

Note d'information/consultation du Comité central
d'entreprise de l'UES DIRAMODE-PPP et des
comités d'établissement relative au projet de
réorganisation des sociétés DIRAMODE et
PROMOTION DU PRET A PORTER (PPP)
et incidences sur l'emploi
Livre II du Code du Travail

18 janvier 2018

Note d'information établie au titre de l'article L.2323-15 du code du travail et remise lors de la réunion des CE DIRAMODE et PROMOTION DU PRET A PORTER et du Comité Central d'Entreprise de l'UES du 18 Janvier 2018

Les informations économiques contenues dans cette note présentent un caractère de confidentialité, en application des dispositions de l'article L.2325-5 du Code du Travail ; il est donc demandé à ses destinataires d'observer la plus grande discrétion quant à ces informations.

I. PRESENTATION DES SOCIETES DIRAMODE ET PPP	3
1. Historique et activité	3
2. Organisation et organigramme juridique.....	4
3. Principales données financières des sociétés Diramode et PPP et de leurs sociétés sœurs ..	5
4. Principales données financières des autres sociétés du groupe Oosterdam sur le secteur d'activité des enseignes de prêt-à-porter féminin en France	8
II. SITUATION ACTUELLE DES SOCIETES PPP ET DIRAMODE	11
A. Origine des difficultés économiques	11
1. Un marché français du prêt-à-porter féminin en décroissance en valeur et sous perfusion de décote.....	11
2. Une offre sans cohérence en raison d'une identité floue des clientes et de leurs besoins..	12
3. Une politique commerciale défensive, centrée sur la décote et l'écoulement des stocks...	15
4. Un réseau de distribution hétérogène	16
5. Une organisation devenue trop complexe	17
B. Mesures déjà engagées	17
1. Les groupes de travail.....	19
2. Perspectives 2018.....	20
III. PROJET DE REORGANISATION ENVISAGE	21
1. Cession ou à défaut fermeture de magasins succursales	21
2. Ajustement des fonctions support aux sièges et à la logistique des Sociétés	23
IV. EFFET ATTENDU DE LA REORGANISATION SUR L'EMPLOI	35
1. Présentation des emplois actuels par site.....	35
2. Présentation des emplois actuels par catégorie professionnelle et suppressions d'emplois envisagées par catégorie professionnelle	36
V. CALENDRIER PREVISIONNEL	46

I. PRESENTATION DES SOCIETES DIRAMODE ET PPP

1. Historique et activité

PIMKIE est une enseigne de prêt-à-porter féminin. La société FASHION SHOP INTERNATIONAL (ou PIMKIE INTERNATIONAL) et ses filiales conçoivent, font fabriquer et commercialisent une large gamme de vêtements (pantalons et jeans, robes, jupes, pulls, T-shirt, chemisiers, grosses pièces, etc.) et d'accessoires (étoles, ceintures, chaussures, bijoux, objets décoratifs de la maison, etc.) auprès d'une clientèle âgée en moyenne de 29 ans et issue de CSP moyenne.

Le premier magasin a ouvert à Lille en 1971. Fort de son succès en France, l'enseigne PIMKIE s'est ensuite développée en Italie, en Allemagne et en Espagne au cours des années 90. Dans les années 2000, PIMKIE a poursuivi son développement en ouvrant son site de e-commerce et en élargissant sa présence en Europe de l'Est et au Moyen-Orient.

Au cours de la décennie suivante, PIMKIE s'est modernisée avec la mise en place d'un programme de fidélité, une nouvelle identité visuelle, un nouveau concept de magasin et a renforcé sa présence dans l'univers digital. En parallèle, elle a poursuivi son expansion en développant des partenariats à l'international.

A fin 2017, PIMKIE compte 750 magasins situés pour l'essentiel en Europe occidentale. L'enseigne est également présente dans une vingtaine d'autres pays. Les magasins peuvent être exploités directement par l'entreprise (614 succursales) ou indirectement (72 magasins affiliés et 64 magasins en partenariat dans le monde).

L'entreprise possède, au travers de la société DIRAMODE, son siège à Villeneuve d'Ascq (département du Nord – 59) dans lequel sont regroupées les équipes internationales au service de l'ensemble du groupe : direction générale, informatique, offre / collections, finance et comptabilité, ressources humaines, etc.

En France, au travers de la société PROMOTION DU PRET A PORTER (PPP), l'entreprise est propriétaire d'un entrepôt logistique situé à Neuville-en-Ferrain (également dans le département du Nord) qu'elle exploite pour son propre compte et qui livre des magasins de l'hexagone, de Belgique et de Suisse. Elle exploite un réseau sous enseigne PIMKIE de 322 magasins en France (succursales et affiliation), 3 magasins en Suisse ainsi qu'un magasin de déstockage à Roubaix. Par l'intermédiaire de la société BELSAY SA, elle exploite 32 magasins en Belgique. Enfin, par l'intermédiaire de la société SOLUTEX SA, elle exploite 2 magasins au Luxembourg. Le siège des activités de ces pays est situé à Neuville-en-Ferrain (59).

