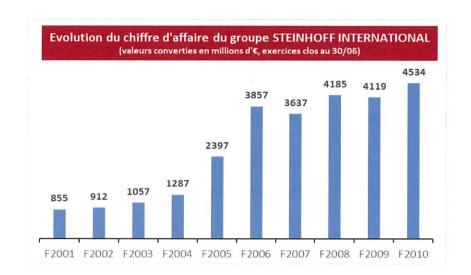
Thierry GUIBERT et Alexandre NODALE, dirigeants du Groupe CONFORAMA ont ensemble porté et soutenu le projet STEINHOFF, convaincant le Groupe PPR que cet industriel serait le meilleur candidat pour assurer un relai de transformation et de croissance au Groupe.

PPR a annoncé, le 9 décembre 2010, avoir reçu une offre ferme pour l'acquisition de CONFORAMA.

Sur le papier, le Groupe STEINHOFF semblait avoir le profil recherché pour accompagner durablement la transformation interne amorcée, afin de préparer le Groupe à relever les nouveaux défis soulevés par la nouvelle donne du marché, et demeurer leader, en raison de :

- la cohérence de ses activités avec celles du Groupe CONFORAMA ;
- sa stratégie de développement sur l'Europe où il n'était que peu présent ;
- son évolution en termes de chiffre d'affaires et de résultats sur les dernières années ;
- sa capacité financière à absorber cette acquisition et poursuivre le développement du Groupe.

A la lecture des données officielles analysées, il apparaissait qu'en presque 10 ans, le Groupe STEINHOFF avait quintuplé son chiffre d'affaires essentiellement par croissance externe, notamment dans des secteurs d'activité communs à ceux du Groupe CONFORAMA.



Le Groupe STEINHOFF avait manifesté son intérêt pour la reprise de CONFORAMA en raison de sa volonté de :

- se renforcer dans la distribution sur le marché européen où il était alors présent essentiellement au Royaume-Uni et en Allemagne ;
- se développer sur le segment discount et devenir un des acteurs majeurs du marché européen via le rachat d'un acteur majeur dans son secteur.

Au moment de l'acquisition, le Groupe STEINHOFF affichait une évolution et une rentabilité positive.

### 4. Conclusion

Au moment de la cession en 2011 :

- la dégradation de l'activité et des résultats de CONFORAMA était parfaitement identifiée ;
- CONFORAMA avait effectivement perdu sa place de leader du meuble en France, IKEA devenant le numéro 1 en 2008 (parts de marché 2008 publiées en 2009).

Le plan d'action 2009/2013, présenté sous le nom de CAP CONFO, donnait la priorité aux actions tournées vers le client, notamment par :

- une adaptation du fonctionnement des magasins en vue d'assurer une meilleure flexibilité au service du Client ;

- une concentration des moyens pour capitaliser sur les points forts de l'enseigne CONFORAMA, à savoir son positionnement de discounter et sa proximité.

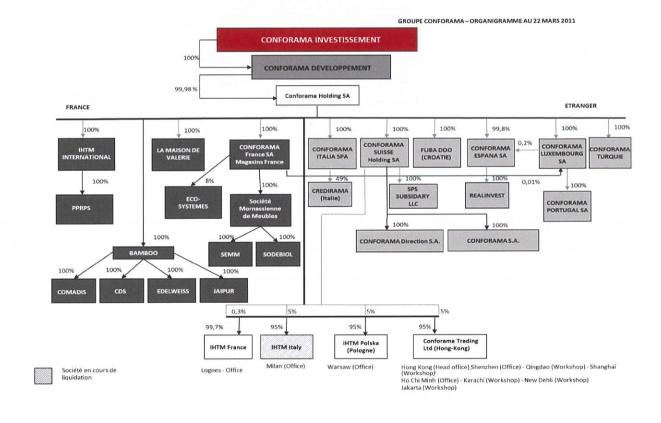
Les dirigeants du Groupe CONFORAMA, Thierry GUIBERT et Alexandre NODALE, en charge de conduire le projet CAP CONFO, ont été confirmés dans leurs fonctions par le nouvel actionnaire.

En 2015, Alexandre NODALE occupera d'ailleurs par la suite des fonctions de CEO de CONFORAMA.

Alexandre NODALE est nommé, le 19 décembre 2017, Directeur Général de STEINHOFF International.

C'est dans ce contexte de situation dégradée de CONFORAMA France que le 18 mars 2011, STEINHOFF devenait l'actionnaire du Groupe CONFORAMA.

### II. ORGANISATION JURIDIQUE



### PARTIE 3. MUTATION DU MARCHE – CONCURRENCE

CONFORAMA a au fil des dernières années, perdu de façon significative la préférence des Français. Un audit de satisfaction réalisé en 2015 montre que des clients fidèles, critiquent vivement l'Enseigne et l'abandonnent progressivement.

Pour faire face à la désaffection de l'enseigne et la baisse de chiffre d'affaires, CONFORAMA a investi massivement dans une politique de remises commerciales et dans sa médiatisation à partir de 2015, pour maintenir ses parts de marché.

L'ADN de CONFORAMA, le prix, est aujourd'hui une valeur insuffisante pour les consommateurs, face à des concurrents structurés qui non seulement pratiquent des prix compétitifs mais offrent à la clientèle des services et un renouvellement des gammes.

Le manque de travail sur l'image de marque de CONFORAMA a engendré une perte de légitimité de l'Enseigne dans cet univers chahuté.

### I. ETAT DES LIEUX DU MARCHE

Les données illustrant l'évolution du marché sont issues des études et analyses de l'IPEA et la FNAEM.

### 1. Ralentissement de la croissance du meuble en France de 2009 à 2018

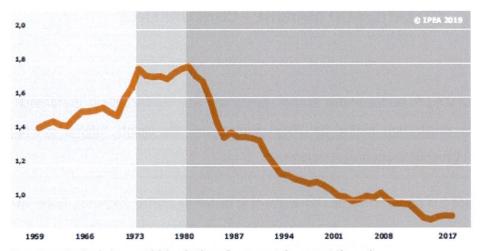
### 1.1. Evolution

Après 20 ans de forte croissance, le début des années 80 marque une décroissance du marché du meuble en raison notamment de :

- La politique d'austérité mise en place par les gouvernements après le 2<sup>nd</sup> choc pétrolier;
- La diminution du pouvoir d'achat des français.

Les achats dans l'ameublement se sont effondrés.

### **Evolution du coefficient budgétaire Ameublement**



Source : Insee. Attention : le changement de la base de référence (base 2014 contre base 2010 précédemment) pour le calcul a pu entraîner une mise à jour des résultats publiés précédemment.

Ce contexte a bénéficié dans un premier temps à CONFORAMA qui répondait alors parfaitement aux attentes et aux besoins du consommateur :

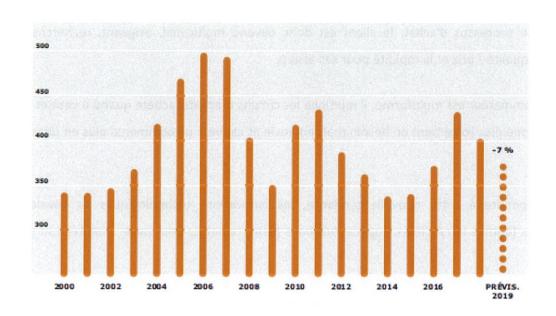
- Pratique de prix bas particulièrement attractifs durant cette période de crise ;
- Mise en avant du positionnement de discounter.

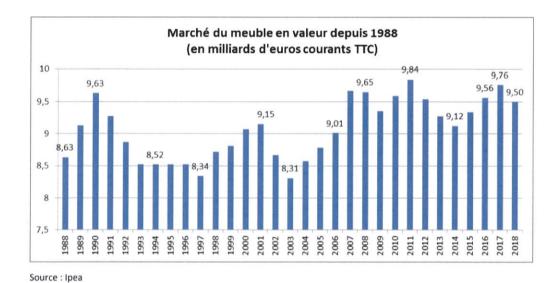
Toutefois, cette décroissance s'est révélée progressivement inexorable : les ménages ont dû réduire leurs dépenses non substituables.

Le marché du meuble est fortement dépendant du marché de l'immobilier.

En effet, les cycles d'activité de la consommation du meuble suivent notamment celles de la mise en chantier des logements neufs (dans une moindre mesure ces dernières années).

### Mise en chantier de logements neufs





### 1.2. Bouleversement des comportements clients dans leur acte d'achat

En moins de quinze ans, les nouvelles générations ont changé leur relation à l'ameublement, pour qui le lieu de vie s'aménage à leur image, porteur de sens et de valeurs communes.

Par ailleurs, les dispositifs digitaux se sont multiplié et ont bouleversé le comportement des clients dans leur acte d'achat.

L'avènement et la maîtrise des nouvelles technologies permettent au client d'être mieux renseignés sur les produits et services proposés notamment grâce aux réseaux sociaux qui permettent de comparer ses achats avec d'autres « e-consommateurs ».

Dans son processus d'achat, le client est donc devenu multicanal, exigeant, recherchant le bon rapport qualité / prix et la rapidité pour ses achats.

Le consommateur est multiforme, il multiplie les circuits d'achats, achète quand il veut et où il veut, ne raisonne plus forcément en besoin mais en envie et aspire à un commerce plus en phase avec ses valeurs.

Pour répondre à cette nouvelle tendance, les innovations technologiques se développent en magasins (bornes interactives, applications bons plans, tablettes pour payer directement ses achats, ...).

En réinventant l'expérience client, les points de vente attirent et fidélisent une nouvelle clientèle qui tend à privilégier les achats en ligne.

Le consommateur veut également acheter plus vite, plus facile et pas cher, comme en témoigne l'engouement des consommateurs pour le commerce en ligne et la réussite du modèle d'Amazon.



Source : Comment la transformation digitale impacte-t-elle les comportements d'achat ?, Etude du Cabinet Wavestone, Décembre 2017

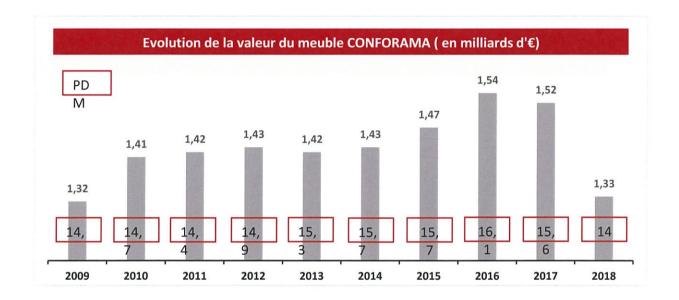
Le facteur temps est clé pour ce comportement d'achat, puisque 50% des clients déclarent avoir déjà abandonné un achat en magasin à cause d'un temps d'attente trop long en caisse.

On le voit, le comportement type d'achat n'est plus.

Les distributeurs ont dû intégrer cette nouvelle donne à leur modèle économique, tout en maintenant des objectifs de rentabilité et de croissance à long terme.

Après trois années consécutives en progression, il est constaté pour 2018 :

- Un recul de l'activité de 2,7% en valeur en 2018 ;
- Une perte de plus de 250 millions d'euros sur le marché, ce qui le ramène à une valeur inférieure à celle enregistrée en 2016.



### **FOCUS SUR CONFORAMA: MEUBLE**

CONFORAMA a maintenu ses parts de marché avec un pic en 2016 et 2017 au prix d'une stratégie de croissance coûteuse et au détriment de sa rentabilité incluant promotion et générosité commerciale.

L'année 2018 est une année particulièrement difficile pour CONFORAMA sur le meuble avec une baisse importante de son CA sur toutes les catégories mais particulièrement marquée sur le meublant et le siège.

### 1.3. Evolution par segment de meubles

### 1.3.1. La cuisine, segment de croissance

Depuis 10 ans, la cuisine ne cesse de croître dans le budget des ménages.

L'engouement pour la cuisine est particulièrement visible et marqué depuis 2014.

La croissance est à mettre principalement au crédit des spécialistes cuisine, la grande distribution se montrant plus en retrait sur le segment malgré de belles performances de certaines enseignes.



### **FOCUS SUR CONFORAMA: CUISINE**

La part de marché de CONFORAMA oscille entre 6 et 7%, avec un pic en 2016 lié d'une part, à l'intégration de la cuisine montée dans la gamme et d'autre part à des opérations de remises commerciales poussées.

Dès 2017, la part de marché revient au niveau de 2014-2015.

Cette politique de remise grevait la rentabilité, une gestion plus maîtrisée a dû être appliquée.

En 2018, la part de marché passe sous la barre des 6%.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PDM Meuble	14,10%	14,70%	14,40%	14,90%	15,30%	15,70%	15,70%	16,10%	15,60%	14,00%
Meuble de cuisine	6,70%	7,20%	7,60%	7,00%	7,00%	6,90%	7,40%	7,50%	7,10%	5,80%

De son côté, la concurrence s'est organisée.

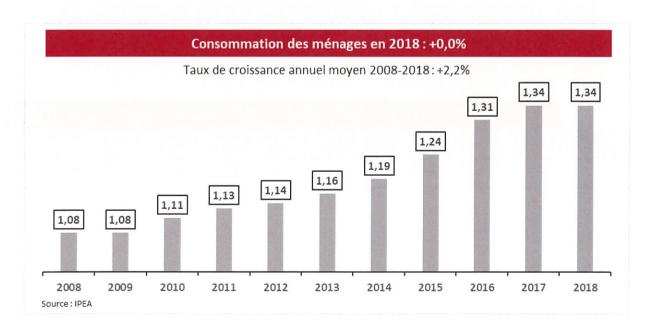
Les spécialistes cuisines ont réagi à l'essor du marché et la guerre des prix, et ont réussi à rendre leurs prix plus accessibles. Leur promesse client est claire : un achat qualitatif, basé sur un service de confiance (le projet, la pose, etc...) et un prix accessible.

Les concurrents de CONFORAMA ont choisi de se positionner sur une gamme de produits en particulier : les cuisines en KIT pour IKEA et Leroy Merlin ; les cuisines montées pour Darty et les Cuisinistes. CONFORAMA et BUT, n'ont pas opéré de choix et ont préféré s'inscrire sur plusieurs types de produits (KIT, montée, prêt-à -l'emploi).

CONFORAMA a développé une large gamme de cuisines de qualité, tout en conservant son positionnement prix de discounter. La notoriété de l'Enseigne reste insuffisante sur ce produit, lié à un manque de confiance des clients, notamment dans le service pré et post-achat proposé.

### 1.3.2. La literie, segment de marché en croissance régulière

Le marché de la literie croît de façon régulière sur les 10 dernières années, avec une nette progression depuis 2015, avant de se stabiliser en 2018.



Si au cours de l'exercice 2017, les enseignes de la grande distribution ameublement avaient repris la main sur les spécialistes en termes de croissance, en 2018, le rapport de force s'est à nouveau inversé et les spécialistes literie enregistrent les meilleures performances.

### **FOCUS SUR CONFORAMA: LITERIE**

CONFORAMA peine à maintenir ses part de marché sur ce segment en croissance, notamment en raison de la baisse de la fréquentation générale de l'Enseigne.

Par ailleurs, l'univers concurrentiel s'intensifie sous l'effet des spécialistes literie qui développent encore plus qu'avant leurs ventes de grande largeur, et des offres alternatives comme la LOA.

Le Groupe a suivi une stratégie de développement de la literie, hors CONFORAMA France : sous une enseigne et entité distincte « Mon lit et moi ». Les investissements dans « Il était une nuit », puis « Mon Lit et moi » ont provoqué un désinvestissement dans CONFORAMA France.

De nouveaux entrants digitaux tels que Casper ont bousculé le marché. Le concept « Tulo » développé par CONFORAMA n'aura pas permis de se positionner sur ce segment de niche.

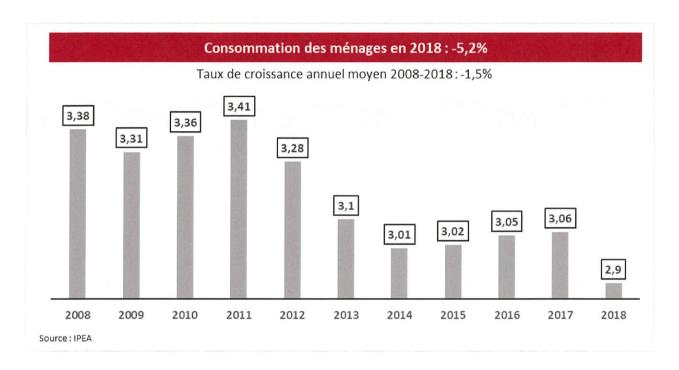
De ce fait, CONFORAMA France, contrairement à ses concurrents, a manqué ce rendez-vous sur ce marché porteur.

Enfin, CONFORAMA France a conduit une forte politique de promotions. En 2018, CONFORAMA France est pourtant revenue sur cette politique de prix, provoquant ainsi une forte dégradation des ventes.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PDM Meuble	14,1%	14,7%	14,4%	14,9%	15,3%	15,7%	15,7%	16,1%	15,6%	14,0%
Literie	23,6%	25,0%	24,6%	25,3%	26,8%	27,8%	28,0%	26,3%	26,8%	25,7%

### 1.3.3. Le décrochage du meuble meublant

Le meuble meublant (chambre à coucher, salle à manger/séjour, meubles d'appoint, et bureaux) qui représente pourtant 30% du marché décroît en moyenne de -1.5% sur les 10 ans et passe pour la première fois en 2018, sous la barre des 3 milliards d'euros, en recul de -5.2%.



### **FOCUS SUR CONFORAMA: MEUBLANT**

CONFORAMA a résisté aux perturbations jusqu'en 2016, avant d'essuyer un retrait significatif de sa part de marché.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PDM Meuble	14,1%	14,7%	14,4%	14,9%	15,3%	15,7%	15,7%	16,1%	15,6%	14,0%
Meuble meublant	18,0%	18,9%	18,6%	19,3%	19,5%	19,7%	19,2%	19,6%	18,6%	16,2%

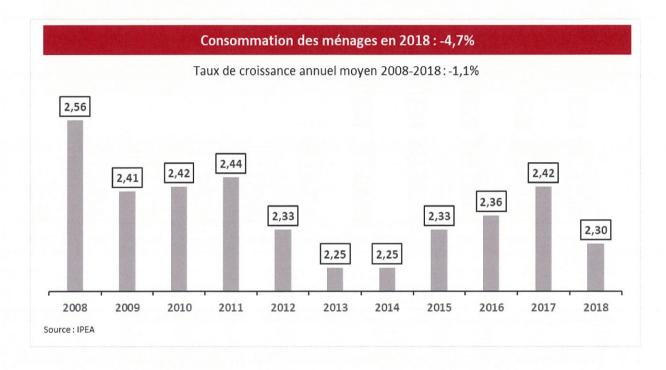
Les consommateurs attendent de plus en plus de variété de style et de renouvellement dans les gammes de produits meublants.

Or, CONFORAMA a peu pris la parole sur cet aspect inspirationnel, contrairement à ses concurrents, qui ont réalisé des catalogues de collection et pour certains les ont distribué en boîtes aux lettres. Le manque de mise en ambiance des produits sur le site conforama.fr ne favorise pas l'image et le développement inspirationnel de la marque.

Certains styles de produit, comme les produits nordiques, ont par ailleurs, tardé à être référencés dans les gammes CONFORAMA. La chambre bébé, sur laquelle CONFORAMA n'est pas inscrit est un marché porteur.

### 1.3.4. Le canapé, un segment en recul

Le canapé est un segment en recul malmené par les politiques commerciales. En effet, il décroît en moyenne de -1.1% sur les 10 ans.



### Situation de CONFORAMA: CANAPE

Avec une embellie en 2016, la part de marché de CONFORAMA croît jusqu'en 2017, suivie d'une forte régression en 2018.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PDM Meuble	14,1%	14,7%	14,4%	14,9%	15,3%	15,7%	15,7%	16,1%	15,6%	14,0%
Canapés, fauteuils									A00197-00-41-00	
et banquettes	13,1%	13,3%	12,6%	13,8%	14,3%	15,1%	14,6%	16,8%	17,0%	15,4%

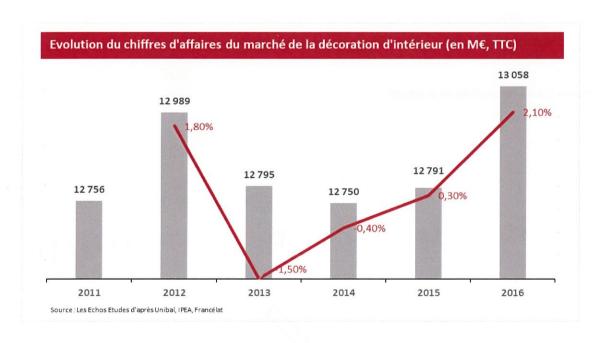
Le Siège a bénéficié en 2017, d'opérations commerciales très agressives pour les 50 ans de l'Enseigne, qui n'ont pas été maintenues avec autant d'ampleur ensuite. Par ailleurs, la part des banquettes dans l'activité de CONFORAMA est plus élevée que sur le marché et cette typologie de produit chute tant dans les réseaux physiques que sur Internet.

La gamme de CONFORAMA a longtemps été essentiellement composée de coloris consensuels (gris, noir, blanc). Or, les acteurs du marché ont, pour beaucoup, développé des gammes de coloris personnalisables et plus atypiques (orange, bleu, etc...). Cette diversité, sans générer beaucoup de ventes, entraîne chez le consommateur une certaine désirabilité de la gamme.

Le produit Canapé est exposé dans les magasins CONFORAMA de façon très fonctionnelle et massive, alors que ce produit demande à ce que le client se projette dans son intérieur.

# 2. <u>La décoration, un marché en croissance convoité par de nombreux acteurs</u>

Le marché de la décoration intérieure représente un chiffre d'affaires de 13 milliards d'euros.

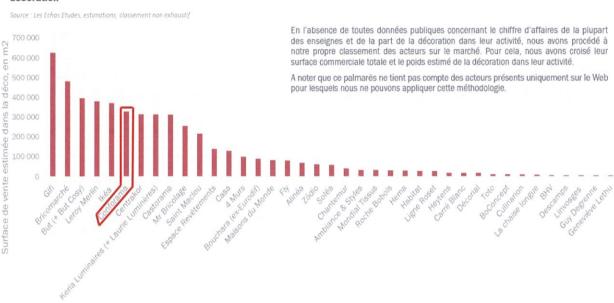


Déjà très atomisé, le marché de la décoration voit le jeu concurrentiel s'intensifier :

- Sous l'arrivée de nouveaux entrants (Sostrene Grene, Hema, Flying Tiger, H&M...)

# Un marché encombré

Classement des principales enseignes présentes sur le marché de la décoration par leur surface de vente estimée consacrée à la décoration



- La progression du circuit des Grandes Surfaces de Bricolage :

# Hema et Zôdio à la conquête de la France

Taux de croissance annuelle moyen du parc entre 2013 et 2016, en %



# **FOCUS SUR CONFORAMA: DECORATION**

Selon l'étude réalisée par l'IPEA, la part de marché de CONFORAMA est faible et s'établirait autour de 3% sur ce segment.

Comme pour la literie, la stratégie du Groupe, pour capter un marché en croissance, a été de développer une enseigne dédiée à la décoration « Confo Déco » et d'ouvrir des magasins hors de l'enseigne CONFORAMA France.

De même que pour la literie, CONFORAMA France a manqué l'opportunité de se développer sur ce marché.

La gamme décoration de CONFORAMA est perçue comme étant très fonctionnelle. Face à des concurrents comme Gifi et Maisons du Monde, CONFORAMA peine ainsi à devenir une enseigne que l'on visite essentiellement pour renouveler sa décoration (enseigne de destination).

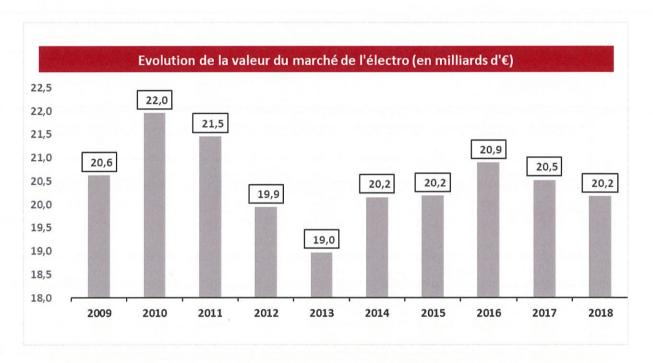
Malgré un travail important pour rattraper son retard ces deux dernières années, l'activité reste très largement soutenue par les utilisations de bons d'achat et de chèques fidélité. Cela ne suffit pas à prendre des parts de marché.

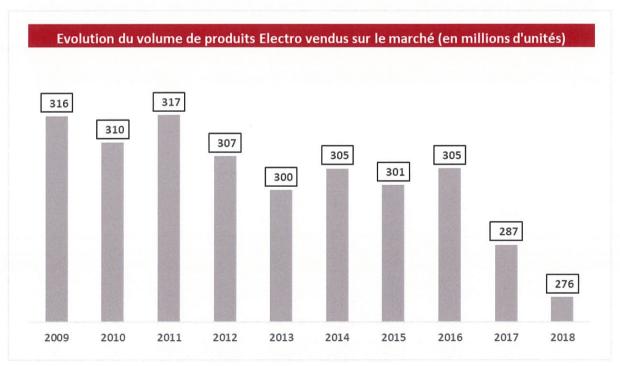
Par ailleurs, les articles décoration sont peu achetés sur le site internet car les frais de livraison ne sont pas offerts (ce qui devient pourtant un standard du marché) et l'image de la marque sur ce segment n'est pas établie (ainsi le nombre de clients se rendant sur le site Internet pour voir les produits déco est très faible).

# 3. Le marché de l'électro

Le marché de l'électro est un marché globalement volatile sur les 10 dernières années. Les causes sont assez différentes en fonction des typologies de produits.

Les deux dernières années enregistrent les performances les plus basses en volume de produits électro vendus.





Durant ces 10 dernières années, le marché a plutôt été enrichi d'innovations sans réels bénéfices clients (objets connectés, assistants vocaux), que les consommateurs voient plutôt comme des gadgets.

Les Grandes Surfaces Spécialisées prennent des parts de marché aux Grandes Surfaces Alimentaires. En 10 ans, leur CA (TTC) a doublé. La concurrence s'est intensifiée avec la montée en puissance des puresplayers, la guerre des prix, le développement des services à moindre coût et de qualité (livraison express offerte). Le consommateur devient donc de plus en plus exigent.

Le marché du Blanc qui, en 2009, pesait 7,3 milliards d'euros et qui atteint 9 milliard d'euros en 2018; et essentiellement porté par l'essor de l'encastrable (sous l'effet des ventes de cuisines montées) et des aspirateurs dont les technologies ont évolué.

Le Brun enregistre une baisse d'activité constante en volume et en valeur depuis 2009.

En volume, le Gris décroche depuis 2017, avec le hardware qui peine depuis plusieurs années (smartphone qui remplace le PC) et un marché de la téléphonie qui se « prémiumise » . Concernant les ordinateurs, ce sont les segments haut de gamme qui portent également le marché en valeur (gaming/ordinateurs haut de gamme).

# **FOCUS SUR CONFORAMA: LE BLANC**

Sur le Blanc, CONFORAMA représente environ 7% du marché, mais décroît de façon significative ces 2 dernières années, sous l'effet de la perte de part de marché en gros électroménager qui représente ¾ de l'activité (observée sur toutes les catégories de produits).

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Electro	5,2%	4,8%	4,7%	4,9%	5,1%	5,0%	5,1%	5,0%	4,9%	4,5%
Blanc	7,2%	6,6%	6,4%	6,3%	6,8%	7,3%	7,4%	7,3%	6,9%	6,5%
GEM	9,2%	8,9%	8,5%	8,4%	9,0%	9,6%	10,2%	9,9%	9,5%	9,0%

A partir de 2017, CONFORAMA perd des parts de marché en cuisine. Ceci se ressent donc également sur l'activité de l'encastrable, le froid et donc du gros électroménager. L'entretien des sols contrairement au marché, ne porte pas la croissance de parts de marché.

En effet, CONFORAMA ne s'est pas suffisament inscrit sur des produits tirant le marché et générant du trafic, tels que les aspirateurs Dyson ou produits Apple par exemple.

Ce phénomène est accentué par une baisse importante du nombre de produits promotionnels mis en avant en communication : CONFORAMA bénéficiant d'une notoriété limitée sur ces produits, l'effet a été important à partir de 2017.

# **FOCUS SUR CONFORAMA: LE BRUN**

Sur le Brun, la part de marché de CONFORAMA résiste jusqu'en 2016 puis recule à nouveau dès 2017 avec une accélération en 2018.

Entre 2014 et 2017, des événements sportifs ou de marché (passage TNT) ont soutenu de manière très importante l'activité de CONFORAMA, qui a su tirer son épingle du jeu.

En 2017, à l'occasion de ses 50 ans, l'Enseigne a proposé durant un week-end, 50% de remise sur la carte de fidélité pour les achats de télévision, remise historique sur le marché.

L'accélération en 2018 de l'activité des Grandes Surfaces Spécialisées qui proposent des services de livraison gratuits, la diminution de la générosité commerciale, et la maitrise des stocks que CONFORAMA a opérée, concourent à une perte significative de part de marché.

# **FOCUS SUR CONFORAMA: LE GRIS**

Sur le Gris et contrairement à la tendance du marché, CONFORAMA est en nette décroissance, ce qui s'explique par une faible présence des gammes de téléphonie mobile et plus encore de gammes premium, qui sont les deux produits porteurs sur le marché.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Electro	5,2%	4,8%	4,7%	4,9%	5,1%	5,0%	5,1%	5,0%	4,9%	4,5%
Brun	4,2%	4,4%	4,5%	4,7%	4,6%	5,0%	5,0%	5,1%	5,0%	4,6%
TV	5,9%	6,1%	6,3%	7,5%	7,7%	8,2%	8,5%	8,5%	8,9%	8,0%
Gris	3,7%	3,2%	3,1%	3,1%	3,2%	2,7%	2,5%	2,4%	2,2%	1,9%

# II. DURCISSEMENT DE LA PRESSION CONCURRENTIELLE

Depuis les dix dernières années, l'environnement concurrentiel du marché de la grande distribution de l'ameublement en France s'est fortement durci, marqué par :

- La prédominance du Groupe IKEA, leader mondial du marché indétrônable depuis 2008;
- La montée en puissance de nouveaux entrants et des *pure players* de l'Internet, qui gagnent des parts de marché.

# 1. Un marché concentré autour de quatre distributeurs historiques

Le marché de la distribution du meuble s'est longtemps concentré autour de quatre grandes enseignes d'ameublement, qui représentent à elles seules 70% des volumes de ventes du marché français.

Les cinq principaux acteurs du marché, dans l'ordre d'importance de parts de marché, sont :

- IKEA,
- CONFORAMA,
- BUT,
- ALINEA.

Toutefois, de nouvelles enseignes de grande distribution viennent attaquer les parts de marché des enseignes historiques et notamment Maisons du Monde.

# 1.1. IKEA, leader mondial indétrônable depuis 2008

IKEA représente 19,4% du marché du meuble en France, et a généré en 2018 un chiffre d'affaires de 2,8 milliards d'euros soit une hausse de +3%.

Leader mondial du meuble et concurrent redoutable, IKEA n'a cesse de développer sous sa marque historique les différents concepts et collections :

- Investissement dans la vente par Internet à hauteur de 400 millions en France d'ici à 2022 ;
- Ouverture de 40 nouveaux points relais « click & collect » pour accélérer les délais de livraison permettant d'étendre son maillage du territoire et d'attirer plus de clients ;

- Conception du meuble « Rognan » pour 2020, permettant d'optimiser les petits espaces de l'habitation à la surface réduite ou mal agencée ;
- Partenariat avec la start-up étasunienne, ORI LIVING, spécialiste des objets connectés ;
- Conception d'une enceinte connectée, en partenariat SONOS, qui concurrence Google Home, Amazon Echo et HomePod.
- Multiplication de ses canaux de distribution, pour s'adapter aux modes de vie et de consommation (les clients délaissent la voiture et habitent dans des appartements de plus en plus petits);
- Ouverture d'un magasin en plein cœur de Paris ;
- Développement d'un modèle circulaire de vente :
  - o Location de meubles et fournitures de bureau à ses clients professionnels ;
  - o Reprise et réutilisation des meubles vendus pour la conception de nouveaux articles ;
  - Recyclage des pièces en bois et vente de pièces détachées (visses ou charnières).

Le modèle de réussite d'IKEA repose sur sa capacité à anticiper les évolutions du marché, à faire preuve d'une grande flexibilité dans son organisation interne pour adapter très rapidement son offre aux modes de vie et aux attentes des consommateurs ; mais également sur la simplicité de son offre, de ses services et de son expérience client.

# 1.2. But, un concurrent sérieux

BUT représente 14,24% du marché du meuble en France, et a généré en 2018 un chiffre d'affaires de 2,13 millions d'euros soit en hausse de +0,89% entre 2017 et 2018.

### Ce concurrent réalise :

- 70% de CA dans le meuble,
- 20% dans l'électroménager,
- 10% dans la décoration.

En deux ans, BUT a renouvelé 100% de son offre.

BUT a fait évoluer son organisation interne afin d'optimiser l'accueil et l'accompagnement Client, améliorer l'ambiance en magasins au travers notamment de :

 Nouvelle dynamique en 2018 sur l'offre déco afin de présenter des ambiances globales en magasin, mettre en valeur le meublant avec des accessoires, proposer des collections évoluant tous les 6 mois;

- Lancement de nouveaux formats de magasins testés depuis l'été 2018 à Rouen, Tourville et Plaisir ;

- Présentant une tranversalité des styles ;

 Montée en gamme générale des produits (matériaux, esthétiques retravaillés, modèles inédits, plus cossus, ...), tout en conservant l'accessibilité à travers un positionnement prix optimal, voire agressif;

Concept de TV « topline » aux 5500 combinaisons personnalisables grâce à un logiciel dédié
et livrable en une semaine dans tous les magasins du réseau, avec quelques versions
détenues en stock;

En outre, BUT soutient une politique d'adaptation de sa force commerciale et de son organisation en magasin, afin d'accentuer l'accompagnement et de satisfaction du client, en vue d'assurer la promotion de tous les produits de toutes les gammes proposées par l'enseigne.

BUT a également pris le parti de développer la franchise avec près d'un tiers de son réseau dans ce mode de fonctionnement.

# 1.3. <u>Alinéa</u>

Alinéa a opéré une transformation depuis 2017 de sa gamme pour la rendre plus inspirationnelle. Ce développement s'accompagne actuellement d'une transformation digitale importante.

# 1.4. Progression soutenue de Maisons du Monde

Les ventes de Maisons du Monde continuent de croitre : ses ventes ont augmenté de 10% en 2018.

L'entreprise affiche une gamme de prix très large, pour tous les budgets et d'un renouvellement constant de ses gammes.

Sa stratégie repose sur l'international et le web, avec 21% de CA réalisé par les ventes en ligne au début 2018.

L'enseigne a ouvert 22 magasins en 2018.

# 2. Montée en puissance du e-commerce et des pure-players

# 2.1 Augmentation des parts de marché du e-commerce

Selon les derniers chiffres de l'IPEA, l'e-commerce pèse 14% du marché du meuble en 2018, soit deux points de plus qu'en 2017.

Les pure-players et e-commerçants gagnent en part de marché (Cdiscount, Vente Unique, MadeinDesign, Redoute, Made.com, ...).

Peu présent à ses débuts dans le domaine de l'ameublement, tout laisse désormais à penser que les obstacles qui avaient freiné l'essor du e-commerce dans ce secteur sont en passe d'être levés :

- La réalité virtuelle permet désormais de visualiser les objets de manière très précise, même à distance ;
- Les configurateurs, référençant un nombre toujours croissant de modèles de meubles, permettent d'imaginer l'aménagement d'une pièce ;
- Les innovations dans le secteur de la logistique abaissent peu à peu les coûts de distribution ;
- Les consommateurs se montrent de plus en plus enclins à acheter ce genre de produits sur le Web.

A ce jour, Cdiscount est le leader des pure-players de ventes de mobilier avec un positionnement « en choc frontal » avec les enseignes d'ameublement.

L'IPEA estime que les pure players pèsent 8% du marché en valeur, autant que les ventes Internet de la distribution physique.

L'enjeu du e-commerce sur les marchés de la maison porte sur la fréquentation. En effet, 74% des acheteurs de meubles commencent leur parcours d'achat sur écran (ROPO) augmentant ainsi la fréquentation sur les écrans tandis que celle des magasins se réduit. Le web-to-store est crucial.

L'essor du digital permet également de capter les moments « clés » de la vie des clients et de leur proposer la bonne offre, au bon moment (mariage, déménagement, naissance... ). Ce moments de vie étant de forts apporteurs d'affaires dans le domaine de la maison.

# 2.2 Entrée d'Amazon sur le marché du meuble avec ses propres marques

Annoncées depuis des mois, Amazon a lancé en février 2019 ses marques propres de meubles (Molvian et Alkove).

Doté d'une organisation experte et de moyens puissants, Amazon constitue désormais sur ce marché, un concurrent qui pourra affecter l'ensemble des acteurs.

### 2.3 Essor de Made.com

Made.com et son site de vente de meubles en ligne affichent une progression de chiffre d'affaires qui atteint les 200 millions d'euros sur le marché dont 60 millions en France.

L'enseigne fait appel à de jeunes designer pour assurer un renouvellement rapide de ses collections.

La marque a ouvert des showrooms dans certaines grandes villes d'implantation pour promouvoir ses gammes.

Ce nouveau concept séduit un public de plus en plus large.

# 3. Menaces des enseignes de bricolage et jardinage

Les grandes enseignes de bricolage (Leroy-Merlin et Castorama notamment) misent de plus en plus sur la décoration, la cuisine et la salle de bains.

Elles disposent d'atouts pour séduire le consommateur.

Plusieurs facteurs pourraient accélérer leur développement sur ce marché, et notamment :

- leur positionnement sur le créneau des FabLab, ouvrant la voie au meuble sur mesure, à la demande ;
- leur relation bien établie avec tout un réseau d'artisans-installateurs, qui pourrait être un atout en matière de livraison et montage des meubles.

Les enseignes de jardinage disposent également d'un réel potentiel en matière de vente d'ameublement. Le jardin constitue une sorte de « pièce » complémentaire de la maison de plus en plus appréciée.

Les enseignes de bricolage bénéficient de réels atouts en raison une relation régulière avec les clients En effet, les consommateurs se rendent plus souvent dans un magasin de bricolage que dans un magasin de meubles.

# III. CONTRAINTES ET TENDANCES DU MARCHE

Les mutations du marché de l'ameublement se sont fortement accélérées en 2018, ce qui met la profession au défi de construire de nouveaux business model et de concevoir une grande personnalisation de l'offre pour répondre aux nouveaux usages.

# 1. Un service de plus en plus pregnant dans le déclenchement de l'achat

Les pure players et grandes surfaces spécialisées investissent massivement dans leur capacité à délivrer une expérience d'achat omnicanale et fluide.

Le consommateur est donc averti et les standards du marché s'établissent autour de services de qualité (conseil, rapidité de livraison, ...) gratuits ou presque pour le client.

CONFORAMA doit opérer une transformation de ses parcours clients pour intégrer ses standards et répondre aux demandes des consommateurs : le parcours d'achat est complexe et parfois semé d'embuches.

# 2. Mutations des lieux de ventes

Dans la distribution de meubles, les lieux de vente sont habituellement très vastes, donc synonymes soit de coûts immobiliers élevés, soit d'éloignement des centres-villes, pénalisant la fréquentation.

On observe d'ores et déjà diverses innovations pour améliorer l'équation que CONFORAMA n'a pas su anticiper :

Des surfaces plus petites, conçues en complémentarité avec les outils numériques store-toweb (exposition complétée par des dispositifs de virtualité réelle) et web-to-store (solutions click-and-collect), évitant d'avoir à conserver un stock important en magasin ;

- Des emplacements localisés au plus près des flux de chalandise : boutiques éphémères, « corners » dans les centres commerciaux, showroom click-and-collect, pop-up store ;
- Des lieux expérientiels, où ce qui compte n'est plus l'exposition exhaustive des produits, mais la capacité à les découvrir en contexte, à les tester, à échanger avec d'autres utilisateurs.

Dans ce contexte, CONFORAMA a tenté de se développer dans des magasins urbains et parisiens, mais n'a pas réussi le pari pour des raisons de choix d'emplacements innapropriés ou d'adéquation avec le marché de la zone.

# 3. Nouveaux usages de l'habitat

Le temps moyen passé au domicile s'établissait, en 2017, à 18h39 par jour, soit environ 10 heures quotidiennes hors sommeil.

Le domicile doit désormais satisfaire de nombreuses attentes :

- lieu de convivialité et d'harmonie (famille, amis);
- lieu de satisfaction des besoins primaires (alimentation, repos, hygiène, sexualité);
- lieu de ressourcement et de développement personnel ;
- lieu d'activités désormais plus diversifiées que jamais.

Des activités autrefois poursuivies à l'extérieur sont désormais accomplies à la maison (home cinema, télétravail, apprentissages, coiffure ou gymnastique à domicile, cours de cuisine, ...) ainsi que des activités traditionnelles, qui connaissent un engouement nouveau (balnéothérapie, jardinage d'extérieur, travaux artistiques et manuels par exemple).

Ces activités s'accompagnent d'un réinvestissement dans l'aménagement ou l'équipement des pièces ad hoc au domicile : salle de bains, cuisine, éventuellement salon ou bureau pouvant devenir atelier ou jardin d'intérieur.

Il appartient au secteur du meuble de s'adapter à tous ces maillons de la chaîne de valeur (conception des produits, marketing, commercialisation ...) pour capter ces nouveaux usages :

- Extension de la gamme de produits pour développer une offre correspondant à ces nouvelles pratiques ;
- Mise en scène des produits soulignant leur adéquation aux usages émergents ;
- Marketing ciblé vers les adeptes de ces nouvelles activités.

PARTIE 4. STRATEGIE DE CROISSANCE DU GROUPE CONFORAMA EN FRANCE SOUS L'ERE STEINHOFF

Le changement d'actionnaire en 2011 a marqué un tournant dans la stratégie de redressement et transformation de CONFORAMA France et l'arrêt du plan d'économies et de réduction des effectifs CAP CONFO 2009-2013.

Une stratégie nouvelle a été fixée pour répondre à l'objectif de prise de parts de marché, souhaité par le Groupe STEINHOFF en Europe, portée par les dirigeants du Groupe CONFORAMA.

La conquête de nouvelles parts de marchés, la prise de position sur des secteurs diversifiés, le développement des nouveaux vecteurs de vente reposaient sur une stratégie volontariste de croissance, de multiplication des volumes en vue d'augmenter significativement le chiffre d'affaires.

Cette augmentation des volumes de vente et de chiffre d'affaires, devait selon cette stratégie compenser l'érosion durable de la fréquentation des magasins traditionnels physiques et la baisse de CA de CONFORAMA France.

Les lancements des concepts et enseignes Confo Déco, Maison Dépôt, Mon Lit et moi, Tulo développés sous des entités juridiques distinctes de CONFORAMA France n'ont pas rencontré le succès annoncé.

Ces projets ont mobilisé des investissements financiers et humains conséquents.

Le Groupe STEINHOFF voulait assurer l'expansion internationale du modèle et de l'enseigne CONFORAMA pour asseoir son positionnement en Europe.

Le Groupe STEINHOFF a financé une croissance conduite à grand train, tant à l'international qu'en France.

Cette stratégie s'est soldée par une succession d'échecs lourds de conséquences pour CONFORAMA France, dont la fragilité était pourtant avérée.

Entre 2011 et 2018, les projets se sont enchainés :

Ouverture de magasins sous l'enseigne CONFORAMA;

- Croissance externe par acquisition d'enseignes en difficultés ;
- Développement de nouveaux concepts et ouverture de nouvelles enseignes ;

# I. <u>MULTIPLICATION DU NOMBRE DE MAGASINS SOUS L'ENSEIGNE</u> CONFORAMA

Les dirigeants étaient convaincus qu'une augmentation rapide des parts de marché de CONFORAMA France, permettrait de compenser la dégradation de l'activité sur son marché historique et contribuerait à réduire ses pertes.

Les décisions d'investissements reposaient sur des hypothèses de croissance qui permettraient d'assurer une rentabilité dans des délais maitrisés.

L'ouverture de nouveaux magasins et les acquisitions externes sous l'enseigne CONFORAMA ont été des échecs immédiats.

# 1. <u>Ouverture d'un magasin « vitrine » CONFORAMA Avenue de la Grande Armée à Paris</u>

Des enseignes comme Habitat, BoConcept, Roche Bobois, But et quelques enseignes indépendantes ont ouvert des magasins dans le quartier de l'Etoile, considéré un moment comme le nouveau quartier de l'ameublement.

Convaincus que CONFORAMA devait être présent aux côtés de ces enseignes dans ce quartier prisé, les dirigeants ont décidé de l'urgence d'ouvrir un magasin Flagship Avenue de la Grande Armée, à l'Étoile.

Des équipes externes et internes ont été mobilisées pendant des mois pour conduire, en novembre 2012, l'ouverture de ce magasin.

Près de 5 millions ont été investis dans l'ouverture du magasin de l'Etoile.

CONFORAMA - Magasin Paris Etoile - Coûts d'ouverture			
en k€			
Investissements	(3 100)		
Frais d'ouverture	(1 807)		
Total	(4 907)		

Note : les coûts présentés dans le tableau ci-dessus ne comprennent pas les coûts de constitution de stock (2m€) et des frais de personnel normatifs (2,2m€)

Source : Matrice BP 2013 Etoile ouverture Novembre \_14sept ter

Le business plan établi pour justifier ce choix stratégique, tablait sur la réalisation d'un CA dès l'année d'ouverture en 2015 de l'ordre de 36 millions d'euros, pour atteindre en 2018 plus de 37 millions d'euros.

Or, non seulement le CA réel en 2015 n'a atteint que 14 millions d'euros mais il s'est fortement dégradé alors que les coûts et pertes sont considérables.

En outre, l'ensemble des coûts réels supportés par l'entreprise ont été considérables.

CONFORAMA - Magasin Paris	Etoile - Comparaison	Plan d'affa	aires vs. R	éalisé
en k€	2015	2016	2017	2018
Chiffre d'affaires				10.000
- Plan d'affaires	35 668	36 203	36 746	37 297
- Réel	14 882	13 409	11 296	11 043
Opex				
- Plan d'affaires	(3 988)	(4 025)	(4 037)	(4 049)
- Réel	(8 016)	(7 650)	(7 805)	(7 911)
Résultat opérationnel (y.c. redevance)				
- Plan d'affaires	(1 191)	(1 169)	(1 056)	(967)
- Réel	(4 637)	(5 174)	(5 887)	(5 882)
<u>KPIs</u>				
CA - Réel en % du BP	41,7 %	37,0 %	30,7 %	29,6 %
Opex - Réel en % du BP	(201,0)%	(190,1)%	(193,4)%	(195,4)%
ROP - Réel en % du BP	(389,4)%	(442,7)%	(557,4)%	(607,9)%

Note : les Opex regroupent les catégories personnel, frais de fonctionnement, publicité et coûts d'occupation

Source : Matrice BP 2013 Etoile ouverture Novembre \_14sept ter, P&L Etoile sur 2015-2018

Les pertes cumulées de 2015 à 2018 sont de 21,6 millions d'euros.

# 2. Acquisition de magasins franchisés

Selon la même stratégie de prise de parts de marché, le Groupe a décidé de procéder à l'acquisition de magasins CONFORAMA Franchisés. Là encore, les chiffres clés démontrent l'échec de ces acquisitions et leur poids financier.

# 2.1. Coûts et investissements

Conforama - Rachat de franchisé - Synthèse des investissements engagés				
en k€				
Capex	(12 788)			
Investissements financiers	(31 699)			
Total des investissements Opérationnels et Financiers	(44 487)			

Note : les coûts présentés dans le tableau ci-dessus ne comprennent pas les coûts de constitution de stock et les frais de personnel normatifs

Les Capex sont les investissements réalisés au travers de l'acquisition de fonds de commerce, de travaux et d'immobilier. Ils sont assimilés à des investissements dits Opérationnels et impactent le Cash Flow Libre Opérationnel de l'entreprise.

Le rachat d'immobilier permet à Conforama d'être propriétaire des locaux et à ce titre, de ne plus payer de loyers.

Les investissements financiers sont liés à l'acquisition de titres d'une entité juridique. La présentation des investissements est décomposé selon leur impact en Capex ou en Investissement Financier.

# Acquisition de 5 franchisés via une opération de rachat de fonds de commerce

en k€		Date de rachat	Capex initial et rénovation
1	Auch	19/02/2009	(3 944)
2	Oyonnax	31/10/2014	(2 201)
3	Bourg en Bresse	31/12/2015	(1 543)
4	Ussel	03/01/2018	(1 963)
5	Brive	02/05/2018	(3 137)
Total			(12 788)

• Acquisition de 7 entités juridiques exploitant 13 magasins :

ee ecy ur du Pin aix nion	03/01/2011 03/01/2011 03/01/2011 30/11/2011 30/11/2011	Societe Mornassienne De Meubles Societe Mornassienne De Meubles Societe Mornassienne De Meubles Groupe Binigou Distribution	All ending
ur du Pin aix nion	03/01/2011 30/11/2011	Societe Mornassienne De Meubles Groupe Binigou Distribution	(6 200)
aix nion	30/11/2011	Groupe Binigou Distribution	
nion	5-10-10-10-10-10-10-10-10-10-10-10-10-10-		
	30/11/2011	0 0: 0: 17 :	(2.070)
		Groupe Binigou Distribution	(2 970)
teauroux	29/12/2011	Societe Castelroussine	(2 968)
oges	29/12/2011	Societe De Diffusion De Meubles Et D'Electromenager	(2 741)
ouleme	02/04/2012	Societe D'Ameublement Et D'Amenagement De La Maison	(4 100)
gerac	02/04/2012	Societe D'Amenagement Et De L'Electromenager	(900)
let	30/12/2016	Groupe Hourcade(Adour Exploitation)	
t De Marsan	30/12/2016	Groupe Hourcade (Distrilan Des)	(11 820)
ez	30/12/2016	Groupe Hourcade (Mobearn)	(11 020)
	30/12/2016	Groupe Hourcade (Mobilandes)	
t	et De Marsan	et 30/12/2016  De Marsan 30/12/2016  ez 30/12/2016	et 30/12/2016 Groupe Hourcade(Adour Exploitation)  De Marsan 30/12/2016 Groupe Hourcade (Distrilan Des)  ez 30/12/2016 Groupe Hourcade (Mobearn)

# 2.2. <u>Performances</u>

	2011/12	2012/13	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
en k€	Réel	Réel	Réel	Réel	Réel	Réel
Chiffre d'affaires	61 261	79 022	122 251	130 490	127 280	125 020
Croissance annuelle	n.a.	29,0 %	54,7 %	6,7 %	(2,5)%	(1,8)%
Opex	(16 691)	(20 257)	(28 810)	(30 219)	(30 545)	(32 030)
Résultat opérationnel (y.c. redevance)	(931)	(1138)	870	433	(1 029)	(4 256)
<u>KPIs</u>						
Opex en % du chiffre d'affaires	(27,2)%	(25,6)%	(23,6)%	(23,2)%	(24,0)%	(25,6)%
ROP en % du chiffre d'affaires	(1,5)%	(1,4)%	0,7%	0,3%	(0,8)%	(3,4)%

Les pertes cumulées de 2012 à 2018 sont de 6,1 millions d'euros.

# 3. Acquisition de magasins Atlas/Fly au Groupe Mobilier Européen

Fin année 2014, les dirigeants poursuivaient leur stratégie de déploiement et CONFORAMA Développement 4 (pour la partie Fonds de commerce) ainsi que les SCI (pour l'immobilier) faisaient l'acquisition de 8 magasins Atlas/Fly en France dans les villes listées ci-après. CONFORAMA Développement 4 a été fusionnée dans Conforama France en mai 2016.

# 3.1 Coûts et investissements

en k€	Concept	Achat immobilier Inves	stissements	Total
Atlas	Atlas		(2 747)	(2 747)
Grandeulle	Atlas	(8 922)	(1 766)	(10 688)
Villeneuve Loutert	Atlas		(2 968)	(2 968)
Saint Bonnet de Mure	Atlas - Confo Dépôt		(3 246)	(3 246)
Saint Egrève	Atlas	(7 839)	(1 995)	(9 834)
Veindenheim	Atlas	(21 809)	(2 301)	(24 110)
Exincourt	Atlas - Confo Dépôt	-	(2 440)	(2 440)
Orange	Atlas		(3 102)	(3 102)
La chapelle des Fougere	ets Atlas		(4 136)	(4 136)
Total		(38 570)	(24 701)	(63 271)

Check

# 3.2 Performances

Conforama - Atlas/Fly - Performanc	es 8 magas	ins		
	2015	2016	2017	2018
Chiffre d'affaires	39 972	56 147	54 600	51 464
Résultat d'exploitation (y.c. redevance)	-14 102	-8 867	-9 380	-10 631

Note : 6 magasins Conforama France et 2 magasins Maison Dépôt

Note : Source = tableau du contrôle de gestion exploitation

Ce nouvel investissement, jugé stratégique, a été réalisé sans analyse préalable des performances individuelles des magasins, de la qualité des zones d'implantation et de leur capacité de progression.

Les pertes cumulées de 2015 à 2018, soit en deux ans seulement, sont de 42,8 millions d'euros.

# 4. Acquisition de magasins à BUT

CONFORAMA France faisait l'acquisition de plusieurs magasins BUT situés en France à : Nancy II/Fléville, Lunéville, Chelles, Saint-Genis-Pouilly, Menton, Cosne sur Loire, Meaux II (fermé), Millau, Lannion, Morlaix.

# 4.1 <u>Investissements</u>

CONFORAMA – Achat de ex-franchisés BUT - Synthèse des investissemen			
engagés			
en k€			
Capex	-		
Investissements financiers	(23 149)		
Total	(23 149)		

Note : Les coûts présentés dans le tableau ci-dessus ne comprennent pas les coûts de constitution de stock et les frais de personnel normatifs

# 4.2 <u>Détails des coûts</u>

en k€	Magasin	Date de rachat	Cédant		Montants investis /augmentation de Capital
1	Cosnes sur Loire	01/03/2011	Groupe Bamboo		(1713)
2	Menton	01/04/2011	Societe Mobiazur		(2 944)
77	Holding TITOUAN	01/06/2011	Groupe Titouan		(500)
3	Nancy 2	01/06/2011	Groupe Titouan		(6 555)
4	Meaux 2	01/06/2011	Groupe Titouan		(7.001)
5	Chelles	01/06/2011	Groupe Titouan		(7 901)
6	Luneville	01/06/2011	Groupe Titouan	T. St. C. Park Park Strayer	nd
7	Saint GenisPouilly	01/06/2011	Groupe Titouan		(1 008)
8	Millau	27/03/2015	Societe Sodidec	and the state of t	(2 528)

# 4.3 Performances

	2011/12	2012/13	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
en k€	Réel	Réel	Réel	Réel	Réel	Rée
Chiffre d'affaires	28 434	36 205	41 925	45 826	43 033	40 996
Croissance annuelle	n.a.	27,3 %	15,8 %	9,3 %	(6,1)%	(4,7)%
Opex	(11 723)	(36 205)	(12 117)	(12 799)	(12 656)	(12 959)
Résultat opérationnel (y.c. redevance)	(4 744)	(2 519)	(2 210)	(2 420)	(3 310)	(4 505)
<u>KPIs</u>						
Opex en % du chiffre d'affaires	(41,2)%	(30,6)%	(28,9)%	(27,9)%	(29,4)%	(31,6)%
ROP en % du chiffre d'affaires	(16,7)%	(7,0)%	(5,3)%	(5,3)%	(7,7)%	(11,0)%

Les pertes cumulées de 2012 à 2018 sont de 19,7 millions d'euros.

# II. DEVELOPPEMENT DE NOUVEAUX CONCEPTS ET NOUVELLES ENSEIGNES

Les dirigeants du Groupe ont également soutenus des projets de développement de nouveaux concepts et de nouvelles enseignes hors de l'enseigne CONFORAMA et de CONFORAMA France.

Là encore cette stratégie s'est soldée par un échec.

### 1. Enseigne Confo Déco sous CONFORAMA France

Dès 2009, les dirigeants du Groupe CONFORAMA, présentaient à l'ancien actionnaire le projet de développement d'une nouvelle enseigne, Confo Déco, dédiée à la décoration.

Deux arguments étaient avancés :

- CONFORAMA était peu visible et crédible sur le marché de la décoration ;
- CONFORAMA restait un acteur mineur du marché de la décoration avec seulement 158 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisés au sein de son réseau de magasins traditionnels alors que le marché était estimé à plus de 7,5 milliards d'euros sur 2010 (Source IPEA).

Un premier magasin a été ouvert à Lyon en octobre 2010.

La stratégie d'ouverture de magasins sous cette enseigne a été maintenue lors du changement d'actionnaire.

En parallèle, un magasin Confo Déco a été ouvert en Suisse.

L'ouverture de magasins dédiées à la décoration, sous une enseigne détachée de CONFORAMA a mobilisé près de 7 millions d'euros d'investissements.

en k€	Date ouverture	Total
Confo Déco Aubervilliers	27/04/2011	(1 095)
Confo Déco Rivoli	16/08/2011	(573)
Confo Déco Marseille	22/12/2011	(2 200)
Confo Déco Bordeaux	19/12/2012	(832)
Confo Déco Evry 2	11/07/2013	(478)
Confo Déco Caen	19/06/2013	(410)
Confo Déco Villeneuve La Garenne	09/04/2014	(454)
Total France		(6 859)

Entre 2010 et 2014, CONFORAMA a ouvert 12 magasins Confo Déco, dont 8 en France et 4 en Suisse.

Confo Déco proposait une offre déco «design» à petits prix autour des différents univers de la maison au sein de magasins implantés en centre-ville ou en centre commercial avec une surface de vente moyenne de 500 à 800 m².

S'agissant d'un nouveau concept s'écartant nettement du modèle CONFORAMA connu et apprécié des consommateurs, une vigilance particulière du démarrage de l'activité au sein du premier magasin était un préalable à la décision de développer davantage le concept.

Manifestement, le concept n'a pas su séduire le consommateur.

Pourtant, ce n'est qu'en Décembre 2015, après d'autres ouvertures et des pertes constantes que l'activité est arrêtée et les magasins fermés en France. La fermeture des magasins Suisse suivront.

Il n'est présenté ci-dessous que les données Confo Déco pour la France :

Conforama - Confo Déco - Syntl	The second liverage with the second		The second second		Agent Section	
	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
en k€	Réel	Réel	Réel	Réel	Réel	Rée
Chiffre d'affaires	3 456	4 139	4 559	3 943	735	
Croissance annuelle	n.a.	19,8 %	10,1 %	(13,5)%	(81,4)%	(100,0)%
Opex	(2 398)	(2 990)	(3 648)	(3 458)	(559)	1
Résultat opérationnel (y.c. redevance)	(1 698)	(2 322)	(3 325)	(3 471)	(727)	1
KPIs	CASSESSION OF				ve don	CECHENIC CO.
Opex en % du chiffre d'affaires	(69,4)%	(72,2)%	(80,0)%	(87,7)%	(76,0)%	n.a.
ROP en % du chiffre d'affaires	(49, 1)%	(56, 1)%	(72,9)%	(88,0)%	(98,9)%	n.a.

Les pertes cumulées de 2012 à 2018 sont de 11,5 millions d'euros.

# 2. Enseigne Confo Dépôt sous CONFORAMA FRANCE

Le concept initial était de regrouper au sein d'un magasin, les invendus des magasins CONFORAMA de la région, permettant de les écouler à des prix ultra compétitifs, et de libérer de la place en magasin pour les nouvelles collections.

Inspirés par le concept, les dirigeants ont voulu aller plus loin, en créant, à côté de CONFORAMA France, un nouvel modèle de distribution axé sur du hard discount.

Le concept était de développer des magasins d'une surface d'environ 2000 et 2900 m², sans dépôt, la marchandise étant directement stockée sur des racks sur la surface de vente et accessible en libreservice pour le client. L'offre portait sur un large assortiment de meubles, de produits électroménagers, de produits électroniques grand public et d'articles de décoration à des prix très attractifs.

CONFORAMA France a ouvert quatre premiers magasins Confo Dépôt :

- Aulnay sous-bois (2010);
- Barentin (2014);
- Exincourt (2014);
- Saint Bonnet de Mure (2014);

En octobre 2016, la Direction générale créée une Direction des nouvelles activités dédiées au développement et lancement de nouveaux concepts autour de l'univers de CONFORAMA.

# 3. <u>Création de l'entité juridique Maison Dépôt SAS par CONFORAMA Développement</u>

Une entité juridique disctincte, Maison Dépôt, filiale de CONFORAMA Développement a été créée en 2017, avec l'ouverture d'un premier magasin le 29 août 2017 en Moselle.

Le projet, très ambiteux, visait l'ouverture de 35 magasins sur l'héxagone à l'horizon 2021, seuil jugé nécessaire pour générer des volumes suffisants et rendre l'activité profitable.

Des moyens financiers et humains très significatifs ont été dédiés pour assurer le développement rapide de cette nouvelle enseigne.

Une Direction Maison Dépôt a été créée et dotée de :

- une équipe dédiée Offre, Sourcing de produits, Recherches de fournisseurs, Créations de collections ;
- un entrepôt logisitique propre sur la plateforme de Blois ;
- une vingtaine de collaborateurs aux fonctions Support.

L'activité Maison Dépôt répartie sur les deux entités juridiques, Maison Dépôt SAS et CONFORAMA France, a conduit à un effectif de 120 salariés en magasin.

En 2017, quatre anciens magasins Confo Dépôt passent sous cette entité nouvelle.



L'enseigne Maison Dépôt se positionne sur le secteur de l'ultra discount avec des prix en moyenne 15% inférieurs à ceux de CONFORAMA.



Le coût des investissements sur ce projet est supérieur à 7,5 millions d'euros.

# CONFORAMA - MAISON DEPOT - Synthèses des coûts d'ouverture

Moracin	Canav	Frais	Coûts
Magasin	Сарех	annexes	d'ouverture
Corbeil	(1 043)	(230)	(1 273)
Haguenau	(964)	(230)	(1 194)
Hénin Baumont	(1 016)	(230)	(1 246)
Roncq	(1 249)	(230)	(1 479)
Saint Avold	(917)	(230)	(1 147)
Saint Mard	(940)	(230)	(1 170)
Moyenne	(1 021)	(230)	(1 251)
Total	(6 129)	(1380)	(7 509)

Note : Les 4 magasins Confo Dépôt convertis en Maison Dépôt ne sont pas présentés ci-dessus dans la mesure où les capex initiaux n'ont pas été engagés sur le même format d'enseigne

Source : Business plan par magasin

# 4 <u>Le bilan financier de l'activité Maison dépôt est sans appel</u>

Maison Dépôt - Synthèse des principaux indicateurs économiques

Année	2017	2018
en k€	réel	réel
Chiffre d'affaires	297	7 512
Résultat opérationnel	(1 217)	(5 076)
Résultat net après IS	(1 226)	(5 082)
Capex	(595)	(2 793)
Résultats 2017 : plaquette de compte sociaux / R	ésultats 2018 : liasse fiscale provisoire	
<u>KPIs</u>		
Taux de rentabilité (%)	(412,8)%	(67,7)%
Taux d'opex (%)		

Les pertes cumulées de 2017 à 2018 s'élèvent à 6,3 millions.

Le développement du concept initial Confo Dépôt a été lancé par CONFORAMA France. Le développement du concept dérivé Maison Dépôt dans un premier temps été développé sous CONFORAMA Développement 4 et CONFORAMA France avant d'être poursuivi sous une entité juridique dédiée.

En raison de cet historique, l'organisation juridique et fonctionnelle de cette activité est spécifique :

- 6 magasins : sous l'entité juridique MAISON DEPOT :
- 4 magasins : sous l'entité juridique CONFORAMA France :

# 5. <u>Du projet de développement d'un concept de litérie premium à l'acquisition de la société et son enseigne « Mon lit et moi » par CONFORAMA Développement</u>

Dans un marché de la literie en croissance, les dirigeants de CONFORAMA ont été convaincus du potentiel de croissance que pourrait apporter le développement d'un concept de distribution de literies premium, sous une enseigne différenciée de CONFORAMA.

De nombreux moyens ont dès lors été consacrés à ce projet, baptisé « Il était une nuit ».

Aux 50 ans de l'enseigne en juin 2017, le Président de CONFORAMA annonce le lancement de ce concept baptisé « Il était un nuit », et l'ouverture de premiers magasins.

Les propriétaires fondateurs de la marque Mon lit et Moi, se sont alors rapprochés des dirigeants de CONFORAMA, inquiets de cette concurrence à leur enseigne, qui disposait à l'époque, d'un réseau de 12 magasins.

Après discussion, la Direction de CONFORAMA a décidé de stopper le lancement de « Il était une nuit » et de racheter l'enseigne Mon lit et Moi.

Cette acquisition a été formalisée le 24 octobre 2017.

L'enseigne « Mon lit et moi » est logée au sein d'une structure juridique propre, constituée de 17 points de ventes en 2017 :

- 3 succursales;
- 14 franchisés.

En mai et juin 2018, deux nouvelles succursales ont été ouvertes à Paris et à Strasbourg.

en k€	Date d'acquisition/ ouverture	Investissements (financiers ou Capex)
Acquisition titres Vivali Développement	oct-17	(637)
Acquisition 3 fonds de commerce (Rosny, Paris, Orgeval)	avr-18	(1 300)
Ouvertures 2 Mon lit et moi (Strasbourg - Paris Sébastopol)	Mai/Jun-18	(808)
Ouvertures 3 Mon lit et moi (Augny-Neydens-Reims)	Oct/Mar-19	(1 016)
Total investissement au 31/05/2019		(3 761)

en k€	Budget Cumul Sept 18	Réel Cumul Sept 18	Budget Cumul Mai 19	Réel Cumul Mai 2019
Chiffre d'affaires	671	735	4 535	2 309
Opex	(927)	(2 755)	(3 211)	(2 340)
Résultat Opérationnel (hors red. Groupe)	(602)	(2 208)	(409)	(997)
KPIs				
# de magasins détenus en Propres		5		8
# de magasins franchisés		14		14

Source : Données de gestion - Contrôle Financier France

# 6. Création de l'entité juridique Confo! par CONFORAMA Developpement

L'ancien magasin CONFORAMA situé à Ussel en Corrèze s'est converti sous l'enseigne « Confo ! » depuis le 11 avril 2018.



Confo! est un concept de magasin de petite taille entièrement digitalisé et qui regroupe les meilleurs ventes, notamment des familles stratégiques de CONFORAMA (literie, canapé, cuisine et décoration).

Logé au sein de sa propre entité juridique, Confo ! délivre des services de proximité (point relais colis, accessibilité aux produits disponibles sur le site conforama.fr en magasin, test confort literie, points test,..). Les équipes en magasin sont polyvalentes.

Confo! - Synthèse des princ	ipaux indicateurs économique	S
Année	2017	2018
en k€	réel	réel
Chiffre d'affaires	1.5	1 729
Résultat opérationnel	(1)	(535)
Résultat net après IS	12 No. 10 20 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	(543)
Capex	(6)	(1 885)
KPIs		There describe
Taux de rentabilité (%)		(31,4)%
Taux d'opex (%)		-

# 7. <u>Développement du concept de literie sous l'entité juridique Tulo par CONFORAMA</u> Developpement

Suivant les tendances du marché de la literie, CONFORAMA a également mobilisé des moyens importants dans le développement d'un concept de vente à distance de matelas compactés dans un carton « Bed in Box ».

Les matelas sont enroulés, empaquetés et livrés gratuitement chez les Clients, sous 48 heures, en France et au Benelux. Les matelas peuvent être essayés par le Client chez « Mon lit et Moi » dans un showroom de 46m².

Toutes les offres sont accessibles sur le site tulo.fr et sur la marketplace « by Confo ».

Le concept étant loin d'être inédit et pour se démarquer de ses concurrents, CONFORAMA a développé trois niveaux de conforts (moelleux, medium et ferme) de matelas. Les prix proposés varient entre 339 euros et 799 euros selon la taille des matelas, tous garantis 10 ans.

Le lancement a été effectué le 12 avril 2018.

L'activité a finalement été arrêtée au dernier trimestre 2018.

TULO - Synthèse des principaux indicateurs économiques

65

	12M	12M
Année	2017	2018
en k€	réel	réel
Chiffre d'affaires		56
Résultat opérationnel	(43)	(519)
Résultat net après IS	(43)	(518)
Capex	-	(123)
Résultats 2017 : plaquette de compte sociaux ,	/ Résultats 2018 : liasse fiscale prov	risoire
<u>KPIs</u>		
Taux de rentabilité (%)		(922,8)%
Taux d'opex (%)		

# 8. Master Franchise

Le principe de la Master Franchise est de confier une licence d'exploitation de la marque CONFORAMA à un franchisé qui aura la possibilité de développer la franchise sur un périmètre géographique donné à l'international uniquement.

CONFORAMA France conduit des actions de prospection dans des pays ciblés afin de créer des partenariats. Il existe deux modes de rémunération :

- Paiement d'une redevance à CONFORAMA France ;
- Activités d'achats / reventes : le franchisé s'engage à s'approvisionner auprès de CONFORAMA à hauteur d'un pourcentage négocié.

en k€	Visée 18/19	Budget 19/20	Variations
Chiffre d'affaires	66 817	98 690	47,7 %
Redevance	845	1 979	134,3 %
Achat/Revente	8 413	12 404	47,4 %
Marge centrale	463	682	47,4 %
Entry Fees	250	400	60,0 %
Contribution brute	1 557	3 061	96,6 %
MS	(530)	(850)	60,3 %
Déplacements	(180)	(320)	77,8 %
Honoraires	(110)	(160)	45,5 %
Frais	(820)	(1 330)	62,2 %
Contribution nette*	737	1 731	134,9 %
Redevance	(260)	(384)	47,7 %
Contribution nette post redevance	477	1 347	182,4 %
KPIs			
# de magasins	5	[10-12]	

Source : Management CONFORAMA, Point sur la contribution MF

Note : (\*) Hors redevance de marque facturée en interne et amortissements outils SI

Chiffre d'affaires 2016/2017 (39 m€) et 2017/2018 (53 m€)

# PARTIE 5. INVESTISSEMENTS DANS DES PROJETS EN VUE DE SOUTENIR LA CROISSANCE DU GROUPE CONFORAMA, CONFORAMA FRANCE ET PROMOUVOIR LA MARQUE

Pour soutenir la stratégie de croissance des activités du Groupe CONFORAMA, il a été décidé de développer et financer des moyens jugés indispensables.

Pour le Groupe, la mise en place d'une organisation logistique d'excellence, capable de répondre tant au développement des filiales françaises, qu'au développement des activités du Groupe STEINHOFF en Europe, a été considérée comme essentielle.

Un projet ambitieux et de grande envergure a été lancé en 2015, avec un objectif d'implémentation progressif jusqu'à fin 2019. Cette transformation profonde de la logistique constitue un atout pour le redressement envisagé de CONFORAMA France.

Pour CONFORAMA France, plusieurs mesures été mises en œuvre :

- Le lancement d'une MarketPlace indispensable au développement commercial ;
- L'évolution du module de caisse dans le cadre du projet « Moove » ;
- Des actions de promotion et de communication autour de la marque et de la stratégie de développement.

# I. LOGISTIQUE

Un projet ambitieux a été lancé en 2015, avec un objectif d'implémentation progressif jusqu'à fin 2019.

Cette transformation profonde de la logistique constitue un atout pour le redressement envisagé de CONFORAMA France.

# 1. Un réseau de distribution sur 5 zones régionales qui avait atteint ses limites

En 2015, le réseau de distribution était composé de 8 plateformes réparties sur 5 zones régionales :

- 3 plateformes nationales et régionales avec des spécificités produit ;
- 2 plateformes régionales ;
- 1 plateforme mixte Exclu Web et régionale ;
- 1 plateforme Siège Grand Import;
- 1 plateforme Siège Europe de l'Est.

Environ 52% des volumes produits transitaient par ces plateformes (flux centralisés), le solde étant expédié directement par les fournisseurs dans les magasins (flux directs).

Cette organisation logistique n'était pas alignée avec les attentes et comportements des clients :

- Faible disponibilité sur les produits de faible encombrement et à emport immédiat ;
- Quantités de stock trop importantes sur les produits plus volumiques pour lesquels le taux d'emport immédiat réellement constaté est inférieur à 50%;
- Délais de mise à disposition pour les produits en commande trop important avec en conséquence des forts niveaux d'annulation de vente.

Au demeurant, il était observé que les processus en place limitaient le déploiement de solutions omnicanales sur l'ensemble de la gamme :

- Le client web n'avait pas accès à toutes les références Gamme Nationale en fonction du magasin de rattachement;
- La livraison de la gamme magasin était réalisée au départ du magasin, de sorte que la marchandise devait nécessairement transiter par le magasin avec un niveau de service hétérogène;
- Les produits Exclu Web étaient traités isolément sur un seul site.

Enfin, il était constaté des obstacles au pilotage des coûts et du service :

- Les engagements de délai étaient différenciés en fonction de la nature des produits, notamment pour le siège et pour les flux directs ;

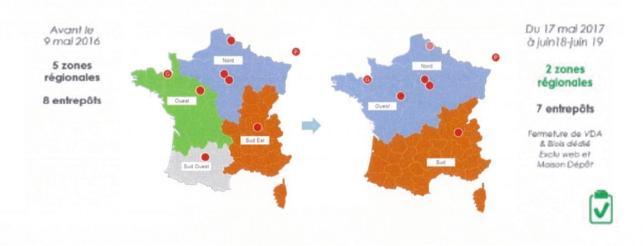
- Le pilotage nécessitait des arbitrages quotidiens sur chaque entrepôt, au détriment parfois du service client;
- De nombreux flux croisés, générateurs de coûts, de délai et de complexité de gestion opérationnelle.

Dans ces conditions, il a été décidé à compter de mai 2016 de simplifier et d'optimiser l'infrastructure logistique afin notamment de :

- Disposer d'un stock de sécurité sur la majorité des produits de la gamme, y compris ceux en direct fournisseur, permettant
  - o de réduire les délais de mise à disposition clients ;
  - o de réduire les stocks par une meilleure mutualisation ;
  - o d'améliorer le Chiffre d'affaires par la baisse des annulations et l'extension de la vendabilité sur le web ;
- Être en capacité de livrer tous les produits de la gamme à tous nos magasins à une fréquence plus importante pour améliorer la qualité de service et réduire les stocks en magasin ;
- Maîtriser le niveau global des frais de logistique.

# 2. Evolution d'une logistique multizone vers un système bi-régional

La première phase du projet, qui s'est étalée du 9 mai 2016 au 17 mai 2017, a conduit à dérégionaliser le réseau logistique qui est passé de 5 zones régionales à 2 zones régionales :



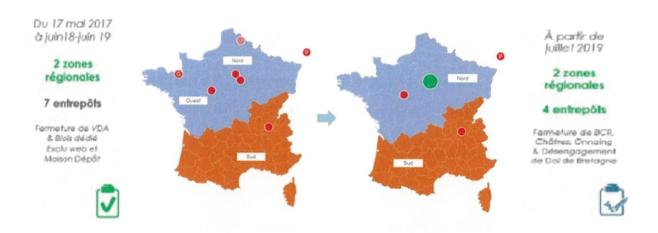
En pratique, cette première phase s'est traduite par :

- La réintégration de la zone de distribution GEM et G1 de la plateforme d'Onnaing en Ile-de-France ;

- L'intégration de la zone distribution G3 de la plateforme de St-Georges vers la plateforme d'Onnaing ;
- L'intégration du G3 de la plateforme de Châtres vers la plateforme d'Onnaing ;
- La fermeture de la plateforme de Valence d'Agen.

# 3. La réduction du nombre d'entrepôts

La deuxième phase du projet a commencé à être déployée à compter de mai 2017, avec pour objectif de passer de 7 à 4 entrepôts (dont 3 en France) :



En pratique, cette seconde phase s'est traduite à date par :

- L'arrêt de l'activité B2B sur la plateforme de Blois et sa spécialisation sur le B2C (EW) ;
- La fermeture des plateformes d'Onnaing, de Châtres puis de Brie concomitamment à l'ouverture par Lot (1, 2, 3) de la nouvelle plateforme de Tournan d'une superficie de 177.000 m² et d'une capacité de stockage d'environ 270.000 palettes.

L'implémentation est encore en cours, mais ce projet est déterminant pour l'avenir.

# II. <u>DEVELOPPEMENT DU DIGITAL</u>

### 1. Lancement d'une marketplace

Les pure players du marketplace étaient historiquement Amazon, C. discount ou Rue du Commerce.

En 2014, sept distributeurs de poids en France ont lancé leur marketplace dont Boulanger et Darty.

La marketplace a plusieurs avantages, elle permet notamment à l'enseigne de :

- être dans la course avec la concurrence et suivre l'évolution inéluctable du e-commerce;
- proposer un choix plus large de produits à ses clients, sans la contrainte de gestion de stock et de logistique d'expédition ;
- attirer un plus grand nombre de visiteurs sur son site internet et améliorer le taux de transformation clients.

Une marketplace est source aussi de rentabilité rapide grâce à un modèle économique reposant sur des commissions sur ventes d'où l'engouement que suscite un tel système. Si les ventes en ligne en France ont crû de 14% en 2015, le volume des ventes réalisé sur les marketplaces a augmenté trois fois plus vite (+46%).

CONFORAMA France bénéficie d'un fort trafic sur son site Internet et ne pouvait manquer ce virage.

En 2015, le projet Marketplace est lancé. Des développements sont apportés au site e.commerce, conformama.fr, pour y ajouter un espace réservé à d'autres vendeurs indépendants.

Un lourd travail de sélection des marchands partenaires est entrepris, avec des exigences en matière de qualité des produits et de niveau de service.

Le 3 octobre 2016, CONFORAMA France lance sa marketplace : Marketplace by Confo.

2. Recherche d'accélération de croissance digitale via une prise de participation dans Showroomprivé

Le 13 mai 2017, CONFORAMA acquiert 17 % du capital de Showroomprivé, société française de déstockage en ligne, pour un montant de 157,4 millions d'euros.

AMAZON annonçait des velléités de se lancer sur le marché de l'ameublement.

CONFORAMA voulait accélerer sa croissance digitale pour anticiper cette menace et pouvoir y répondre.

En effet, si AMAZON est le leader inconstesté du e-commerce, CONFORAMA a l'expertise de la vente et de la distribution logistique des meubles.

Même si la mode constitue plus de la moitié de l'activité de Showroomprivé, la maison, un secteur plus porteur, se révèle stratégique. Grâce à cette alliance, le Groupe CONFORAMA espérait en outre accéder à un sourcing de spécialiste et bâtir une offre en conséquence.

# 3. Développement du service Click & Collect

En octobre 2017, CONFORAMA déploie des points click & collect showroomprivé dans 11 magasins CONFORAMA en France. Ce nouveau service s'inscrit dans le cadre du partenariat stratégique noué en mai 2017.

# III. SYSTEMES D'INFORMATION : OUTILS DE GESTION DU FRONT OFFICE

Aux fins de remplacer le module de caisse existant « Mercure », un projet « Moove » a été lancé depuis 2014 devant répondre à plusieurs besoins : module de caisse ergonomique et évolutif, gestion de l'animation commerciale, modernisation technologique et simplification du Système d'Information.

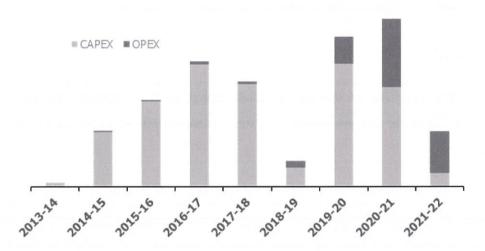
En raison de nombreuses difficultés de construction notamment, son déploiement a été reporté à plusieurs reprises. Finalement, il a été décidé d'expérimenter un pilote sur le magasin de Chelles en novembre 2017.

Le lancement de ce pilote n'a toutefois pas permis de lever les doutes sur la déployabilité de cette solution, et le projet a été suspendu en juin 2018 pour la durée d'un exercice.

Préalablement à la reprise du projet, un diagnostic a été effectué :

- Au total, le projet a représenté un investissement de 18 millions d'euros pour la période 2014 à 2018, pour un seul magasin pilote à Chelles ;
- Compte tenu des montant déjà investis et des correctifs et développements additionnels à réaliser, il a été évalué à 20 millions d'euros l'investissement nécessaire pour terminer le projet, hors coût de cadrage de la reprise;

# Evolution et projection des CAPEX et OPEX 2013-2022



Dans ces conditions, il a été décidé d'abandonner définitivement le projet.

### IV. DEPENSES EXCEPTIONNELLES POUR PROMOUVOIR LA MARQUE

En soutien d'une politique de communication autour de la marque CONFORAMA pour promouvoir sa stratégie de croissance, le Groupe et son actionnaire ont également investi dans des opérations de communication hors norme au regard de la situation de CONFORAMA France.

### 1. Signature d'un contrat de sponsoring avec la Ligue 1

En avril 2017, CONFORAMA a signé un contrat de sponsoring avec la Ligue 1 en France. L'accord, d'une valeur de plus de 7 millions d'euros par saison, a débuté avec la saison 2017-2018 et se poursuivra jusqu'à la fin de 2019-2020.

La Ligue 1 de football professionnel porte les couleurs de « Ligue 1 CONFORAMA » jusqu'en 2020.

### 2. Organisation d'évènements fastueux autour des 50 ans de l'enseigne

Dans un contexte de situation financière tendue, la Direction de CONFORAMA a décidé pour les 50 ans de l'enseigne en 2017, d'organiser des évènements exceptionnels et extrêmement coûteux.

Le coût de deux soirées au Louvre et à l'Olympia s'élève à 1,4 millions d'euros.

# PARTIE 6. EFFONDREMENT FINANCIER DU GROUPE STEINHOFF ET MISE EN DANGER DU GROUPE CONFORAMA

# I. MISE A JOUR BRUTALE D'UN SCANDALE FINANCIER D'ENVERGURE METTANT EN CAUSE LE GROUPE STEINHOFF

Le 6 décembre 2017, le Groupe STEINHOFF a annoncé le report de la publication de ses comptes consolidés pour l'exercice clos le 30 septembre 2017, en raison d'investigations en cours sur des irrégularités comptables, et la démission de son Président Directeur Général avec effet immédiat.

A la suite de cette annonce, la capitalisation boursière du Groupe a fortement chuté et le Groupe STEINHOFF a vu sa note dégradée par Moody's à « très spéculatif ».

Le Groupe STEINHOFF, dont la dette financière externe s'élevait à environ 8 milliards d'euros, n'a alors plus été en mesure de faire face à son endettement financier et s'est trouvé en défaut à l'égard de ses nombreux créanciers, plongeant ainsi le Groupe dans une restructuration complexe et internationale.

Le Groupe STEINHOFF et ses créanciers sont néanmoins parvenus en l'espace de 7 mois, dès juillet 2018, à un accord de restructuration de l'ensemble de la dette financière non opérationnelle du Groupe.

Dans le cadre de cet accord et outre les modifications des termes financiers de l'endettement du Groupe STEINHOFF, les créanciers se sont vus conférer certains droits dans la gouvernance du Groupe s'agissant, notamment, de la composition de ses organes de gestion ou de transactions susceptibles d'affecter le recouvrement de leurs créances (par exemple, cessions d'actifs ou souscriptions de nouveaux financements).

Les créanciers financiers du Groupe STEINHOFF sont donc depuis juillet 2018 des interlocuteurs incontournables pour toute opération susceptible d'affecter la structure juridique ou financière de ce dernier.

# II. <u>L'EFFONDREMENT DU GROUPE STEINHOFF, REVELATEUR DE LA FRAGILITE</u> INTRINSEQUE DE CONFORAMA FRANCE

Jusque décembre 2017, CONFORAMA France appuyait son activité sur le soutien financier de STEINHOFF:

#### d'une part, pour ses investissements :

Le Groupe STEINHOFF a apporté un soutien financier par des prêts consentis au Groupe CONFORAMA, notamment pour le financement de ses investissements.

Ainsi, CONFORAMA Investissement et CONFORAMA Développement, les deux sociétés de tête du Groupe CONFORAMA, ont un endettement financier d'environ 1,5 milliard d'euros à l'égard du Groupe STEINHOFF.

Toutefois, les dirigeants du Groupe CONFORAMA ont concentré les investissements sur des projets autres que la modernisation et la transformation de l'exploitation de CONFORAMA France, qui au moment de l'effondrement du Groupe STEINHOFF n'était donc pas identifié comme un axe stratégique.

- d'autre part et surtout, pour le financement du besoin d'exploitation de CONFORAMA

France, et notamment son crédit bancaire court terme, sa couverture d'assurance-crédit, son crédit fournisseur ou encore son affacturage :

Le financement des activités opérationnelles reposait en grande partie sur la bonne réputation du Groupe STEINHOFF, qui permettait à CONFORAMA France de maintenir des conditions de financement favorables malgré un résultat opérationnel structurellement déficitaire et des performances continuellement décevantes.

L'effondrement du Groupe STEINHOFF a alors révélé brutalement la situation de dépendance dans laquelle se trouvait CONFORAMA France: privée de l'assise rassurante de son actionnaire, les partenaires financiers et commerciaux de CONFORAMA France n'avaient en effet plus comme seule contrepartie que CONFORAMA France. Or, ses résultats d'exploitation été très déficitaires sur les trois dernières années.

Face au constat que les ressources propres de CONFORAMA France ne lui permettaient pas d'honorer ses dettes d'exploitation, ses partenaires commerciaux ont réduit leur crédit fournisseur

(spontanément ou à la suite de la réduction de la couverture d'assurance-crédit), tandis que les partenaires financiers remettaient en cause les lignes de financement d'exploitation (lignes de découvert, affacturage, lignes d'escompte...).

# III. LE FINANCEMENT MANIFESTEMENT INSUFFISANT DE JANVIER 2018

C'est dans ce contexte que le Groupe CONFORAMA a sollicité du Tribunal de commerce de Meaux la désignation d'un administrateur judiciaire, professionnel du traitement des situations de crise financière et/ou opérationnelle, en qualité de mandataire *ad hoc* (puis de conciliateur) afin de l'assister dans les négociations à mener sous l'égide du CIRI (Comité Interministérielle de restructuration industrielle) :

- d'une part, avec ses créanciers bancaires, sociétés d'assurance-crédit et créanciers fiscaux et sociaux afin de limiter la dégradation de son besoin en fonds de roulement ;
- d'autre part, dans la recherche d'une nouvelle source de financement pour parvenir à couvrir le besoin de financement global du Groupe CONFORAMA, estimé par les dirigeants du Groupe CONFORAMA à 200 millions d'euros en janvier 2018.

Ainsi, par ordonnances en date du 12 décembre 2017 et du 25 janvier 2018, Maître Frédéric Abitbol a été désigné par le Tribunal de commerce de Meaux en qualité de mandataire *ad hoc* puis de conciliateur de CONFORAMA France et des autres entités françaises.

Pour couvrir ce besoin de financement, les mesures suivantes ont été mises en œuvre au bénéfice, directement ou indirectement, de CONFORAMA France :

- les trois principaux assureurs crédit se sont engagés à réactiver leurs couvertures, ce qui a permis, aussi longtemps que cet engagement a été tenu, de préserver le crédit fournisseurs;
- le paiement des charges fiscales et sociales de décembre 2017 et janvier 2018 a été rééchelonné sur 24 mois ;
- la ligne de reverse factor de CALEF a été maintenue mais ramenée de 42 à 30 millions d'euros en revanche, celle de Natixis (dont l'encours maximum était de 14 millions d'euros) a été perdue;
- les concours bancaires de BNPP, LCL et CDN (représentant ensemble 43 millions d'euros) en France ont été maintenus ;

- le Groupe CONFORAMA a cédé sa participation de 17% dans Showroomprivé, pour un prix de 79 millions d'euros (opération se traduisant par une perte de 50% puisque cette participation avait été acquise 157 millions d'euros moins d'un an plus tôt, en mai 2017) ;
- la ligne d'escompte et de lettre de crédit mise à disposition par HSBC pour les achats en Asie, qui représentent environ 15% des approvisionnements, a été maintenue ;
- enfin, deux prêts pour un montant total de 115 millions d'euros sur trois ans ont été mis à disposition par le fonds d'investissement Tikehau.

Ces mesures ont été actées dans un protocole de conciliation conclu entre certaines sociétés du Groupe CONFORAMA et Tikehau le 29 janvier 2018, que le Tribunal de commerce de Meaux a homologué par jugement du 14 février 2018, mettant ainsi fin aux procédures de conciliation.

Au total, le Groupe CONFORAMA a ainsi obtenu plus de 200 millions d'euros de financement, dont 184 millions d'euros de nouveaux fonds.

L'ensemble de ces mesures devait normalement permettre d'assurer l'équilibre de la trésorerie du Groupe CONFORAMA à court et moyen termes. Derrière cette apparente sérénité, il était toutefois évident que la situation de liquidité de CONFORAMA France était très périlleuse et il s'est rapidement avéré que le besoin de financement avait été établi sur la base d'un plan d'affaires très optimiste au vu tout autant des performances historiques de CONFORAMA France que de la tension du marché dans lequel elle évolue.

# IV. POURSUITE DE LA DEGRADATION DE LA SITUATION DU GROUPE CONFORAMA EN DEPIT DE LA PREMIERE CONCILIATION

Pour CONFORAMA France, la période postérieure à la conclusion du protocole de conciliation de janvier 2018 a été principalement marquée par :

- un fort recul des ventes, notamment au cours du dernier trimestre de l'exercice 2018 (juillet à septembre), avec un recul de -82,1 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent;
- une dégradation du besoin en fonds de roulement de 161 millions d'euros, résultant principalement de la dégradation des conditions fournisseurs (raccourcissement des délais de paiement sollicitant plus fortement la trésorerie du Groupe).

En conséquence, le Groupe CONFORAMA a consommé au cours des trois premiers trimestres de l'année 2018 la totalité des fonds levés lors de la première conciliation, et s'est retrouvé face à la menace d'une impasse de trésorerie imminente dès le quatrième trimestre 2018. Afin d'éviter un dépôt de bilan, il était indispensable de lever de toute urgence un nouveau financement.

# V. LA SOLLICITATION DES CREANCIERS DU GROUPE STEINHOFF POUR UN NOUVEAU FINANCEMENT FIN 2018

Le management du Groupe CONFORAMA a pour la première fois le 23 octobre 2018 présenté aux principaux créanciers du Groupe STEINHOFF et à leurs conseils, qui avaient indiqué depuis quelques mois déjà se tenir à la disposition du Groupe à cette fin, les comptes et résultats disponibles du Groupe ainsi qu'un plan d'affaires pour les années 2019-2021, dont le Groupe CONFORAMA a alors indiqué rechercher le financement.

A l'issue de cette réunion, les créanciers du Groupe STEINHOFF ont informé le Groupe STEINHOFF et le Groupe CONFORAMA être disposés à étudier une solution de financement permettant d'assurer la pérennité du Groupe CONFORAMA.

Le plan d'affaires établi par le *management* du Groupe CONFORAMA a toutefois immédiatement été considéré irréaliste, notamment en ce qu'il reposait en grande partie sur une croissance moyenne du chiffre d'affaires de CONFORAMA France (+3,8% entre 2018 et 2021) à l'exact opposé de la tendance fortement baissière des dernières années (-4,2% entre 2016 et 2018).

Par la suite, le 5 novembre 2018, sous l'égide du CIRI, le Groupe CONFORAMA a présenté un plan de trésorerie faisant ressortir un besoin de 67 millions d'euros à horizon fin mai 2019 avec une impasse dès le mois d'avril 2019. Ce plan s'est trouvé fragilisé par la résiliation de la ligne de financement de CALEF (30 millions d'euros).

Au cours de cette réunion, certains créanciers du Groupe STEINHOFF se sont dits prêts à évaluer et à apporter le financement nécessaire sous réserve notamment de :

- la réalisation d'un audit approfondi.
- plan de retournement plus réaliste que celui préparé par le management (évoqué ci-dessus).
- le maintien de l'encours des assureurs-crédits à leur niveau actuel, et, enfin.
- le maintien des lignes des banques d'exploitation ainsi que de l'affacturage à leur niveau actuel et leur confirmation sur la durée du nouveau financement.

Les créanciers du Groupe STEINHOFF ont en effet indiqué que, n'ayant à cette date aucune exposition financière au Groupe CONFORAMA dont ils n'étaient pas créanciers :

- ils n'accepteraient de financer qu'un plan d'affaires crédible tourné exclusivement vers la pérennité du Groupe et
- que le nouveau financement s'il était confirmé, devrait uniquement servir au financement de l'exploitation future et non au remboursement des créanciers financiers existants.

Le Groupe CONFORAMA a par la suite décidé de placer les discussions dans le cadre d'une procédure de mandat *ad hoc* et, par ordonnance en date du 5 décembre 2018, le Tribunal de commerce de Meaux a désigné Maître Frédéric ABITBOL en qualité de mandataire *ad hoc*.

# VI. LA FINALISATION DES NEGOCIATIONS DU NOUVEAU FINANCEMENT DANS UNE NOUVELLE CONCILIATION

Le 11 décembre 2018, le Groupe CONFORAMA a présenté un nouveau plan de retournement, préparé en collaboration avec les créanciers du Groupe STEINHOFF aux fins de :

- augmenter le chiffre d'affaires du Groupe, qui passerait de 3,4 milliards d'euros en 2018 à 3,6 milliards d'euros en 2021 et ce, malgré une prévision prudente de baisse du chiffre d'affaires de CONFORAMA France de -2,6% entre 2018 et 2021;
- améliorer substantiellement le résultat d'exploitation du Groupe qui passerait de -3 millions d'euros à l'équilibre.

Ce plan, fondé donc sur des hypothèses de chiffre d'affaires plus réalistes pour les activités françaises, mettait également en évidence la nécessité de conduire des transformations importantes et un besoin de financement d'environ 250 millions d'euros pour leur mise en œuvre, bien plus significatif que celui initialement envisagé par le *management* du Groupe CONFORAMA.

Ce n'est donc qu'à la mi-décembre 2018 que l'accord des différentes parties sur un plan de retournement crédible et finançable par les créanciers du Groupe STEINHOFF a pu commencer à se dégager.

Or, les prévisions de trésorerie du Groupe CONFORAMA mises à jour concomitamment et tenant compte, notamment de la crise des « Gilets Jaunes » en cours depuis plusieurs semaines, ont alors établi que le Groupe (et en particulier CONFORAMA France) se retrouverait en cessation de paiement et n'aurait d'autre choix que de demander l'ouverture d'une procédure de redressement ou de

liquidation judiciaire à défaut de mise à disposition d'une première tranche de financement de 30 millions d'euros dès le mois de décembre 2018, et d'une tranche complémentaire de 20 millions d'euros au mois de février et ce, en sus des fonds destinés au financement du plan de retournement.

Il a alors notamment été décidé, compte tenu du sérieux et de l'importance des ressources consacrées par les créanciers du Groupe STEINHOFF à la mise en place du nouveau financement :

- par STEINHOFF, de mettre à disposition un prêt relais en deux tranches, une première tranche de 30 millions d'euros mise à disposition en décembre 2018 et une seconde tranche de 20 millions mise à disposition en février 2018, dont le remboursement devrait intervenir lors de la mise à disposition du nouveau financement par les créancier du Groupe STEINHOFF,
- par le CIRI, de générer à partir de décembre 2018 un nouveau passif fiscal et social dont le remboursement devrait intervenir lors de la réalisation du financement par les créanciers du Groupe STEINHOFF,
- par les assureurs crédits, les banques opérationnelles et le factor, au vu de la condition essentielle qu'en faisaient les créanciers du Groupe STEINHOFF, de maintenir leur ligne jusqu'à la finalisation du financement à mettre en œuvre par les créanciers de STEINHOFF.

Par la suite, le 25 janvier 2019, le Président du Tribunal de commerce de Meaux a converti la procédure de mandat ad hoc en procédure de conciliation, Maître Frédéric ABITBOL étant dans ce cadre désigné conciliateur.

Les mois suivants ont alors permis aux différentes parties de trouver un accord pour la mise à disposition du nouveau financement par les créanciers du Groupe STEINHOFF dans des conditions les sécurisant de façon satisfaisantes tout en étant acceptables pour les créanciers et actionnaires existants du Groupe CONFORAMA et ce, en tenant compte de l'imminence d'une situation d'insolvabilité en l'absence d'accord.

#### VII. LA MISE A DISPOSITION DU NOUVEAU FINANCEMENT

En synthèse et de manière non exhaustive, la structure du nouveau financement peut être ainsi présentée :

Les négociations ont abouti à un protocole de conciliation entre, notamment, CONFORAMA Holding, le Groupe STEINHOFF, certains créanciers du Groupe STEINHOFF, Tikehau et certains créanciers d'exploitation.

A ce titre, certains créanciers du Groupe STEINHOFF se sont engagés à accorder au Groupe

\$5

Une première tranche de 205 millions d'euros a été émise le 15 avril 2019, au titre de laquelle :

- 28 millions d'euros ont été affectés au remboursement immédiat des dettes fiscales et sociales de CONFORAMA France ;
- 50 millions d'euros ont été affectés au remboursement immédiat du prêt relais de STEINHOFF dont les fonds avaient bénéficié à CONFORAMA France ;
- le solde a été principalement affecté au financement du besoin d'exploitation et du plan de retournement de CONFORAMA France.

L'émission de la seconde tranche de 111 millions d'euros, dont les fonds seront affectés au financement du solde du plan de retournement de CONFORAMA France, sera réalisée entre le 1<sup>er</sup> janvier 2020 et le 28 février 2020 sous réserve de la satisfaction de certaines conditions, parmi lesquelles :

- le respect des modalités du plan de retournement ;

CONFORAMA un nouveau financement.

- la réalisation d'une réorganisation immobilière visant à transférer l'actif immobilier détenu par CONFORAMA France au sein d'entités juridiques du Groupe CONFORAMA dédiées dont les titres seront transférés à en fiducie en garantie du nouveau financement ;
- l'absence de cas de défaut (les divers cas de défaut pouvant par exemple consister dans la baisse du niveau de cash disponible en deça de certains planchers).

L'ensemble des prêts intragroupe nés à l'occasion de la redescente des fonds a été capitalisé le 29 mai 2019, à l'exception d'une créance de 124 millions d'euros gagée sur stocks. Par ailleurs, CONFORAMA France n'est pas garante du remboursement des sommes dues par CONFORAMA Holding. Enfin, les entités juridiques du Groupe CONFORAMA récipiendaires des actifs immobiliers consentiront des franchises de loyer à CONFORAMA France au titre des actifs qu'elles détiennent.

Le nouveau financement a donc été structuré pour que CONFORAMA France, bien que bénéficiant de l'essentiel du nouveau financement, soit préservée d'une action directe et immédiate des créanciers au titre du nouveau financement à son égard en cas de défaillance au titre du nouveau financement.

La mise en œuvre du plan de retournement est cependant une condition déterminante de la continuité même de l'exploitation de CONFORAMA France qui, en l'absence de réalisation intégrale de ce plan, ne disposera pas de ressources propres pour financer son besoin en fonds de roulement.

# VIII. AUTRES MODALITES DU NOUVEAU FINANCEMENT

T

La gouvernance de CONFORAMA Holding a été modifiée. Le conseil d'administration de CONFORAMA Holding se compose désormais de :

- 5 administrateurs, dont 2 représentants du Groupe STEINHOFF (actuellement, Louis du Preez et Theodore Le Roux de Klerk);
- 2 représentants des créanciers au titre du nouveau financement ou des titulaires de bons de souscription d'actions) (actuellement Neil Brown et Helen Lee Bouygues, présidente du conseil d'administration);
- et le directeur général de CONFORAMA Holding, (Cédric Dugardin nommé le 16 avril suite au départ d'Alexandre Nodale).

La mise à disposition de ce financement a par ailleurs permis au Groupe CONFORAMA d'obtenir l'engagement des banques d'exploitation (y compris HSBC et le factor) ainsi que des assureurs crédits de maintenir leurs lignes ou couvertures pendant la durée du financement.

# TITRE 2 – DIFFICULTES ECONOMIQUES ET FINANCIERES DE CONFORAMA FRANCE ET SOLUTIONS ENVISAGEES

Dr

# PARTIE 1. DIFFICULTES FINANCIERES ET ECONOMIQUES DE CONFORAMA FRANCE ET DU GROUPE CONFORAMA EN FRANCE

Le scandale STEINHOFF ne peut, malgré son importance, sa soudaineté et son lot de conséquences, être considéré comme la justification de la situation de CONFORAMA France.

Sur les 10 dernières années, les principaux indicateurs financiers traduisent une dégradation durable de la société CONFORAMA France.

La stratégie frénétique de croissance et de conquête de parts de marché soutenue par les dirigeants du Groupe CONFORAMA et encouragée par l'actionnaire STEINHOFF n'a conduit qu'à des échecs qui pèsent lourds en termes financiers. Cette stratégie a, en outre, porté sur de nombreux investissements dans des projets mettant à l'écart l'enseigne CONFORAMA, conduisant à une accélération de ses difficultés.

Le Groupe CONFORAMA en France se retrouve aujourd'hui confronté à d'importantes difficultés économiques et financières, effet direct d'une stratégie inconséquente de presque 10 ans, et d'une absence d'investissement dans un projet de redressement et de transformation indispensable à la survie de la société.

### I. RESULTATS FINANCIERS DE CONFORAMA FRANCE SA ET SES FILIALES

### 1. Chiffres clés de CONFORAMA FRANCE SA

L'analyse des résultats de CONFORAMA France SA traduit :

- o au cours des deux derniers exercices, une baisse de son chiffre d'affaires net ;
- o un résultat d'exploitation constamment négatif depuis 2011, avec un effondrement brutal en 2013 atteignant des niveaux insupportabes en 2017 et 2018 ;
- o un résultat net négatif sur la même période, en chute vertigineuse à compter de 2014.

En raison de son impossibilité à cloturer ses comptes en raison du scandale STEINHOFF fin 2017, CONFORAMA France n'avait présenté que des résultats provisoires.

1.1. Résultats 2017 provisoires transmis au Comité d'entreprise et à leur expert en 2018

										Données	Données
Nombre de mois	12M	12M	12M	6M	12M	12M	12M	12M	12M	provisoires 12M	provisoires 12M
Année	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
en k€	réel	rée									
	2 001	2 153	2 348	1 085	2 321	2 269	2 299	2 345	2 413		
Chiffre d'affaires	719	003	096	168	377	304	830	291	119	2 300 226	2 210 058
Résultat				100							
d'exploitation	50 833	11 574	47 892	(12 429)	(6 466)	(77 166)	(65 968)	(64 963)	(54 983)	(99 951)	(128 581)
Résultat net après IS	13 825	(24 439)	12 196	(34 699)	(20 690)	(32 322)	(55 256)	(93 028)	(41 176)	(88 859)	(126 194)
Capex	(30 333)	(25 039)	(47 247)	(17 890)	(35 483)	(1 746)	(24 716)	(25 928)	(18 845)	(23 808)	(25 885)
Effectifs (ETP)	nd	nd	nd	nd	8 655	8 782	8 705	8 623	8 648	8 801	8 890
Taux de rentabilité (%)	0,7 %	(1,1)%	0,5 %	(3,2)%	(0,9)%	(1,4)%	(2,4)%	(4,0)%	(1,7)%	(3,9)%	(5,7)%

Données Financières : Comptes sociaux annuels de 2008 à 2016 - Liasse fiscale

provisoire pour les données 2017 et 2018

Données Effectifs : source RH

Depuis lors, CONFORAMA France a pu clôturer ses comptes, opérer des corrections et notamment en intégrant une détérioration du fond de commerce.

1.2. <u>Résultats 2017 définitifs présentés au Conseil d'administration le 20 juin 2019 en</u> présence de représentants du personnel

											Donnée: provisoire:
Nombre de mois	12M	12M	12M	6M	12M	12M	12M	12M	12M	12M	12M
Année	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	201
en k€	réel	rée									
	2 001	2 153	2 348	1 085	2 321	2 269	2 299	2 345	2 413		
Chiffre d'affaires	719	003	096	168	377	304	830	291	119	2 300 526	2 210 058
Résultat											
d'exploitation	50 833	11 574	47 892	(12 429)	(6 466)	(77 166)	(65 968)	(64 963)	(54 983)	(115 652)	(128 581
Résultat net après IS	13 825	(24 439)	12 196	(34 699)	(20 690)	(32 322)	(55 256)	(93 028)	(41 176)	(536 963)	(126 194
Capex	(30 333)	(25 039)	(47 247)	(17 890)	(35 483)	(1 746)	(24 716)	(25 928)	(18 845)	(23 808)	(25 885
Effectifs (ETP)	nd	nd	nd	nd	8 655	8 782	8 705	8 623	8 648	8 801	8 89
Taux de rentabilité (%)	0,7 %	(1,1)%	0,5 %	(3,2)%	(0,9)%	(1,4)%	(2,4)%	(4,0)%	(1,7)%	(23,3)%	(5,7)%

Données Financières : Comptes sociaux annuels de 2008 à 2017 - Liasse fiscale

provisoire pour les données 2018

Données Effectifs : source RH

A l'analyse des chiffres, il est incontestable que le résultat opérationnel, issu des données propres à l'activité de CONFORAMA France, démontre une situation de dégradation constante, aggravée année par année.

Le constat de la dépendance de CONFORAMA à la promotion aux travers de campagnes publicitaires honéreuses est également source d'inquiétude forte.

Le montant des frais de publicité ne cesse d'augmenter au fil des années quand, dans le même temps, CONFORAMA France enregistre une chute importante de son chiffre d'affaires. Le ratio investissements marketing et commerciaux sur chiffre d'affaires s'envole alors que la pratique marché est de ne pas dépasser 4%.

Données France (en mE)	sep 2016	sep 2017	sep 2018	may 2019
Chiffre d'affaires	2 335,7	2 223,0	2 141,4	1 413,4
Investissements Commerciaux et marketing	-90,5	-100,1	-106,1	-74,9
ICM/ CA %	-3,9%	-4,5%	-5,0%	-5,3%

# 2. La situation particulièrement alarmante du réseau de magasins

#### 2.1. Augmentation constante de la masse salariale

La stratégie de croissance portée par les dirigeants du Groupe, a conduit à une augmentation considérable de la masse salariale en raison d'une part du rachat d'enseignes concurrentes et de franchisés conduisant à la reprise automatique des salariés, d'autre part en raison de recrutements massifs pour soutenir les nombreux projets.

Cette stratégie a échoué, précipitant la dégradation des résultats de l'entreprise et CONFORAMA France n'est plus en capacité de financer cette une masse salariale.

	2010	0-2011	201	11-2012	201	2-2013	201	3-2014	201	4-2015	201	5-2016	201	6-2017	201	7-2018
Lib société	ETP moyen	Masse salariale (brute chargée en K€)	ETP moyen	Masse salariale (brute chargée en K€)												
Conforama France (hors CD/détachés MD)	8 754	360 731	8 655	359 789	8 782	370 080	8 705	377 500	8 623	375 570	8 648	380 536	8 801	389 397	8 890	393 699
Confo Dépôt	10	512	10	503	14	662	33	1 399	44	1 834	53	2 224	61	2 541	65	2 460
Détachés Maison Dépôt				-				-					9	118	21	1 337
Maison Dépôt		-				The Lie		-					11	23	28	582
Confo !		12													11	nd
Confo Dév. 7	0.00		200		No.				-	72	<u>.</u>	-	-	1 (20)	23	333

# 2.2. <u>Poids de la masse salariale des filiales du Groupe CONFORAMA en France</u>

	201	0-2011	201	1-2012	201	2-2013	201	3-2014	201	4-2015	201	5-2016	201	6-2017	201	17-2018
Lib société	ETP moyen	Masse salariale (brute chargée en K€)	ETP moyen	Masse salariale (brute chargée en K€)												
Conforama France (hors CD/détachés MD)	8 754	360 731	8 655	359 789	8 782	370 080	8 705	377 500	8 623	375 570	8 648	380 536	8 801	389 397	8 890	393 699
Confo Dépôt	10	512	10	503	14	662	33	1 399	44	1 834	53	2 224	61	2 541	65	2 460
Détachés Maison Dépôt			44.					-		-			9	118	21	1 337
Maison Dépôt	- 10					-		-					11	23	28	582
Confo!				P=2				-						-	11	nd
Confo Dév. 7				-							WW.		Daniel.	A	23	333

Le montant des investissements consacrés au lancement de nouvelles enseignes et l'ouverture de magasins sous des entités nouvelles, distinctes de CONFORAMA France SA, et les pertes affichées ont été commentés ci-avant.

Ces filiales, non viables sont dans l'incapacité de faire face à leurs charges.

### II. CONSEQUENCES ECONOMIQUES ET FINANCIERES

La stratégie des anciens dirigeants précédemment exposée, qui a mobilisée de 2011 à 2018 des ressources considérables, affiche un bilan catastrophique.

Parfaitement conscients que les consommateurs délaissaient les magasins physiques pour se tourner désormais vers de nouveaux modes de distribution et de communication, les dirigeants du Groupe et leur actionnaire se sont lancés dans une stratégie de développement multicanal puis omnical.

Mobilisés par la mise en place de cette stratégie imposée par la mutation du marché, au soutien de laquelle des moyens importants ont été consacrés, les dirigeants et l'actionnaire ont sans cesse retardé la mise en place de mesures pour enrayer dans le même temps, la dégradation du réseau de magasins, et l'aggravation inexorable des pertes.

Pourtant, il n'était pas économiquement viable à terme de financer une stratégie de diversification et de développement des nouveaux canaux de distribution, de financer la transformation logistique, sans dans le même temps rationaliser le réseau de magasins traditionnels de la marque, lourd contributeur des pertes.

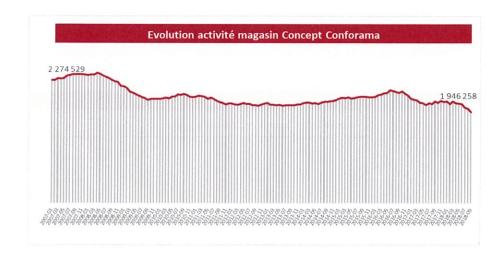
La stratégie privilégiée traduisait une volonté d'adaptation à la transformation du marché, mais ne pouvait réussir que si en parallèle, le réseau de magasin était restructuré.

Malheureusement, l'échec des opérations de diversification et de croissance, cumulé à l'absence de restructuration du réseau pèsent aujourd'hui lourdement sur les pertes de CONFORAMA France et obèrent toute capacité d'un retour à l'équilibre et en conséquence d'un retour à la croissance.

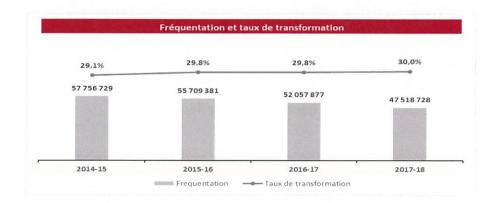
# III. <u>POIDS DES PERTES DES MAGASINS DU RESEAU SUR LES RESULTATS DE</u> CONFORAMA FRANCE SA

Les données présentées ci-après correspondent aux performances du réseau des magasins Enseigne CONFORMA sur CONFORAMA France (base 192 magasins au 30 septembre 2018).

Pour rappel, les données des exercices 2016-2017 et 2017-2018 sont prévisionnels.



Il est observé que sur les dix dernières années et malgré l'intégration et l'ouverture de plusieurs magasins, l'activité en prise de commandes s'est érodée de plus de 300 millions d'euros.



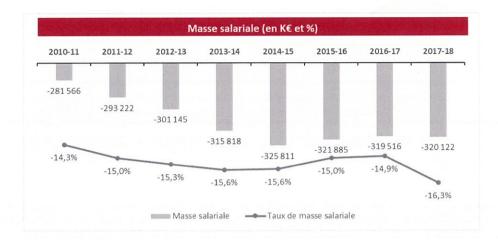
Sur les quatre derniers exercices, plus de 10 millions de visiteurs ont déserté l'enseigne.

Néanmoins, l'amélioration continue du taux de transformation ne peut en aucun cas compenser une telle perte de volume de fréquentation.

Les données suivantes ont été reconstituées sur des exercices pleins pour être comparables.

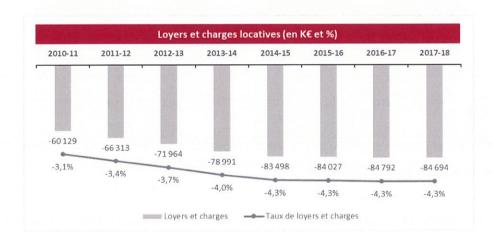


Depuis quatre ans, on constate un effet cumulé de perte de chiffre d'affaires et de marge en valeur. Par ailleurs, le taux de marge commerciale perd un point de marge (2018 versus 2015).



Malgré la décroissance du chiffre d'affaires sur les quatre dernières années, la masse salariale des magasins n'a pas évolué dans les mêmes proportions car elle reste stable sur les trois dernières années notamment.

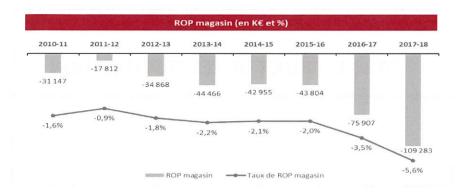
La part de celle-ci alourdit donc le résultat de l'ensemble des magasins.



Entre 2011 et 2018, l'augmentation de plus de 24 millions d'euros des loyers et charges est en lien direct avec l'expansion du parc de magasins de CONFORAMA France.

Parallèlement à cette expansion, le chiffre d'affaires n'a eu de cesse de se dégrader.

En complément, et indépendament de cette expansion, le taux de loyers et charges s'est fortement dégradé, laissant à penser que les dernières ouvertures ont fortement pesé sur les coûts fixes de CONFORAMA France.



En conclusion, la convergence de l'ensemble des constats précédents a conduit à une forte dégradation du ROP magasin, et notamment depuis trois ans.

# IV. CONCLUSION

CONFORAMA France dispose, malgré sa situation actuelle, d'atouts forts dont sa marque, qui permettent de croire en son potentiel de retour à l'équilibre, à la condition impérative t cumulative de mettre en œuvre :

- Des mesures immédiates et drastiques (<u>Titre 3</u>) pour réduire dans les meilleurs délais ses foyers de pertes majeurs et alléger les charges de la structure. En effet :
  - Le poids des pertes des magasins du réseau obère toute capacité d'un retour à l'équilibre : des fermetures doivent impérativement être envisagées afin d'endiguer les pertes ;
  - L'activité Maison Dépot, logée à la fois sous l'entité Maison Dépôt et sous CONFORAMA
     France est un échec et constitue un foyer de pertes ;
  - O Une transformation du réseau de magasins doit être conduite ;
  - o Une adaptation du siège et de ses effectifs doit être engagée.
- Une poursuite et d'une accélération de la transformation (<u>Titre 4</u>) entreprise en vue de relancer l'activité, reprendre des parts de marché et maintenir sa place de leader sur le marché.

# **TITRE 3: PROJET DE RESTRUCTURATION**

# PARTIE 1. PROJET DE FERMETURES DE MAGASINS SOUS L'ENSEIGNE CONFORAMA

# I. CONSTATS

Sur les huit dernières années, le nombre de magasins ayant basculé en perte n'a cessé d'augmenter.

Une lecture conjuguée des pertes globales de CONFORAMA France et des pertes des magasins traduisent l'impossibilité d'envisager tout espoir de redressement, sans envisager des fermetures.

Ce projet vital, envisagé à de nombreuses reprises, mais toujours reporté, pourrait incontestablement permettre d'envisager en parallèle la poursuite du plan de transformation de CONFORAMA France, de nature à ramener l'entreprise à un équilibre financier, et lui permettre de redevenir un acteur de premier plan sur son marché.

Cette analyse fait apparaître que sur le parc de 192 magasins de l'enseigne CONFORAMA, 76 magasins affichent des résultats déficitaires.

Une analyse de la situation, magasin par magasin, sur la base de données objectives et chiffrées, a permis de construire un projet cohérent et viable pour l'avenir.

Le poids des pertes pourrait conduire, dans la situation financière actuelle, à envisager la fermeture de l'ensemble de ces 76 magasins, afin d'endiguer ce foyer de pertes.

Afin de limiter le nombre de fermetures, il est indispensable de pouvoir en parallèle, conduire un projet de transformation de l'organisation du réseau de magasins, afin de répondre aux exigences du marché, de lever les freins historiques qui constituent un obstacle majeur au redressement de l'enseigne, et les pérenniser en terme de rentabilité.

A défaut de réussir cette transformation, le nombre de fermetures envisagées devrait être revu à la hausse, et la survie du Groupe serait compromise.

La réussite du projet présenté repose sur plusieurs axes indissociables :

- Fermeture de 32 magasins ;
- Transformation du réseau de magasins.

Un équilibre a été recherché entre ces objectifs prioritaires.

# II. <u>IDENTIFICATION DE 32 MAGASINS A FERMER</u>

 Méthodologie retenue pour déterminer le nombre de magasins dont la fermeture est envisagée

Un classement a été établi sur la base de trois critères appliqués successivement pour identifier les magasins dont la fermeture est envisagée.

En premier lieu, un classement des magasins a été effectué sur la base du montant de leurs pertes.

Ce classement fait apparaître que sur le parc de 192 magasins, 76 magasins affichent des résultats déficitaires.

<u>En deuxième lieu</u>, il a été intégré aux résultats de l'ensemble des magasins, le montant prévisionnel attendu sur les résultats, des mesures d'optimisation envisagées.

Un nouveau classement des magasins en perte, après application des mesures d'optimisation envisagées a été établi.

<u>En troisième lieu</u>, sur ce deuxième classement, il a été intégré une évaluation du report potentiel d'une partie du CA d'autres magasins CONFORAMA dont la fermeture est envisagée en proximité. Cette évaluation du report s'est faite sur des critères communs à tous les magasins.

Le classement final obtenu, désigne 32 magasins qui sont les suivants :

	Magasins	Rachat / Concurrence / Franchisés / Ouvertures
1	Antibes	
2	Avallon	
3	Calais	
4	Chalon	
5	Château Thierry	
6	Chatellerault	Ouvertures 2012
7	Chelles	BUT
8	Cosnes	BUT
9	Dreux	
10	Etoile	Ouverture 2016
11	Fleury Mérogis	
12	Gondreville	
13	Grenoble	
14	La Chapelle Des Fougeretz	FLY
15	La Tour Du Pin	Franchisé
16	Laon	
17	Leers	
18	Louvroil	
19	Millau	BUT
20	Montauban	
21	Morsbach	
22	Orange	FLY
23	Pamiers	
24	Pont Neuf	
25	Sormiou	Ouverture / Création
26	St Dié	
27	St Genis	BUT
28	St Memmie	
29	St Ouen	
30	Vélizy	
31	Vendenheim	FLY
32	Vitry	

Il sera relevé que 25% de ces magasins, dont *l*a fermeture est envisagée, ont intégré CONFORAMA France dans le cadre de la stratégie conduite ces 10 dernières années et plus particulièrement ces 5 dernières années.

Un fiche a été établie pour chacun des magasins dont la fermeture est envisagée contenant le résultat de l'application des trois critères retenus, selon une présentation identique. Trente-deux fiches sont ainsi jointes en annexe.

	FICH	IE MAGASIN							
	Informa	ations générales							
Magasin		Nombre jours ouverture							
Année création		Cluster magasins comparables							
Surface vente (en m²)	Surface vente (en m²) Surface dépôt (en m²)								
	C	hiffres clés							
Chiffre d'affaires magasin	2017-18 (en K€)								
EBITDAR 2017-18 en K€ *									
Au 1er juin 2019 : Nombre d'ETP Contrats CDI Contrats CDD									
	Cible ap	rès optimisation							
Effectif cible en ETP du ma	ıgasin **								
Reduction ETP pour attein Reduction masse salariale									
EBITDAR après optimisato	on (en K€)								
	Report CA autres fe	rmetures (sur base 2017-1	8)						
Magasins fermants Pont Neuf Saint Ouen	Ventes magasin	Report estimé	Amélioration EBITDAR***						
Report estimé total (en K€)									
EBITDAR après optimisato (en K€)	n et report activité								

<sup>\*</sup> EBITDA : EBIT hors dotations aux amortissements

EBITDAR : EBITDA retraité des coûts centraux et avec un loyer de marché

Le projet de fermeture de ces 32 magasins entrainerait la suppression de l'ensemble des postes.

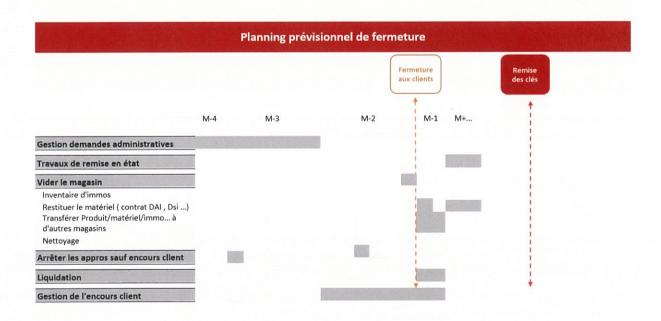
Le tableau présentant les postes concernés par ces suppressions figure en annexe.

# 2. Obligations préalables à la fermeture définitive des 32 magasins

La fermeture d'un magasin nécessite l'accomplissement d'un certain nombre de démarches préalables et notamment :

- L'accomplissement de diverses obligations administratives ;
- Les travaux de remise en état ;
- L'arrêt des approvisionnements;
- La mise en place d'une liquidation ;
- La gestion des différents encours ;
- Une communication adaptée (clients, fournisseurs, ...).

En conséquence, les délais de fermeture peuvent varier entre 3 et 7 mois à compter de la mise en œuvre du projet, soit après la décision d'homologation ou de validation du projet par la DIRECCTE.



<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

# PARTIE 2. PLAN DE TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION DES MAGASINS CONFORAMA FRANCE

Les développements consacrés en Titre 2 – Partie 1 relatives aux difficultés économiques et financières de CONFORAMA France, mettent en évidence la fragilité de l'ensemble du réseau.

Le projet de fermeture de 32 magasins a pour objectif vital de réduire des foyers de pertes qui compromettent toute chance de redressement.

Ce n'est pas suffisant.

Le nombre de magasins qui sont passés en perte ces dernières années, ne pourra que s'accentuer si aucune mesure profonde d'adaptation n'est pas mise en œuvre.

Le projet de redressement de CONFORAMA France et le maintien du plus grand nombre d'emplois est accessible à la condition de réussir la transformation de l'organisation du réseau.

Le projet envisagé s'inscrit dans un projet global de redressement de CONFORAMA France, qui implique toutes les Directions de l'entreprise.

Pour les raisons qui ont été évoquées, le réseau de magasins cumule des pertes considérables qui s'aggravent d'année en année. Le retour à l'équilibre impose outre les fermetures déjà annoncées, une réduction d'effectif au sein des magasins maintenus.

La transformation progressive de l'organisation du réseau constitue également un axe de réussite de ce redressement.

L'organisation gagnerait à évoluer de même que, les postes et missions, autour d'une plus grande souplesse de fonctionnement.

# I. ADAPTATION DES EFFECTIFS A LA TAILLE DU CLUSTER DE REFERENCE

La restructuration doit conduire à l'amélioration de la rentabilité des points de vente.

L'organisation d'un magasin varie en fonction de sa taille.

Les magasins ont été regroupés au sein de cinq clusters créés pour servir de référentiel selon des critères de chiffre d'affaires, de répartition de chiffre d'affaires selon les gammes de produits.

	Chiffre d'Affaires	Répartition des gammes	Surface – effectif moyen	Total magasins
XL	> 18 M€ CA (25 M€ en moyenne)	50% G1 - 36% G2 - 10% G3 - 4% G5	6000 M² - 99 ETP	12 magasins
L	> 12 M€ CA (13,9 M€/14,7 M€ en moyenne)	49% G1 - 36 % G2 - 10 % G3 - 5% G5	4500 M² - 61 ETP	42 magasins
M	De 8 à 12 M€ CA (9,7 M€ en moyenne)	46% G1 - 39% G2 - 9% G3 - 5% G5	3500 M² - 40 ETP	75 magasins
s	De 6 à 8 M€ CA (7,2 M€ en moyenne)	e 6 à 8 M€ CA (7,2 M€ en 43% G1 - 43% G2 - 8% G3 - noyenne) 6% G5		42 magasins
xs	< 6M€ CA (4,8 M€ en moyenne)	42% G1 - 44% G2 - 8% G3 - 6% G5	2600 M² - 22,9 ETP	21 magasins

Sur la base de ce référentiel, la Direction envisage d'ajuster l'effectif des magasins qui ne répondent au dimensionnement de son cluster de référence.

Cela conduit à envisager la suppression de 599 postes au sein des magasins maintenus du réseau.

Co	nforama France	- Economi	ies atten	dues		
en m€	30/09/2018	Impact fermeture de magasins <sup>(2</sup>	Report de CA <sup>(3)</sup>	Impact productivit é des magasins <sup>(4)</sup>	Impact simplificatio n du siège <sup>(5)</sup>	Objectif
Chiffre d'affaires	2 117,4	(293,9)	83,0	de jacober		1 906,5
Coût des ventes	(1 401,2)	212,3	(54,9)	-	1,6	(1 242,2)
Marge brute	716,3	(81,7)	28,1	-	1,6	664,3
% de CA	33,8 %	27,8 %	33,8 %	n.a.	n.a.	34,8 %
Charges nettes d'exploitation	(812,4)	126,5	-	30,9	6,7	(648,4)
% de CA	(38,4)%	(43,0)%	-	n.a.	n.a.	(34,0)%
Résultat opérationnel courant	(96,2)	44,9	28,1	30,9	8,2	15,9
% de CA	(4,5)%	(15,3)%	33,8 %	n.a.	n.a.	0,8 %

Note: (1) données de l'entité juridique Conforama France.

<sup>(2)</sup> Basé sur le compte de résultat des magasins au 30/09/2018

<sup>(3)</sup> Report de chiffre d'affaires des magasins fermés vers les magasins les plus proches

<sup>(4)</sup> Basé sur le salaire moyen des 12 derniers mois par ETP à juin 2019.

En parallèle de ces mesures d'urgence contribuant à réduire les pertes au sein du réseau et à ramener CONFORAMA à l'équilibre, la Direction de l'exploitation envisage de manière complémentaire une plus grande ouverture à la polyvalence.

#### II. NECESSITE D'ADAPTATION CONTINUE AUX ATTENTES DU CLIENT

#### Influence de l'évolution du marché

L'immense majorité des collaborateurs de CONFORAMA France a un smartphone, un ordinateur à la maison, fait leur courses sur internet, utilise les sites de comparateurs de prix, regarde des séries sur Netflix, communique via FaceBook, Whatsapp, Instagram, ... Le consommateur aussi.

Les canaux de distribution ont changé : les collaborateurs de CONFORAMA France sont aussi des consommateurs, acteurs et observateurs de ces changements.

Le marché de l'équipement de la maison a changé, des concurrents gagnent des parts de marché hors du circuit traditionnel de vente en magasins.

Dans le même temps, des analyses prouvent que le e.commerce ne peut pas suffire à satisfaire le consommateur, qui a besoin d'un contact humain, de conseil, mais également de voir les produits, toucher la matière, etc...

En raison des multiples possibilités des offres et modes d'achats qui s'offrent à lui, la décision d'un consommateur de faire le déplacement dans un magasin CONFORAMA est beaucoup moins fréquente et spontanée.

Cette visite en magasin peut être guidée par une :

- commande passée sur internet ;
- recommandation d'un proche qui a déjà visité ledit magasin ;
- réception d'un document dans sa boîte aux lettres ;
- campagne de publicité.

Aussi, il est primordial de lui réserver le meilleur accueil, d'être en capacité, de le conseiller, de le guider, de lui faire des propositions sur toutes gammes de produits, de rendre agréable son parcours, de lui épargner toute attente, y compris lors de son paiement et du retrait de son produit.

La stratégie de CONFORAMA France est mettre en œuvre les moyens de satisfaire et séduire les clients afin de relancer ses ventes et retrouver la confiance des consommateurs.

La restauration d'un lien de confiance et de l'image de la marque CONFORAMA passent par une adhésion des équipes magasins.

En ce sens, les équipes magasin peuvent contribuer à l'évolution de leur mode de fonctionnement afin de satisfaire dès les premières minutes tout consommateur qui pénètre dans un magasin, l'accompagner, le conseiller et favoriser l'acte d'achat.

L'organisation actuelle des magasins est historiquement centrée sur l'exécution opérationnelle de chaque métier, sans avoir pour autant intégrer le client au cœur de ce dispositif.

La preuve en est : le parcours du client dans le magasin aujourd'hui reste long, fastidieux, et parsemé de différents points de rencontre de la vente, aux services, à la caisse jusqu'au retrait marchandise.

En parallèle, la concurrence a fortement évolué ces dernières années :

- L'arrivée d'Internet a transformé la valeur ajoutée que peut apporter un magasin à son client. Elle a également fortement augmenté le niveau d'exigence attendu par le client du point de vue de la fiabilité des informations, de la rapidité des transactions ainsi que de la mise à disposition du produit;
- La qualité de la relation client en magasin est devenue primordiale ;
- Le consommateur a changé son mode de consommation : il est beaucoup plus renseigné lors de sa visite en magasin, il souhaite minimiser son temps passé à l'intérieur du magasin (pour tout ce qui peut concerner la disponibilité des informations, la transaction et la mise à disposition du produit) et il devient beaucoup plus exigeant en général, sans se gêner pour partager, dès sa sortie, son avis sur sa shopping expérience via les réseaux sociaux.

#### 2. Recherche d'une organisation plus flexible

Depuis des années, la polyvalence inhérente aux fonctions de certains collaborateurs en magasin a fait place à une sectorisation des collaborateurs sur une fonction unique ou principale tant sur le back office que sur le front office :

- un collaborateur gère uniquement le SAV tandis qu'un autre ne gère que la caisse, un autre encore ne vend que la gamme décoration.

Cette pratique ancrée va à l'encontre de l'intérêt du client.

- Ainsi, un client qui voudrait acheter plusieurs produits dans un magasin devra multiplier les contacts tant à la vente qu'à la caisse. Un client qui voudra faire réparer son appareil devra attendre que l'hôte SAV ait terminé la longue prise en charge du client précédent, alors même qu'un hôte enlèvement pourrait être disponible.
- Par conséquence, un vendeur disponible n'accueillera pas un client dès lors qu'il cherche un produit ou un service qui n'est pas dans son périmètre.

Décloisonner cette organisation en réintégrant une polyvalence organisée et pertinente permettrait d'offrir au client des conditions d'accueil et de service optimums, de nature à favoriser sa satisfaction et dynamiser les ventes.

Des clés sont d'ores et déjà identifiées :

- Organisation interne autour du service Client ;
- Amélioration du parcours d'achat du Client et du merchandising ;
- Développement de l'autonomie du Client (libre-service, achats rapides, ...);
- Exigence d'un magasin commerçant en toute circonstance.

Celles-ci, entre autres, contribueront à restaurer l'équilibre financier de chaque magasin, donc de CONFORAMA France.

# III. OUVERTURE D'UNE PLUS GRANDE POLYVALENCE AU SERVICE DU CLIENT SUR LA BASE DU VOLONTARIAT

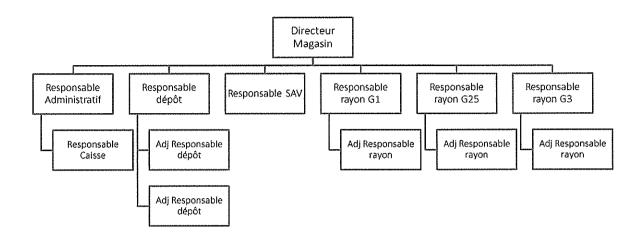
Le cluster XL contient les magasins les plus gros en terme de chiffre d'affaires et donc l'organisation la plus importante en terme de directions/services/effectifs.

Les développements des points 1 et 2 concernent les magasins du cluster XL. Le point 3 abordera uniquement les changements propres aux autres clusters de magasins (de L à XS) par rapport à ce cluster XL.

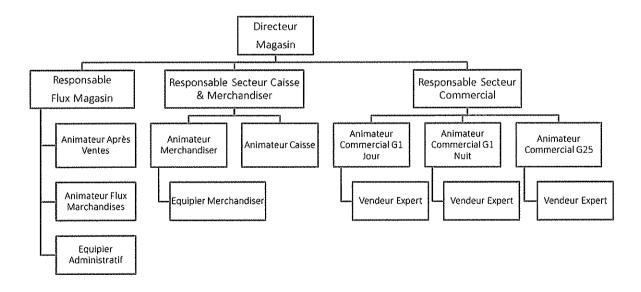
Le magasin idéal du magasin de demain repose sur une flexibilité :

- L'organisation du front office
- L'organisation du back office

# Organigramme actuel Cluster XL



# Organigramme proposé Cluster XL



#### 1. Evolution de l'organisation du front office

Le front office désigne toutes les fonctions directement au contact du client en magasin.

#### 1.1 Organisation actuelle du front office

#### 1.1.1 Direction des magasins

Actuellement, le Directeur de magasin est en charge de :

- Manager les équipes dans son périmètre et la GTA relative
- Appliquer la politique commerciale et optimiser les résultats commerciaux
- Assurer la gestion sociale du magasin ainsi que la sécurité des biens et personnes
- Assurer la mission de chef de file

#### 1.1.2 Organisation actuelle de la force commerciale

Actuellement, la force commerciale est organisée en trois niveaux hiérarchiques :

- Les Responsables G1, G1235, G25, G3 en charge de :
  - o Manager et animer l'équipe de vente dans leur périmètre et d'assurer la GTA relative
  - o Garantir le développement commercial du magasin et la satisfaction client
  - Optimiser la performance économique du magasin
- Ayant sous leur subordination des Adjoints responsable de rayon, en charge de :
  - o Animer l'équipe de vente de son périmètre
  - o Contribuer au développement commercial de son rayon et de la satisfaction client
  - Optimiser la performance économique de son rayon
- Ayant eux-mêmes sous leur subordination des vendeurs, répartis en trois catégories de vendeurs (cuisine, produits, libre service...) ayant pour charge de :
  - o Contribuer à la satisfaction de la clientèle du magasin
  - Conseiller la clientèle dans son projet d'achat en proposant produits et services et contribuer à la réalisation des objectifs de ventes du rayon
  - Contribuer à l'atteinte des objectifs commerciaux produits et services de son rayon
  - o Contribuer à la bonne tenue du rayon

#### 1.1.3 Organisation actuelle de l'accueil caisse

Pour plus de clarté, la présentation de l'organisation actuelle de l'accueil caisse est traitée dans la partie front office car elle est opérationnellement en lien avec le front office.

# - Responsable Caisse en charge de :

- o Manager et animer l'équipe caisse la GTA relative
- Contrôler les encaissements et sécuriser le circuit monétaire
- o Superviser les activités d'accueil
- o Réaliser les opérations d'encaissement & montage dossier crédit

# - Adjoint responsable de caisse est en charge de :

- o Animer son équipe
- o Contrôler les encaissements et sécuriser le circuit monétaire
- Superviser les activités d'accueil
- o Réaliser les opérations d'encaissement & montage dossier crédit

### - L'hôte/hôtesse de caisse en charge de :

- Accueillir la clientèle et contribuer à sa satisfaction
- o Réaliser les opérations d'encaissement et de décaissement
- Réaliser les dossiers de crédit

# - L'hôte(sse) de caisse et service en charge de :

- o Accueillir la clientèle et contribue à sa satisfaction
- o Réaliser les opérations d'encaissement et de décaissement
- o Réaliser les dossiers de crédit
- o Gérer les sorties et reprises de marchandises
- o Gérer les livraisons clients et les locations de véhicules

#### L'hôte(sse) enlèvement en charge de :

- o Accueillir la clientèle au comptoir enlèvement et contribuer à sa satisfaction
- o Gérer les sorties et reprises de marchandises
- o Gérer les livraisons clients et les locations de véhicules

### L'hôte(sse) réception en charge de :

- o Gérer le planning des réceptions
- o Accueillir les chauffeurs/livreurs
- o Gérer les reprises de marchandises fournisseurs planning des réceptions
- o Traitement administratif des réceptions

La réorganisation : préparer, simplifier l'organisation du front office à accompagner le client dès son arrivée dans le magasin jusqu'à son acte d'achat, en réduisant pour lui les étapes inutiles.

#### 1.2 Ouverture de la flexibilité au front office

#### 1.2.1 Directeur de magasin

Ses missions demeurent inchangées, il restera en charge, sous l'autorité du Directeur de région de :

- la bonne exécution de la stratégie
- Manager l'équipe et la GTA relative
- Manager de la relation & des flux clients
- La performance commerciale et l'animation de la performance économique
- Garantir la bonne application des process
- Garantir les flux de produits (entrée/sortie)
- Garantir la sécurité des biens et des personnes

### 1.2.2 Evolution du rôle du Vendeur vers celui de vendeur conseil

Pour favoriser la vente, le Client doit être accueilli, guidé et conseillé par de véritables « vendeursconseils » en phase avec les attentes et habitudes des consommateurs actuels.

L'évolution du rôle du vendeur, en réponse à l'évolution des modes de consommation et des dispositifs de commercialisation, a d'ailleurs conduit la Commission nationale de la certification professionnelle a modifié en 2016 le référentiel d'emploi du « Vendeur-conseil en magasin » afin d'y intégrer le pré-requis de la compétence à travailler dans un environnement commercial omnicanal.

Le vendeur-conseil en magasin est désormais défini comme étant un véritable acteur de la satisfaction et de la fidélisation des clients auxquels, il propose un parcours multicanal, de la recherche des produits jusqu'au service après-vente :

- Il personnalise la relation et accompagne le client engagé dans un parcours d'achat avec l'objectif d'optimiser l'expérience client vis-à-vis de l'enseigne ;
- Il est capable de prendre en compte l'ensemble du dispositif de commercialisation (point de vente et internet), et connait l'organisation du circuit d'approvisionnement et de distribution ;
- Il maîtrise les caractéristiques et l'usage des produits de l'assortiment proposé par l'enseigne ;
- Il participe à la théâtralisation du point de vente et peut faire des propositions pour améliorer la mise en valeur des produits et l'évolution des assortiments.

Une évolution du rôle de vendeur CONFORAMA vers un rôle de vendeur-conseil est indispensable pour assurer sa capacité à aider les clients à parcourir les différentes catégories et gammes de produits:

- recruter des clients ayant des projets significatifs en matière d'équipement de la maison, puis, les guider tout au long de leurs projets de maison,
- s'adapter rapidement aux nouvelles tendances et aux attentes des clients,
- proposer des parcours clients multicanaux à travers une plateforme numérique haut de gamme, de la recherche des produits jusqu'au service après-vente.

Une convergence vers ce standard métier est aujourd'hui primordiale afin de permettre d'optimiser l'expérience client en magasin et d'augmenter le taux de conversion.

Il est envisagé de favoriser cette évolution du rôle des vendeurs, en phase avec l'évolution du marché.

Il est projeté demain de faire évoluer l'organisation de la force commerciale vers des postes de :

#### - Responsable secteur commercial en charge de :

- Manager les équipe d'animateurs commerciaux G1 nuit, G1 jour et G25 ainsi que la GTA relative
- o Animer la performance commerciale de son périmètre
- o Anticiper, planifier et organiser le cycle commercial
- Animer les comités services

# Animateurs commerciaux G1 Jour, G1 Nuit et G25 en charge de :

- Manager les équipes sous leur périmètre
- Etre garants de la prise en charge/animation client

- o Etre responsable des performances commerciales de son périmètre
- o Etre responsable de l'application des consignes du merch
- o Etre garant de la mise en place de la pub produit

#### Vendeur-Conseil avec pour mission de :

- o Contribuer à la satisfaction de la clientèle du magasin
- Accompagner la clientèle dans son projet d'achat sur l'ensemble du magasin en proposant produits (hors cuisine montée et kit) et services
- o Contribuer à la performance économique du magasin par la vente de tous les produits et services dans tous les rayons (hors cuisine montée et kit)
- o Etre garant de la bonne tenue des rayons du magasin

#### - Vendeur-Concepteur avec pour mission de :

- o Accueillir et fidéliser la clientèle
- Concrétiser les projets cuisine (montées et kit), développer la part de marché cuisine, et aussi accompagner la clientèle dans son projet d'achat sur l'ensemble du magasin en proposant produits et services
- o Etre garant de son show-room et de la bonne tenue des rayons du magasin
- Contribuer à la performance économique du magasin par la vente de tous les produits et services dans tous les rayons

#### 1.2.3 <u>Création du service Caisse et merchandisina</u>

# • Rôle clé du merchandising

Le merchandising regroupe l'ensemble des techniques d'optimisation ayant trait à l'allocation des surfaces d'exposition des produits dans les points de vente et à leur présentation.

Il est constaté qu'une majorité des consommateurs ont une première approche du produit via le digital ce qui influence son comportement et sa trajectoire en boutique.

La scénarisation des magasins devient à cet égard primordiale, comme en témoignent les résultats d'IKEA, qui enregistre le meilleur taux de conversion off-line du secteur.

Il est essentiel d'assurer le merchandising quotidien du magasin.

C'est pourquoi, il est projeté de créer demain le poste de Responsable Secteur Caisse & Merchandiser avec pour mission de :

- Manager les équipes de son périmètre et la GTA relative
- Animer la performance commerciale de son périmètre
- Piloter l'activité caisse
- Etre responsable de la bonne application du merchandising
- Etre responsable la commercialité de surface de vente

Le Responsable Secteur Caisse & Merchandiser serait en charge de piloter l'équipe merchandising nouvellement créée et composée de :

- Un animateur merchandiser avec pour mission de :
  - o Manager l'équipe dans son périmètre (pas de planification)
  - o Etre garant de la bonne application de la fonction merchandising
  - o Etre garant de la commercialité de la surface de vente
- Un ou plusieurs postes d'Equipier merchandiser ayant pour mission de :
  - o Réaliser la réparation et le montage des meubles
  - Contribuer à la commercialité de la surface de vente et à l'application du merchandising

#### Evolution du rôle des hôtes/hôtesses de caisse

De la même façon que pour le vendeur et afin d'attendre l'objectif commun de renforcer la culture client, il est envisagé de faire évoluer les missions des Hôtes et Hôtesses de caisse, afin que de manière systématique, ils/elles puissent :

- Accueillir la clientèle et contribuer à sa satisfaction ;
- Réaliser les opérations d'encaissement et de décaissement ;
- Réaliser les dossiers de crédit :
- Participer à la polyvalence sur le rayon G3 (Mise en rayon des produits selon les règles de merchandising, renseigner le client si nécessaire)

Le Responsable Secteur Caisse & Merchandiser serait également en charge d'une équipe constituée :

- d'animateurs caisse ayant pour mission de :
  - Manager les équipes dans son périmètre (pas de planification)
  - o Piloter l'activité caisse
  - Contrôler les encaissements et sécuriser le circuit monétaire
  - Superviser les activités d'accueil
  - o Réaliser les opérations d'encaissement et montage de dossier crédit
- d'Hôte(s) client & libre service avec pour mission de :
  - Accueillir la clientèle et contribue à sa satisfaction
  - o Réalise les opérations d'encaissement et de décaissement
  - o Réalise les dossiers de crédit
  - o Assurer une Polyvalence sur le rayon G3
  - 2. Evolution de l'organisation du back office
    - 2.1. Organisation actuelle du back office
      - 2.1.1. Equipe en charge de l'Administratif du magasin

# Actuellement, le Responsable administratif est en charge de :

- Manager l'équipe caisse et administrative et la GTA relative
- Superviser et animer le pôle caisse
- La gestion administrative du personnel et d'assurer le rôle de référent formation magasin
- Superviser de la gestion comptable du magasin et contrôler le suivi de budget.
- La gestion administrative du magasin

#### L'équipe administrative est composée de postes de :

- Comptable clients en charge de :
  - o Comptabiliser les encaissements et sécuriser les encaissements monétaires
  - Administrer et vérifier les financements
  - o Administrer les comptes auxiliaires clients et associés
  - o Informer et communiquer au sein du magasin

- Gestionnaire paye en charge de :
  - o Gérer administrativement le personnel
  - o Gérer le GTA
  - o Gérer la paie
  - o Informer et communiquer au sein du magasin
- Gestionnaire administratif en charge de :
  - o Gérer administrativement le personnel
  - o Gérer la GTA et la paye
  - o Comptabiliser les encaissements et sécuriser les encaissements monétaires:
  - o Administrer et vérifier les financements et les comptes auxiliaires
- L'équipe accueil et caisse précédemment décrite qui est hiérarchiquement rattachée au Responsable administratif mais opérationnellement au front office.

#### 2.1.2. Equipe en charge du dépôt et SAV

Actuellement, le travail du back-office est organisé autour de différents métiers :

- Réception
- Enlèvement
- Approvisionnement
- Rangement (Magasinier)

Chaque magasin dispose par ailleurs d'un service après-vente, pourvu de collaborateurs dédiés dont la mission est de faire le lien entre le fournisseur du produit et le client.

En pratique, le travail de l'ensemble des équipes du back office s'exerce en silo : chaque collaborateur fait une seule chose.

Or, exception faite des spécificités du SAV, chacun des collaborateurs dispose des compétences pour exercer l'ensemble des tâches du back office, grâce à un accompagnement.

Les missions sont encadrées par un Responsable de dépôt et un Responsable SAV.

#### Le Responsable de dépôt est en charge de :

- Manager et animer l'équipe dépôt & GTA
- Optimiser les flux entrants et sortants de marchandises
- Fiabiliser les stocks
- Assurer la sécurité des biens et des personnes
- Superviser le SAV du magasin

# Il est assisté dans l'exercice de ses missions par l'adjoint responsable de dépôt en charge de :

- Animer l'équiper dépôt ;
- Optimiser la qualité du service client
- Fiabiliser les stocks
- Optimiser et sécuriser les réceptions et le rangement
- Assurer la sécurité des biens et des personnes

#### Il encadre par ailleurs les postes suivants :

- Magasinier en charge de :
  - o Réceptionner les produits
  - o Ranger les produits dans le dépôt
  - o Délivrer les produits aux clients
  - o Préparer les livraisons sur la base des OPL édités
  - o Gérer les locations de camionnettes
  - o Participer à la vie du dépôt de magasin
- Approvisionneur en charge de :
  - o Ranger les produits dans les zones dépôt de Libre emport
  - Préparer et approvisionner la surface de vente
- Ebéniste en charge de :
  - o Réaliser la réparation et le montage des meubles
  - o Participer à la gestion du SAV meuble et G3

#### Le Responsable SAV est pour sa part en charge de :

- Manager et animer l'équipe dépôt & GTA
- Superviser la gestion des dossiers SAV
- Gérer le stock défectueux
- Veiller au respect des règles de sécurité sur ses zones

Il encadre en pratique une équipe constituée d'Hôte (sse) SAV est en charge de :

- Accueillir la clientèle au comptoir
- Réaliser les opérations d'encaissement et de décaissement
- Gérer l'administratif et la logistique des produis à réparer

#### 2.2. Ouverture de la flexibilité au back office

Dans le cadre du projet de transformation de l'activité magasin, il est projeté demain une simplification du travail du back office :

- Allègement des tâches administratives qui mobilisent une partie du back-office :
  - o centralisation de la paie,
  - o centralisation logistique,
  - o simplification des procédures administratives.
- Déploiement du projet « Bouton SAV » : Cet outil d'aide doit permettre :
  - o à chacun de pouvoir constituer un dossier SAV;
  - de libérer le backoffice de sa mission chronophage de relais entre le client et le fournisseur.

Ces projets devraient permettre de dégager du temps supplémentaire pour les collaborateurs du back office qui pourra être réinvesti au profit du client.

En d'autres termes, les spécificités du SAV disparaissent mais le reste des autres métiers du back office seront conservés.

Il est projeté demain que l'ensemble de ces équipes soit supervisée par un **Responsable flux magasin** en charge de :

- Manager l'ensemble du périmètre Dépôt et administratif et de la GTA relative
- Manager la performance de son périmètre

- Assurer la gestion administrative magasin
- Assurer la gestion des stocks
- Etre garant de la bonne application des process et contrats cadres
- Etre garant de l'entretien et de la sécurité des biens et personnes

Le Responsable flux et magasin encadrera en pratique :

- Le poste d'animateur après-vente ayant pour mission :
  - o Manager l'équipe dans son périmètre (pas de planification)
  - o Etre garant de la bonne application des process
  - o Etre garant de la satisfaction client
  - o Etre garant de la gestion SAV
- Le poste d'animateur flux marchandises avec pour mission :
  - o Manager l'équipe dans son périmètre (pas de planification)
  - o Etre garant de la bonne application des process
  - o Etre garant de la gestion des flux de marchandises
  - o Etre garant de l'approvisionnement magasin
- Le poste d'équipier administratif avec pour mission :
  - o Etre acteur de la bonne gestion des process
  - o Assister l'Animateur client & Flux sur les sujets administratifs
- Le poste d'équipier flux, rattaché à l'animateur après-vente ou à l'animateur flux marchandise avec pour mission :
  - o Gérer l'enlèvement des marchandises
  - o Gérer les dossiers SAV
  - o Gérer les flux de marchandises
  - o Participer à la vie du dépôt et du magasin

#### 3. Présentation de l'évolution souhaitée par Cluster

S'agissant du cluster XL, l'ouverture à une polyvalence maîtrisée a été clairement décrite dans les points précédents. Seuls les organigrammes de l'organisation actuelle et de l'organisation du magasin XL de demain sont présentés ci-dessous.

Pour les autres clusters, la présentation de l'organisation :

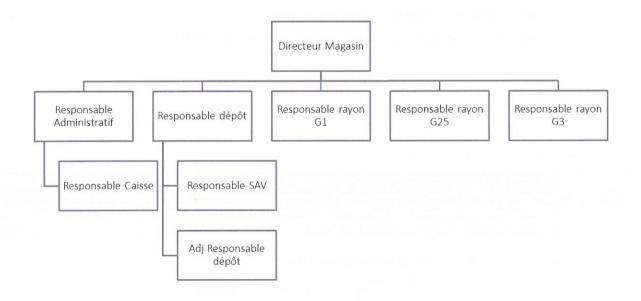
- Ne mentionnera plus les organisations actuelles puisque similaires d'un cluster de magasin à l'autre ;
- Dans l'organisation future, ne mentionnera que les différences relatives au cluster XL précité.

L'évolution souhaitée sur les prochaines années est, pour les effectifs en poste en CDI, laissée au volontariat.

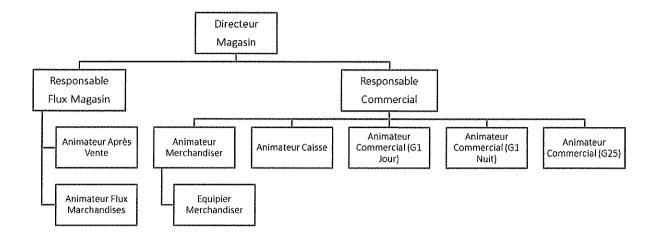
En revanche, l'organisation s'appliquera notamment à toute nouvelle embauche tant en CDI qu'en CDD, tout avenant au contrat de travail des salariés actuellement en poste, toute demande de mobilité...

# 3.1. Présentation de l'organisation des 42 magasins du Cluster L

# 3.1.1. Organigramme actuelle du Cluster L



# 3.1.2. Organisation projetée du cluster L



Il est projeté demain de faire évoluer l'organisation de la force commerciale vers des postes de :

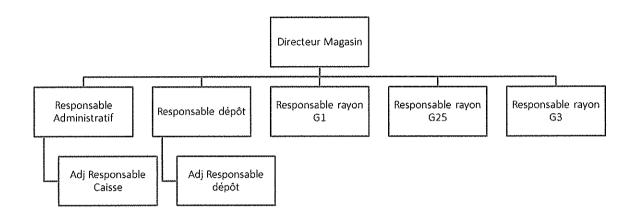
# - Responsable commercial en charge de :

- Manager les équipe d'animateurs commerciaux G1 nuit, G1 jour et G25 ainsi que la GTA relative
- o Animer la performance commerciale de son périmètre
- o Anticiper, planifier et organiser le cycle commercial
- o Piloter l'activité caisse
- o Animer le comité services

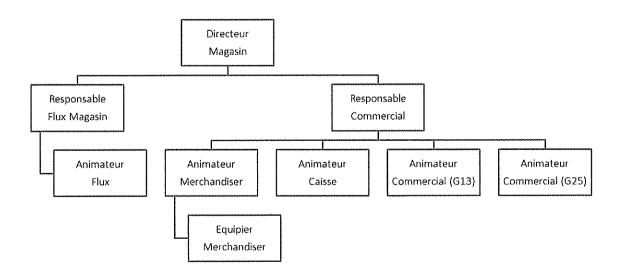
Il aura également la responsabilité de manager l'animateur merchandiser et l'animateur caisse.

# 3.2. Présentation de l'organisation des 75 magasins Cluster M

# 3.2.1. Organisation actuelle cluster M



# 3.2.2. Organisation future du cluster M



#### • Force commerciale

Il est projeté demain de faire évoluer l'organisation de la force commerciale vers des postes de :

# - Responsable commercial en charge de :

- o Manager les équipes d'animateurs commerciaux G13 et G25 ainsi que la GTA relative
- o Animer la performance commerciale de son périmètre
- o Anticiper, planifier et organiser le cycle commercial
- o Piloter l'activité caisse
- o Animer le comité services

# - Animateur commercial G13/G25 en charge de :

- o Manager l'équipe dans son périmètre (pas de planification)
- o Etre garant de la prise en charge et l'animation client
- o Animer la performance commerciale de son périmètre
- o Faire appliquer les consignes merchandisng
- o Mettre en place la pub au produit
- o Assurer le contrôle interne sur son périmètre

Il aura également la responsabilité de manager l'animateur merchandiser et l'animateur caisse.

#### • Organisation administrative et dépôt magasin

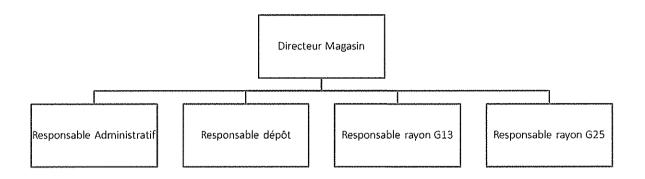
Le Responsable flux magasin encadrera en pratique :

#### - Le poste d'animateur flux avec pour mission d'être garant de :

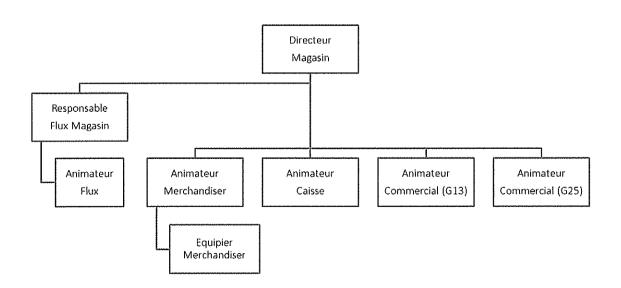
- o la bonne application des process
- o la satisfaction client
- o la gestion des flux de marchandises
- o l'approvisionnement magasin
- o la gestion SAV

# 3.3. Présentation de l'organisation des 42 magasins du Cluster S

# 3.3.1. Organisation actuelle



# 3.3.2. Organisation future



#### Direction des magasins

Comme actuellement, le Directeur de magasin est en charge de :

- la bonne exécution de la stratégie
- Manager l'équipe (responsable flux magasin, animateur commercial G13, animateur commercial G25, animateur caisse, animateur merchandiser) et la GTA relative
- Manager de la relation & des flux clients
- La performance commerciale et l'animation de la performance économique
- Garantir la bonne application des process
- Garantir les flux de produits (entrée/sortie)
- Garantir la sécurité des biens et des personnes

# • Organisation de la force commerciale

Il est projeté demain de faire évoluer l'organisation de la force commerciale, rattachée directement au Directeur de magasin, vers des postes de :

# - Animateur commercial G13/G25 en charge de :

- Manager l'équipe dans son périmètre (pas de planification)
- o Etre garant de la prise en charge et l'animation client
- o Animer la performance commerciale de son périmètre
- o Faire appliquer les consignes merchandisng
- o Mettre en place la pub au produit
- o Assurer le contrôle interne sur son périmètre

# • Organisation administrative et dépôt magasin

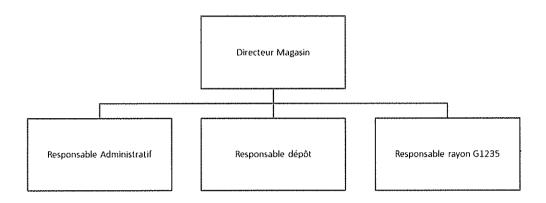
Le Responsable flux magasin encadrera en pratique :

#### - Le poste d'animateur flux avec pour mission d'être garant de :

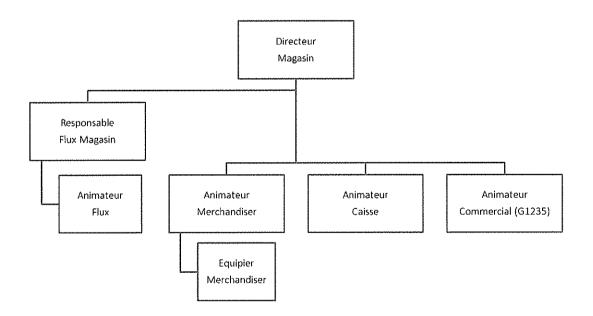
- o la bonne application des process
- o la satisfaction client
- o la gestion des flux de marchandises
- o l'approvisionnement magasin
- o la gestion SAV

# 3.4. Présentation de l'organisation des 21 magasins Cluster XS

# 3.4.1. Présentation organisation actuelle



# 3.4.2. Organisation future



#### Organisation administrative et dépôt magasin

# Le Responsable flux magasin encadrera en pratique :

- Le poste d'animateur flux avec pour mission d'être garant de :
  - o la bonne application des process
  - o la satisfaction client
  - o la gestion des flux de marchandises
  - o l'approvisionnement magasin
  - o la gestion SAV

# IV. <u>EVOLUTION SUR LA BASE DU VOLONTARIAT POUR LES SALARIES</u> <u>ACTUELLEMENT EN POSTE</u>

# 1. Rémunération variable des forces de vente

La rémunération des vendeurs est constituée :

- d'une part d'un fixe ou d'un salaire de base ;
- d'autre part d'une rémunération variable composée selon les cas :
  - o de « gueltes », qui correspondent à un certain pourcentage selon différents critères (CA réalisé, marge), et /ou,
  - o de primes sur objectifs collectifs.

Pendant des décennies, la gestion des contrats de travail et avenants n'était pas standardisée, ni centralisée.

Il existe aujourd'hui environ 800 modes de rémunération différentes au sein de CONFORAMA France.

Ces disparités sont la conséquence d'une politique non centralisée.

En pratique, cette situation contribue à :

- des gestions différenciées d'établissement de la paie entraînant un coût de traitement élevé ;
- une absence d'harmonisation des dispositifs d'incitation à la mobilité entre les magasins.

La mise en place en 2020 d'un Centre de Services Partagé (CSP) Paie & administration du personnel au sein du siège sera accompagnée d'un changement du logiciel de paie utilisé jusqu'alors.

Dans un premier temps ce système va permettre d'instaurer une procédure de validation des embauches ainsi que des conditions de fixation de la rémunération fixe et variable.

Dans un second temps, il est prévu de procéder à une harmonisation de la rémunération dans l'ensemble du réseau notamment, en supprimant pour l'avenir les 800 modes de rémunération auxquels se substitueront un mode de rémunération simplifié applicable : aux nouveaux embauchés, aux vendeurs en poste souhaitant une mobilité, aux vendeurs dans le cadre promotion.

La gestion rédaction des contrats de travail sera donc désormais assurée de manière centralisée par le CSP.

Une réflexion devra donc être menée afin de développer de nouvelles grilles de rémunérations claires, harmonisées entre les magasins et intégrant des dispositifs incitatifs permettant aux vendeurs d'embrasser pleinement l'ensemble de leurs missions au service des clients.

Tout salarié en poste intéressé par une plus grande polyvalence et une adaptation corrélative de la structure de sa rémunération pourra se porter volontaire à l'évolution de l'organisation précédemment décrite.

# 2. Accompagnement à l'évolution des fonctions

Les formations de vente classiques doivent évoluer puisque des services comme le click-and-collect bousculent les habitudes de vente et offrent aux vendeurs des données sur les clients, qu'ils devront apprendre à utiliser pour améliorer leur démarche de conseil.

En effet, une gestion du temps par ces conseillers de vente est essentielle pour se focaliser sur cette partie de conseil.

En outre, pour préparer l'avenir, les forces commerciales doivent également être sources de proposition et d'innovation.

Des actions de formation ciblées ont donc été planifiées afin d'assurer une montée en compétence progressive des vendeurs et responsables de magasins.

Dès avril 2017, un parcours certifiant permettant d'accéder au titre professionnel de vendeur-conseil magasin reconnu par l'Etat a été mis en place dans le cadre du plan de formation.

Ce parcours, composé notamment de 180 heures de formation théorique et pratique, étalées sur 12 mois, prévoyait des modules dédiés à :

- La compréhension des évolutions du comportement d'achat client et les méthodes pour devenir acteur du changement ;
- La mise en œuvre des pratiques de merchandising comme levier de vente :
- La pratique du cycle de vente sur les produits et services Conforama dans une optique de vente globale.

Ouvert dans un premier temps aux familles stratégiques Siège et Literie, ce parcours certifiant a été suivi par 387 apprenants répartis sur tout le territoire Français.

En parallèle, plus de 600 collaborateurs, issus de toutes les familles de vendeurs, ont bénéficié de formations visant à adapter et développer leurs compétences en ligne avec l'évolution des nouveaux modes de consommation des clients.

Ont ainsi notamment été dispensés des modules de formation ayant pour objectif de développer leur capacité à :

- Vendre une solution globale Conforama adaptée à chaque client (Module « Les fondamentaux d'une technique de vente efficace »);
- Mettre en œuvre les phases de la vente de la solution globale pour une vente structurée et organisée (Module « Vendre une solution globale Confo dans les rayons Brun-Blanc-Gris »);
- Comprendre et appliquer le marchandising comme levier de vente (Module « Booster sa performance commerciale »).

De manière transversale, l'ensemble des formations étaient axées sur l'indispensable nécessité de passer de la culture produit à la culture client.

Un programme de formation interne ou par des organismes externes spécialisés est aujourd'hui projeté pour assurer une montée en compétences progressive du reste des vendeurs et responsables de magasins.

L'objectif escompté est que la plateforme omnicanale mise au service des vendeurs-conseil permette à chacun d'entre eux d'exploiter l'ensemble du potentiel du marché de l'équipement de la maison.

La Direction entend poursuivre ces programmes de formations axés sur une montée en compétence et une plus grande polyvalence des vendeurs en poste comme des nouveaux embauchés.

#### 3. Poursuite du développement de l'autonomie du client (Selfcare)

De plus en plus de consommateurs entrent dans un magasin dans l'unique but d'acheter un produit ciblé, après avoir réalisé au préalable une recherche comparative des offres disponibles sur le marché.

Cette logique concurrentielle du consommateur intègre également l'appréciation du service client qui lui sera offert dans l'hypothèse d'une difficulté quelconque survenue une fois le produit acheté.

Dans ces conditions, une étude menée par Cocedal, institut français d'études marketing, conclut au fait que :

- 87 % des consommateurs déclarent contacter le service client lorsqu'ils sont privés de toute autre alternative ;
- 80 % des consommateurs indiquent passer d'un canal à un autre auprès du même service client :
- 77% des consommateurs consultent à nouveau le service client sur un autre canal en cas de réponse insatisfaisante.

En d'autres termes, de mieux en mieux informé et de plus en plus indépendant, le client privilégiera en pratique la solution la plus simple et la plus rapide à son problème, avant de solliciter un vendeur-conseil présent sur la surface de vente.

Le « Selfcare » peut à cet égard se définir comme la transposition du libre-service à l'univers de la relation client.

Il est indispensable, afin de répondre aux attentes légitimes d'une plus grande autonomie client, de mettre en place une infrastructure adaptée :

- Améliorer l'information disponible sur les produits ;
- Mettre en place des zones de self-service (achat rapide, libre emport...).

Cette organisation interne en vue de fournir ce service d'achat immédiat, en libre-service, est indispensable pour maintenir les ventes.

L'implémentation d'un outil « Selfcare » permet par ailleurs une sélection naturelle des questions posées par les clients, ce qui permet aux vendeurs :

- De se concentrer sur les problématiques à haute valeur ajoutée,
- De libérer du temps à consacrer aux autres clients.

# PARTIE 3. PROJET D'ADAPTATION DES EFFECTIFS DES FONCTIONS SUPPORT AU NOUVEAU VOLUME D'ACTIVITE PREVISIONNEL

#### I. DIRECTION COMMERCIALE

La Direction commerciale est en charge de l'élaboration des gammes de produits et des collections dans le respect des tendances et des attentes clients.

Elle supervise le sourcing des produits, l'achat des produits auprès des fournisseurs et assure dans ce cadre, la négociation des prix d'achat et la gestion du portefeuille de fournisseurs.

Sous l'impulsion de la nouvelle Directrice commerciale, en poste depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2018, un profond travail de reconstitution des gammes, d'identification, de rationalisation du nombre de fournisseurs et de renégociation des achats de produits est en cours.

En parallèle, une analyse de l'organisation commerciale fondée sur une gestion différenciée des gammes nationales et des exclusivités Web a permis d'identifier des axes d'optimisation dans l'offre et l'animation des produits, et ce, en raison d'une gestion « en silo » des deux canaux de distribution, avec d'un côté un chef de produit gérant les gammes nationales et de l'autre un chef de marché gérant les exclus Web.

L'objectif commercial de l'exclu Web est de permettre au consommateur d'avoir accès via le site internet conforama.fr, à des gammes de produits exclusifs ne figurant pas dans l'offre magasins, à des prix CONFORAMA. Or la gestion différenciée de l'offre exclu Web et de la gamme nationale a mené à des redondances de produits et à une désoptimisation des achats de certaines familles entre la gamme Exclu Web et la gamme de produits présentés en magasin.

En effet, la gestion séparée des gammes nationales et des exclus web par des interlocuteurs distincts, conduisait à multiplier les gammes de produits, le nombre de fournisseurs, et la création de doublons dans l'offre en magasin et sur Internet.

Il a donc été décidé de regrouper sous la même direction les chefs de produits et les chefs de marché des deux canaux de distribution, de fusionner leurs fonctions, afin de garantir à l'avenir une gestion

concertée de la distribution omnicanale, de réduire le portefeuille de fournisseurs et le nombre de références qui conduisaient parfois à des doublons avec la gamme nationale.

Pour assurer la réussite de cette nouvelle organisation, la Direction Commerciale et la Direction Digitale ont travaillé au préalable ensemble afin de :

- Assurer une simplification et une standardisation des process de référencement, d'animation commerciale et de publication, en particulier des exclus-web ;
- Définir des guidelines claires sur la stratégie exclus web ;
- Renforcer et fluidifier les interactions entre la Direction digitale et la Direction commerciale ;
- Mettre en place un programme de formation en 5 modules (performance, publication et merchandising web, gestion de laexpl pub, stratégie Exclu Web, gestion de l'offre PDO, en fonction de la taille des magasins) s'étalant sur plusieurs semaines, afin que les équipes puissent comprendre les objectifs, élargir leur connaissance et s'approprier les spécificités des deux canaux de distributions.

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2019, cette nouvelle organisation est en place.

Désormais, les équipes commerciales sont en mesure de maîtriser l'offre tant en magasin que sur Internet.

Service Organigramme	Catégorie Professionnelle	Source au 1er juin 2019	Suppression	Création	Modification	Solde
■ COMMERCIAL - DIRECTION	RESPONSABLE MARKETING	1	0			1
	CHEF DE PRODUIT(S)	1	0			1
	ASSISTANT(E) DE DIRECTION	1	0			1
COMMERCIAL - CATEGORIE G1 AMENAGEMENT ESPACE	DIRECTEUR DE CATEGORIE G1	1	0			1
	CHEF DE PRODUIT(S) G1	4	1			3
	AGENT ADMINISTRATIF COMMERCIAL	4	1			3
COMMERCIAL - CATEGORIE G1 UNIVERS JOUR	DIRECTEUR DE CATEGORIE G1	1	0			1
	CHEF DE PRODUIT(S) G1	4	1			3
	AGENT ADMINISTRATIF COMMERCIAL	3	0			3
COMMERCIAL - CATEGORIE G1 UNIVERS NUIT	DIRECTEUR DE CATEGORIE G1	1	0			1
	CHEF DE PRODUIT(S) G1	3	1			2
	AGENT ADMINISTRATIF COMMERCIAL	2	0			2
COMMERCIAL - DIR POLE G2	DIRECTEUR(TRICE) POLE G2	1	0			1
	ASSISTANT(E) DE DIRECTION	1	0			1
COMMERCIAL - CATEGORIE G2 BRUN / GRIS	DIRECTEUR DE CATEGORIE G2	1	0			1
	CHEF DE PRODUIT(S) G2	6	2			4
	AGENT ADMINISTRATIF COMMERCIAL	3	0			3
COMMERCIAL - CATEGORIE G2 GEM	DIRECTEUR DE CATEGORIE G2	1	0			1
	CHEF DE PRODUIT(S) G2	5	1			4
	AGENT ADMINISTRATIF COMMERCIAL	2	0			2
COMMERCIAL - CATEGORIE G2 PEM / MEM	DIRECTEUR DE CATEGORIE G2	1	0			1
	CHEF DE PRODUIT(S) G2	4	1			3
	AGENT ADMINISTRATIF COMMERCIAL	2	0			2
COMMERCIAL - CATEGORIE G3 DECORATION	DIRECTEUR(TRICE) POLE G3	1	0			1
	CHEF DE PRODUIT(S) G3	8	2			6
	AGENT ADMINISTRATIF COMMERCIAL	6	2			4
COMMERCIAL - STYLES ET TENDANCES	RESPONSABLE DE SERVICE	1	0			1
otal général		69	12	0	0	57

#### 1. Organisation actuelle



Supervisée par une Directrice commerciale, l'organisation de la Direction commerciale s'articule autour des 3 grandes familles de produits de CONFORAMA France, nommées « pôle » :

# - Pôle G1- Meuble :

# Actuellement le pôle G1, comprend :

- 1 Directeur de catégorie nuit qui supervise 3 chefs de produits et 2 agents administratifs commercial;
- 1 Directeur de catégorie jour qui supervise 4 chefs de produits et 3 agents administratifs
   commercial;
- 1 Directeur de catégorie aménagement de l'espace qui supervise 4 chefs de produits et 4 agents administratifs commercial.

#### - Pôle G2 - Electroménager

Le pôle G2 est dirigé par un Directeur de pôle qui supervise :

- 1 Directeur de catégorie PEM/MEM qui supervise 4 chefs de produits et 2 agents administratifs commercial;
- 1 Directeur de catégorie GEM qui supervise 5 chefs de produits et 2 agents administratifs commercial;
- 1 Directeur de catégorie Brun gris qui supervise 6 chefs de produits et 3 agents administratifs commercial;

#### - Pôle G3- Décoration

Ce pôle est animé par un Directeur de pôle qui supervise en direct une équipe de 8 chefs de produits et de 6 agents administratifs commercial.

Au sein de ces différents pôles :

<u>Les Directeurs de Pôle</u> G2 et G3 déclinent la stratégie commerciale définie par la Directrice commerciale au niveau de leur domaine d'expertise.

<u>Les Directeurs de Catégorie Produits</u> assurent la construction des gammes avec les fournisseurs correspondant à sa catégorie et avec qui, il négocie. Il s'occupe de la fixation du pricing et des mécaniques promotionnelles et animent les Chefs de Produits dédiés à sa catégorie.

<u>Chaque Chef de Produits</u> est responsable d'une ou plusieurs familles de produit, il est chargé d'en construire l'assortiment et d'en assurer la gestion (gestion des gammes, des conditions tarifaires, accords de coopération commerciale et de la rentabilité) et le développement au regard d'objectifs commerciaux fixés par l'entreprise. Il s'assure du respect de la mise en œuvre du plan d'actions du taux de disponibilité magasin fixé par sa Direction.

<u>Les Agents administratifs commercial</u> accompagnent un ou plusieurs chefs de produit dans la gestion administrative et le suivi commercial des produits.

L'organisation commerciale comprend également :

#### 1 Chef de produit ;

- 1 Responsable Marketing;
- un Responsable de service Styles et Tendances ;
- une Assistante de Direction : suite au regroupement de la Direction sourcing et de la Direction commerciale, le Directeur commercial a repris sous sa hiérarchie un assistante de Direction supplémentaire.

Dans le cadre de la nouvelle organisation du 1<sup>er</sup> avril 2019, la Direction commerciale a recherché à mieux équilibrer la charge de travail au sein de chaque binôme chef de produit/secrétaire commerciale, en portant l'attention sur leurs deux missions principales :

#### Gestion de la gamme

Afin de mesurer la charge de travail liée à la gestion de gamme de produit, 4 inducteurs de charge ont été pris en compte :

- Nombre de références
- Nombre de fournisseurs
- Nombre de fournisseurs grand import car plus complexe à gérer que les fournisseurs locaux
- Nombre de nouvelles références

# • Animation de la gamme

La charge de travail liée à l'animation de la gamme peut se mesurer au regard notamment du :

- nombre de références au sein du doc (catalogue)
- nombre de docs
- nombre de références « gamme nationale » animés en magasin : offres complémentaires
- nombre de références animées « en 9000 » (correspond à la gestion des produits hors gammes, qui pour être vendus, génèrent un travail particulier d'animation)
- nombre de produits exclu web animés sur le web

Afin de tenir compte des spécificités liées aux catégories de produits, l'analyse de la charge de travail des collaborateurs a été effectuée distinctement entre les collaborateurs de la catégorie G1, entre ceux de la catégorie G2 et entre ceux de la catégorie G3.

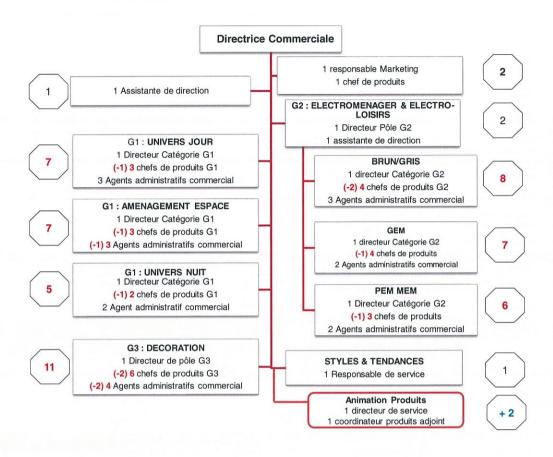
Evaluation de la charge quantifiable au 1<sup>er</sup> avril 2019, liée aux deux missions principales des chefs de produit :

		Gestion de la gamme				Animation de la gamme					
Pôle	Famille	Nombre de références gamme	Nombre de fournisseurs	fournisseurs	Nombre de nouvelles ref / an	Nombre de référence animées par doc	Nombre de docs sur 2019	Nombre de référence animées en OC	Nombre de références animées en 9000	Produits EW animés	Indice de
G1	Siège : Canapé/Angle	966	86	23	485	9	39	6 660	572	123	100
G1	Siège : Banquette, Fauteuil, déplimousse, Meuble TV/Hifi/Video & Table basse	795	139	61	362	11	39	3 605	797	110	87
G1	Séjour & Chaiserie	946	143	63	376	69	39	2 097	1 099	211	79
G1	Meuble de Jardin	178	28	18	74	3	3	133	191	33	66
G1	Cuisine	1 687	54	6	67	18	23	3 629	1 098	18	65
G1	Bureau, Bibliothèque	336	68	36	103	12	38	746	564	12	49
G1	Rangement & Rangement complémentaire	338	61	25	120	12	40	879	537	7	485
G1	Salle de bain	113	18	3	23	0	0	49	126	60	47
G1	Chambre jeune	305	58	23	116	25	39	961	362	81	469
G1	Literie	972	74	11	233	36	40	2 366	598	285	179
G1	Chambre Adulte	588	63	21	253	79	40	2 202	560	81	65
G3	Pdt de Complément (PDC)	810	95	60	324	9	40	1 123	1 135	91	1009
G3	Luminaire	541	64	29	236	8	38	885	912	67	889
G3	Petits Produits de décoration (PPD)	629	94	53	257	4	36	1 801	1 464	58	869
G3	Tapis, Produits de Décoration (PPD), Textile Jour	361	37	15	171	14	35	839	585	60	799
G3	Textile Jour	446	78	40	170	8	35	1 293	1 025	35	739
G3	Textile Nuit	633	63	31	219	18	39	1 822	649	60	719
G3	Arts de la Table (ADT)	1 089	84	40	385	7	26	1 057	1 347	21	709
G3	Luminaire : Spoterie, Accessoires, Appliques, Objets Lumineux	172	38	23	82	2	19	374	293	20	679
G2	TV	154	30	14	123	8	40	238	208	1	679
G2	Radio-Musique, Chaine Audio, Vidéo de Salon	300	46	37	110	4	38	631	362	1	619
G2	Mobilité/ Acc mobile / Acc tablette	289	69	41	81	2	36	707	531	0	589
G2	Tél mobile / Tél résidentielle / Tablette	325	27	23	209	7	40	505	400	1	549
G2	Périphériques / Acc. PC / Acc. TV	343	66	48	112	3	40	1 022	798	0	509
G2	PC / Desktop / Ecran / Software	113	13	10	91	4	40	313	178	0	429
G2	Réfrigérateur (PL)	218	55	21	92	8	40	186	115	48	429
G2	Lave Linge (PL & Encastrable) / Sèche linge	205	61	18	99	7	40	199	144	13	1009
G2	Cuisinière / Lave vaisselle (PL & Encastrable)	220	49	9	72	7	39	148	132	32	869
G2	Réfrigérateur (Encastrable) / Congélateur (PL & Encastrable) / Cave à vin (PL & Encastrable) / acc. GEM	198	59	16	28	4	31	69	146	10	859
G2	Encastrable Cuisson	328	72	15	146	10	40	199	298	24	829
G2	Micro-ondes / Cuisson PEM / Acc. dédiés	426	79	48	128	4	40	292	170	132	709
G2	Entretien des sols / Traitement de l'air / Acc. dédiés	455	80	41	153	5	40	424	389	152	709
G2	Petit déjeuner / Prépa Culinaire / Acc. dédiés	603	102	43	200	5	40	367	276	167	589
G2	Soin du linge / Soin de la Personne / Acc. dédiés	353	59	29	157	3	40	194	206	136	34%

Evaluation de la charge quantifiable au 1<sup>er</sup> avril 2019 liée aux deux missions principales des assistantes commerciales :

			G	estion de la gam	me	Ar	imation de la gam	ıme	
Pôle	Univers	Famille	Nombre de références gamme	Nombre de fournisseurs	Nombre de nouvelles ref / an	Nombre de référence animées par doc	Nombre de référence animées en OC	Produits EW animés	Indice de charge
G1	Cat. Meuble G1 Jour	Siège : Canapé/angle	966	86	485	9	6 660	123	100%
G1	Cat. Meuble G1 Jour	Séjour & Chaiserie	946	143	376	0	0	211	88%
G1	Cat. Meuble G1 Jour	Ptt Mble+Siège : Meuble TV, Table Basse, Jardin, Banquette, Faute	973	165	436	14	3 738	143	85%
G1	Cat. Meuble G1 AMENAGEN	IENT D Cuisine	1 687	54	67	18	3 629	18	68%
G1	Cat. Meuble G1 AMENAGEN	IENT D Bureau, Bibliothèque	336	68	103	0	0	12	66%
G1	Cat. Meuble G1 AMENAGEN	IENT D Salle de bain	113	18	23	0	49	60	33%
G3	Cat. Décoration G3	Textile Jour	446	78	170	8	1 293	35	20%
G1	Cat. Meuble G1 AMENAGEM	IENT D Rangement & Rangement complémentaire (3/5ème)	338	61	120	0	0	7	19%
G1	Cat. Meuble G1 Nuit	Literie	972	74	233	36	2 366	285	7%
G1	Cat. Meuble G1 Nuit	Chambre Adulte & Jeune	893	86	369	104	3 163	162	100%
G3	Cat. Décoration G3	Tapis	361	37	171	14	839	60	100%
G3	Cat. Décoration G3	Petits produits de décoration	629	94	257	4	1 801	58	81%
G3	Cat. Décoration G3	Luminaire	713	73	318	10	1 259	87	81%
G3	Cat. Décoration G3	Textile Nuit	633	63	219	18	1 822	60	58%
G3	Cat. Décoration G3	Produit de Complément (PDC)	810	95	324	9	1 123	91	58%
G3	Cat. Décoration G3	Arts de la Table (ADT)	1 089	84	385	7	1 057	21	58%
G2	Cat. Brun G2 BG	Brun / Gris	381	46	182	7	854	1	58%
G2	Cat. Brun G2 BG	Brun / Gris	381	46	182	7	854	1	100%
G2	Cat. Gris G2 BG	Brun / Gris	381	46	182	7	854	1	97%
G2	Cat. Gris G2 BG	Brun / Gris	381	46	182	7	854	1	97%
G2	Cat. GEM G2 Blc	GEM / Encastrable	585	71	219	18	401	64	94%
G2	Cat. CUISINE G2 BLC	GEM / Encastrable	585	71	219	18	401	64	81%
G2	Cat. PEM-MEM G2 BLC	PEM MEM	919	105	319	9	639	294	71%
G2	Cat. PEM-MEM G2 BLC	PEM MEM	919	105	319	9	639	294	65%

#### 2. Organisation projetée



Suite à l'analyse effectuée, il a été constaté que certains collaborateurs avaient une charge de travail plus importante que d'autres, suivant les familles de produits.

Le cumul des actions menées par la Direction commerciale depuis ces derniers mois conduit :

- Au démarrage d'une réduction progressive du nombre de fournisseurs ;
- Au regroupement de la gestion des gammes nationales et des exclus web :
  - Une réduction du portefeuille de fournisseurs car il n'y aura plus un portefeuille gamme nationale et un portefeuille exclu web;
  - Une diminution du nombre de références exclu web qui faisait auparavant parfois doublon avec la gamme nationale.
- Une structuration, standardisation et formalisation des indicateurs de gestion et des process de gestion de l'ensemble de l'activité de la direction commerciale;
- La normalisation progressive du taux de renouvellement des gammes anormalement élevée constaté ces dernières années ;
- le nombre de produits exclu web devrait diminuer en raison de l'application de la stratégie
   Web du 1<sup>er</sup> avril 2019 et la montée en puissance de la marketplace, au travers de laquelle, le

consommateur CONFORAMA sera également en mesure de trouver des produits différenciés et complémentaires de la gamme nationale CONFORAMA ;

- La réduction progressive des achats grand import (- 5.6 points en poids des achats totaux en cumul avril 2019 vs avril 2018) ;
- Enfin, la diminution du nombre de catalogues promotionnels emporte une baisse de la charge de travail liée à l'animation de la gamme de produits.

# • Suppressions de postes de chefs de produits et d'agents administratifs commercial

L'ensemble de ces mesures indispensables conduit à envisager une réduction du nombre de chefs de produits et d'agents administratifs commercial.

Par conséquent, dans la nouvelle organisation, il est projeté la suppression de :

- 3 postes de chefs de produits G1
- 4 postes de chefs de produits G2
- 2 postes de chefs de produits G3

La baisse du nombre de catalogue, la rationalisation des fournisseurs et l'optimisation des process de gestion auront également un impact sur les agents administratifs commercial.

Par conséquent, dans la nouvelle organisation, il est projeté la suppression de :

- 2 postes d'agents administratifs commercial G3
- 1 poste d'agent administratif commercial G1

# II. DIRECTION DE L'EXPLOITATION

La Direction de l'exploitation organise et donne les moyens aux opérationnels d'améliorer la satisfaction client et la rentabilité de leur magasin.

Dans le cadre du projet de restructuration et de transformation, les magasins de CONFORAMA France sont impactés par :

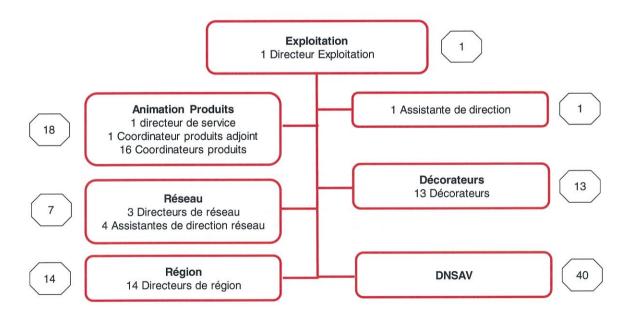
- 32 fermetures;
- la mise en œuvre d'un plan de transformation visant à optimiser leur organisation permettant ainsi le développement de la satisfaction client et un retour à la rentabilité. Ce plan va s'accompagner notamment de la création de postes de merchandiseurs et

l'introduction de plus de polyvalence dans la répartition des tâches au sein du back office et du front office

Certain collaborateurs du siège exploitation en charge de la gestion et de l'animation du réseau sont directement impactés par ces projets.

Service Organigramme	Catégorie Professionnelle	Source au 1er juin 2019	Suppression	Modification	création	Solde
EXPLOIT - DIRECTION	CADRE DIRIGEANT	1	0	0	0	1
	ASSISTANT(E) DE DIRECTION	1	0	0	0	1
EXPLOIT - ANIMATION PRODUITS	DIRECTEUR DE SERVICE	1	1	0	0	0
	COORDINATEUR PRODUIT ADJOINT	1	1	0	0	0
	COORDINATEUR PRODUIT	16	16	0	0	0
EXPLOIT - DRX	DIRECTEUR RESEAU	3	0	3	0	3
	ASSISTANT(E) DE DIRECTION	1	0	0	0	1
EXPLOIT - DR	DIRECTEUR DE REGION	14	1	0	0	13
EXPLOIT - ASSISTANTE	ASSISTANT(E) DE DIRECTION RESEAU	3	1	2	0	2
EXPLOIT - DECORATEURS	DECORATEUR(TRICE)	13	13	0	0	0
SAV - DIRECTION NATIONALE	TECHNICIEN(NE) SUPPORT-TECHNIQUE PROD	2	1	0	0	1
	RESPONSABLE D'EQUIPE TECHNIQUE	1	0	0	0	1
	RESPONSABLE DE SERVICE	1	0	0	0	1
	RESPONSABLE DE PROJET	1	0	0	0	1
	GESTIONNAIRE ADMINISTRATIF	1	0	0	0	1
	DIRECTEUR DE SERVICE	2	0	0	0	2
	ASSISTANT(E) DE DIRECTION	1	0	0	0	1
	ADMINISTRATEUR	2	0	0	0	2
SAV - ACTIVITES CENTRALISEES	RESPONSABLE PIECES DETACHEES	2	0	0	0	2
	MAGASINIER	1	0	0	0	1
	GESTIONNAIRE ADMINISTRATIF	1	0	0	0	1
	CADRE ADMINISTRATIF ETABLISSEMENT	1	0	0	0	1
	AGENT ADMINISTRATIF	16	3	0	0	13
SAV - DETACHES STG	RESPONSABLE TECHNIQUE	2	0	0	0	2
	MAGASINIER	2	1	0	0	1
SAV G1-G3	RESPONSABLE EXPLOITATION	1	0	0	0	1
	RESPONSABLE DE SERVICE	1	0	0	0	11
	RESPONSABLE DE PROJET	1	1	0	0	0
	ORGANISATEUR	1	0	0	0	1
Total général		94	39	5	0	55

# 1. Organisation actuelle



La Direction de l'exploitation est pilotée et supervisée par un Directeur exploitation et se divise en 3 directions :

#### La Direction de réseaux

La Direction de réseaux assurent la coordination, l'animation des Directeurs régionaux et la gestion des magasins dont elles ont la responsabilité.

L'organisation de cette Direction est actuellement découpée entre 3 réseaux et 16 régions.

Les réseaux Est et Ouest comportent chacun 6 régions quand le réseau Grand Paris en comporte 4.

Chaque réseau compte à sa tête un Directeur de réseau (Est, Ouest, Grand Paris).

Les Directeurs de réseau Est et Ouest ont 2 assistantes de directions qui travaillent au sein des sièges des réseaux.

Les assistantes sont en charge du traitement des notes de frais, des déplacements et des réunions des Directeurs de réseau, des Directeur régionaux et des Directeurs de magasin.

Au sein de la Direction de l'exploitation sont répartis :

- 14 Directeurs régionaux assurent la coordination, l'animation et la gestion des magasins dont ils ont la responsabilité.

Suite au départ du Directeur régional Côte d'Azur, le poste est actuellement vacant.

Le Directeur de réseau Grand Paris occupe également la fonction de Directeur régional Paris Nord.

- 13 Décorateurs en charge de superviser l'aménagement et la décoration des magasins.

Les décorateurs se déplacent en magasin afin de s'assurer de la bonne mise en place des règles merchandising en magasin. A ce titre, ils contrôlent également l'accessoirisation des produits meublant et la bonne mise en avant des tables de présentation dans le rayon décoration.

Actuellement la gestion de leur périmètre ne leur permet de visiter que ponctuellement chacun des magasins dont ils ont la responsabilité.

#### la Direction Animation Produits

Pilotée par un Directeur de service Animation Produits (DAP), la Direction Animation Produits est en charge d'accompagner l'exploitation dans la déclinaison et la mise en œuvre de la stratégie commerciale dans le respect de la politique merchandising.

Le Directeur Animation Produits (DAP) pilote 4 équipes de Coordinateurs Produits (RAP), ces derniers étant organisés par univers produit : G1, G2, G3 et G5. Il est accompagné d'un Coordinateur Animation Produits adjoint. En complément, au cours de ces dernières années, différents programmes de formation initiés par la DRH ont permis de faire monter les responsables de rayon et les vendeurs en compétences.

#### A ce jour, les formations des :

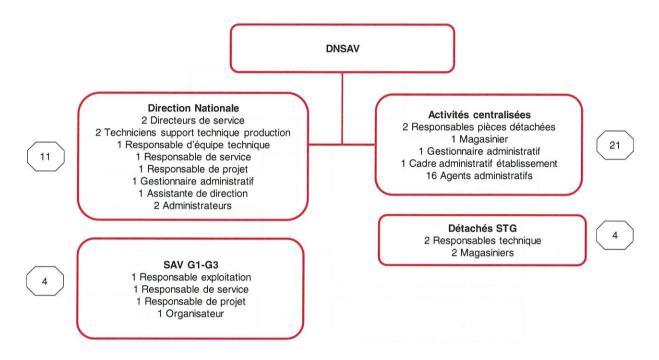
- vendeurs sont terminées depuis décembre 2018;
- responsables de rayon se terminent en juillet 2019;
- directeurs de magasin sont en cours jusqu'en mai 2020.

Par ailleurs, la Direction merchandising a structuré son activité par la création de books merch à destination des magasins, facilitant ainsi l'exécution opérationnelle.

Désormais les équipes du magasin sont devenues plus autonomes et nécessitent moins d'accompagnement des responsables animation produits.

L'existence d'une Direction animation produits en l'état n'est en conséquence plus justifiée.

#### • La Direction des opérations SAV France



La Direction des opérations SAV du siège est en charge de toute l'organisation du service après-vente à l'exception du SAV en magasin.

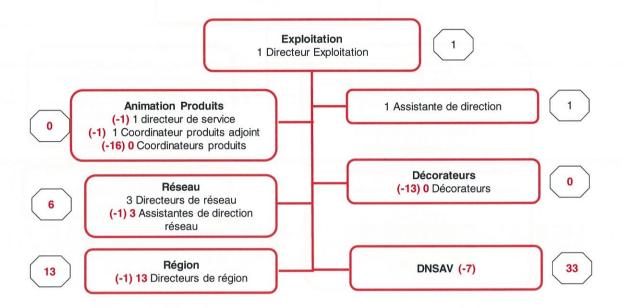
En dehors du SAV destiné à CONFORAMA, la Direction des opérations SAV délivre également des prestations SAV pour le compte de 7 partenaires extérieurs. Cette activité n'est pas rentable, il a donc été décidé de réduire son activité aux deux seuls partenaires rentables.

Pilotée par un Directeur des opérations SAV, cette Direction s'organise en 4 départements :

- Relations fournisseurs, partenariat externes et SAV meuble
- Organisation et SI SAVEO
- Coordination SAV Magasin
- Exploitation SAVEO CN de Compiègne

# 2. Organisation projetée

# 2.1. <u>Direction Animation Produits</u>



Afin de répondre à l'objectif de faire du magasin de demain un magasin commerçant, il est impératif de doter chaque magasin d'un collaborateur en charge de la tenue du magasin.

Comme exposé précédemment, la création de 160 postes de merchandiseurs est donc projetée.

#### • Suppression de 13 postes de décorateurs

En raison de la création de postes de merchandiseurs en magasin, le maintien de 13 postes de décoratrices n'est plus justifié.

Par conséquent, la suppression de 13 postes de décoratrice est projetée

#### Création de 2 postes coordinateurs merchandising au sein de la Direction merchandising

Compte tenu de la création de postes de merchandiseurs en magasin, il est nécessaire de créer des relais au niveau du siège afin d'animer opérationnellement (books merch, mise en place des nouvelles collections, directives TC/TG...) les merchandiseurs.

Par conséquent, la création de 2 postes de coordinateur merchandising est envisagée.

Ces postes seraient rattachés à la Direction merchandising.

#### • Suppression de 16 postes de Coordinateurs Produits (RAP)

La création du poste de merchandiseur en magasin, la montée en compétence des vendeurs et des responsables de rayon depuis plusieurs années, la diminution des valeurs de stocks et l'amélioration de la qualité de ces mêmes stocks liée à la diminution de stocks anciens contrôlés par les responsables animation produits ne justifient plus d'un accompagnement opérationnel permanent auprès de l'ensemble de nos magasins.

Par conséquent, le maintien de 16 postes de Coordinateurs Produits (RAP) n'est plus justifié.

Ainsi, la suppression de 16 responsables animation produits et d'1 Directeur animation produits est projetée.

Afin de coordonner la stratégie commerciale dans le réseau le Directeur animation produits et le responsable animation produit adjoint verraient leur rattachement hiérarchique modifié pour être rattaché à la Direction commerciale.

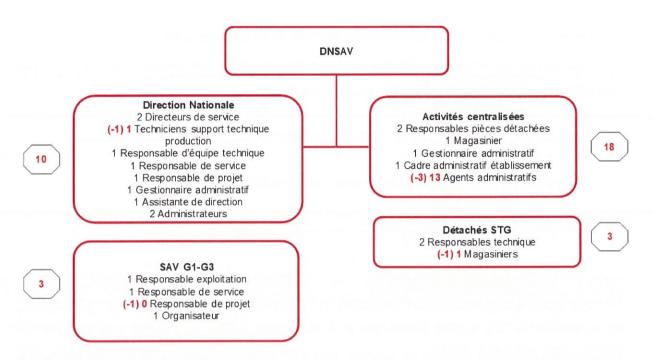
# Suppression d'un poste d'assistante

En raison de la fermeture de 32 magasins la charge de travail des assistantes d'exploitation va diminuer. A ce titre, le maintien de 4 postes d'assistantes n'est plus justifié.

Par conséquent, la suppression d'1 poste d'assistante est envisagée.

Les 3 assistantes seront réparties entre les 3 Directeurs de réseau.

#### 2.1.1. Direction des opérations SAV France



Malgré les efforts accomplis depuis deux ans sur l'organisation, SAVEO n'est pas encore adapté aux conditions du marché. Compte tenu de la situation économique et financière de l'entreprise, il est impératif de limiter la contribution négative de SAVEO aux résultats de CONFORAMA, sans pour autant dégrader la prestation de service aux clients à domicile.

C'est pourquoi, l'impact sur l'emploi de l'adaptation de la structure et les suppressions de postes envisagées concernent les fonctions support dédiées à SAVEO, à savoir les services centralisés de la Direction des opérations SAV France.

La réduction des effectifs de la Direction des opérations SAV France est motivée par plusieurs raisons :

- L'adaptation de la structure centrale pour tenir compte de l'évolution baissière de l'activité SAV
- Recentrage sur les activités rentables par la suppression de prestation auprès de partenaires dont l'activité est non rentable et l'arrêt de l'activité sur la famille produit Brun en raison du coût de cette activité et de son absence de rentabilité
- La centralisation des fournisseurs de pièces détachées G13 sur la plateforme logistique de Saint George.

Compte tenu de cette évolution, les impacts de réduction des postes concerneraient :

- Les services pièces administratif et script
- Le service partenaire
- Le SAV meuble grand import
- Suppression d'un poste de technicien support technique production :

Le technicien script a en charge la rédaction des directives visant à coordonner et à s'assurer de la qualité des informations transmises au client sur les produits de la famille Brun (télévision, hifi...). En raison de l'arrêt de l'activité Brun, le maintien du poste de technicien script n'est plus justifié.

Par conséquent, la suppression d'1 poste de technicien script est envisagée.

• Suppression d'un poste d'approvisionneur pièces détachées :

La diminution de l'activité SAV et de l'arrêt du SAV sur les produits de la famille Brun conduit à l'allègement de la charge de travail des approvisionneurs. Dès lors, le maintien de 6 postes d'approvisionneur n'est plus justifié.

Par conséquent, la suppression d'1 poste d'approvisionneur est envisagée.

• Suppression d'un poste d'agent administratif :

Les agents administratifs assurent la gestion de la facturation des pièces détachées aux fournisseurs et aux partenaires.

L'arrêt de l'activité SAV sur les produits Brun et la réduction de l'activité Partenariat entrainent une réduction de la charge de travail des agents administratifs, ne justifiant plus le maintien de 7 postes d'agent administratif.

Par conséquent, la suppression d'1 poste d'agent administratif est envisagée.

• Suppression de deux postes d'employés administratifs Partenaires :

La réduction de l'activité partenariat de 7 partenaires passant à 2, le maintien de 5 postes de chargé de clientèle n'est plus justifié.

Par conséquent, la suppression de 2 postes d'employé administratif Partenaires est envisagée.

#### • Suppression d'un poste de Responsable de projet :

La réalisation des études ayant à la centralisation des achats SAV G13 sur la plateforme logistique de Saint George ne justifie plus le maintien d'un poste de Responsable de projet.

Par conséquent, la suppression d'1 poste de Responsable de projet est envisagée.

#### III. DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES GROUPE

La Direction des ressources humaines est pilotée par le Directeur des ressources humaines Groupe.

Il a pour mission de définir la stratégie ressources humaines afin d'accompagner et de soutenir la stratégie et la performance de Conforama puis, après validation par la direction générale, de la piloter et d'en suivre la réalisation.

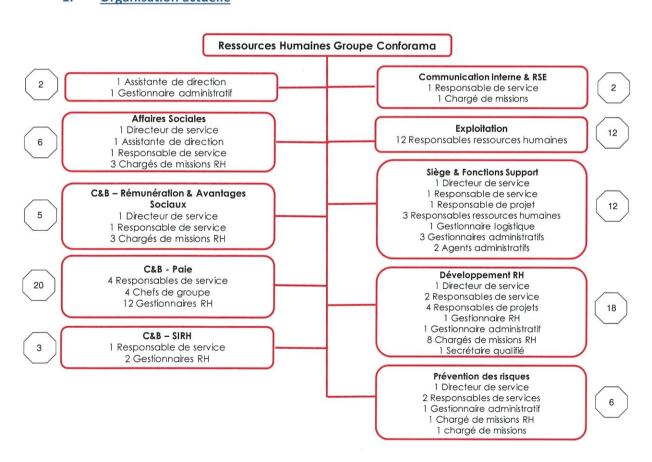
Avec son équipe, il assure le management général des Ressources Humaines dont les principales missions sont de :

- Recruter et intégrer les collaborateurs dans l'objectif d'attirer les meilleurs candidats et de leur faire partager les valeurs et la culture de l'entreprise
- Former et développer les compétences des collaborateurs
- Prévoir et anticiper les besoins RH : Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC)
- Organiser la concertation et le dialogue social avec les membres du personnel ou leurs représentants
- Superviser la gestion administrative du personnel et la paie
- Concevoir et faire évoluer la politique salariale
- Contrôler la conformité d'application des obligations légales et réglementaires
- Superviser la Communication Interne et la RSE
- Superviser la Prévention des Risques

Son périmètre d'action comprend la gestion des ressources humaines de Conforama France, des filiales du Groupe en France et la coordination RH des filiales internationales.

Service Organigramme	Catégorie Professionnelle	Source au 1er juin 2019	Suppressio n	Création	Modification	Solde
AFFAIRES SOCIALES	RESPONSABLE DE SERVICE	1	0			1
	DIRECTEUR DE SERVICE	1	0			1
	CHARGE(E) DE MISSION RH	3	0			3
	ASSISTANT(E) DE DIRECTION	1	0			1
C&B - PAIE	RESPONSABLE DE SERVICE	4	0			4
	GESTIONNAIRE RH	12	0	10		22
	CHEF DE GROUPE	4	0			4
	GESTIONNAIRE ADMINISTRATII	0	0	6		6
C&B - REMUNERATION ET AVANTAGES SOCIAUX	RESPONSABLE DE SERVICE	1	0			1
	DIRECTEUR DE SERVICE	1	0			1
	CHARGE(E) DE MISSION RH	3	1			2
C&B - SIRH	RESPONSABLE DE SERVICE	1	0			1
	GESTIONNAIRE RH	2	0			2
COMMUNICATION INTERNE - RSE	RESPONSABLE DE SERVICE	1	0			1
	CHARGE(E) DE MISSION	1	0			1
DRH EXPLOITATION	RESP RESSOURCES HUMAINE	12	0			12
DRH GROUPE	GESTIONNAIRE ADMINISTRATIF	1	1			0
	ASSISTANT(E) DE DIRECTION	1	1			0
DRH SIEGE FONCTIONS SUPPORT	RESPONSABLE DE SERVICE	1	0			1
	RESPONSABLE DE PROJET	1	0			1
	RESP RESSOURCES HUMAINE	3	1			2
	GESTIONNAIRE LOGISTIQUE	1	0			1
	GESTIONNAIRE ADMINISTRATIF	3	1			2
	DIRECTEUR DE SERVICE	1	0			1
	AGENT ADMINISTRATIF	2	1			1
FORMATION DEVPT R H	SECRETAIRE QUALIFIE(E)	1	0			1
	RESPONSABLE DE SERVICE	2	0			2
	RESPONSABLE DE PROJET	4	1			3
	GESTIONNAIRE RH	1	0			1
	GESTIONNAIRE ADMINISTRATIF	1	1			0
	DIRECTEUR DE SERVICE	1	0			1
	CHARGE(E) DE MISSION RH	8	1			7
PREVENTION RISQUES	RESPONSABLE DE SERVICE	2	0			2
	GESTIONNAIRE ADMINISTRATIF	1	0			1
	DIRECTEUR DE SERVICE	1	0			1
	CHARGE(E) DE MISSION RH	1	0			1
	CHARGE(E) DE MISSION	1	0			1
Total général		86	9	16	0	93

# 1. Organisation actuelle



La Direction des ressources humaines regroupe 7 Directions en France :

- DRH Exploitation France en charge de la gestion des ressources humaines des magasins
- DRH Sièges et fonctions supports et des services généraux en charge de la gestion des ressources humaines des fonctions supports (Siège, Supply, SAV et maison dépôts)
- **Direction du développement humain** en charge de la formation, des projets Développement RH et du recrutement des Managers de l'exploitation
- Direction du développement social en charge des relations sociales individuelles et collectives
- Direction Rémunération et avantages sociaux/ Paie SIRH en charge de la politique salariale, des avantages sociaux et du pilotage des systèmes d'information RH et de la paye en France
- Direction de la communication interne et RSE en charge de la communication interne France et du pilotage de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) du groupe CONFORAMA.
- **Direction de la Prévention des Risques** en charge de la Santé et de la Sécurité des collaborateurs et des biens de l'entreprise.

Par souci de clarté, seuls les départements impactés par le projet de restructuration sont développés.

• Direction des ressources humaines groupe

Une assistante DRH et un gestionnaire administratif sont rattachés au DRH groupe.

L'assistante DRH groupe a pour mission essentielle de réaliser les contrats de travail des managers de l'exploitation. Elle effectue également des missions d'assistanat administratif et coordonne l'activité du gestionnaire administratif.

Le gestionnaire administratif a pour mission l'organisation administrative :

- de la mobilité professionnelle des managers (principalement de l'exploitation)

 de l'organisation des déplacements, frais, hébergement des collaborateurs intégrés en « pépinière ». Cette gestion concerne les nouveaux collaborateurs ou les collaborateurs promus, qui suivent un parcours d'intégration ou de prise de poste sur une période pouvant aller jusqu'à 2 mois.

## • DRH Siège et fonctions supports

Le Directeur des ressources humaines siège et fonctions support supervise une équipe de 3 Responsables des ressources humaines qui se répartissent les différentes fonctions supports (SAV, Siège et Logistique, Maison Dépôt).

## Cette direction comprend notamment:

- 1 responsable recrutement et développement RH
- 1 chargé de gestion administrative du personnel du siège (visite médicale, embauche, contrat de travail...)
- 1 responsable des services généraux siège

Le responsable des services généraux siège manage une équipe de 5 collaborateurs :

- 1 assistante service généraux
- 2 employés Courrier et maintenance
- 1 chargé entretien et maintenance
- 1 adjoint responsable Zone test (showroom)

#### Direction rémunération et avantages sociaux/ paie SIRH

Le Directeur rémunération & avantages sociaux/paie SIRH pilote :

- Une équipe rémunération & avantage sociaux composée d'1 responsable rémunération & avantages sociaux qui supervise 1 responsable rémunération France et 2 analystes
   rémunérations ainsi qu'1 chargée de mobilité internationale et protection sociale
- Une équipe paie composée d'1 responsable et de 20 collaborateurs
- 1 équipe SIRH composée d'un responsable SIRH et de 2 gestionnaires SIRH

Les équipes paies et SIRH ont en charge la mise en place d'un projet de création d'un centre de service partagé paye et administration du personnel ainsi que le changement du logiciel de paye.

## Direction du développement humain

La Directrice du développement humain supervise 4 équipes :

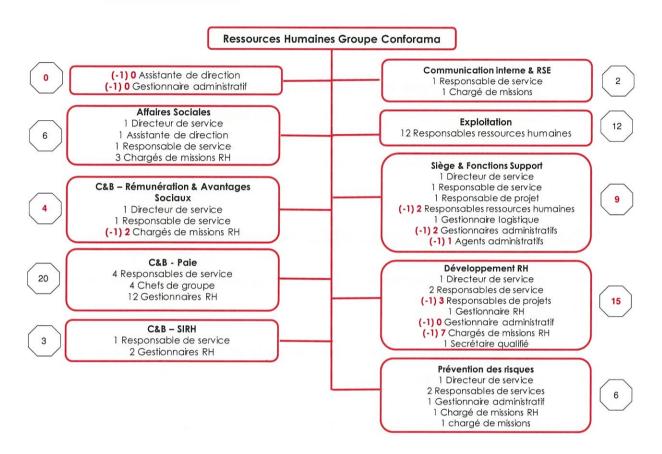
- Gestion de la formation composé d'1 responsable, de 3 chefs de projets d'1 chargé de planification logistique, d'1 responsable financement et dispositifs individuels, d'1 secrétaire et d'1 assistante de formation
- Formation interne composée d'1 responsable, d'1 chef de projet et de 4 formateurs
- Recrutement composé d'1 responsable et d'1 chargé de recrutement
- 1 chargé de mission RH en charge des projets Développement RH

Les chefs de projets sont en charge de la gestion de projets formation : chacun d'entre eux sur des thématiques dédiées (sécurité, management, cuisine, siège) pour les collaborateurs <del>sur les</del> des magasins et du siège. En relation avec les directions opérationnelles, leur mission est de concevoir, mettre en œuvre et suivre la mise en place des formations (en interne ou en externe) sur leur périmètre.

Actuellement, 4 collaborateurs se répartissent la gestion administrative de la formation :

- 1 chargée de planification logistique et 1 secrétaire gèrent l'organisation de la logistique des formations (Planification des sessions de formation sur toute la France, réservation des hôtels, déplacement, vérification des notes de frais...)
- 1 responsable financement et dispositifs individuels et 1 assistante de formation gèrent les relations avec les organismes étatiques OPCO, les dispositifs individuels de formation (CPF, Bilan de compétences, VAE...), les déclarations fiscales et échéances légales, le suivi des financements et la gestion de l'alternance.

### 2. Organisation projetée



Une adaptation du nombre des effectifs au nouveau volume des tâches à traiter par certains services supports RH doit être envisagée.

# Les effets conjugués de :

- La réduction des effectifs en magasins et au siège
- La mise en place d'un centre de service partagé centralisé au siège regroupant des fonctions effectuées jusqu'alors en magasin
- La fin de certains projets (parcours certifiant)
- La fermeture de certaines activités (maison dépôt)

Conduisent à envisager la suppression de postes au sein des services supports.

Suppression des postes d'assistante DRH Groupe et de gestionnaire administratif qualifié

Pour l'ensemble des raisons évoquées, les fonctions jusqu'alors occupées par l'assistante DRH groupe et le gestionnaire administratif, seront intégrées dans l'organisation du centre de services

partagés. Les 6 postes de gestionnaire administratif dont la création est envisagée devraient pouvoir assurer l'ensemble des fonctions de l'assistante DRH groupe et du gestionnaire administratif.

Dès lors, le maintien du poste d'assistante DRH groupe et de gestionnaire administratif qualifié n'est plus justifié.

Par conséquent, il est projeté la suppression d'un poste d'assistante DRH groupe et d'un gestionnaire administratif qualifié dans la nouvelle organisation.

Les postes de gestionnaires administratifs créés au sein du centre de services partagé leur seraient proposés en reclassement interne.

## Suppression du poste de gestionnaire administratif qualifié au sein de la DRH Siège

Pour les mêmes raisons que précédemment, le maintien du poste de gestionnaires administratif qualifié au siège n'est plus justifié.

Par conséquent, il est projeté la suppression d'un poste de gestionnaire administratif qualifié dans la nouvelle organisation.

Un poste de gestionnaire administratif créé au sein du centre de services partagé lui serait proposé.

## Suppression d'un poste de chargé de rémunération RH (analyste rémunération)

Le projet de réduction du parc de magasins et la baisse des effectifs des fonctions support emportent une diminution de la charge de travail liée au suivi de l'analyse de la gestion des rémunérations exploitations ainsi que la diminution significative des cotations et des propositions salariales sur le périmètre France.

Par conséquent, le maintien de deux postes d'analystes rémunération n'est plus justifié.

Il est projeté la suppression d'un poste d'analyste rémunération dans la future organisation.

## Suppression d'un poste d'agent administratif qualifié (employé service courrier)

Actuellement, le traitement administratif des courriers entrant et sortant nécessite beaucoup d'opérations manuelles.

La réduction des effectifs du siège et des magasins emportent une baisse du volume de courriers à traiter.

En outre, la mise en place d'un outil permettant d'automatiser la gestion du courrier notamment en scannant les recommandés, devrait permettre l'optimisation du fonctionnement du service.

Pour l'ensemble de ces raisons le maintien de 2 postes d'agent administratif qualifié (employé service courrier) n'est plus justifié.

Il est projeté la suppression d'1 poste de d'agent administratif qualifié (employé service courrier) dans la future organisation.

Suppression du poste de responsable des ressources humaines Maison dépôt

L'arrêt de l'activité Maison Dépôt et la fermeture des magasins de l'enseigne emporte la suppression du poste de Responsable des ressources humaines Maison Dépôt

• Suppression d'un poste de formateur

L'équipe des formateurs interne est à 95 % dédiée au personnel de l'exploitation (formations à la technique de ventes, produits, coaching commercial, relations clients, outils interne de gestion).

Actuellement, le nombre de stagiaires sur l'exploitation est en moyenne de 1300 stagiaires répartis entre les 200 magasins avec 218 sessions de formations.

La diminution du nombre de magasins et des effectifs du réseau entraine une réduction du nombre de stagiaires et donc, une baisse de charge de travail des formateurs.

Par conséquent, le maintien de 4 postes de formateurs n'est plus justifié.

La suppression d'1poste de formateur est envisagée.

Suppression d'un poste de chef de projet formation

#### En raison de la :

- Diminution des effectifs sur l'exploitation et au siège et du nombre de formations à mettre en place notamment, les formations sécurités très chronophage (organisation complexe,

exigence de suivi...) et le suivi des formations individuelles des collaborateurs du siège qui exigeaient un suivi personnalisé consommateur de temps.

- Fin des deux parcours de formation certifiant pour les managers (responsable de rayon en juillet 2019 et directeur de magasin en mai 2020) occupant une bonne partie d'un des chefs de projet formation dédiés à la thématique « management »

La charge de travail des chefs de projet formation est en baisse, le maintien de 4 postes de chef de projet n'est plus justifié car 3 collaborateurs peuvent se répartir le travail.

Par conséquent, une suppression de poste de chef de projet formation est envisagée.

 Suppression d'un poste de gestionnaire administratif qualifié exerçant ses fonctions au sein de la cellule administratives et logistiques du service formation

#### En raison de :

- la réduction des effectifs magasins et siège
- la baisse du nombre de formations à mettre en place
- la mise en place de la nouvelle législation du travail, notamment par la gestion externalisée du Compte Professionnel de formation jusqu'alors géré en interne
- la fin des 3 parcours certifiant : pour les vendeurs depuis décembre 2018, pour les responsables de rayon en juillet 2019 et pour les directeurs de magasin mai 2020

Le maintien de 4 postes dédiées à la gestion administrative des formations n'est plus justifié.

Il est projeté la suppression d'un poste de gestionnaire administratif qualifié

## IV. DIRECTION DES OPERATIONS GROUPE

Pilotée par un Directeur des opérations, la Direction des opérations Groupe regroupe quatre Directions métiers :

- La Direction des approvisionnements G123
- La Direction Supply Chain
- La Direction des systèmes d'information
- La Direction des achats indirects

Pour plus de clarté, la présentation du projet et son impact sur l'emploi sera développée par Direction métier.

La Direction des achats indirects, créée et mise en place depuis quelques mois en vue de piloter et réduire les coûts, n'est pas concernée par le projet de restructuration et ne fera donc pas l'objet d'un développement.

## 1. La Direction des approvisionnements G123

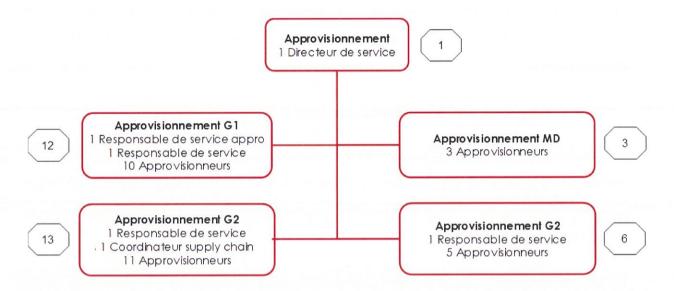
La Direction des approvisionnements G123 est responsable du pilotage des approvisionnements des plateformes logistiques et des magasins afin d'assurer le bon niveau de disponibilité marchandises avec les meilleures couvertures de stocks et dans le souci d'une maîtrise optimale des coûts logistiques.

Au cours de ces derniers mois, la Direction des approvisionnements a mis en place des outils afin d'améliorer l'efficacité et la productivité des équipes approvisionnements :

- généralisation du système de validation automatique des commandes aval (outil SI Appro E3),
- fourniture d'outils informatiques quotidiens d'analyse des stocks et d'alerte (rapport « qualité stock »),
- fourniture d'outils informatiques hebdomadaires d'analyse de la qualité des Prévisions de Ventes, fiabilisation et harmonisation des modalités d'utilisation de l'outil SI Appro E3, construction d'un outil commun de planification de flux, ...

Service Organigramme	Catégorie Professionnelle	Source au 1er juin 2019	Suppression	Modification	création	Solde
DOP - APPROVISIONNE MENT	DIRECTEUR DE SERVICE	1	0	0	0	1
¬DOP - APPROVISIONNE MENT G1	RESPONSABLE DE SERVICE APPRO	1	0	0	0	1
	RESPONSABLE DE SERVICE	1	0	0	0	1
	APPROVISIONNEUR	10	0	0	0	10
∃DOP - APPROVISIONNE MENT G2	RESPONSABLE DE SERVICE	1	0	0	0	1
	COORDINATEUR SUPPLY CHAIN	1	0	0	0	1
	APPROVISIONNEUR	11	3	0	0	8
DOP - APPROVISION NE MENT G3	RESPONSABLE DE SERVICE	1	0	0	0	1
	APPROVISIONNEUR	5	0	0	0	5
DOP - APPROVISIONNE MENT MD	APPROVISIONNEUR	3	3	0	0	0
otal général		35	6	0	0	29

## 1.1 Organisation actuelle



Les approvisionnements sont organisés par gamme de produits. Le Directeur approvisionnements pilote l'ensemble des catégories de produits et supervise 4 responsables approvisionnement :

- 1 responsable approvisionnements G1 meuble jour
- 1 responsable approvisionnement G1 meuble nuit
- 1 responsable approvisionnement G2
- 1 responsable approvisionnement G3

Le responsable approvisionnement de la gamme G2 est secondé par un adjoint qui a en charge notamment d'accompagner le responsable approvisionnement dans :

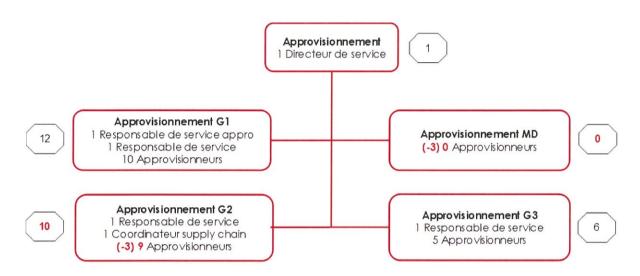
- le contrôle de la bonne application et de l'amélioration des process approvisionnement au sein des équipes d'approvisionneurs
- l'élaboration de la planification des flux, dans le suivi spécifique de l'activité Grand Import,
- la participation aux projets transverses auxquels est associée la Direction Approvisionnement.

Chaque responsable encadre plusieurs approvisionneurs dédiés chacun à une gamme de produits correspondant à une ou plusieurs familles de produit et un nombre variable de fournisseurs et de références produits.

Les approvisionneurs ont en charge de suivre les ventes, de définir les besoins d'achat des produits au sein de leur gamme. Ils effectuent les commandes nécessaires en fonction des stocks magasins, stocks plateforme et prévisions de ventes. Ils sont garants de la disponibilité des produits.

L'organisation comprend également 3 approvisionneurs dédiés aux approvisionnements des magasins de l'enseigne Maison Dépôt.

## 1.2. Organisation future



### Suppression de 3 postes d'approvisionneurs

La Direction des approvisionnements a analysé le périmètre de responsabilité de chaque approvisionneur en tenant compte du nombre de fournisseurs, de références, des spécificités de gestion de chacune des familles et de leurs importances stratégiques. Elle a constaté un sureffectif des approvisionneurs de la gamme G2.

En conséquent, un rééquilibrage de la charge de travail ainsi que la mise en œuvre des outils d'amélioration des process emportent une diminution du nombre d'approvisionneurs nécessaires pour piloter l'activité approvisionnement concentrée sur la catégorie G2.

Ainsi, la suppression de 3 postes d'approvisionneurs est envisagée dans la future organisation.

## Suppression des 3 postes d'approvisionneurs dédiés à MAISON DEPOT

L'arrêt de l'activité MAISON DEPOT emporte la suppression des postes d'approvisionneurs dédiés à cette activité.

Par conséquent, 3 postes d'approvisionneurs seraient supprimés.

Au total, il est projeté la suppression de 7 postes d'approvisionneurs

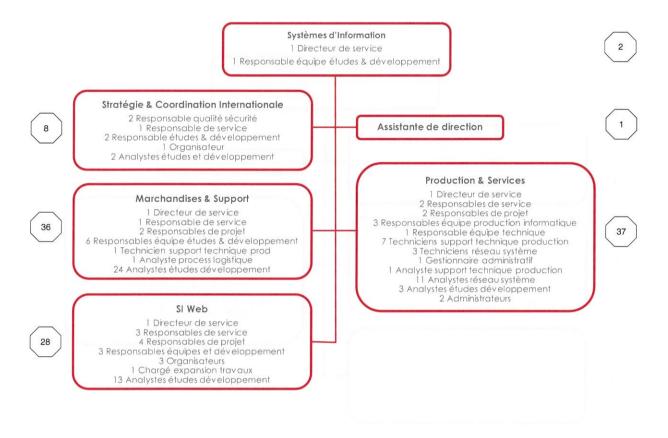
# 2. La Direction des systèmes d'information (DSI)

Avec à sa tête un Directeur des systèmes d'information, les principales missions de la Direction des Systèmes d'information sont de :

- Répondre aux besoins internes exprimés par les différents services de CONFORAMA France ;
- Fournir et garantir un système informatique performant, fiable et sécurisé tout en optimisant les coûts de fonctionnement ;
- Être un acteur de l'évolution des pratiques liées à l'activité ;
- Être partenaire des métiers pour l'innovation ;
- Accompagner la Direction pour les choix stratégiques dans le domaine informatique.

Service Organigramme	Catégorie Professionnelle	Source au 1er juin 2019	Suppression	Création	Modification	Solde
DOP - DSI	RESP EQU ETUDES & DEVELOPPEMENT	1	0			1
	DIRECTEUR DE SERVICE	1	0			1
	ASSISTANT(E) DE DIRECTION	1	0			1
DOP - DSI COORDINATION INTERNATIO	N/ RESPONSABLE QUALITE SECURITE	2	0			2
	RESPONSABLE DE SERVICE	1	0			1
	RESP EQU ETUDES & DEVELOPPEMENT	2	0			2
	ORGANISATEUR	1	0			1
	ANALYSTE ETUDES DEVELOPPEM	2	0			2
DOP - DSI MARCHANDISES SUPPORT	TECHNICIEN(NE) SUPPORT-TECHNIQUE PROD	1	0			1
	RESPONSABLE DE SERVICE	1	0			1
	RESPONSABLE DE PROJET	2	0			2
	RESP EQU ETUDES & DEVELOPPEMENT	6	0			6
	DIRECTEUR DE SERVICE	1	0			1
	ANALYSTE PROCESS LOGISTIQUE	1	0		S	1
	ANALYSTE ETUDES DEVELOPPEM	24	1			23
DOP - DSI PRODUCTION ET SERVICES	TECHNICIEN(NE) SUPPORT-TECHNIQUE PROD	7	0			7
	TECHNICIEN RÉSEAU-SYSTÈME	3	0			3
	RESPONSABLE D'EQUIPE TECHNIQUE	1	0			1
	RESPONSABLE DE SERVICE	2	0			2
	RESPONSABLE DE PROJET	2	0			2
	RESP EQU PRODUCTION INFORMATIQUE	3	0			3
	GESTIONNAIRE ADMINISTRATIF	1	0			1
	DIRECTEUR DE SERVICE	1	0			1
	ANALYSTE SUPPORT TECHNIQUE PROD	1	1			0
	ANALYSTE RESEAU SYSTEME	11	1			10
	ANALYSTE ETUDES DEVELOPPEM	3	0			3
	ADMINISTRATEUR	2	0			2
DOP - DSI SI WEB	RESPONSABLE DE SERVICE	3	1			2
DOI - DOI OI II ED	RESPONSABLE DE PROJET	4	Ö			4
	RESP EQU ETUDES & DEVELOPPEMENT	3	0			3
	ORGANISATEUR	3	0		1	3
	DIRECTEUR DE SERVICE	1	0			1
	CHARGE(E) EXPANSION TRAVAUX	1	0			1
	ANALYSTE ETUDES DEVELOPPEM	13	0			13
otal général	ANALISTE ETODES DEVELOFFEIN	112	4			108

### 2.1 Organisation actuelle

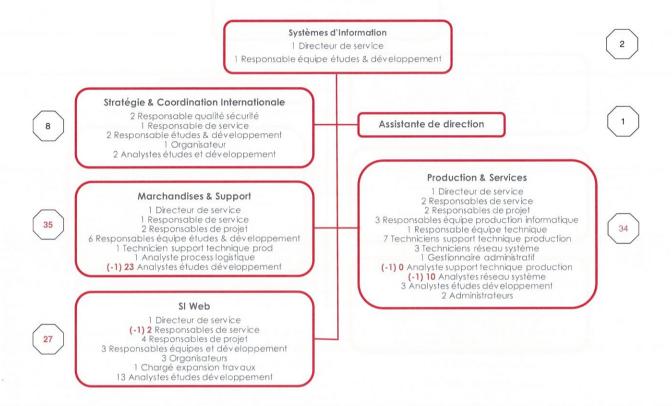


## La DSI est composée actuellement de 4 Directions :

- Direction Stratégie & Coordination Internationale
  - En charge des missions transverses de la DSI : architecture, urbanisation, sécurité des
     SI
  - En charge de la coordination avec les filiales (Péninsule Ibérique et Suisse particulièrement)
- Direction SI Digital & Client Groupe
  - En charge des applicatifs des activités digitales, web, front office magasin, marketing et données
- Direction SI Marchandises & Support
  - En charge des applicatifs des activités back office achats, approvisionnements, référentiel, logistique, SAV, RH & Collaboratif, finance
- Direction de la Production

 En charge du pilotage des infrastructures techniques (datacenters, serveurs, réseau, postes de travail, ...) ainsi que de l'exploitation des SI Conforama

# 2.2 Organisation projetée



## Afin de répondre :

- À une baisse de l'activité sur la coordination internationale qui se concentre sur deux projets
  - o ERP Péninsule Ibérique pris en charge majoritairement par les équipes de la filiale
  - Web Suisse pris en charge au sein de la Direction SI Digitale & Client Groupe
- A la reprise en direct par le Directeur des systèmes d'informations des missions transverses, architecture, urbanisation et sécurité

# Il est projeté de :

- supprimer la Direction Stratégie et Coordination Internationale dont les missions sont d'une part, reprises par le Directeur des systèmes d'information et d'autre part, réintégrées au sein de la Direction SI Digitale & Client Groupe.
- créer un pôle transverse Projet Digital et Client à la place des deux pôles projets existant, l'un
   Digital et l'autre Client

- Regrouper les pôles CRM/Marketing et Datas/BI car ils participent aux mêmes enjeux autour de la donnée comme élément clé de la stratégie digitale de l'entreprise
- Regrouper des pôles Front Office et Coordination Internationale pour tenir compte de la baisse de l'activité de la Coordination Internationale et des synergies entre France et International sur ce périmètre de l'exploitation magasin.

Par ailleurs, dans le cadre de la migration imposée par le fournisseur SAP des infrastructures Web vers le Cloud début 2020, la DSI est contrainte de redimensionner la taille du pôle Support et Intégration web.

Enfin, la fermeture de magasins CONFORAMA France et MAISON DEPOT impact la charge de travail de certains collaborateurs.

Par conséquent, le maintien de certains postes au sein de l'organisation n'est plus justifié.

## • Suppression du poste de responsable Projet Coordination International

Actuellement, le responsable du Pôle coordination internationale a notamment pour mission d'organiser la Roadmap avec tous les pays, en tenant compte de tous les inputs des domaines études DSI. Il anime une équipe de Chefs de projets pour piloter et délivrer des évolutions majeures (projets).

En raison de la baisse d'activité de la Coordination Internationale et du regroupement des pôles Front Office et Coordination Internationale, le maintien d'un poste de Responsable Projet Coordination International.

En conséquence, la suppression d'un poste de Responsable Projet Coordination International est envisagée.

## Suppression d'un poste d'analyste réseau système

## L'analyste réseau système WEB :

- Est le garant de la bonne marche au quotidien des plates-formes WEB France et internationale
- Effectue des études sur l'architecture technique générale et sur son évolution.
- Met en production un système, un sous-système ou un outil de production, le maintien et en assure la disponibilité et la sécurité.

Applique les règles de fonctionnement de la DSI

En raison de l'externalisation des tâches de l'analyste réseau système, le maintien du poste n'est plus justifié.

La suppression d'1 poste d'analyste réseau système (Ingénieur Système) sur le web est envisagée.

• Suppression d'un poste d'analyste support production

La réduction du nombre de magasins, la cessation d'activité MAISON DEPOT et la fermeture des magasins de l'enseigne, l'arrêt du développement de nouveaux projets de développement d'enseignes et de magasins, conduit à une diminution des besoins :

- De déploiement de matériel,
- De coordination des ouvertures de magasin,
   D'assistance technique à l'ouverture

Par conséquent, la suppression d'1 poste d'analyste support technique production (Responsable Déploiement) est envisagée.

• Suppression d'un poste d'analyse études développement

L'ingénieur de développement analyse les besoins de solution informatique au côté de l'ingénieur d'études puis réalise ensuite les développements ou corrections informatiques des applications en se conformant aux normes et procédures de l'entreprise et en veillant à l'intégrité des données.

Dans le cadre de la modernisation des systèmes d'information de Conforama et du recours accru au process d'intégration / assemblage de composants logiciels plus qu'aux développements internes purs, le besoin de développement informatique va diminuer.

Par conséquent, la suppression d'1 poste d'Analyse Etudes Développement (Ingénieur Développement) est envisagée.

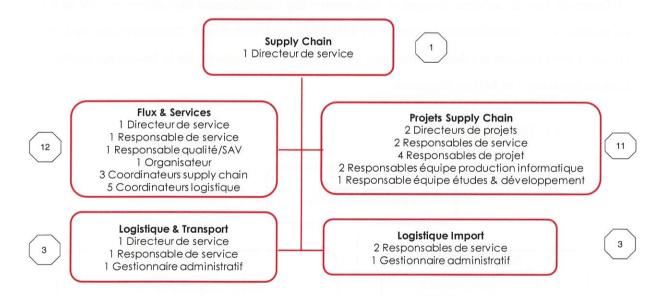
## 3. La Direction de la Supply Chain

Avec à sa tête une Directrice Supply Chain, la Direction Supply Chain gère l'ensemble des flux marchandises depuis leur acheminement depuis les fournisseurs jusqu'aux magasins en passant par leur traitement logistique en plateforme le cas échéant.

A ce titre, elle supervise notamment l'ensemble des processus, de l'expédition à la réception et mise à disposition des produits en magasin et pilote les activités logistiques des plateformes

Service Organigramme	Catégorie Professionnelle	Source au 1er juin 2019	Suppression	Création	Modification	Solde
DOP - SUPPLY - DIRECTION	CADRE DIRIGEANT	1	0			1
DOP - SUPPLY - FLUX & SERVICES	RESPONSABLE QUALITÉ/SAV	1	0			1
	RESPONSABLE DE SERVICE	1	0			1
	ORGANISATEUR	1	0			1
	GESTIONNAIRE DE FLUX DE MARCHANDISES	1	0			1
	DIRECTEUR DE SERVICE	1	0			1
	COORDINATEUR SUPPLY CHAIN	3	0			3
	COORDINATEUR LOGISTIQUE	5	1			4
DOP - SUPPLY - LOGISTIQUE & TRANSPO RESPONSABLE D'ENTREPÔT		1	0			1
	RESPONSABLE DE SERVICE	1	0			1
	GESTIONNAIRE ADMINISTRATIF	1	0			1
	DIRECTEUR DE SERVICE	1	0			1
DOP - SUPPLY - LOGISTIQUE IMPORT	RESPONSABLE DE SERVICE	2	0			2
	GESTIONNAIRE ADMINISTRATIF	1	0			1
DOP - SUPPLY - PROJETS	RESPONSABLE DE SERVICE	2	0			2
	RESPONSABLE DE PROJET	4	0			4
	RESP EQU PRODUCTION INFORMATIQUE	2	0			2
	RESP EQU ETUDES & DEVELOPPEMENT	1	0			1
	DIRECTEUR DE PROJET	2	0			2
	CHARGE(E) DE MISSION	1	0			1
otal général		33				32

## 3.1. Organisation actuelle

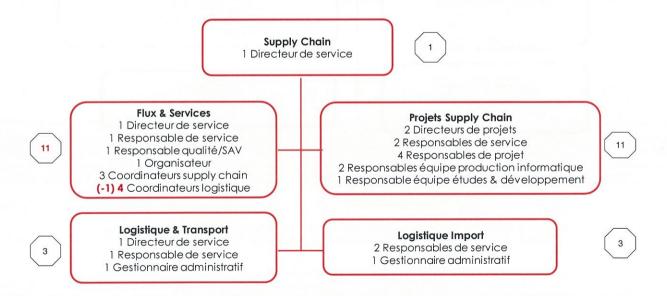


La Direction Supply Chain se décompose en 3 sous directions et 1 département import :

- Direction Flux & Services
  - En charge de la coordination des flux marchandises entre les Directions
     Approvisionnement/Commerce, Logistique et Exploitation (planification des flux, arbitrages des moyens à mettre en œuvre, ...)
  - o En charge de la mesure de la qualité des processus et du traitement des litiges
  - En charge de l'accompagnement des équipes magasins sur la bonne application des process logistiques et SAV
- Direction Projets Supply Chain
  - En charge des projets liés à l'évolution des infrastructures, des outils et des Méthodes de la Direction
- Direction Logistique et transport
  - En charge du pilotage et de l'optimisation des activités logistiques plateformes (interne/externe) et du transport aval vers les magasins
- Responsable pôle logistique import
  - En charge du pilotage et de l'optimisation des activités transport amont vers les plateformes ou directement vers les magasins.

La Direction Flux et services comprend notamment des coordinateurs logistiques et SAV dédiés à Conforama et un coordinateur logistique et SAV dédié à Maison dépôt. Ces coordinateurs sont en charge d'accompagner les équipes magasin et notamment de s'assurer de la bonne application des process logistiques et SAV en magasins.

## 3.2. Organisation projetée



En raison de la cessation de l'activité Maison Dépôt et de la fermeture des magasins de cette enseigne, le maintien d'un poste de coordinateur logistique et SAV dédié n'est plus justifié.

Par conséquent, il est envisagé la suppression d'un poste de coordinateur logistique et SAV Maison Dépôt.

# 4. <u>Direction Générale Déléguée, Digital & Client</u>

La Direction générale déléguée Digital & client pilote et gère les activités digitales, media et pilote l'expérience client dans une approche omnicanale. Elle a plus globalement comme responsabilités de développer la valeur de la base client grâce à un regroupement des différentes expertises au niveau Groupe sur les métiers du marketing client, marketing digital et de l'E-Commerce.

A son arrivée en mars 2018, le Directeur Général délégué Digital & client s'est doté d'une organisation capable de mener la stratégie du groupe CONFORAMA : faire de CONFORAMA le leader omnicanal de l'équipement de la maison.

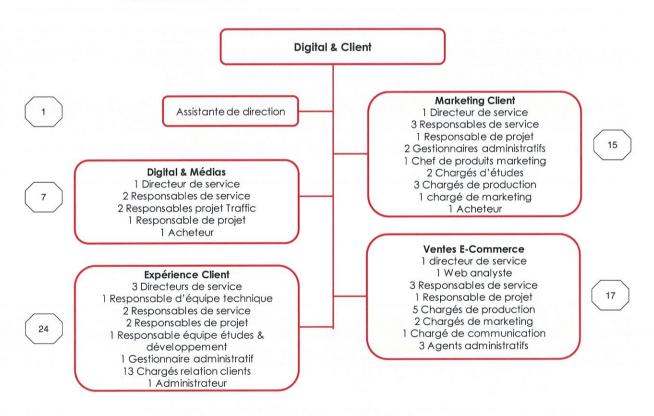
Les équipes du marketing France dédiées au digital, au CRM et à la Fidélité ont été transférées au sein de cette nouvelle organisation et ont été renforcées afin de répondre au besoin des filiales internationales et développer une vision cohérente sur l'ensemble des marchés.

En l'espace de 6 mois, l'entreprise a embauché 15 spécialistes du Digital, du CRM et de l'Expérience client.

Cette organisation est transverse et couvre aussi bien la France que les filiales à l'international.

Service Organigramme	Catégorie Professionnelle	Source au 1er juin 2019	Suppression	Création	Modification	Solde
DIGITAL & MEDIAS	RESPONSABLE DE SERVICE	2	0			2
	RESPONSABLE DE PROJET TRAFFIC	2	0			2
	RESPONSABLE DE PROJET	1	0			1
	DIRECTEUR DE SERVICE	1	0			1
	ACHETEUR	1	0			1
DIRECTION DIGITAL	ASSISTANT(E) DE DIRECTION	1	0			1
EXPERIENCE CLIENT	RESPONSABLE D'EQUIPE TECHNIQUE	1	0			1
	RESPONSABLE DE SERVICE	2	0			2
	RESPONSABLE DE PROJET	2	0			2
	RESP EQU ETUDES & DEVELOPPEMENT	1	0			1
	GESTIONNAIRE ADMINISTRATIF	1	0			1
	DIRECTEUR DE SERVICE	3	1			2
	CHARGÉ(E) RELATION CLIENTS	13	2			11
	ADMINISTRATEUR	1	0			1
MARKETING CLIENTS	RESPONSABLE DE SERVICE	3	0			3
	RESPONSABLE DE PROJET	1	0			1
	GESTIONNAIRE ADMINISTRATIF	2	0			2
	DIRECTEUR DE SERVICE	1	0			1
	CHEF DE PRODUIT(S) MARKETING	1	0			1
	CHARGE(E) D'ETUDES	2	1			1
	CHARGÉ(E) DE PRODUCTION	3	0			3
	CHARGE(E) DE MARKETING	1	0			1
	ACHETEUR	1	0			1
VENTES E-COMMERCE	WEB ANALYSTE	1	0			1
	RESPONSABLE DE SERVICE	3	0			3
	RESPONSABLE DE PROJET	1	0			1
	DIRECTEUR DE SERVICE	1	0			1
	CHARGÉ(E) DE PRODUCTION	5	0			5
	CHARGE(E) DE MARKETING	2	0			2
	CHARGÉ(E) DE COMMUNICATION	1	0			1
	AGENT ADMINISTRATIF	3	0			3
otal général		64	4			60

# 4.1. Organisation actuelle



Pilotée par un Directeur Général délégué Digital & client, la Direction générale déléguée Digital & client est composée de 5 départements dont 4 sont supervisés par des Directeurs :

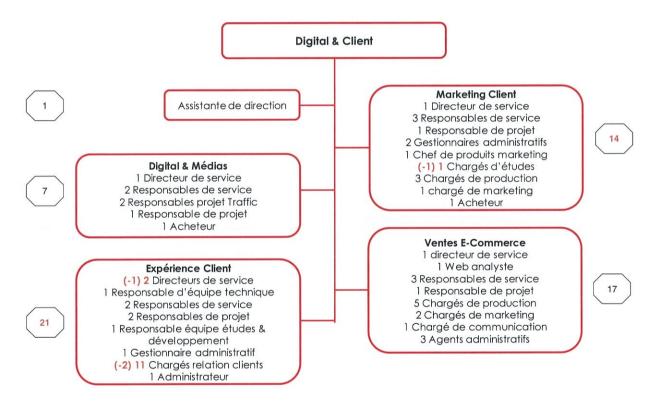
- Direction des ventes E-commerce en charge du pilotage du site conforama.fr et du développement des ventes en ligne. Elle apporte une méthode de pilotage du business (en particulier via une équipe Web Analyse) au service des équipes marketing dans les filiales. Cette Direction s'organise autour de 4 pôles managés par des responsables :
  - o Pôle opération E-commerce
  - o Pôle marketplace
  - o Pôle studio web
  - o Pôle web analyse
- Direction marketing Client en charge du développement de la contribution de la valeur clients. Cela s'appuie sur la connaissance client via le CRM, la Data et les campagnes relationnelles, le développement du programme de fidélité et les services et les garanties. Elle s'organise autour de 4 pôles managés par des responsables :
  - o Pôle Data & Etudes
  - o Pôle marketing relationnel
  - o Pôle animation des services
  - o Pôle Projet CRM
- Direction Marketing Digital Médias en charge de tous les investissements media et d'acquisition de trafic, que ce soit à destination des sites marchands mais aussi vers les magasins. Elle réalise ses missions aussi bien pour la France que pour les autres marchés. Elle s'organise autour de deux pôles managés par des responsables :
  - o Pôle acquisition
  - o Pôle Média (ON & OFF)
- Direction de l'expérience client en charge de la cohérence, de l'optimisation et de l'efficacité des parcours clients digitaux et omnicanaux. Elle a aussi la responsabilité de la Relation Client téléphonique et via email ou réseaux sociaux. Pilotée par un Directeur Expérience Client qui supervise :
  - o Un responsable UX & Projet Digitaux
  - o Un Directrice relation client multicanal supervise les équipes en charge du centre d'appel basé à Blois La Direction de la relation client multicanal supervise les équipes

en charge du centre d'appel basé à Blois. Cette équipe est composée de Chargés de relations clients en charge de la gestion des appels des clients du site Conforama.fr ainsi que des activités de débords des appels téléphonique des clients de 31 magasins.

- Une Directrice du pilotage et de la transformation de l'expérience client anime une équipe de deux responsables (un responsable animation client et un responsable voix client).
- 1 département géré par une coordinatrice filiales et nouvelles activités. L'unique salariée de ce dernier département a un contrat de travail au sein de la filiale suisse.

Les différents pôles comprennent des équipes dont l'activité est en lien direct avec le digital.

# 4.2. Organisation projetée



En raison de ses difficultés économiques et financières, CONFORAMA France n'est plus en mesure d'assumer sa politique d'expansion sur le Digital. Il lui faut impérativement réduire ses dépenses et le volume des activités liées aux :

- Analyses
- Etudes

- Expérience Client
- Projets

Ainsi, le maintien de certains postes dans l'organisation actuelle n'est plus justifié :

• Suppression d'un poste de chargé d'étude

Actuellement le responsable Data & Etude supervise 4 chargés d'étude et 1 chargé de campagne. Les études portent sur le positionnement et la performance des offres commerciales sur le marché et l'analyse des résultats commerciaux.

Compte tenu de la réduction des activités commerciales le volume des études sera revu à la baisse.

Dès lors, le maintien de 4 postes de chargés d'étude n'est plus justifié.

La suppression d'un poste de chargé d'étude est envisagée.

• Suppression du poste de Directrice du pilotage et de la transformation de l'expérience client

Actuellement, la gestion de la relation client comprend 2 niveaux hiérarchiques : un Directeur et des sous-directeurs dont le rôle est de piloter les projets de transformation de l'expérience client, d'évaluer la satisfaction client et d'animer le réseau de magasins en développant une culture client.

### En raison:

- de la réduction des projets Clients, le maintien du poste d'un Directeur dédié en charge de la Transformation n'est plus justifié.
- de ses difficultés économiques et financières, l'entreprise n'a plus les moyens d'avoir un niveau de hiérarchie intermédiaire entre le Directeur expérience client et les deux responsables animation client et voix client.

Dans la nouvelle organisation, le Directeur expérience client reprendrait en direct le management des deux responsables animation client et voix client.

Par conséquent, la suppression d'un poste de Directeur de la Transformation de l'Expérience Client est envisagée. Suppression de deux postes de chargés relation clientèle

#### En raison:

- de la baisse d'activité générale et web
- du projet de fermeture des 2 gros magasins parisiens dont l'activité de débordement d'appel
   est géré par le service relation clientèle

le volume d'appel à traiter va diminuer, ne justifiant plus le maintien de 13 postes de chargés relation clientèle.

Par conséquent, la suppression de 2 postes de chargé de clientèle est envisagée.

### 5. Direction Marketing

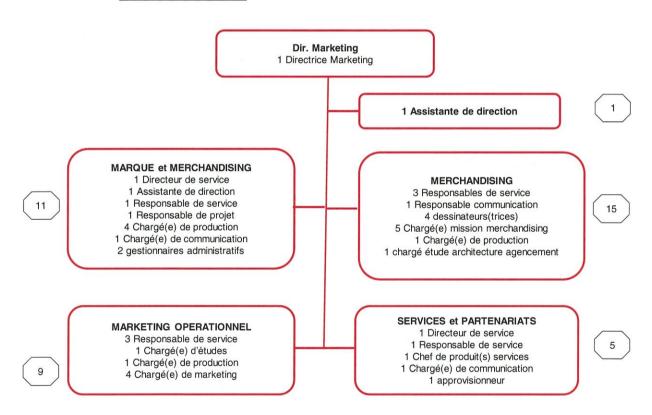
Le marketing est une fonction transversale en lien avec le commercial, le digital et l'exploitation.

Les missions principales de la Direction marketing sont les suivantes :

- Définir les plans d'actions commerciales destinés à développer la vente de l'ensemble des produits de l'enseigne en magasin et sur conforama.fr;
- Définir et garantir la plateforme et l'identité visuelle de la marque
- Développer tous les supports de communication non digitaux de l'enseigne
- Définir et animer déployer les concepts magasins, les concepts rayon et le merchandising des rayons
- Concevoir et gérer l'offre de services proposés aux clients.
- Développer les réseaux sociaux, les partenariats influenceurs et les partenariats BtoB

Service Organigramme	Catégorie Professionnelle	Source au 1er juin 2019	Suppression	Modification	création	Solde
MARKETING - DIRECTION	CADRE DIRIGEANT	1	0	0	0	1
	ASSISTANT(E) DE DIRECTION	1	0	0	0	1
MARKETING - MARKETING OPERATIONNEL	RESPONSABLE DE SERVICE	3	0	0	0	3
	CHARGE(E) D'ETUDES	1	1	0	0	0
	CHARGÉ(E) DE PRODUCTION	1	0	0	0	1
	CHARGE(E) DE MARKETING	4	0	0	0	4
MARKETING - MARQUE ET MERCHANDISIN	RESPONSABLE DE SERVICE	1	0	0	0	1
RESPONSABLE DE PROJET		1	0	0	0	1
	GESTIONNAIRE ADMINISTRATIF	2	0	0	0	2
	DIRECTEUR DE SERVICE	1	0	0	0	1
	CHARGÉ(E) DE PRODUCTION	4	0	0	0	4
	CHARGÉ(E) DE COMMUNICATION	1	0	0	0	1
	ASSISTANT(E) DE DIRECTION	1	0	0	0	1
MARKETING - MERCHANDISING	RESPONSABLE DE SERVICE	3	0	0	0	3
	RESPONSABLE COMMUNICATION	1	0	0	0	1
	DESSINATEUR (TRICE)	4	1	0	0	3
	Coordinateur Merchandising		0	0	2	2
	CHGE(E) MISSION MERCHANDISING	5	2	0	0	3
	CHARGÉ(E) DE PRODUCTION	1	0	0	0	1
	CHARGE ETUD ARCHITECT & AGENCEMENT	1	0	0	0	1
MARKETING - SERVICES & PARTENARIATS	RESPONSABLE DE SERVICE	1	0	0	0	1
	DIRECTEUR DE SERVICE	1	0	0	0	1
	CHEF DE PRODUIT(S) SERVICES	1	1	0	0	0
	CHARGÉ(E) DE COMMUNICATION	1	0	0	0	1
otal général	APPROVISIONNEUR	42	0 5	0	0 2	39

## 5.1 Organisation actuelle



Afin de répondre à chacune de ces missions, la Direction marketing de CONFORAMA France est organisée en 4 pôles :

### Pôle Marketing opérationnel

Pilotée en direct par le Directeur marketing, ce pôle comprend 3 responsables (mise en marché G2, mise en marché G13 et marketing local) qui supervisent 6 chargés de missions spécialisés (marché G2, marché G13, process marketing, marketing local).

Le pôle marketing opérationnel construit le plan d'actions commerciales et coordonne les équipes qui développent et mettent en œuvre ce plan.

La plupart des collaborateurs s'occupent de projets marketing au niveau national.

Toutefois, une équipe est dédiée au marketing local c'est-à-dire les opérations qui nécessitent une adaptation spécifique magasin/magasin (distribution des Docs par zone de chalandise, panneaux directionnels longue conservation), les opérations limitées à certains magasins sur un périmètre réduit (opérations à la demande des magasins, liquidations) et les études géomarketing pour des projets de développement de nouveaux magasins.

#### Pôle Communication

Piloté par un directeur de la Marque et du merchandising, les équipes de la communication assure l'animation de la politique commerciale sur tous les supports de communication hors digital : prospectus, radio, télévision, presse... Elles travaillent en coordination avec les équipes marketing Web et CRM (markéting client), pour garantir la cohérence de la communication de la marque.

## Pôle Merchandising/concept

Ce pôle est également piloté par le directeur de la marque et du merchandising. Les équipes sont réparties entre :

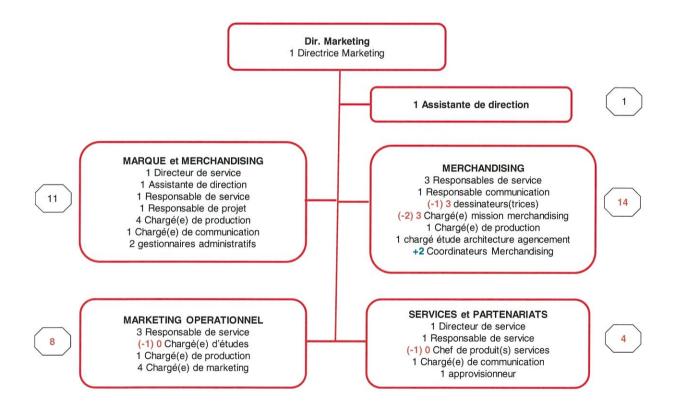
- 1 responsable merchandiseur qui encadre une équipe de 3 chargés de merchandising (G1,
   G2,G3), 1 merchandiseur G3 et 1 styliste qui participe au stylisme des box en magasin
- 1 responsable déploiement et identité visuelle qui coordonne 3 équipes :
  - Une équipe en charge de l'identité visuelle composée de 3 responsables identité visuelle, 1 Infographiste.
  - Une équipe en charge des études composée d'1 responsable et 1 chargé d'études

- Une équipe en charge du déploiement concept composée de 2 chargés de déploiement concept
- Pôle Services/partenariats/réseaux sociaux

Piloté par 1 Directeur des services et des Partenariats, le service est composé de :

- 1 responsable marketing influence et partenariats, en charge du plan de communication via nos influenceurs partenaires, et du développement de nos partenariats BtoB (CE, CAF, cagnotte, promoteurs immobiliers, ...)
- 1 Community manager, en charge de l'animation de nos réseaux sociaux (Facebook, Instagram, Twitter et Pinterest)
- 2 chefs de produit livraisons en charge de la coordination des prestataires de livraison et pose des cuisines

# 5.2 Organisation projetée



Dans la cadre de sa politique de réduction des coûts, de recentrage de ses activités sur son ADN, et de modernisation, CONFORAMA France va :

- Arrêter son activité liée au développement de nouveaux concepts et de nouveaux magasins
- Réduire l'autonomie des magasins et donc le nombre d'opérations marketing locales, et le budget afférent pour se concentrer sur les opérations nationales
- Digitaliser sa communication et en particulier la géolocalisation des magasins (réduction de l'affichage directionnel de 30 à 50% au profit de Google et Waze)
- améliorer sa promesse livraison en réduisant le nombre de prestataires livraison J+2 de 40 à
   6 fournisseurs à partir d'octobre 2019

En conséquence, le maintien de certains postes dans l'organisation n'est plus justifié.

## Suppression d'un poste de chargé d'études local

Du fait de la suppression des études géomarketing pour le développement de nouveaux magasins, de la réduction de l'affichage directionnel et du nombre d'opérations marketing local, le maintien de trois postes dédiés au marketing local n'est plus justifié.

La suppression d'un poste de chargé marketing local est projetée.

# • Suppression de deux postes de chargé de mission merchandising

En raison de l'arrêt de l'activité nouveaux concepts (MAISON DEPOT...), le maintien de deux postes de chargé de mission merchandising en charge du déploiement concept n'est plus justifié.

Il est projeté la suppression de 2 postes de chargé de mission de merchandising

## • Suppression d'un poste de styliste

Le besoin de stylisme sur les box magasin est actuellement couvert par la responsable tendance basée au sein de la Direction commerciale.

Ainsi, le maintien d'un poste de styliste dédié aux box n'est plus justifié.

Il est projeté la suppression d'1 poste de styliste.

## • Suppression d'un poste de chef de produit livraison

En raison de la réduction du nombre de fournisseurs livraison, le maintien de 2 postes de chef de produit livraison n'est plus justifié.

Il est projeté la suppression d'1 poste de chef de produit livraison.

## • Création de deux postes de coordinateurs merchandising

Compte tenu de l'évolution de l'organisation magasin, la création de 2 postes de coordinateurs merchandising est envisagée.

# V. <u>DIRECTION IMMOBILIERE</u>

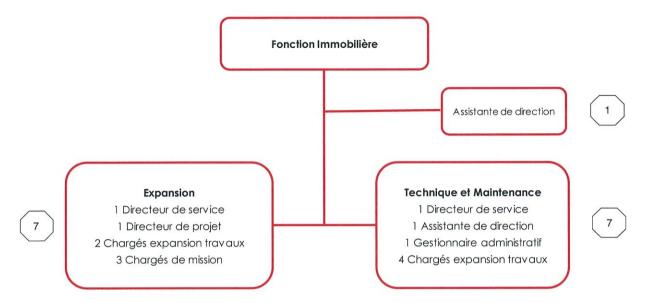
La Direction immobilière est composée de deux pôles :

- Le pôle expansion en charge de la gestion des baux et du parc immobilier (renégociations) ainsi que la recherche de nouveaux emplacements
- Le pôle technique et maintenance en charge de la maintenance du parc immobilier (travaux et maintenance)

Cette Direction est en charge de l'ensemble du parc immobilier des filiales françaises (hors mon lit et moi).

Service Organigramme	Catégorie Professionnelle	Source au 1er juin 2019	Suppression	Modification	création	Solde
<b>⊟ IMMOBILIER - DIRECTION</b>	ASSISTANT(E) DE DIRECTION	1	0	0	0	1
⊜ IMMOBILIER - EXPANSION	DIRECTEUR DE SERVICE	1	0	0	0	1
	DIRECTEUR DE PROJET	1	1	0	0	0
	CHARGE(E) EXPANSION TRAVAUX	2	2	0	0	0
	CHARGE(E) DE MISSION	3	0	0	0	3
□ IMMOBILIER - TECHNIQUE & MAINTENANCE	GESTIONNAIRE ADMINISTRATIF	1	1	0	0	0
	DIRECTEUR DE SERVICE	1	0	0	0	1
	CHARGE(E) EXPANSION TRAVAUX	4	1	0	0	3
	ASSISTANT(E) DE DIRECTION	1	0	0	0	1
Total général		15	5	0	0	10

# 1. Organisation actuelle



La Direction est animée par le Directeur général France en liaison avec les Directeurs Expansion et Technique et maintenance.

Le pôle expansion est supervisé par un Directeur expansion et composé de 2 équipes et d'1 gestionnaire immobilier :

- Une équipe de 3 collaborateurs (Directeur de projet, Responsable expansion, chargé d'expansion) en charge du développement, transfert et rachat de franchisés.

Les missions principale de cette équipe sont de :

- Participer régionalement et localement à détermination des besoins et de la stratégie en termes d'implantations et agrandissements des sites commerciaux de Conforama France.
- Rechercher les implantations commerciales assurant une rentabilité à l'enseigne, et organise leur acquisition
- Organiser et optimiser l'obtention des autorisations d'équipements commerciaux et des permis de construire
- Suivre les domaines d'expansion des zones sur lesquelles elle est affectée (concurrence, urbanisme, population), et assurer la représentation de l'enseigne dans les tissus économiques, administratifs et politiques locaux.
- Une équipe en charge du renouvellement et de la gestion courante du parc de magasin (suivi des baux, des contentieux, relation avec les bailleurs...). Elle assure :

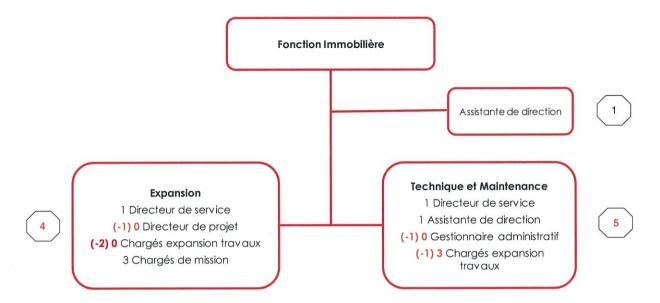
- o le suivi de la Gestion du Parc immobilier,
- o les relations avec les bailleurs,
- o le suivi juridique des immeubles (conjointement avec les services de la direction juridique),
- o la mise à jour de la base de données,
- o le reporting de l'activité.
- Le gestionnaire immobilier est en charge de la validation des factures et assure :
  - o la Gestion comptable du parc immobilier du groupe et gère la Base de Données Immobilières en assurant
  - le Contrôle et validation des factures relatives au bail (loyers, charges courantes, exceptionnelles...), aux engagements signés et lien entre les services comptabilité et expansion.
  - o les relations entre les bailleurs et les différents services du groupe

Le pôle technique et maintenance est supervisé par un Directeur technique et maintenance et composé de :

- 1 assistante travaux et investissement et 1 assistante administrative en charge des relations avec les prestataires et de la facturation
- 2 ingénieurs travaux chargés de la coordination des prestataires qui interviennent sur les chantiers de rénovation et de maintenance

Dans le cadre du budget imparti à un projet de création, d'extension ou de rénovation de bâtiments Conforama France, ils assurent : la maîtrise d'œuvre, la maîtrise d'ouvrage, le pilotage et le suivi des chantiers et la gestion des budgets alloués.

## 2. Organisation projetée



Compte tenu de ses difficultés économiques et financières, CONFORAMA FRANCE n'est plus en mesure de mener un politique de développement de son réseau et doit se recentrer sur son parc existant.

En outre, le projet prévoit la fermeture de 32 magasins CONFORAMA FRANCE et de 6 magasins MAISON DEPOT.

Dans ce contexte, le maintien de certains postes au sein de la Direction immobilière n'est plus justifié.

## • Suppression d'un poste de Directeur de projet et de deux chargés d'expansion travaux

En raison de l'arrêt du développement du parc de magasin, les tâches liées à la recherche de nouveaux emplacements et aux rachats de franchisés n'ont plus de raisons d'être.

Il est projeté la suppression d'un poste de Directeur de projet et de deux chargés d'expansion travaux

# Suppression d'un poste d'ingénieur travaux

Pour l'ensemble des raisons précédemment évoquées, le nombre de chantier de rénovation et de maintenance va diminuer, entrainant une baisse de charge de travail liée à la gestion des prestataires externes intervenant sur les chantiers.

Dans ce contexte, le maintien de deux postes d'ingénieur travaux n'est plus justifié.

La suppression d'un poste d'ingénieur travaux est donc projetée

## Suppression d'un poste d'assistante administrative

Pour les mêmes raisons, le maintien de deux postes d'assistante dont la charge de travail est liée au nombre de chantiers et de prestataires, n'est plus justifié.

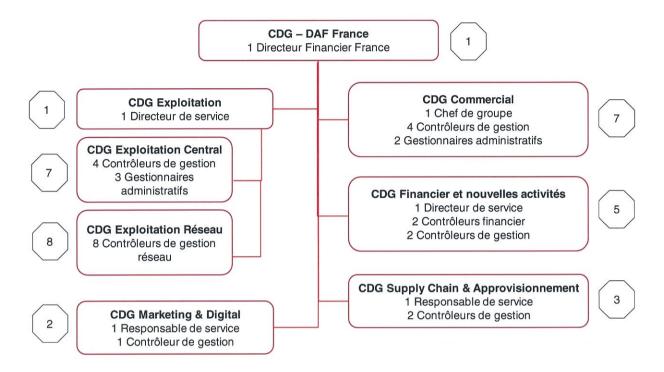
La suppression d'un poste d'assistante / gestionnaire administrative est donc projetée

# VI. DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE (DAF) FRANCE

La Direction administrative et financière France définit et supervise la gestion administrative (procédures, fonctionnement, ...) et financière (contrôle de gestion, ...) de l'entreprise selon les choix stratégiques adoptés par la Direction Générale France dans le respect des réglementations (financières, fiscales et commerciales).

Service Organigramme	Catégorie Professionnelle	Source au 1er juin 2019	Suppression	Modification	création	Solde
□ CDG - COMMERCIAL	GESTIONNAIRE ADMINISTRATIF	2	0	0	0	2
	CONTROLEUR DE GESTION	4	0	0	0	4
	CHEF DE GROUPE	1	0	0	0	1
⊟ CDG - DAF FRANCE	CADRE DIRIGEANT	1	0	0	0	1
□ CDG - EXPLOITATION	GESTIONNAIRE ADMINISTRATIF	3	0	0	0	3
	DIRECTEUR DE SERVICE	1	0	0	0	1
	CONTROLEUR DE GESTION	4	0	0	0	4
□ CDG - EXPLOITATION DRX	CONTROLEUR DE GESTION RESEAU	8	5	3	0	3
□ CDG - FINANCIER & Nelles ACTIVITES	DIRECTEUR DE SERVICE	1	0	0	0	1
	CONTROLEUR FINANCIER	2	0	0	0	2
	CONTROLEUR DE GESTION	2	0	0	0	2
□ CDG - MARKETING DIGITAL	RESPONSABLE DE SERVICE	1	0	0	0	1
	CONTROLEUR DE GESTION	1	0	0	0	1
□ CDG - SUPLLY CHAIN & APPRO	RESPONSABLE DE SERVICE	1	0	0	0	1
	CONTROLEUR DE GESTION	2	0	0	0	2
Total général		34	5	3	0	29

### 1. Organisation actuelle



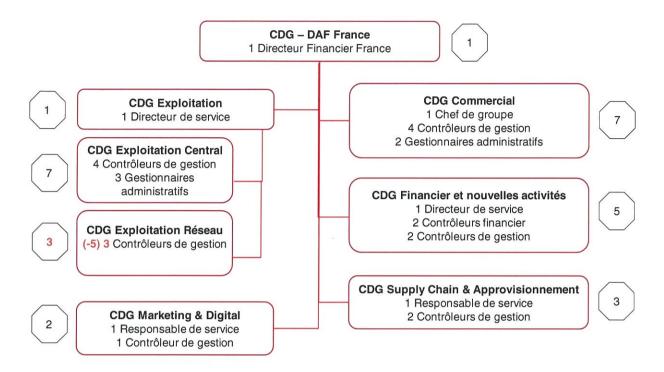
Pilotée par un Directeur administratif et Financier, la DAF France se compose de plusieurs départements en charge du contrôle financier et du contrôle de gestion (CDG) :

- Contrôle Financier
- CDG Exploitation
- CDG Marketing & Digital
- CDG Commercial
- CDG Immobilier
- CDG Supply Chain & Approvisionnement

La direction du contrôle de gestion exploitation comprend notamment une équipe délocalisée de 8 personnes réparties entre 3 responsables selon le découpage géographique de l'exploitation en 3 réseaux (Est, Ouest, Grand Paris).

Ces équipes assurent le contrôle de gestion opérationnel auprès des magasins, des directeurs régionaux et des directeurs de réseau. Elles sont un support au quotidien des opérationnels du réseau dans l'analyse des indicateurs de gestion et de la performance opérationnelle. Elles accompagnent également les responsables administratifs en magasin dans leurs tâches de clôtures et de gestion.

# 2. Organisation projetée



Actuellement les contrôleurs de gestions de l'exploitation en locale au sein de l'exploitation. Cette organisation ne permet pas une gestion efficiente du contrôle de gestion.

C'est pourquoi, la nouvelle organisation projette de centraliser une équipe allégée de contrôleurs de gestion exploitation au siège de Lognes.

Cette nouvelle organisation centrale serait composée :

- d'un responsable du CDG exploitation
- de deux contrôleurs de gestion exploitation

L'organisation projetée vise à la poursuite d'une meilleure efficacité en concentrant la fonction sur son cœur de métier et en augmentant la valeur ajoutée des contrôleurs de gestion sur :

- l'aide à la compréhension de la performance,
- la réalisation de toute analyse utile à l'amélioration de celle-ci
- le suivi les plans d'actions qui découlent de ces analyses

Elle permet également d'impliquer les directeurs opérationnels dans la gestion de leur périmètre et les conduits à plus d'autonomie dans l'animation de leur performance. Les Directeurs de magasin sont accompagnés dans cette démarche notamment pas la formation : module finances au sein du parcours certifiant des Directeurs de magasin.

 Suppression de 2 postes de responsables contrôleur de gestion et de 3 postes de contrôleur de gestion à l'exploitation

#### En raison de :

- la réduction du nombre de magasins,
- d'une plus grande autonomie confiée aux directeurs opérationnels en magasin
- la standardisation et l'automatisation des outils de gestion et des reportings (indicateurs de gestion mis à disposition sur Confo Exploit et production centralisée de l'ensemble des tableaux de bord)
- processus de gestion toujours plus centralisé (par exemple : Centralisation de la paye/provisions de clôture),
- la simplification administrative et analytique les charges ne seront plus régularisées en fonction du réel une fois par mois mais seulement deux fois par an. Ainsi, les contrôleurs de gestion n'auront plus à effectuer mensuellement : des écritures comptables, analyses comptables et auront moins d'assistance à fournir auprès des managers en magasin
- la mise en place d'une file administrative en liaison avec les Responsables administratifs permettant le lien entre le siège (comptabilité et CDG) et les magasins

Le maintien de 3 postes de responsable du contrôle de gestion et de 5 de contrôleurs de gestion n'est plus justifié.

La nouvelle organisation projette la suppression de 3 postes de responsable du contrôle de gestion et de 5 de contrôleurs de gestion

3 modifications de contrat au sein d'une équipe contrôle de gestion centralisée à Lognes

La nouvelle organisation envisage la création d'une équipe composée :

- 1 responsable du contrôle de gestion exploitation
- 2 contrôleurs de gestion exploitation

Cette équipe centralisée basée au siège, sera donc en charge de l'accompagnement dans le pilotage opérationnel du réseau et assurera l'interface en matière de gestion avec les Directeurs Régionaux.

Le responsable du CDG Réseau :

- sera le manager des 2 contrôleurs de gestion exploitation,

- pilotera le contrôle de gestion du réseau au niveau national et de façon quotidienne, en

relation avec les 3 directeurs réseau

- son poste sera basé au siège à Lognes

Les deux contrôleurs de gestion exploitation :

Leur poste sera basé au siège à Lognes

Ils se concentreront sur le suivi de la performance des magasins, sur la réalisation d'analyses

et d'études ad hoc,

En conséquence, il projeté de proposer 3 modifications de contrat aux responsables contrôleur

de gestion et contrôleurs de gestion à l'exploitation afin de venir travailler à Lognes.

VII. DIRECTION FINANCIERE CORPORATE

Pilotée par une Directrice financière corporate, la Direction financière corporate a pour mission d'accompagner le Groupe Conforama dans la structuration de ses process financiers corporate, afin

de gagner en efficacité et en agilité.

La direction financière corporate a également en charge le pilotage de la modernisation des outils

financiers, en lien étroit avec directions opérationnelles concernées.

L'organisation de la Direction financière corporate se compose de 4 sous-directions :

- La Direction juridique & fiscale groupe qui a pour mission principale de protéger les intérêts

de Conforama dans la conduite des affaires. Il lui revient en particulier de prioriser et de

piloter les enjeux Fiscaux et Juridiques du Groupe et d'accompagner les métiers et les filiales

dans leurs relations contractuelles avec les partenaires de Conforama. La Direction juridique

et fiscale groupe est également en charge des assurances pour l'ensemble du Groupe.

La Direction de la Trésorerie & financement a pour mission de gérer la trésorerie quotidienne

des filiales françaises du Groupe Conforama, d'établir les prévisions de Trésorerie des filiales

françaises et de celle du Groupe, de gérer la relation avec les partenaires bancaires,

d'apporter un support aux opérationnels dans le cadre de tous les projets impliquant la mise

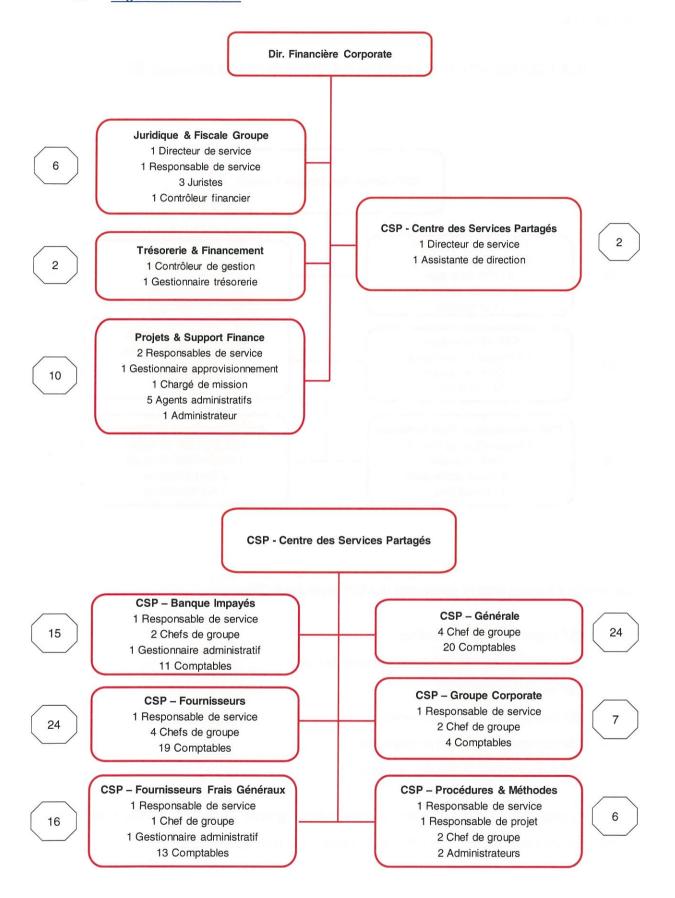
en place de nouveaux moyens de paiement ainsi que dans les négociations de conditions de

paiement, de gérer le risque de change et d'assister les filiales étrangères dans toutes les problématiques liées à la Trésorerie et au financement. Elle est également en charge d'identifier les possibilités de financement complémentaire ;

- La Direction Administrative et comptable des centres de services partagés (CSP) est en charge des comptabilités auxiliaires et de la comptabilité générale des entités juridiques françaises. Elle a également pour mission l'établissement des comptes sociaux dans le respect des normes françaises, l'administration fonctionnelle de l'ERP comptable Oracle et la rédaction des méthodes et procédures comptables.
- La Direction des projets et supports Finance a pour responsabilité le référencement des produits et fournisseurs de Conforama France et de Maisons Dépot, l'administration fonctionnelle de GOLD et de la Médiathèque, la mise en place des flux EDI avec les fournisseurs de Conforama et la prise en charge de la partie finance des projets transversaux.

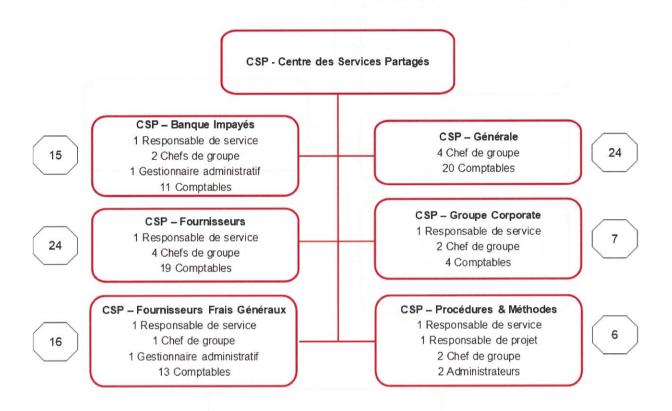
Service Organigramme	Catégorie Professionnelle	Source au 1er juin 2019	Suppression	Création	Modification	Solde
DIR FI - JURIDIQUE & FISCALE GROUPE	RESPONSABLE DE SERVICE	1	0	V		1
	JURISTE	3	0			3
	DIRECTEUR DE SERVICE	1	0			1
	CONTROLEUR FINANCIER	1	0			1
DIR FI - TRESORERIE & FINANCEMENTS	GESTIONNAIRE TRESORERIE	1	0			1
	CONTROLEUR DE GESTION	1	0			- 1
DIR FI - CSP COMPTA BANQUE IMPAYES	RESPONSABLE DE SERVICE	1	0	2		1
	GESTIONNAIRE ADMINISTRATIF	1	0			- 1
	COMPTABLE	11	2			9
	CHEF DE GROUPE	2	0			2
DIR FI - CSP COMPTA DIR	DIRECTEUR DE SERVICE	1	0			1
	ASSISTANT(E) DE DIRECTION	1	0			1
DIR FI - CSP COMPTA FOURNISSEURS	RESPONSABLE DE SERVICE	1	0			1
	COMPTABLE	19	1			18
	CHEF DE GROUPE	4	0			4
DIR FI - CSP COMPTA FOURNISSEURS FRAIS GX	RESPONSABLE DE SERVICE	1	0			- 1
	GESTIONNAIRE ADMINISTRATIF	1	0			1
	COMPTABLE	13	0			13
	CHEF DE GROUPE	1	0			1
DIR FI - CSP COMPTA GENERALE	COMPTABLE	20	1			19
	CHEF DE GROUPE	4	1			3
DIR FI - CSP COMPTA GROUPE CORPO	RESPONSABLE DE SERVICE	1	0			- 1
	COMPTABLE	4	0			4
	CHEF DE GROUPE	2	0			2
DIR FI - CSP COMPTA PROCEDURES METHODES	RESPONSABLE DE SERVICE	1	0			1
	RESPONSABLE DE PROJET	1	0			1
	CHEF DE GROUPE	2	0			2
	ADMINISTRATEUR	2	0			2
DIR FI - PROCESS ET SUPPORT FI	RESPONSABLE DE SERVICE	2	0			2
	GESTIONNAIRE APPROVISIONNEMENT	1	0			1
	CHARGE(E) DE MISSION	i	0			<del>- i</del>
	AGENT ADMINISTRATIF	5	1			4
	ADMINISTRATEUR	1	0			1
Total général	ADMINOTTATEOR	112	6		100000000000000000000000000000000000000	106

#### 1. Organisation actuelle



Par souci de clarté, seuls les départements impactés par le projet de restructuration sont développés.

Direction Administrative et comptable des centres de services partagés (CSP)



Le Directeur Administratif et comptable des CSP supervise 6 CSP :

- CSP fournisseurs marchandises
- CSP fournisseurs frais généraux et notes de frais
- CSP banques et impayés
- CSP comptabilité générale France
- CSP comptabilité groupe & corporate
- CSP procédures & méthodes comptables

Les CSP comptabilité générale France et comptabilité groupe et corporate sont pilotés par des Directeurs, les équipes des autres CSP sont encadrées par des responsables.

En dehors de la CSP procédure & méthode, chaque Directeur et responsable de CSP supervise en direct des chefs de groupe en charge d'encadrer des équipes de comptables.

Au sein du CSP, 3 services sont concernés par le projet de restructuration :

Le CSP fournisseurs de marchandises

#### CSP - Fournisseurs

1 Responsable de service4 Chefs de groupe19 Comptables

Le CSP banques et impayés

### CSP – Banque Impayés

1 Responsable de service2 Chefs de groupe1 Gestionnaire administratif11 Comptables

Le CSP comptabilité générale France

## CSP - Générale

4 Chef de groupe 20 Comptables

• <u>Direction des projets et support finance – cellule de référencement</u>

Ce département gère la cellule en charge du référencement des produits et fournisseurs de Conforama France dans les bases de données des outils GOLD et Oracle.

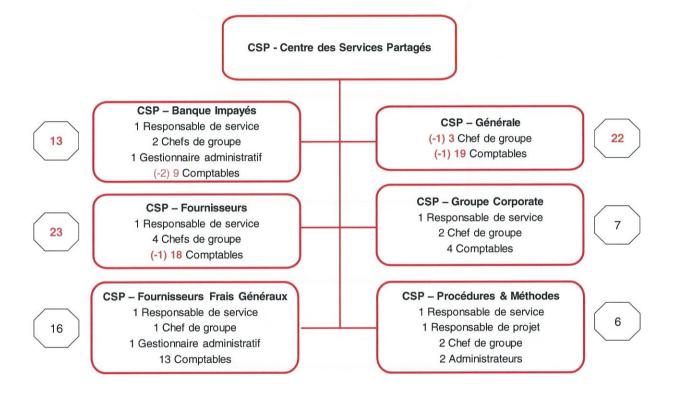
L'organisation comprend notamment, 5 postes d'assistantes référencement.

#### **Projets & Support Finance**

2 Responsables de service
1 Gestionnaire approvisionnement
1 Chargé de mission
5 Agents administratifs
1 Administrateur

#### 2. Organisation projetée

#### 2.1. Direction Administrative et comptable des centres de services partagés (CSP)



#### • CSP fournisseurs de marchandises : suppression envisagée d'1 poste de comptable

Les comptables fournisseurs sont en charge du traitement des factures des fournisseurs, des dossiers de litige et de la gestion comptable des retours de marchandises. Leur charge de travail est directement liée au nombre de pièces comptables émises par les fournisseurs.

La nouvelle organisation logistique conduit à une centralisation des livraisons au sein des 2 plateformes logistiques. De ce fait, le nombre de factures fournisseurs va être considérablement réduit. La nouvelle organisation logistique a déjà eu un impact sur la volumétrie des factures ce qui a permis de ne pas remplacer des départs au sein du CSP fournisseurs de marchandises au cours des 12 derniers mois.

En outre, la politique de réduction progressive du nombre de fournisseur menée par la Direction commerciale conduit à une diminution du nombre de factures à traiter.

En fin la réduction envisagée du nombre de magasins réduira mécaniquement le nombre de flux de factures liées aux fournisseurs non centralisés (ex : les commandes spéciales de cuisine ne sont pas centralisées).

De ce fait, le traitement par les comptables fournisseurs se trouve allégé.

Par conséquent, le maintien de 19 postes de comptables fournisseurs n'est plus justifié.

Il est projeté la suppression d'1 poste de comptable fournisseurs dans la nouvelle organisation.

CSP banques et impayés : suppression envisagée de 2 postes de comptable

12 comptables banques & impayés sont en charge du lettrage des comptes comptables et bancaires de chaque magasin de Conforama France et Maison Dépôt et du web, du suivi du remboursement des clients, du suivi des dossiers de financement avec Cetelem et de la correcte déclaration des factures des clients administratifs (comme la caisse d'allocation familiale ou les mairies). Leur charge de travail est directement liée au nombre de magasins exploités et à la volumétrie des transactions en magasin (ouverture de dossier de financement, demande de remboursement client, vérification de la correcte clôture des caisses par mode de paiement).

Le projet de réduction d'environ 15% du parc de magasins Conforma France ainsi que la fermeture des magasins Maison Dépôt va conduire à une réduction significative des opérations gérées par l'équipe.

De ce fait il est envisagé la réduction de 15% des effectifs au sein des comptables banques & impayés.

La suppression de 2 postes est projetée.

- CSP comptabilité générale France : suppression d'1 poste de chef de groupe et 1 poste de comptable
- Suppression d'1 poste de chef de groupe comptable et d'1 poste de comptable

L'activité des CSP Paie et Taxes est directement liée au nombre de magasins (CSP Taxes) et au nombre de salariés (CSP Paie). Le CSP Taxe déclare et comptabilise notamment l'ensemble des taxes locales (comme par exemple la taxe foncière). Le CSP Paie, en lien étroit avec le service paie, est garant de la bonne comptabilisation par magasin de tous les éléments liés à la rémunération.

Dans le cadre du projet de restructuration, il est envisagé de mutualiser l'encadrement de ces deux services en relation étroite avec les magasins et de supprimer un poste de comptable en raison de la baisse de la volumétrie induite par la diminution du nombre de magasins exploités et du nombre de salariés attachés à ces magasins.

Par conséquent, la suppression d'1 poste de chef de groupe comptables et d'1 poste de comptable est envisagée.

#### 2.2.Direction des projets et support finance - cellule de référencement

#### • Cellule de référencement : suppression d'une assistante référencement

L'organisation actuelle de la cellule de référencement nécessite encore beaucoup de traitement manuel. Il est envisagé la mise en place d'outils permettant de réduire ces travaux de saisie et de contrôles :

- L'extension de l'outil « Prime » comme outil de pré-référencement pour Conforama SA (déjà utilisé par le bureau de sourcing) est en phase de projet,
- La solution Trustpair (solution de validation intelligente des paiements fournisseurs)

  permettant d'externaliser notamment les contrôles des RIB des fournisseurs à référencer est
  à l'étude.

En outre, en raison de la baisse du nombre de fournisseurs et de la suppression du référentiel produit spécifique à Maison Dépôts, les volumes à traiter vont être réduits.

Ainsi la mise en œuvre de l'ensemble de ses mesures d'optimisation aboutira à un allègement de la charge de travail des assistantes référencement.

Par conséquent, la suppression d'1 poste d'assistante est envisagée.

## **Projets & Support Finance**

2 Responsables de service
1 Gestionnaire approvisionnement
1 Chargé de mission
(-1) 4 Agents administratifs
1 Administrateur

### VIII. IMPACT SUR L'EMPLOI DE L'ARRET DE L'ACTIVITE MAISON DEPOT

CONFORAMA France compte dans ses effectifs 81 collaborateurs entièrement dédié à l'enseigne MAISON DEPOT.

En raison de l'arrêt de cette activité et de la fermeture de tous les magasins MAISONS DEPOT, l'ensemble des postes de ces collaborateurs seraient supprimés.

Service Organigramme	Catégorie Professionnelle	Source au 1er juin 2019	Suppression	Création	Modification	Solde
MD SIEGE - DIRECTION EXPLOITATION	RESPONSABLE DE SERVICE MD	1	1			0
	DIRECTEUR DE SERVICE MD	2	2			0
	ASSISTANT(E) DE DIRECTION MD	1	1			0
MD SIEGE - DIRECTION COMMERCIALE MARKETING	ORGANISATEUR MD	1	1			0
	GESTIONNAIRE ADMINISTRATIF MD	1	1			0
	DIRECTEUR DE MAGASIN	1	1			0
	CHEF DE PRODUIT(S) MD	5	5			0
	CHARGÉ(E) DE PRODUCTION MD	1	1			0
	ASSISTANT(E) PRODUITS MD	2	2			0
DIRECTEUR ETABLISSEMENT RESEAU	DIRECTEUR MAGASIN MAISON DEPOT	1	1			0
	DIRECTEUR DE MAGASIN	4	4			0
VENTES RESEAU	RESPONSABLE DE DEPOT	1	1			0
	MAGASINIER	4	4			0
	DIRECTEUR MAGASIN MAISON DEPOT	1	1			0
ADMINISTRATIF RESEAU	RESPONSABLE DE RAYON	2	2			0
	ADJOINT(E) RESPONSABLE DE RAYON	1	1			0
CAISSE RESEAU	MAGASINIER	2	2			0
DEPOT RESEAU	RESPONSABLE DE RAYON	1	1			0
	RESPONSABLE DE DEPOT	2	2			0
	MAGASINIER	30	30	A-th-rough		0
	GESTIONNAIRE ADMINISTRATIF	2	2			0
PERSONNEL DETACHE MAISON DEPOT	RESPONSABLE COMMERCE MAISON DEPOT	6	6			0
	RESP. DEPOT /LOGISTIQUE MAISON DEPOT	4	4			0
	DIRECTEUR MAGASIN MAISON DEPOT	5	5			0
otal général		81	81			0

#### PARTIE 4. POIDS INSUPPORTABLE DE LA MASSE SALARIALE SAVEO

En novembre 2016, CONFORAMA FRANCE a ouvert une procédure d'information consultation sur un projet de licenciement collectif sur le service après-vente.

Le projet prévoyait la suppression de 88 postes liée :

- Au redimensionnement des infrastructures : la fermeture de quatre centres régionaux (Paris, Mulhouse, Lyon, Toulouse) et la transformation du centre régional actuel de Compiègne en centre national opérationnel.
- A l'intégration de l'activité de réparation Electrodomestique Blanc/Brun de Rodez dans l'activité SAVEO.

Les avis des membres du CCE sur le projet économique et sur le document unilatéral PSE ont été rendus en février 2017.

La DIRECCTE d'Ile de France a homologué le PSE unilatéral, le 5 avril 2017.

La Direction a ainsi mis en œuvre le plan de sauvegarde de l'emploi.

Le Comité Central d'Entreprise a saisi le Tribunal administratif de Melun pour demander l'annulation de la décision d'homologation de la DIRECCTE.

Par jugement du 31 août 2017, le Tribunal administratif de Melun, a annulé la décision d'homologation de la DIRECCTE au motif que CONFORAMA France ne pouvait se fonder sur un accord d'entreprise daté de 1989 pour limiter l'application du périmètre des critères d'ordre des licenciements aux établissements :

« Considérant, d'autre part que l'employeur ne pouvait pas se fonder sur l'accord d'entreprise précité du 15 janvier 1989 pour limiter le périmètre d'application des critères d'ordre aux établissements ; que cet accord, qui est antérieur à la modification apportée à l'article L.1233-5 précité du code du travail par l'article 288 de la loi du 6 août 2015, ne pouvait, compte tenu de son antériorité, avoir pour objet ou pour effet de déroger aux règles issues de cette modification »

Au 31 août 2017, l'entreprise avait d'ores et déjà notifié 54 licenciements.

La décision d'annulation du Tribunal administratif a suspendu toutes les procédures en cours concernant les autres salariés.

Les centres régionaux de Paris, Mulhouse, Lyon et Toulouse ont cessé toute activité à fin mai 2017.

En raison de ces fermetures, il reste à ce jour 20 salariés dont le poste a été supprimé ou qui ont refusé l'affectation sur le site national de Compiègne sont encore inscrits aux effectifs de l'entreprise et ont été placés en dispense d'activité rémunérée.

Cette situation, qui dure depuis près de deux ans conduit à faire supporter une charge de salaire qui grève les pertes de CONFORAMA FRANCE, alors même qu'elle n'est plus en mesure de fournir du travail à ces salariés.

Afin de mettre fin à cette situation anormale et financièrement insupportable et compte tenu de la suppression incontestable de ces 20 postes, il est envisagé de faire bénéficier aux salariés concernés des mesures du présent PSE.

DIRECTION POUR SYNTHESE	*	Source au 1er juin 2019	Suppression	Modification	création	Solde
PSE SAV		20	20	0	0	0

# TITRE 4 : PROJET DE RETOUR A LA CROISSANCE DE CONFORAMA FRANCE

# PARTIE 1. ACTIONS CONTINUES SUR LA REDUCTION DES COUTS POUR RESTAURER LA RENTABILITE

Les estimations de marché donnent une perspective de légère décroissance sur la période 2017-2021 (de -1,1% par an en moyenne), principalement liée à la baisse du marché G2, surtout dans sa composante électronique. Le marché du meuble est attendu quasi stable, de même que celui de la décoration ; l'électroménager est attendu en légère progression.

Dans ce contexte, sans action drastique, sans rien faire, les ventes de CONFORAMA devraient baisser de 1,8% en moyenne sur la période 2018-2021, soit de 2 milliards d'euros en 2018 à 1,89 milliards d'euros en 2021.

Pour renverser la tendance déclinante des ventes, CONFORAMA est tenu de :

- Poursuivre ses efforts sur les coûts ;
- Assurer une transformation en profondeur pour déclencher une amélioration pérenne de la rentabilité

# I. <u>POURSUITE DE LA RENEGOCIATION DES LOYERS ET DU PLAN DE REDUCTION DES COUTS</u>

Jusqu'en 2015, aucune politique de négociation des loyers n'était pratiquée de manière systématique et constante pour l'ensemble du parc de magasins.

A partir de décembre 2016, a été mise en place une organisation structurée, dotée des moyens humains recrutés pour assurer la gestion du parc immobilier, avec notamment pour mission de :

- Rattraper l'important retard dans la renégociation des baux de location ;
- Assurer la négociation des loyers des baux conclus à l'occasion de l'ouverture des nouveaux magasins (notamment CONFORAMA Dépôt et Maison Dépôt).

Il a néanmoins été constaté en 2018 que :

- le montant des loyers de deux tiers des magasins était supérieur aux prix du marché ;
- le loyer de chaque magasin représentait en moyenne 17,4 % de la marge commerciale.

Une politique de renégociation systématique a donc été pour la première fois mise en place.

Après analyse des loyers de chaque magasin, il a été décidé :

- Pour les baux considérés comme peu ou pas négociables, de solliciter par courrier aux bailleurs une demande de baisse de loyers ;
- Pour les baux considérés comme potentiellement négociables ou représentant un enjeu particulier du fait de leur montant, d'engager des négociations bilatérales avec prise de contact auprès des bailleurs et/ou d'engager toute action judiciaire utile.

La renégociation massive des baux a démarré en juin 2018 avec l'envoi de 90 courriers à une sélection de bailleurs.

Cette stratégie a produit des résultats au-delà des attentes avec 56 baux renégociés et contractualisés et des baisses de loyers ayant notamment été accordées pour 80% des baux initialement estimés peu ou pas négociables.

A ce jour, les renégociations de baux en cours (avec deux dates de prise d'effet des loyers renégociés au 1<sup>er</sup> octobre 2018 et au 1<sup>er</sup> janvier 2019) permettront de générer 2,5 millions d'euros d'économies en base annuelle et environ 2,2 millions d'euros à fin septembre 2019.

Il est par ailleurs estimé que la renégociation des contrats restants permettrait d'économiser entre 0,5 et 1,5 millions d'euros supplémentaires en base annuelle.

Cela laisse augurer une réduction totale d'un minimum de 3 millions d'euros par an représentant une économie d'environ 6% sur les loyers annuels.

#### II. CENTRALISATION ET CONTROLE DES ACHATS INDIRECTS

Les achats indirects sont constitués des postes suivants :

- Facility management : Gestion du site, travaux & maintenance, énergie, sécurité & sureté ;
- Frais généraux & administratifs: Communication, banque & assurances, fournitures, prestations intellectuelles, frais de voyage et déplacement, travail temporaire, terrain locaux et bâtiments;
- IT Informatique & Télécoms : Hadware, prestations IT, software, télécom ;
- Logistique : Prestations, fourniture et matériel logistique, transport ;
- Services aux clients : Livraison clientèle, autres services.

Le coût des achats indirects s'élevait en 2017 à un total de 327 millions d'euros, représentant un poids de près de 15% du chiffre d'affaires sur la même période.

Une analyse menée en février 2018 a permis d'identifier qu'une structuration et une centralisation des achats indirects au niveau du Groupe serait de nature à améliorer la profitabilité et de réduire les coûts.

#### 1. Une organisation décentralisée ne permettant pas la maîtrise des coûts

Jusqu'en septembre 2018, les achats indirects étaient gérés :

- Pour partie, par la Direction des achats indirects (DAI), composée de 4 collaborateurs ayant en charge des portefeuilles non organisés par familles d'achats ;
- Pour le reste, par chaque Direction/Magasin au sein du périmètre France.

Ainsi, 70% des achats indirects étaient réalisés sans gestion standardisée et contrôlée et 30% seulement des achats étant réalisés par une équipe d'acheteurs dédiés.

Il était dans ce contexte observé une totale absence de rationalisation du panel de fournisseurs.

Enfin, il était constaté :

- Une confusion entre les rôles d'acheteur, d'approvisionneur et de gestionnaire ;
- Une absence d'outil achats indirects permettant un pilotage global du périmètre.

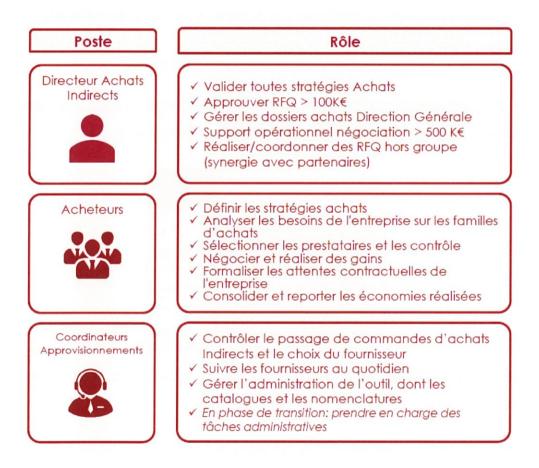
L'ensemble de ces facteurs ne permettait pas de gérer pleinement et efficacement les dépenses et de limiter les coûts.

2. Globalisation des pratiques achats indirects au niveau du Groupe en vue de l'optimisation des gains et de la réduction des coûts

Le 11 septembre 2018, a été lancé un projet visant à :

- doter CONFORAMA d'une DAI capable de répondre aux enjeux du Groupe :
- centraliser les pratiques d'achats indirects au niveau de la DAI Groupe ;
- améliorer le pilotage des achats indirects sur l'ensemble du périmètre.

Dès la fin de l'année 2018, l'organisation de la DAI a été refondue afin de clarifier les rôles de chaque acteur :



Une organisation cible a par ailleurs été fixée pour 2019, comprenant pour le périmètre France :

- 1 Directeur des achats indirects;
- 8 acheteurs spécialisés disposant chacun d'un portefeuille par famille d'achats (Marketing, Logistique, Informatique & Télécoms...);

- 3 Coordinateurs approvisionnements travaillant de manière transverse sur l'ensemble des familles d'achats.

Depuis le début de l'année 2019, sept embauches et deux mobilités internes ont été menées, portant l'effectif total de la DAI à un total de 12 collaborateurs.

Suite à un appel d'offres réalisé afin d'identifier la meilleure solution à implémenter chez CONFORAMA, un outil de pilotage a été déployé auprès de chaque Direction/Magasin au sein du périmètre France.

#### Cet outil permet désormais de :

- développer des processus communs et étendus à chaque étape du cycle de vie d'une commande (achat, approvisionnement, gestion) ;
- répondre aux objectifs de sécurisation des dépenses et de massification des achats.

#### 3. Résultats en date et pistes d'optimisations supplémentaires

Au 14 mai 2019, soit moins de six mois après le déploiement du projet, les économies réalisées par la DAI par référence au budget de l'année N-1 s'élevaient à 2,1 millions d'euros :

	Réalisé (K€)
Facility Management	230
Frais généraux & administratifs	693
Informatique & télécoms	894
Logistique	55
Marketing	311
Services aux clients	0
Total	2 182

La nouvelle DAI poursuit par ailleurs ses initiatives de gains et de réductions de coûts, selon une stratégie à deux niveaux :

- Acheter mieux en définissant des stratégies d'achats, en rationalisant et mettant en concurrence les fournisseurs, en négociant mieux et en massifiant afin de générer des gains d'achats par effet de volume;
- Réduire les coûts de fonctionnement en identifiant les pistes de réduction et en implémentant les actions nécessaires.

A ce jour, les principales pistes d'optimisation supplémentaires sont les suivantes :

#### Marketing et la Communication

Les coûts liés au marketing et à la communication représentent aujourd'hui une dépense significative (4% du chiffre d'affaires) et supérieure à celle observée chez les concurrents (1%).

Les pistes de réductions de coûts envisagées sont les suivantes :

- Revoir la stratégie de communication imprimée et de communication en magasin :
  - o Un appel d'offre est actuellement en cours s'agissant de la distribution des prospectus. Un autre est prévu s'agissant de leur impression, afin de négocier les tarifs à la baisse et de réduire le nombre de fournisseurs.
  - Des actions sont déjà en cours en vue de la réduction du nombre de références et la standardisation de toute la gamme de communication et d'information au sein des magasins (PLV-ILV).
- Décision a été prise d'arrêter le sponsoring de la ligue 1 de football qui représentait un coût annuel de 9 millions d'euros;
- Les dépenses d'affichage et de promotion radio sont actuellement passées en revue.

Les économies potentielles liées à l'ensemble de ces pistes sont évaluées entre 14 et 16,7 millions d'euros.

#### - Informatique

Les prestations informatiques externalisées représentent à ce jour un coût de 15 millions d'euros.

Des économies pourraient être réalisées en procédant à la ré-internalisation de certaines fonctions considérées comme étant clés.

Le gain ainsi réalisé représenterait entre 1,9 et 2,8 Millions d'euros.

#### Energie et assimilés

Des actions ont été menées en 2018 s'agissant des tarifs d'électricité et de gaz.

L'axe principal de réduction de coûts est à ce jour celui de la gestion des déchets.

Un appel d'offre est envisagé afin de renégocier les tarifs et réduire le nombre de fournisseurs, tout en permettant un meilleur tri et valorisation des déchets.

Les économies projetées représenteraient entre 1,1 et 1,3 millions d'euros.

#### - Les dépenses des magasins

Les achats des magasins sont aujourd'hui trop peu centralisés notamment sur la maintenance, les espaces verts, la sécurité, ou encore l'affranchissement du courrier.

La rationalisation du portefeuille très vaste des fournisseurs, le déploiement de standards communs et la gestion centralisée des achats permettraient de réduire le coût global de ces postes de dépenses.

Le gain potentiel associé est estimé entre 3,8 et 4,6 millions d'euros.

### Coûts de déplacement et frais généraux

Des actions sont envisagées afin de renforcer le contrôle des frais généraux, dont notamment :

- Revoir les conditions et procédures de remboursement des frais de déplacement et de voyage;
- Rationaliser les frais liés aux séminaires, réceptions, salons, traiteurs...

Des économies évaluées à un montant se situant entre 1,2 et 2,8 millions d'euros pourraient ainsi être réalisées.

En résumé, les achats indirects représentent une source potentielle d'économies que l'on peut chiffrer au total entre 22 et 30 millions d'euros, soit 7 à 10% du coût global des achats indirects.

# PARTIE 2. DYNAMISATION DE L'ACTION COMMERCIALE AUTOUR DES FONDAMENTAUX DE LA MARQUE

La conjoncture du marché, structurellement cyclique, vient handicaper davantage CONFORAMA France.

Il est de ce point de vue considéré comme clef de mobiliser l'entreprise autour d'une stratégie centrée sur le client :

- Poursuivre le développement du Digital/E-commerce afin d'accompagner le client dans l'élaboration de ses projets d'achats (Site Web, Auto-assistance...);
- Assumer pleinement auprès des clients le positionnement de discounter en promouvant une offre large, avec une régénération fréquente des magasins ;
- Promouvoir et assurer l'excellence opérationnelle des services essentiels aux clients, en adoptant les normes du marché : avant la vente (aide à la conception), pendant la vente (garanties, financement et échanges) et après-vente (livraison, montage et SAV).

# I. <u>POURSUIVRE LA STRATEGIE NUMERIQUE AU SERVICE D'UNE VISION</u> OMNICANALE CROISSANTE ET RENTABLE

Au cours de la période 2017-2018, l'activité web représentait 121 millions de visites sur le site conforma.fr qui figurait parmi les 15 premiers sites de e-commerce en France.

Le volume d'affaires Web (VA Web) s'élevait sur cette même période à 181 millions d'euros, représentant 8,1 % du volume d'affaires total de l'Enseigne France.

Nonobstant des audiences très significatives, de nombreux leviers stratégiques restaient à actionner afin d'optimiser la rentabilité de l'activité :

- Le parcours client de bout en bout restait à fluidifier ;
- Les performances du site web étaient insuffisantes et le parcours client méritait d'être simplifié;
- Les conditions de livraison étaient en décrochage par rapport à la concurrence;
- L'expertise marketing digitale était insuffisante.

Au demeurant, le déploiement d'une vision omnicanale supposait d'éliminer les silos marketing et logistiques afin d'avoir une vue 360° du client et d'optimiser l'expérience client.

Des moyens importants ont donc été investis afin d'être en mesure de développer une stratégie digitale en phase avec les évolutions des comportements des consommateurs et de nature à contribuer à la progression du volume d'affaires digital.

#### 1. Renforcement, structure et moyens

Trois nouveaux pôles ont été créés au sein de la nouvelle Direction Digitale et Client, respectivement dédiés :

- aux ventes et au e-commerce ;
- à la coordination des filiales et à la mise en œuvre des actions digitales des nouvelles activités ;
- à l'expérience client omnicanale.

#### 2. Elaboration d'un plan de transformation de l'activité digitale et client

6 piliers stratégiques sont en cours développés :

- Créer une expérience client de bout en bout :
  - Créer un parcours cohérent et multi-supports (ordinateur, tablette, smartphone)
     permettant d'accompagner le client de l'inspiration jusqu'au suivi de la livraison de son achat;
  - Faciliter la livraison à domicile ou le retrait en point relais des produits commandés en ligne.
- Augmenter la visibilité et le trafic du canal digital grâce à des moyens permettant de renforcer le marketing digital et sa coordination ;

#### Renforcer l'omnicanalité :

- d'une part, de développer la possibilité pour les clients de commander en ligne pour ensuite retirer leur article dans un magasin (Click & Collect);
- o d'autre part, d'accroitre la digitalisation de l'expérience magasin (Bornes interactives).

- Accroître le réachat sur internet : afin d'augmenter la fréquence d'achat en ligne et d'accroître la convergence avec l'expérience magasin, des cartes de fidélité ont été réintroduites et l'offre décoration a été renforcée en ligne ;

Les résultats attendus de ce plan de transformation sont :

- Une augmentation du trafic sur le site internet, du taux de transformation et du volume d'affaires web;
- Une progression de la marketplace dans le volume d'affaires web ;
- Une réduction des frais de prospectus au profit d'une approche relationnelle via des emailings et SMS moins coûteux.

#### 3. Déploiement de technologies novatrices au service des clients

Développement d'une nouvelle fonctionnalité permettant de retrouver un produit à partir d'une photo sur le site CONFORAMA.fr.

Le principe est que, depuis le site CONFORAMA.fr, l'utilisateur clique une icône dédiée, charge un visuel depuis ses photos, puis accède à une sélection de produits identiques ou très proches parmi l'ensemble des références. L'internaute peut ensuite suivre un parcours d'achat classique.



#### II. RENOUER AVEC SON POSITIONNEMENT DISCOUNTER/POLITIQUE D'OFFRE

Le Groupe CONFORAMA doit se recentrer sur l'essentiel, le fondamental, et notamment son positionnement discounter en respectant la stratégie suivante :

#### 1. Opérer une revue tactique des catégories

Des erreurs stratégiques ont eu des impacts très défavorables sur les ventes (ex : le salon).

CONFORAMA doit donc corriger ses erreurs, développer les catégories stratégiques comme la chambre et la décoration, et revoir le positionnement d'autres catégories dans certains autres cas.

- Le Salon : retrouver le style et le positionnement CONFORAMA après les erreurs de style et de prix de 2017 et 2018 ;
- La Cuisine : mener une stratégie globale fondée sur le prix, le merchandising et l'efficacité de l'acte de vente ;
- La Chambre :
  - modification du product mix grâce à la promotion de la grande largeur (160 vs 140) afin d'augmenter le prix de vente moyen ;
  - action sur les coûts logistiques grâce aux matelas roulés ;
- Le Blanc : mener une stratégie globale fondée sur le développement de la largeur de gamme et l'optimisation des prix ;
- La Décoration :
  - redéfinition des collections et des offres ;
  - amélioration du merchandising pour développer les ventes additionnelles ;
  - nécessité de repenser les surfaces de vente en magasin.

#### 2. Recréer la netteté dans le parcours client en construisant le désir d'acheter

Les rabais en magasin représentent chez CONFORAMA un pourcentage significativement plus élevé que chez les concurrents.

De plus, on n'observe pas de corrélation significative entre le pourcentage de remise et le développement des ventes.

Un travail sur la qualité et le ciblage des rabais plutôt que la quantité doit permettre d'en réduire le volume global tout en faisant des promotions un levier d'activité du trafic.

#### Garantir un positionnement prix très compétitif et le meilleur rapport qualité/prix;

Il est primordial de développer une véritable stratégie pricing avec une équipe dédiée :

- Construire une stratégie pour chaque famille de produits en fonction de ses atouts et de son attractivité;
- Rationaliser et mettre en place des processus de gestion de fin de vie pour les références les moins performantes

# III. AMELIORER ET ATTEINDRE DES NORMES DE QUALITE ELEVEES POUR LE SERVICE LIVRAISON

Le plan de transformation logistique engagé en 2015 doit être poursuivi afin de bénéficier de l'ensemble des enjeux attendus et notamment :

- Réduction des stocks ;
- Réduction des délais de mise à disposition (y compris pour les produits en flux direct) ;
- Homogénéisation du service B2B et B2C;
- ...

Il est projeté d'ici fin 2020 de poursuivre la transformation avec notamment :

- La fermeture de la plateforme de Blois et l'intégration des produits exclus web vers Tournan ;
- Le transfert des produits Siège Grand Import de Guisnel vers Tournan ;
- La poursuite de la réduction du nombre de dépôts déportés magasins lorsque c'est possible ;
- La poursuite de la centralisation logistique des flux (G123);
- L'accroissement progressif des fréquences de livraison magasin depuis les plateformes ;
- L'amélioration générale des process d'approvisionnement des magasins ;
- ..

L'ensemble de ces mesures doivent permettre de proposer aux clients un service de livraison fiable, traçable et dans la fourchette des prix du marché.

## **TITRE 5: LES RAISONS D'Y CROIRE**

NB: Le tableau ci-dessous présente l'impact des économies attendues (en année pleine) résultant du plan d'évolution de l'organisation des activités du Groupe Conforama en France appliqué au résultat opérationnel courant de Conforama France au 30/09/2018.

		1		Inc. a. a. A.		
en m€	30/09/2018 (1)	Impact fermeture de magasins <sup>(2)</sup>	Report de CA <sup>(8)</sup>	Impact productivité des magasins <sup>(4)</sup>	Impact simplification du siège <sup>(6)</sup>	Objectif
Chiffre d'affaires	2 117,4	(293,9)	83,0			1 906,5
Coût des ventes	(1 401,2)	212,3	(54,9)	-	1,6	(1 242,2)
Marge brute	716,3	(81,7)	28,1		1,6	664,3
% de CA	33,8 %	27,8 %	33,8 %	n.a.	n.a.	34,8 %
Charges nettes d'exploitation	(812,4)	126,5	-	30,9	6,7	(648,4)
% de CA	(38,4)%	(43,0)%	-	n.a.	n.a.	(34,0)%
Résultat opérationnel courant	(96,2)	44,9	28,1	30,9	8,2	15,9
% de CA	(4.5)%	(15.3)%	33.8 %	n.a.	n.a.	0.8 %

Note: (1) données de l'entité juridique Conforama France

Le projet envisagé, associé à la poursuite des initiatives de développement et de maîtrise des coûts devrait permettre un retour à l'équilibre des comptes de la société Conforama France à l'horizon du plan.

En effet la mise en œuvre du projet permettrait de générer les gains suivants :

- Environ 100 millions d'euros de résultat opérationnel courant lié à la fermeture des magasins déficitaires et à l'évolution de l'organisation en magasin ;
- Environ 6 millions d'euros relatif à l'optimisation du siège.

A ces gains, propres à l'entité juridique Conforama France, viennent s'ajouter 10 millions d'euros résultant de la fermeture de l'activité Maison Dépôt.

Par ailleurs, CONFORAMA possède des atouts majeurs sur lesquels s'appuyer pour renouer avec la rentabilité, à savoir :

<sup>(2)</sup> Basé sur le compte de résultat des magasins au 30/09/2018

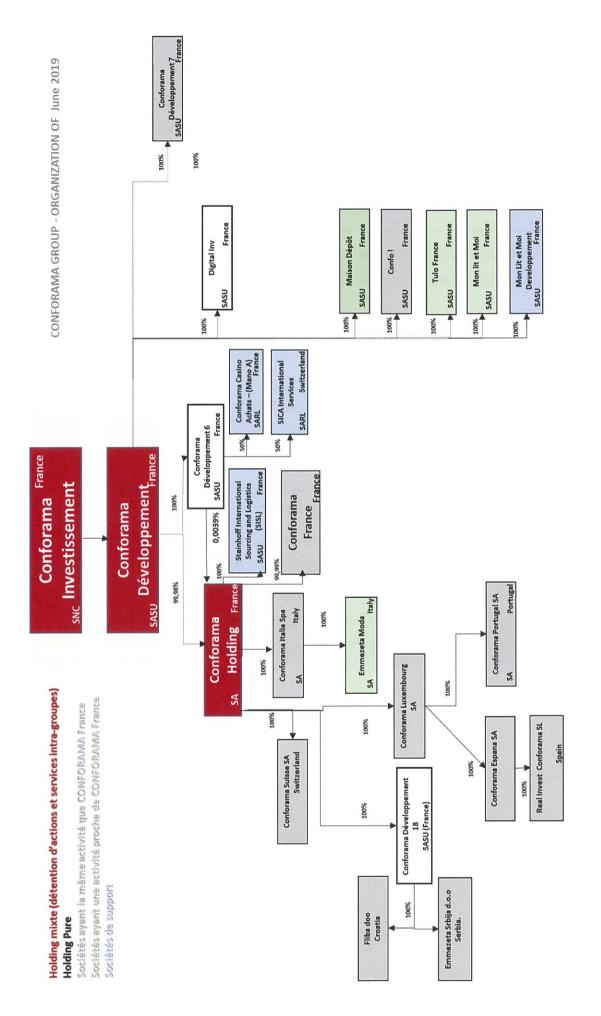
<sup>(3)</sup> Report de chiffre d'affaires des magasins fermés vers les magasins les plus proches

<sup>(4)</sup> Basé sur le salaire moyen des 12 derniers mois par ETP à juin 2019.

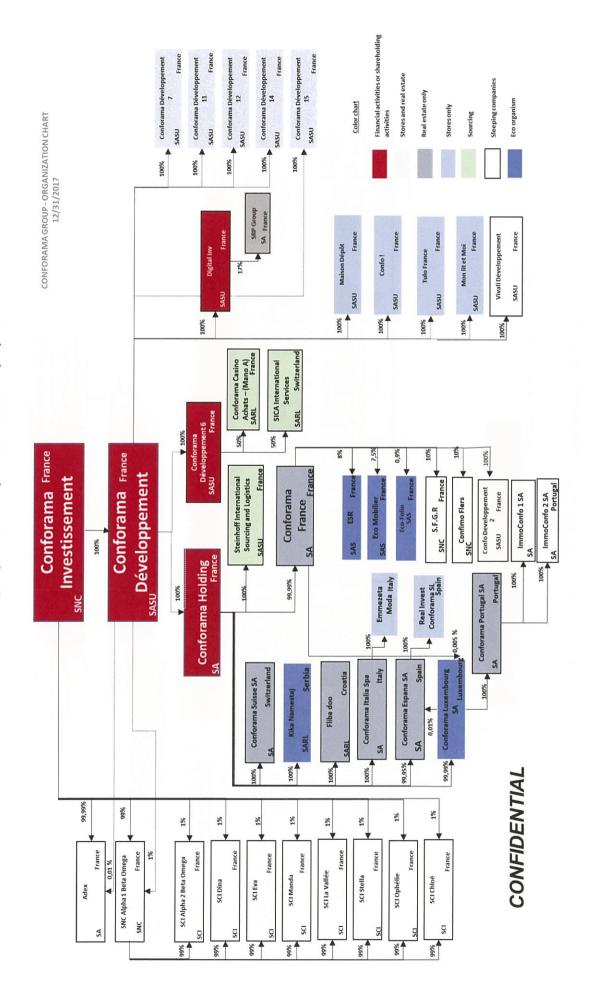
- Une marque « Conforama » profondément implantée sur le territoire et reconnue ;
- Un positionnement de discounter multi-produits de proximité ;
- Un réseau conservant un maillage fort permettant d'être au plus près de la population française ;
- Des équipes compétentes engagées derrière la marque.

Enfin, en parallèle de la suppression des foyers de pertes et des mesures d'optimisation, des chantiers déjà lancés devraient porter leurs fruits à l'horizon du plan, à savoir :

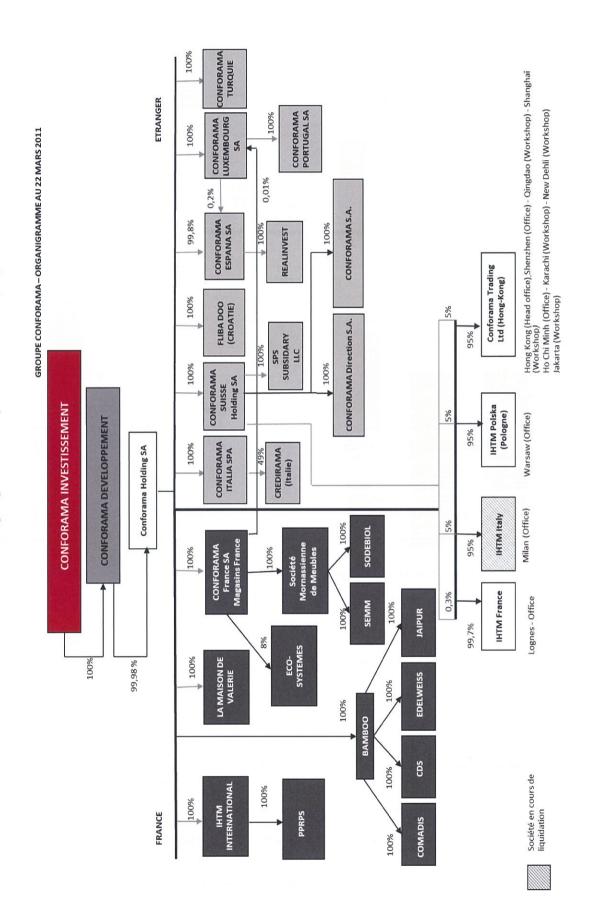
- La poursuite de la renégociation des loyers initiés en juin 2018 ;
- La revue tactique de gammes de produits stratégiques (Salle à manger, Cuisine, Décoration, Electrodomestique);
- La revue et l'optimisation du processus de fixation des prix et de la politique de promotions ;
- La poursuite du développement des activités e-commerce et plus particulièrement Marketplace ;
- Le renforcement de la direction des achats indirects pour une globalisation des pratiques d'achats indirects en vue de l'optimisation des gains et de la réduction des coûts ;
- Le déploiement du plan Supply chain avec pour objectifs :
  - o L'amélioration de la disponibilité des marchandises grâce à la mutualisation des zones de stockage et l'amélioration des process internes ;
  - o L'amélioration de la prévision des livraisons de marchandises ;
  - o Une optimisation des conditions tarifaires avec les fournisseurs logistiques.



ANNEXE 2: Organigramme Groupe CONFORAMA 31/12/2017

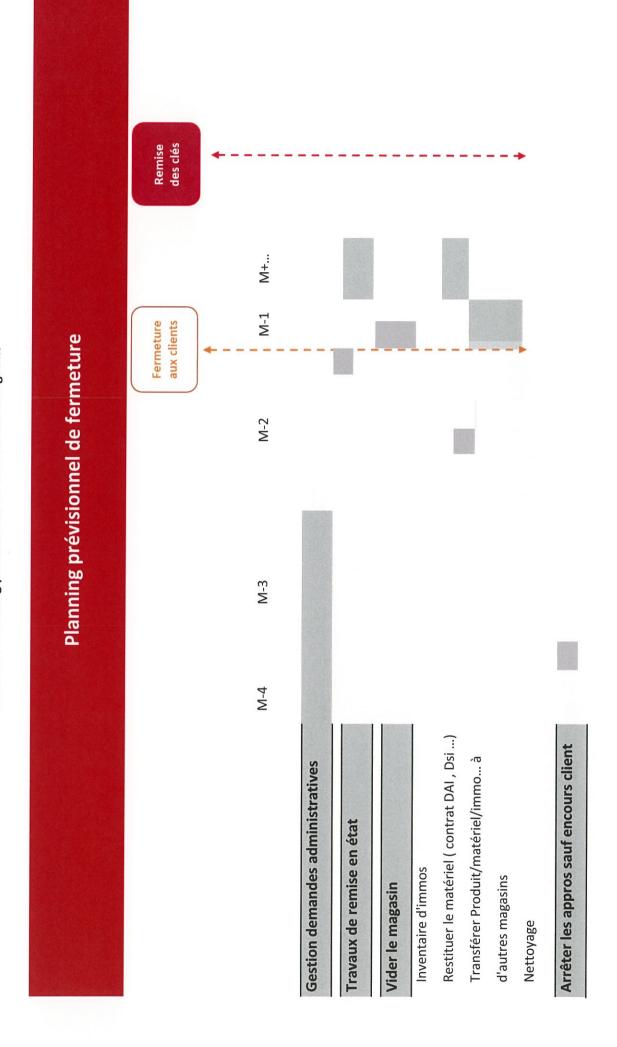


ANNEXE 3: Organigramme Groupe CONFORAMA 22/03/2011



φ

ANNEXE 4 : Planning prévisionnel de fermeture 32 magasins



Gestion de l'encours client

# **ANNEXE 5 : Catégorie professionnelle**

Catégorie Professionnelle	Lib Emploi Repère	Total
ACHETEUR	ACHETEUR	9
ADJOINT(E) CHEF DE DEPOT	ADJOINT(E) CHEF DE DEPOT	1
ADJOINT(E) RAC	ADJOINT(E) RAC	15
ADJOINT(E) RESP. DE CAISSE	ADJOINT(E) RESP. DE CAISSE	30
ADJOINT(E) RESPONSABLE DE RAYON	ADJOINT(E) RESPONSABLE DE RAYON	38
ADJOINT(E) RESPONSABLE DEPOT	ADJOINT(E) RESPONSABLE DEPOT	59
ADMINISTRATEUR	ADMINISTRATEUR	8
AGENT ADMINISTRATIF	AGENT ADMINISTRATIF	29
	AGENT ADMINISTRATIF QUALIFIE	166
AGENT ADMINISTRATIF COMMERCIAL	AGENT ADMINISTRATIF QUALIFIE	17
	GESTIONNAIRE ADMINIST QUALIFIÉ	6
AGENT D'ENTRETIEN / NETTOYAGE	AGENT DE NETTOYAGE	1
	AGENT D'ENTRETIEN	2
AGENT LOGISTIQUE	AGENT LOGISTIQUE	1
	AGENT LOGISTIQUE QUALIFIE	3
AIDE COMPTABLE	AIDE COMPTABLE	10
ANALYSTE ETUDES DEVELOPPEM	ANALYSTE ETUDES DEVELOPPEM	42
ANALYSTE PROCESS LOGISTIQUE	ANALYSTE PROCESS LOGISTIQUE	1
ANALYSTE RESEAU SYSTEME	ANALYSTE RESEAU SYSTEME	11
ANALYSTE SUPPORT TECHNIQUE PROD	ANALYSTE SUPPORT TECHNIQUE PROD	1
APPROVISIONNEUR	APPROVISIONNEUR	31
ASSISTANT(E) DE DIRECTION	ASSISTANT(E) DE DIRECTION	20
ASSISTANT(E) DE DIRECTION MD	ASSISTANT(E) DE DIRECTION	1
ASSISTANT(E) DE DIRECTION RESEAU	ASSISTANT(E) DE DIRECTION	3
ASSISTANT(E) PRODUITS MD	ASSISTANT(E) DE DIRECTION	2
AUDITEUR	AUDITEUR	4
CADRE ADMINISTRATIF ETABLISSEMENT	CADRE ADMINISTRATIF ETABLISSEMENT	2
CADRE DIRIGEANT	CADRE DIRIGEANT	5
CHARGE ETUD ARCHITECT & AGENCEMENT	CHARGE ETUD ARCHITECT & AGENCEMENT	1
CHARGÉ(E) DE COMMUNICATION	CHARGÉ(E) DE COMMUNICATION	4
CHARGE(E) DE MARKETING	CHARGE(E) DE MARKETING	7
CHARGE(E) DE MISSION	CHARGE(E) DE MISSION	9
CHARGE(E) DE MISSION RH	CHARGE(E) DE MISSION RH	15
CHARGÉ(E) DE PRODUCTION	CHARGÉ(E) DE PRODUCTION	14
CHARGÉ(E) DE PRODUCTION MD	CHARGÉ(E) DE PRODUCTION	1
CHARGE(E) D'ETUDES	CHARGE(E) D'ETUDES	3
CHARGE(E) EXPANSION TRAVAUX	CHARGE(E) EXPANSION TRAVAUX	7
CHARGÉ(E) RELATION CLIENTS	CHARGÉ(E) RELATION CLIENTS	13
CHAUFFEUR	CHAUFFEUR	2
CHAUFFEUR LIVREUR MONTEUR	CHAUFFEUR LIVREUR MONTEUR	57
CHEF DE GROUPE	CHEF DE GROUPE	26
CHEF DE PRODUIT(S)	CHEF DE PRODUIT(S)	1
CHEF DE PRODUIT(S) G1	CHEF DE PRODUIT(S)	11

CHEF DE PRODUIT(S) G2	CHEF DE PRODUIT(S)	15
CHEF DE PRODUIT(S) G3	CHEF DE PRODUIT(S)	7
(-)	RESPONSABLE DE SERVICE	1
CHEF DE PRODUIT(S) MARKETING	CHEF DE PRODUIT(S)	1
CHEF DE PRODUIT(S) MD	CHEF DE PRODUIT(S)	5
CHEF DE PRODUIT(S) SERVICES	CHEF DE PRODUIT(S)	1
CHEF DE QUAI	CHEF DE QUAI	21
CHEF D'EQUIPE DEPOT	CHEF D'EQUIPE DEPOT	82
CHGE(E) MISSION MERCHANDISING	CHGE(E) MISSION MERCHANDISING	5
COMPTABLE	AGENT ADMINISTRATIF	2
	COMPTABLE	52
	COMPTABLE CONFIRME(E)	51
CONTROLEUR DE GESTION	CHARGE(E) DE MISSION RH	1
	CONTROLEUR DE GESTION	13
CONTROLEUR DE GESTION RESEAU	CHARGE(E) DE MISSION RH	1
	CONTROLEUR DE GESTION	7
CONTROLEUR FINANCIER	CONTROLEUR DE GESTION	2
	CONTROLEUR FINANCIER	7
CONTRÔLEUR QUALITÉ	CONTRÔLEUR QUALITÉ	2
	CONTRÔLEUR QUALITÉ CONFIRME	6
COORDINATEUR LOGISTIQUE	COORDINATEUR LOGISTIQUE	5
COORDINATEUR PRODUIT	COORDINATEUR PRODUIT	16
COORDINATEUR SUPPLY CHAIN	COORDINATEUR SUPPLY CHAIN	6
DECORATEUR(TRICE)	DECORATEUR(TRICE)	16
DESSINATEUR (TRICE)	DESSINATEUR (TRICE)	4
DIRECTEUR ADJOINT	DIRECTEUR ADJOINT	1
DIRECTEUR DE CATEGORIE G1	DIRECTEUR DE CATEGORIE	1
111111111111111111111111111111111111111	DIRECTEUR DE SERVICE	2
DIRECTEUR DE CATEGORIE G2	DIRECTEUR DE SERVICE	3
DIRECTEUR DE CS	DIRECTEUR DE CS	1
DIRECTEUR DE MAGASIN	DIRECTEUR DE MAGASIN	198
DIRECTEUR DE PROJET	DIRECTEUR DE PROJET	4
DIRECTEUR DE REGION	DIRECTEUR DE REGION	14
DIRECTEUR DE REGION INTERNATIONAL	DIRECTEUR DE REGION	1
DIRECTEUR DE SERVICE	DIRECTEUR DE SERVICE	36
DIRECTEUR DE SERVICE MD	DIRECTEUR DE SERVICE	2
DIRECTEUR ÉTABLISSEMENT	DIRECTEUR ÉTABLISSEMENT	2
DIRECTEUR MAGASIN MAISON DEPOT	DIRECTEUR MAGASIN MAISON DEPOT	7
DIRECTEUR RESEAU	DIRECTEUR RESEAU	3
DIRECTEUR(TRICE) POLE G2	DIRECTEUR DE SERVICE	1
DIRECTEUR(TRICE) POLE G3	DIRECTEUR DE SERVICE	1
EBENISTE	EBENISTE	142
EMPLOYE(E) MERCHANDISING	EMPLOYE(E) MERCHANDISING	1
GESTIONNAIRE ADMINISTRATIF	GESTIONNAIRE ADMINIST QUALIFIÉ	38
	GESTIONNAIRE ADMINISTRATIF	29
GESTIONNAIRE ADMINISTRATIF MD	GESTIONNAIRE ADMINIST QUALIFIÉ	
L	I	.1

GESTIONNAIRE APPROVISIONNEMENT	GESTIONNAIRE APPROVISIONNEMENT	5
GESTIONNAIRE DE FLUX DE MARCHANDISES	GESTIONNAIRE DE FLUX DE MARCHANDISES	17
GESTIONNAIRE LOGISTIQUE	GESTIONNAIRE LOGISTIQUE	1
GESTIONNAIRE RH	GESTIONNAIRE RH	15
GESTIONNAIRE TRESORERIE	GESTIONNAIRE TRESORERIE	1
HOTE(SSE) D'ACCUEIL TELEPHONIQ	HOTE(SSE) D'ACCUEIL TELEPHONIQ	7
	HOTE(SSE) D'ACCUEIL TELEPHONIQ	14
HOTE(SSE) SAV (CS)	HOTE(SSE) SAV (CS)	2
	HOTE(SSE) SAV QUALIFIE	11
HOTE(SSE) SAV MAGASIN	HOTE(SSE) SAV (CS)	1
1	HOTE(SSE) SAV PRINCIPALE	3
	HOTE(SSE) SAV QUALIFIE	3
HOTE(SSE) SERVICES (MAGASINS)	HOTE(SSE) SERVICES (MAGASINS)	1
HOTE. DE CAISSE ET/OU SERVICES	HOTE. DE CAISSE ET/OU SERV QUALIFIE	543
	HOTE, DE CAISSE ET/OU SERV TRES	112
	HOTE. DE CAISSE ET/OU SERVICES	515
INGENIEUR QUALITE	INGENIEUR QUALITE	4
JURISTE	JURISTE	3
MAGASINIER	MAGASINIER	1281
	MAGASINIER PIECES DETACHEES	2
	MAGASINIER PIECES DETACHEES QUALIFIE	7
MAGASINIER PIECES DETACHEES	MAGASINIER PIECES DETACHEES QUALIFIE	1
MAGASINIER SUPPLY	MAGASINIER	56
ORGANISATEUR	ORGANISATEUR	8
ORGANISATEUR MD	ORGANISATEUR	1
PROCUREMENT	PROCUREMENT	1
RESP ADMINISTRATIF ET COMPTABL	RESP ADMINISTRATIF ET COMPTABL	167
RESP EQU ETUDES & DEVELOPPEMENT	RESP EQU ETUDES & DEVELOPPEMENT	14
RESP EQU PRODUCTION INFORMATIQUE	RESP EQU PRODUCTION INFORMATIQUE	5
RESP RESSOURCES HUMAINES	RESP RESSOURCES HUMAINES	17
RESP.DEPOT /LOGISTIQUE MAISON DEPOT	RESP.DEPOT /LOGISTIQUE MAISON DEPOT	4
RESPONSABLE CAISSE/SERVICES	RESPONSABLE CAISSE/SERVICES	57
RESPONSABLE COMMERCE MAISON DEPOT	RESPONSABLE COMMERCE MAISON DEPOT	6
RESPONSABLE COMMUNICATION	RESPONSABLE COMMUNICATION	1
RESPONSABLE DE DEPOT	RESPONSABLE DE DEPOT	187
RESPONSABLE DE PROJET	APPROVISIONNEUR	1
	RESPONSABLE DE PROJET	31
RESPONSABLE DE PROJET TRAFFIC	RESPONSABLE DE PROJET	2
RESPONSABLE DE RAYON	RESPONSABLE DE RAYON	539
RESPONSABLE DE SERVICE	RESPONSABLE DE SERVICE	70
RESPONSABLE DE SERVICE APPRO	RESPONSABLE DE SERVICE	1
RESPONSABLE DE SERVICE MD	RESPONSABLE DE SERVICE	1
RESPONSABLE D'ENTREPÔT	RESPONSABLE D'ENTREPÔT	5
RESPONSABLE D'EQUIPE SAV	RESPONSABLE D'EQUIPE SAV	20
RESPONSABLE D'EQUIPE TECHNIQUE	RESPONSABLE D'EQUIPE TECHNIQUE	25
RESPONSABLE EXPLOITATION	RESPONSABLE EXPLOITATION	4

RESPONSABLE FLUX DE MARCHANDISES	RESPONSABLE FLUX DE MARCHANDISES	12
RESPONSABLE MARKETING	RESPONSABLE MARKETING	1
RESPONSABLE PIECES DETACHEES	RESPONSABLE PIECES DETACHEES	2
RESPONSABLE QUALITE PROCESSUS	RESPONSABLE QUALITE PROCESSUS	2
RESPONSABLE QUALITE SECURITE	RESPONSABLE QUALITE SECURITE	3
RESPONSABLE QUALITÉ/SAV	RESPONSABLE QUALITÉ/SAV	1
RESPONSABLE RELATIONS CLIENTELE	RESPONSABLE RELATIONS CLIENTELE	5
RESPONSABLE SAV	RESPONSABLE SAV	51
RESPONSABLE TECHNIQUE	RESPONSABLE TECHNIQUE	3
SECRETAIRE QUALIFIE(E)	SECRETAIRE QUALIFIE(E)	2
TECHNIC MAINTENANCE ENTRETIEN	TECHNIC MAINTENANCE ENTRETIEN	2
TECHNICIEN MEUBLE	TECHNICIEN MEUBLE	9
TECHNICIEN QUALITÉ	TECHNICIEN QUALITÉ	1
TECHNICIEN RÉSEAU-SYSTÈME	TECHNICIEN RÉSEAU-SYSTÈME	3
TECHNICIEN(NE) ASS.TELEPHONIQU	TECHNICIEN(NE) ASS.TELEPHONIQU	7
TECHNICIEN(NE) HOTE SAV	TECHNICIEN(NE) HOTE SAV	5
	TECHNICIEN(NE) HOTE SAV HAUT QUALIFIE	1
	TECHNICIEN(NE) HOTE SAV QUALIFIE	13
TECHNICIEN(NE) SAV	TECHNICIEN(NE) SAV	8
	TECHNICIEN(NE) SAV HAUTEMENT QUALIFIE	3
	TECHNICIEN(NE) SAV QUALIFIE	219
TECHNICIEN(NE) SUPPORT-TECHNIQUE PROD	TECHNICIEN(NE) SUPPORT-TECHNIQUE PROD	10
TUTEUR(TRICE) TECHNIQUE	TUTEUR(TRICE) TECHNIQUE	2
VENDEUR(SE)	VENDEUR(SE)	759
	VENDEUR(SE) QUALIFIE(E)	1031
	VENDEUR(SE) TRES QUALIFIE(E)	789
WEB ANALYSTE	RESPONSABLE DE PROJET	1
COORDINATEUR PRODUIT ADJOINT	COORDINATEUR PRODUIT	1
Total général		8224

ANNEXE 6: Fiches Magasin

	ANNEXE	b : Fiches iviagasin	
FICHE MAGASIN			
Informations générales			
Magasin	Etoile	Nombre jours ouverture	7
Année création	2012	Cluster magasins comparables	L 7/7
Surface vente (en m²)	4 524	Surface dépôt (en m²)	7 870
Chiffres clés			
Chiffre d'affaires magasin 2	017-18 (en K€)		12 127
EBITDAR 2017-18 en K€ *			-4 914,8
Au 1er juin 2019 : Nombre d'ETP hors autres Contrats CDI Contrats CDD			65,3 61 8
Cible après optimisation			
Effectif cible en ETP du mag	asin **		45,0
Réduction ETP pour atteind Réduction estimée masse sa	20,3 926,3		
EBITDAR après optimisation	n (en K€)		-3 988,5
Report CA autres fermeture	es (sur base 2017-18)		
Magasins fermants Pont Neuf St Ouen	<b>Ventes magasin</b> 20 017 24 106	<b>Report estimé</b> 13,5% 8,0%	Amélioration EBITDAR*** 675,6 482,1
Report estimé total (en K€)			1 157,7
EBITDAR après optimisatio K€)	n et report activité (en		-2 830,8

<sup>\*</sup> EBITDA: EBIT hors dotations aux amortissements

<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

FICHE MAGASIN			
Informations générales			
Magasin	Pont Neuf	Nombre jours ouverture	7
Année création	1981	Cluster magasins comparables	XL
Surface vente (en m²)	4 480	Surface dépôt (en m²)	14 987
Chiffres clés			
Chiffre d'affaires magasin	2017-18 (en K€)		22 095
EBITDAR 2017-18 en K€ *			-5 309,2
Au 1er juin 2019 : Nombre d'ETP hors autres Contrats CDI Contrats CDD	97,1 97 10		
Cible après optimisation			
Effectif cible en ETP du m	80,2		
Réduction ETP pour atteir Réduction estimée masse			17,0 846,5
EBITDAR après optimisat			-4 462,7
Report CA autres fermeto			
Magasins fermants Etoile	Ventes magasin 11 043	Report estimé 13,5%	Amélioration EBITDAR*** 372,7
St Ouen Vitry	24 106 23 284	5,0% 11,5%	301,3 669,4
Report estimé total (en K	1 343,4		
EBITDAR après optimisation et report activité (en K€)			-3 119,3

<sup>\*</sup> EBITDA : EBIT hors dotations aux amortissements

<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

FICHE MAGASIN			
Informations générales			
Magasin	Vélizy	Nombre jours ouverture	7
Année création	1992	Cluster magasins comparables	L 7/7
Surface vente (en m²)	3 852	Surface dépôt (en m²)	7 622
Chiffres clés			
Chiffre d'affaires magasin 2	2017-18 (en K€)		14 653
EBITDAR 2017-18 en K€ *			-1 725,9
Au 1er juin 2019 : Nombre d'ETP hors autres Contrats CDI Contrats CDD	52,9 51 4		
Cible après optimisation			
Effectif cible en ETP du magasin **			41,2
Réduction ETP pour atteind Réduction estimée masse s			11,7 543,0
EBITDAR après optimisation	on (en K€)		-1 182,9
Report CA autres fermetur	res (sur base 2017-18)		
Magasins fermants	Ventes magasin	Report estimé	Amélioration EBITDAR***
Vitry	23 284	8,0%	465,7
Report estimé total (en K€	465,7		
EBITDAR après optimisation et report activité (en K€)			-717,2

<sup>\*</sup> EBITDA: EBIT hors dotations aux amortissements

<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

FICHE MAGASIN			
Informations générales			
Magasin	Chelles	Nombre jours ouverture	7
Année création	2011	Cluster magasins comparables	S
Surface vente (en m²)	4 200	Surface dépôt (en m²)	3 393
Chiffres clés			
Chiffre d'affaires magasin	2017-18 (en K€)		7 325
EBITDAR 2017-18 en K€ *			-1 079,4
Au 1er juin 2019 : Nombre d'ETP hors autres Contrats CDI Contrats CDD	;		30,3 27 5
Cible après optimisation			
Effectif cible en ETP du ma	agasin **		27,0
Réduction ETP pour attein Réduction estimée masse			3,3 201,0
EBITDAR après optimisati	-878,4		
Report CA autres fermetu	res (sur base 2017-18)		
Magasins fermants	Ventes magasin	Report estimé	Amélioration EBITDAR***
¥			
Report estimé total (en K	€)		0,0
EBITDAR après optimisat K€)	ion et report activité (e	en	-878,4

<sup>\*</sup> EBITDA: EBIT hors dotations aux amortissements

<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

Informations générales			
Magasin	St Ouen	Nombre jours ouverture	7
Année création	1982	Cluster magasins comparables	XL
Surface vente (en m²)	6 000	Surface dépôt (en m²)	11 277
Chiffres clés			
Chiffre d'affaires magas	in 2017-18 (en K€)		25 041
EBITDAR 2017-18 en K€	*		-3 446,5
Au 1er juin 2019 : Nombre d'ETP ho autres Contrats CDI Contrats CDD	ors		98,0 97 7
Cible après optimisatio	n		
Effectif cible en ETP du i	magasin **		77,0
Réduction ETP pour atte Réduction estimée mass			21,0 1 090,6
EBITDAR après optimisa	ation (en K€)		-2 355,9
Report CA autres ferme	etures (sur base 2017-18)		
Magasins fermants	Ventes magasin	Report estimé	Amélioration EBITDAR***
Etoile Pont Neuf	11 043 20 017	8,0% 5,0%	220,9 250,2
Report estimé total (¢ K€)	en		471,1
EBITDAR après optimisation et report activité (en K€)			-1 884,8

<sup>\*</sup> EBITDA : EBIT hors dotations aux amortissements

<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

FICHE MAGASIN			
Informations générales			
Magasin	Fleury-Mérogis	Nombre jours ouverture	7
Année création	1990	Cluster magasins comparables	L 7/7
Surface vente (en m²)	4 450	Surface dépôt (en m²)	7 081
Chiffres clés			
Chiffre d'affaires magasin	2017-18 (en K€)		17 033
EBITDAR 2017-18 en K€ *			-983,0
<u>Au 1er juin 2019 :</u>			
Nombre d'ETP hors autres	;		65,8
Contrats CDI			62
Contrats CDD			9
Cible après optimisation			
Effectif cible en ETP du ma	agasin **		46,4
Réduction ETP pour atteir	idre sa cible		19,4
Réduction estimée masse			825,8
EBITDAR après optimisati	on (en K€)		-157,2
Report CA autres fermetu	res (sur base 2017-18)		
Magasins fermants	Ventes magasin	Report estimé	Amélioration EBITDAR***
Report estimé total (en K	€)		0,0
EBITDAR après optimisat	ion et renort activité (e	n	
K€)	ion et report activité (e	••	-157,2
•			

<sup>\*</sup> EBITDA : EBIT hors dotations aux amortissements

<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

FICHE MAGASIN			
Informations générales			
Magasin	Ormesson	Nombre jours ouverture	7
Année création	1981	Cluster magasins comparables	L 7/7
Surface vente (en m²)	3 707	Surface dépôt (en m²)	5 351
Chiffres clés			
Chiffre d'affaires magasin	2017-18 (en K€)		12 302
EBITDAR 2017-18 en K€ *			-512,1
Au 1er juin 2019 : Nombre d'ETP hors autres Contrats CDI Contrats CDD	5		44,7 41 6
Cible après optimisation			
Effectif cible en ETP du magasin **			38,4
Réduction ETP pour attein	dre sa cible		6,3
Réduction estimée masse	salariale (en K€)		297,1
EBITDAR après optimisati	on (en K€)		-215,0
Report CA autres fermetu	res (sur base 2017-18)		
Magasins fermants	Ventes magasin	Report estimé	Amélioration EBITDAR***
Report estimé total (en K€)			0,0
EBITDAR après optimisation et report activité (en K€)			-215,0

<sup>\*</sup> EBITDA: EBIT hors dotations aux amortissements

<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

FICHE MAGASIN				
Informations générales				
Magasin	Vitry	Nombre jours ouverture	7	
Année création	1985	Cluster magasins compara	ables XL	
Surface vente (en m²)	6 960	Surface dépôt (en m²)	14 847	
Chiffres clés				
Chiffre d'affaires magasin	2017-18 (en K€)		24 543	
EBITDAR 2017-18 en K€ *			-1 466,9	
Au 1er juin 2019 : Nombre d'ETP hors autres Contrats CDI Contrats CDD			81,0 81 6	
Cible après optimisation				
Effectif cible en ETP du magasin **			75,1	
Réduction ETP pour atteir Réduction estimée masse			5,9 392,0	
EBITDAR après optimisat	ion (en K€)		-1 074,8	
Report CA autres fermeto	ures (sur base 2017-18)			
Magasins fermants	Ventes magasin	Report estimé	Amélioration EBITDAR***	
Pont Neuf	20 017	11,9% 8,0%	596,8 272,8	
Vélizy	13 639	0,070	2/2,0	
Report estimé total (en K€)			869,5	
EBITDAR après optimisation et report activité (en K€)			-205,3	

<sup>\*</sup> EBITDA: EBIT hors dotations aux amortissements

<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

FICHE MAGASIN			
Informations générales			
Magasin	Gondreville	Nombre jours ouverture	6
Année création	2014	Cluster magasins comparables	XS
Surface vente (en m²)	5 300	Surface dépôt (en m²)	7 344
Chiffres clés			
Chiffre d'affaires magasin 20	017-18 (en K€)		5 799
EBITDAR 2017-18 en K€ *			-710,2
Au 1er juin 2019 : Nombre d'ETP hors autres Contrats CDI Contrats CDD			28,8 26 1
Cible après optimisation			
Effectif cible en ETP du maga	asin **		20,5
Réduction ETP pour atteindre sa cible Réduction estimée masse salariale (en K€)			8,3 324,4
EBITDAR après optimisation	n (en K€)		-385,8
Report CA autres fermeture	es (sur base 2017-18)		
Magasins fermants	Ventes magasin	Report estimé	Amélioration EBITDAR***
Report estimé total (en K€)			0,0
		ı	U,U
EBITDAR après optimisation K€)	n et report activité (en		-385,8

<sup>\*</sup> EBITDA : EBIT hors dotations aux amortissements

<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

FICHE MAGASIN			AEX等。1756是30.1
Informations générales			
Magasin	Vendenheim	Nombre jours ouverture	6
Année création	2014	Cluster magasins comparables	L
Surface vente (en m²)	9 500	Surface dépôt (en m²)	7 219
Chiffres clés			
Chiffre d'affaires magasin 20	017-18 (en K€)		14 099
EBITDAR 2017-18 en K€ *			-1 267,2
Au 1er juin 2019 : Nombre d'ETP hors autres Contrats CDI Contrats CDD	r		52,4 37 10
Cible après optimisation			
Effectif cible en ETP du maga	asin **		45,2
Réduction ETP pour atteindre sa cible Réduction estimée masse salariale (en K€)			7,2 321,8
EBITDAR après optimisation	n (en K€)		-945,4
Report CA autres fermeture	es (sur base 2017-18)		
Magasins fermants	Ventes magasin	Report estimé	Amélioration EBITDAR***
-1 -2 -3 -3 -3 -3 -3 -3 -3 -3 -3 -3 -3 -3 -3			h
Report estimé total (en K€)			0,0
EBITDAR après optimisation K€)			-945,4

<sup>\*</sup> EBITDA: EBIT hors dotations aux amortissements

<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

FICHE MAGASIN			
Informations générales			
Magasin	Grenoble	Nombre jours ouverture	6
Année création	1974	Cluster magasins comparables	М
Surface vente (en m²)	3 865	Surface dépôt (en m²)	5 580
Chiffres clés			
Chiffre d'affaires magasin	2017-18 (en K€)		8 425
EBITDAR 2017-18 en K€ *			-1 331,4
Au 1er juin 2019 : Nombre d'ETP hors autres Contrats CDI Contrats CDD			50,3 42 4
Cible après optimisation			
Effectif cible en ETP du magasin **			31,1
Réduction ETP pour atteir	ndre sa cible		19,2
Réduction estimée masse			759,9
EBITDAR après optimisati	ion (en K€)		-571,5
Report CA autres fermetu	ires (sur base 2017-18)		
Magasins fermants	Ventes magasin	Report estimé	Amélioration EBITDAR***
Report estimé total (en K€)			0,0
EBITDAR après optimisation et report activité (en K€)			-571,5

<sup>\*</sup> EBITDA: EBIT hors dotations aux amortissements

<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

FICHE MAGASIN			
Informations générales			
Magasin	La Tour Du Pin	Nombre jours ouverture	6
Iviagasiii	La Tour Du Fill	Nombre Jours Guverture	O
Année création	1986	Cluster magasins comparables	S
Surface vente (en m²)	3 000	Surface dépôt (en m²)	2 508
Chiffres clés			
Chiffre d'affaires magasin	2017-18 (en K€)		6 304
EBITDAR 2017-18 en K€ *	k		147,8
Au 1er juin 2019 :			
Nombre d'ETP hors autre	S		22,3
Contrats CDI			21
Contrats CDD			0
Cible après optimisation			
Effectif cible en ETP du magasin **			25,0
Réduction ETP pour atteindre sa cible			-2,6
Réduction estimée masse salariale (en K€)			-99,4
EBITDAR après optimisat	ion (en K€)		48,4
Report CA autres fermet	ures (sur base 2017-18)		
Magasins fermants	Ventes magasin	Report estimé	Amélioration EBITDAR***
-15			
Report estimé total (en K	(€)		0,0
EBITDAR après optimisation et report activité (en			
K€)			48,4

<sup>\*</sup> EBITDA: EBIT hors dotations aux amortissements

<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

FICHE MAGASIN			
Informations générales			
Magasin	Antibes	Nombre jours ouverture	6
Année création	1973	Cluster magasins comparables	М
Surface vente (en m²)	3 391	Surface dépôt (en m²)	6 394
Chiffres clés			
Chiffre d'affaires magasin 2	017-18 (en K€)		8 795
EBITDAR 2017-18 en K€ *			-571,1
Au 1er juin 2019 : Nombre d'ETP hors autres Contrats CDI Contrats CDD			32,0 31 3
Cible après optimisation			
Effectif cible en ETP du mag	asin **		30,6
Réduction ETP pour atteindre sa cible Réduction estimée masse salariale (en K€)			1,4 98,9
EBITDAR après optimisation	n (en K€)		-472,2
Report CA autres fermeture	es (sur base 2017-18)		
Magasins fermants	Ventes magasin	Report estimé	Amélioration EBITDAR***
Report estimé total (en K€)			0,0
EBITDAR après optimisation et report activité (en K€)			-472,2

<sup>\*</sup> EBITDA: EBIT hors dotations aux amortissements

<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

FICHE MAGASIN			
Informations générales			
Magasin	Montauban	Nombre jours ouverture	6
Année création	1987	Cluster magasins comparables	S
Surface vente (en m²)	2 990	Surface dépôt (en m²)	3 400
Chiffres clés			
Chiffre d'affaires magasin	2017-18 (en K€)		7 147
EBITDAR 2017-18 en K€ *			-139,0
<u>Au 1er juin 2019 :</u>			There are all the
Nombre d'ETP hors autres	5		26,0
Contrats CDD			24 2
Cible après optimisation			
Effectif cible en ETP du magasin **			24,3
Réduction ETP pour atteir	ndre sa cible		1,7
Réduction estimée masse			69,8
EBITDAR après optimisati	ion (en K€)		-69,2
Report CA autres fermetu	ures (sur base 2017-18)		
Magasins fermants	Ventes magasin	Report estimé	Amélioration EBITDAR***
Report estimé total (en K	€)		0,0
EBITDAR après optimisation et report activité (en			
K€)			-69,2

<sup>\*</sup> EBITDA: EBIT hors dotations aux amortissements

<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

FICHE MAGASIN			
Informations générales			
Magasin	Château Thierry	Nombre jours ouverture	6
Année création	2000	Cluster magasins comparables	S
Surface vente (en m²)	1 800	Surface dépôt (en m²)	2 936
Chiffres clés			
Chiffre d'affaires magasin	2017-18 (en K€)		6 232
EBITDAR 2017-18 en K€ *			-33,6
Au 1er juin 2019 : Nombre d'ETP hors autres Contrats CDI Contrats CDD			24,8 24 1
Cible après optimisation			
Effectif cible en ETP du ma	gasin **		24,0
Réduction ETP pour atteindre sa cible Réduction estimée masse salariale (en K€)			0,9 60,5
EBITDAR après optimisation	on (en K€)		26,9
Report CA autres fermetu	res (sur base 2017-18)		
Magasins fermants	Ventes magasin	Report estimé	Amélioration EBITDAR***
Report estimé total (en K€)			0,0
EBITDAR après optimisation et report activité (en K€)			26,9

<sup>\*</sup> EBITDA: EBIT hors dotations aux amortissements

<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

FICHE MAGASIN			
Informations générales			
Magasin	St Memmie	Nombre jours ouverture	6
Année création	2000	Cluster magasins comparables	S
Surface vente (en m²)	2 775	Surface dépôt (en m²)	4 243
Chiffres clés			
Chiffre d'affaires magasir	n 2017-18 (en K€)		5 950
EBITDAR 2017-18 en K€ *	*		-249,8
Au 1er juin 2019 : Nombre d'ETP hors autre Contrats CDI Contrats CDD	es		25,6 23 1
Cible après optimisation			
Effectif cible en ETP du magasin **			21,8
Réduction ETP pour attei	ndre sa cible		3,8
Réduction estimée masse	e salariale (en K€)		179,2
EBITDAR après optimisat	tion (en K€)		-70,5
Report CA autres fermet	ures (sur base 2017-18)		
Magasins fermants	Ventes magasin	Report estimé	Amélioration EBITDAR***
Report estimé total (en K€)			0,0
EBITDAR après optimisation et report activité (en K€)			-70,5

<sup>\*</sup> EBITDA: EBIT hors dotations aux amortissements

<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

FICHE MAGASIN				
Informations générales				
Magasin	Dreux	Nombre jours ouverture	6	
Année création	1971	Cluster magasins comparables	М	
Surface vente (en m²)	3 500	Surface dépôt (en m²)	3 907	
Chiffres clés				
Chiffre d'affaires magasin 20	17-18 (en K€)		7 962	
EBITDAR 2017-18 en K€ *			-56,9	
Au 1er juin 2019 : Nombre d'ETP hors autres Contrats CDI Contrats CDD			29,8 29 0	
Cible après optimisation				
Effectif cible en ETP du maga	asin **		28,2	
Réduction ETP pour atteindre sa cible Réduction estimée masse salariale (en K€)			1,5 81,6	
EBITDAR après optimisation (en K€)			24,7	
Report CA autres fermeture	s (sur base 2017-18)			
Magasins fermants	Ventes magasin	Report estimé	Amélioration EBITDAR***	
Report estimé total (en K€)			0,0	
EBITDAR après optimisation K€)	n et report activité (en		24,7	

<sup>\*</sup> EBITDA: EBIT hors dotations aux amortissements

<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

FICHE MAGASIN			
Informations générales			
Magasin	Leers	Nombre jours ouverture	6
		· ·	
Année création	1979	Cluster magasins comparables	M
Surface vente (en m²)	4 400	Surface dépôt (en m²)	5 648
Chiffres clés			
Chiffre d'affaires magasin	2017-18 (en K€)		9 794
EBITDAR 2017-18 en K€ *	•		-525,2
Au 1er juin 2019 :			
Nombre d'ETP hors autres	S		38,4
Contrats CDI			34
Contrats CDD			1
Cible après optimisation			
Effectif cible en ETP du m	agasin **		32,7
Réduction ETP pour atteindre sa cible			5,7
Réduction estimée masse			258,3
EBITDAR après optimisation (en K€)			-266,9
Report CA autres fermet	ures (sur base 2017-18)		
Magasins fermants	Ventes magasin	Report estimé	Amélioration EBITDAR***
, <u>S</u> De-1			
Report estimé total (en K	(€)		0,0
EBITDAR après optimisat	tion et report activité (e	en	
K€)	The state of the s		

<sup>\*</sup> EBITDA : EBIT hors dotations aux amortissements

<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

FICHE MAGASIN			
Informations générales			
Magasin	Calais	Nombre jours ouverture	6
Année création	1992	Cluster magasins comparables	S
Surface vente (en m²)	3 604	Surface dépôt (en m²)	4 698
Chiffres clés			
Chiffre d'affaires magasin	2017-18 (en K€)		7 727
EBITDAR 2017-18 en K€ *	•		-430,7
Au 1er juin 2019 : Nombre d'ETP hors autre Contrats CDI Contrats CDD	s		32,5 31 2
Cible après optimisation			
Effectif cible en ETP du m	agasin **		25,9
Réduction ETP pour atteir Réduction estimée masse			6,7 248,2
EBITDAR après optimisat	ion (en K€)		-182,6
Report CA autres fermetu	ures (sur base 2017-18)		
Magasins fermants	Ventes magasin	Report estimé	Amélioration EBITDAR***
Report estimé total (en K	€)		0,0
EBITDAR après optimisat K€)	ion et report activité (	en	-182,6

<sup>\*</sup> EBITDA: EBIT hors dotations aux amortissements

<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

FICHE MAGASIN			
Informations générales			
Magasin	Louvroil	Nombre jours ouverture	6
		Cluster magasins	
Année création	1975	comparables	M
Surface vente (en m²)	4 190	Surface dépôt (en m²)	7 165
Chiffres clés			
Chiffre d'affaires magasin	2017-18 (en K€)		9 588
EBITDAR 2017-18 en K€ *			-189,6
<u>Au 1er juin 2019 :</u>			
Nombre d'ETP hors autres	5		35,7
Contrats CDI			30
Contrats CDD			5
Cible après optimisation			
Effectif cible en ETP du ma	agasin **		31,8
Réduction ETP pour atteindre sa cible			3,8
Réduction estimée masse salariale (en K€)			199,2
EBITDAR après optimisation (en K€)			9,7
Report CA autres fermetu	ıres (sur base 2017-18)		
			Amélioration
Magasins fermants	Ventes magasin	Report estimé	EBITDAR***
Report estimé total (e	n		
K€)			0,0
EBITDAR après optimisa	tion et report activité		
(en K€)			9,7
			0,0

<sup>\*</sup> EBITDA : EBIT hors dotations aux amortissements

<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

FICHE MAGASIN				
Informations générales				
Magasin	Morsbach	Nombre jours ouverture	6	
Année création	1995	Cluster magasins comparables	XS	
Surface vente (en m²)	3 051	Surface dépôt (en m²)	3 244	
Chiffres clés				
Chiffre d'affaires magasin 20	17-18 (en K€)		5 266	
EBITDAR 2017-18 en K€ *			-280,7	
Au 1er juin 2019 : Nombre d'ETP hors autres Contrats CDI Contrats CDD			25,0 27 0	
Cible après optimisation				
Effectif cible en ETP du maga	sin **		19,1	
Réduction ETP pour atteindre sa cible			5,9	
Réduction estimée masse salariale (en K€)			241,2	
EBITDAR après optimisation	(en K€)		-39,4	
Report CA autres fermeture	s (sur base 2017-18)			
Magasins fermants	Ventes magasin	Report estimé	Amélioration EBITDAR***	
Report estimé total (en K€)			0,0	
EBITDAR après optimisation K€)	et report activité (en		-39,4	

<sup>\*</sup> EBITDA : EBIT hors dotations aux amortissements

<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

FICHE MAGASIN			<b>经</b> 有证据 <b>法社会</b>
Informations générales			
Magasin	St Dié	Nombre jours ouverture	6
Année création	2002	Cluster magasins comparables	XS
Annee creation	2002	-	۸۵
Surface vente (en m²)	2 283	Surface dépôt (en m²)	3 144
Chiffres clés			
Chiffre d'affaires magasin	2017-18 (en K€)		4 964
EBITDAR 2017-18 en K€ *			-44,6
<u>Au 1er juin 2019 :</u>			
Nombre d'ETP hors autres	S		20,0
Contrats CDI			16
Contrats CDD			0
Cible après optimisation			
Effectif cible en ETP du m	agasin **		17,6
Réduction ETP pour atteir	ndre sa cible		2,4
Réduction estimée masse	salariale (en K€)		63,2
EBITDAR après optimisat	ion (en K€)		18,6
Report CA autres fermeto	ures (sur base 2017-18)		
Magasins fermants	Ventes magasin	Report estimé	Amélioration EBITDAR***
Report estimé total (en K	€)		0,0
EBITDAR après optimisat	tion et report activité (e	en	18,6
K€)	K€)		

<sup>\*</sup> EBITDA: EBIT hors dotations aux amortissements

<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

FICHE MAGASIN				
Informations générales				
Magasin	La Chapelle Fougeretz	Des	Nombre jours ouverture	6
Année création	2015		Cluster magasins comparables	XS
Surface vente (en m²)	3 200		Surface dépôt (en m²)	2 936
Chiffres clés				
Chiffre d'affaires magasin 20	017-18 (en K€)			5 241
EBITDAR 2017-18 en K€ *				-527,8
Au 1er juin 2019 : Nombre d'ETP hors autres Contrats CDI Contrats CDD				23,1 19 4
Cible après optimisation				
Effectif cible en ETP du magasin **			19,4	
Réduction ETP pour atteindre sa cible			3,8	
Réduction estimée masse salariale (en K€)			175,4	
EBITDAR après optimisation	n (en K€)			-352,3
Report CA autres fermeture	es (sur base 2017-1	8)		
Magasins fermants	Ventes magasin		Report estimé	Amélioration EBITDAR***
Report estimé total (en K€)				0,0
EBITDAR après optimisation K€)	n et report activité	é (en		-352,3

<sup>\*</sup> EBITDA: EBIT hors dotations aux amortissements

<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

FICHE MAGASIN			
Informations générales			
Magasin	Sormiou	Nombre jours ouverture	6
Année création	2009	Cluster magasins comparables	S
Surface vente (en m²)	3 047	Surface dépôt (en m²)	4 125
Chiffres clés			
Chiffre d'affaires magasin	ı 2017-18 (en K€)		6 234
EBITDAR 2017-18 en K€ *	k		-784,4
Au 1er juin 2019 :			
Nombre d'ETP hors autre	S		29,9
Contrats CDI			26
Contrats CDD			1
Cible après optimisation			
Effectif cible en ETP du magasin **			22,9
Réduction ETP pour attei	ndre sa cible		6,9
Réduction estimée masse			284,8
EBITDAR après optimisat	tion (en K€)		-499,5
Report CA autres fermet	ures (sur base 2017-18)		
Magasins fermants	Ventes magasin	Report estimé	Amélioration EBITDAR***
Report estimé total (en k	<b>∢€</b> )		0,0
EBITDAR après optimisation et report activité (en K€)			-499,5

<sup>\*</sup> EBITDA: EBIT hors dotations aux amortissements

<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

FICHE MAGASIN	<b>军的发展</b>		
Informations générales			
Magasin	St Genis	Nombre jours ouverture	6
Année création	2011	Cluster magasins comparables	XS
Surface vente (en m²)	1 260	Surface dépôt (en m²)	1 350
Chiffres clés			
Chiffre d'affaires magasin	2017-18 (en K€)		3 328
EBITDAR 2017-18 en K€ *			-188,2
Au 1er juin 2019 : Nombre d'ETP hors autres Contrats CDI Contrats CDD	;		10,5 7 3
Cible après optimisation			
Effectif cible en ETP du ma	agasin **		13,4
Réduction ETP pour atteindre sa cible			-2,9
Réduction estimée masse salariale (en K€)			-177,6
EBITDAR après optimisation (en K€)			-365,8
Report CA autres fermetu	res (sur base 2017-18)		
Magasins fermants	Ventes magasin	Report estimé	Amélioration EBITDAR***
Report estimé total (en K	Ε)		0,0
EBITDAR après optimisat K€)	ion et report activité (e	en	-365,8

<sup>\*</sup> EBITDA: EBIT hors dotations aux amortissements

<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

FICHE MAGASIN			
Informations générales			
Magasin	Cosnes	Nombre jours ouverture	6
Année création	2011	Cluster magasins comparables	XS
Surface vente (en m²)	2 396	Surface dépôt (en m²)	2 595
Chiffres clés			
Chiffre d'affaires magasin 2	2017-18 (en K€)		4 609
EBITDAR 2017-18 en K€ *			-133,6
Au 1er juin 2019 : Nombre d'ETP hors autres Contrats CDI Contrats CDD			19,0 18 0
Cible après optimisation			
Effectif cible en ETP du ma	gasin **		17,0
Réduction ETP pour atteindre sa cible			2,1 67,9
Réduction estimée masse salariale (en K€)  EBITDAR après optimisation (en K€)			-65,7
Report CA autres fermetui			
Magasins fermants	Ventes magasin	Report estimé	Amélioration EBITDAR***
Report estimé total (en K€	)		0,0
EBITDAR après optimisati K€)	on et report activité (en		-65,7

<sup>\*</sup> EBITDA: EBIT hors dotations aux amortissements

<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

FICHE MAGASIN						
Informations générales						
Magasin	Chatellerault	Nombre jours ouverture	6			
Année création	2012	Cluster magasins comparables	XS			
Surface vente (en m²)	2 500	Surface dépôt (en m²)	2 971			
Chiffres clés						
Chiffre d'affaires magasin 2	2017-18 (en K€)		4 060			
EBITDAR 2017-18 en K€ *			-249,9			
Au 1er juin 2019 : Nombre d'ETP hors autres Contrats CDI Contrats CDD			20,2 16 1			
Cible après optimisation	Cible après optimisation					
Effectif cible en ETP du magasin **			16,1			
Réduction ETP pour attein	dre sa cible		4,1			
Réduction estimée masse s	salariale (en K€)		126,6			
EBITDAR après optimisation	on (en K€)		-123,2			
Report CA autres fermetur	res (sur base 2017-18)					
Magasins fermants	Ventes magasin	Report estimé	Amélioration EBITDAR***			
Report estimé total (en K€	·)		0,0			
EBITDAR après optimisati K€)	ion et report activité (	en	-123,2			

<sup>\*</sup> EBITDA: EBIT hors dotations aux amortissements

<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

Orange	Nombre jours ouverture	6
2014	Cluster magasins comparables	XS
2 760	Surface dépôt (en m²)	3 230
017-18 (en K€)		4 539
		-414,4
		21,3
		22
		0
gasin **		16,7
lre sa cible		4,6
alariale (en K€)		178,8
n (en K€)		-235,6
es (sur base 2017-18)		
Ventes magasin	Report estimé	Amélioration EBITDAR***
)		0,0
on et report activité (er	-	
	2014 2 760  017-18 (en K€)  gasin **  Ire sa cible alariale (en K€)  on (en K€)  es (sur base 2017-18)  Ventes magasin	2014 Cluster magasins comparables 2 760 Surface dépôt (en m²)  017-18 (en K€)  gasin **  Ire sa cible alariale (en K€)  on (en K€)  es (sur base 2017-18)  Ventes magasin Report estimé

<sup>\*</sup> EBITDA: EBIT hors dotations aux amortissements

<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

FICHE MAGASIN					
Informations générales					
Magasin	Millau	Nombre jours ouverture	6		
Année création	2015	Cluster magasins comparables	XS		
Surface vente (en m²)	2 290	Surface dépôt (en m²)	1 950		
Chiffres clés					
Chiffre d'affaires magasin 2017-18 (en K€)			4 730		
EBITDAR 2017-18 en K€ *			-171,9		
Au 1er juin 2019 : Nombre d'ETP hors autres Contrats CDI Contrats CDD			20,2 20 0		
Cible après optimisation					
Effectif cible en ETP du magasin **			17,4		
Réduction ETP pour atteindre sa cible			2,8		
Réduction estimée masse salariale (en K€)			97,9		
EBITDAR après optimisation (en K€)			-74,0		
Report CA autres fermetures (sur base 2017-18)					
Magasins fermants	Ventes magasin	Report estimé	Amélioration EBITDAR***		
Report estimé total (en K€)			0,0		
EBITDAR après optimisation et report activité (en K€)			-74,0		

<sup>\*</sup> EBITDA: EBIT hors dotations aux amortissements

<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

FICHE MAGASIN			
Informations générales			
Magasin	Avallon	Nombre jours ouverture	6
	1000	-	
Année création	1989	Cluster magasins comparables	XS
Surface vente (en m²)	1 744	Surface dépôt (en m²)	2 151
Chiffres clés			
Chiffre d'affaires magasin 2017-18 (en K€)			3 566
EBITDAR 2017-18 en K€ *			-241,4
Au 1er juin 2019 :			
Nombre d'ETP hors autres			18,5
Contrats CDI			16
Contrats CDD			3
Cible après optimisation			
Effectif cible en ETP du magasin **			15,3
Réduction ETP pour atteindre sa cible			3,2
Réduction estimée masse salariale (en K€)			129,9
EBITDAR après optimisation (en K€)			-111,5
Report CA autres fermetures	s (sur base 2017-18)		
Magasins fermants	Ventes magasin	Report estimé	Amélioration EBITDAR***
Report estimé total (en K€)			0,0
EBITDAR après optimisation et report activité (en			
K€)			-111,5

<sup>\*</sup> EBITDA: EBIT hors dotations aux amortissements

<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

FICHE MAGASIN						
Informations générales						
Magasin	Chalon	Nombre jours ouverture	6			
Année création	1974	Cluster magasins comparables	М			
Surface vente (en m²)	3 049	Surface dépôt (en m²)	4 026			
Chiffres clés	Chiffres clés					
Chiffre d'affaires magasin 2017-18 (en K€)			8 430			
EBITDAR 2017-18 en K€ *			-65,5			
Au 1er juin 2019 : Nombre d'ETP hors autres Contrats CDI Contrats CDD			29,2 31 0			
Cible après optimisation						
Effectif cible en ETP du magasin **			28,5			
Réduction ETP pour atteindre sa cible Réduction estimée masse salariale (en K€)			0,7 34,5			
EBITDAR après optimisation (en K€)			-31,0			
Report CA autres fermetures (sur base 2017-18)						
Magasins fermants	Ventes magasin	Report estimé	Amélioration EBITDAR***			
Report estimé total (en K€	-1		0.0			
			0,0			
EBITDAR après optimisation et report activité (en K€)			-31,0			

<sup>\*</sup> EBITDA : EBIT hors dotations aux amortissements

<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

FICHE MAGASIN					
Informations générales					
Magasin	Pamiers	Nombre jours ouverture	6		
	Tumers				
Année création	2002	Cluster magasins comparables	S		
Surface vente (en m²)	2 500	Surface dépôt (en m²)	2 740		
Chiffres clés					
Chiffre d'affaires magasin 2017-18 (en K€)			6 013		
EBITDAR 2017-18 en K€ *			-5,0		
Au 1er juin 2019 : Nombre d'ETP hors autres Contrats CDI			22,4 23		
Contrats CDD		8	0		
Cible après optimisation					
Effectif cible en ETP du magasin **			21,9		
Réduction ETP pour atteindre sa cible			0,5		
Réduction estimée masse salariale (en K€)			-5,0		
EBITDAR après optimisation (en K€)			-10,0		
Report CA autres fermetures (sur base 2017-18)					
Magasins fermants	Ventes magasin	Report estimé	Amélioration EBITDAR***		
Report estimé total (en K€)			0,0		
EBITDAR après optimisation et report activité (en K€)			-10,0		

<sup>\*</sup> EBITDA : EBIT hors dotations aux amortissements

<sup>\*\*</sup> Hors populations "Autres" : effectifs livraison, entretien et décoration (retraités car non présents dans tous les magasins)

<sup>\*\*\*</sup> Amélioration EBITDAR estimé à 25% du report de CA de chaque magasin