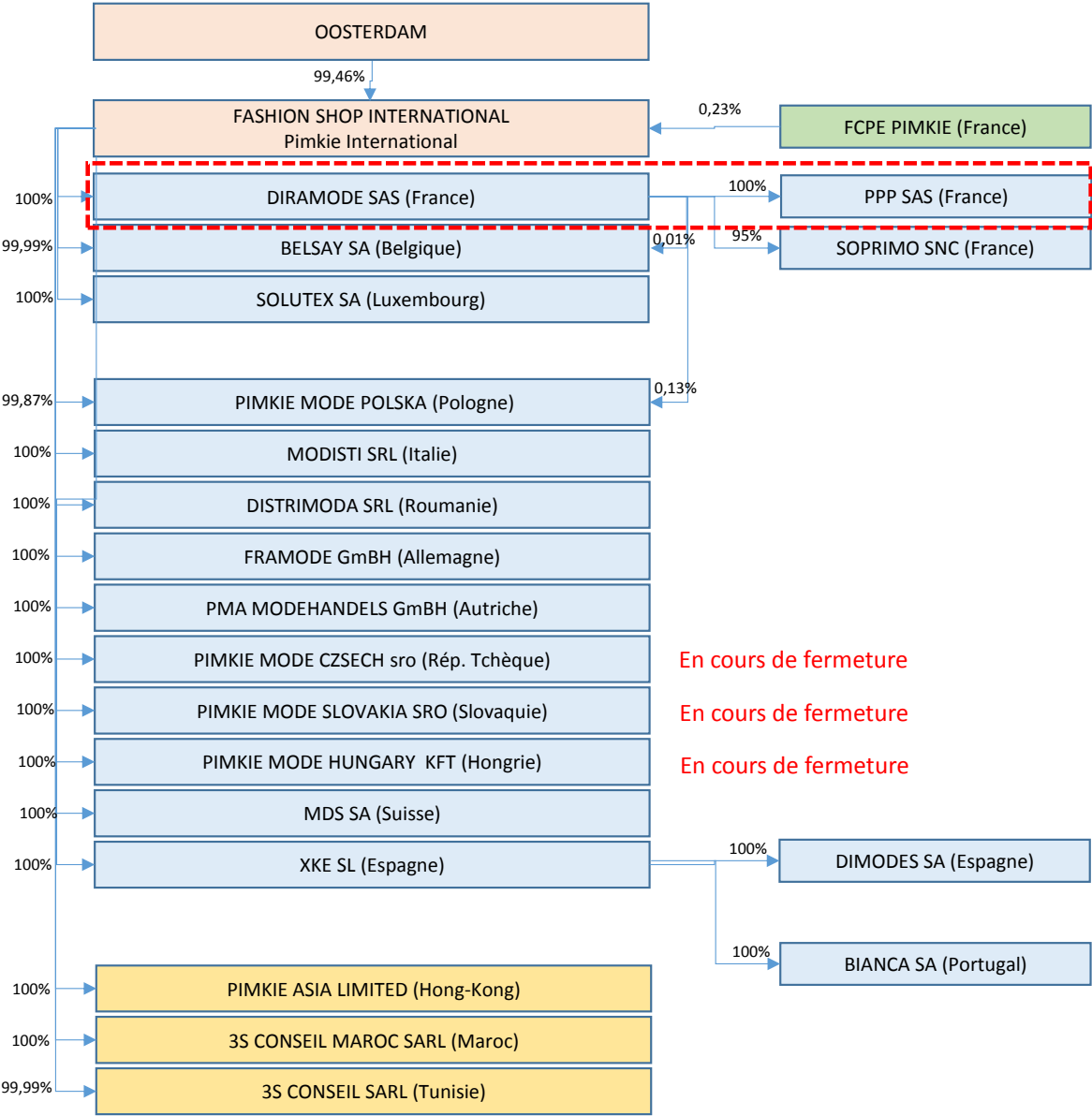
L'entreprise commercialise ses produits en Allemagne et en Autriche au travers d'un réseau de distribution en propre de 133 magasins, avec une filiale locale (FRAMODE GmbH) détenue en direct par la maison mère DIRAMODE. L'entreprise possède également un siège à Willstatt ainsi que deux entrepôts logistiques.

L'entreprise commercialise ses produits en Espagne (102 magasins en propre et en affiliation) et marginalement au Portugal (4 magasins) au travers d'un réseau de distribution en propre et en affiliation avec une filiale locale (XKE SL) située à proximité de Barcelone. En Espagne, l'entreprise possède un siège à Montmello ainsi qu'un entrepôt logistique à partir duquel sont livrés les magasins d'Espagne et du Portugal.

L'entreprise commercialise ses produits en Italie au travers d'un réseau de distribution de 88 magasins en propre avec une filiale locale (MODISTI SRL). L'entreprise possède un siège à Milan et ses magasins sont approvisionnés depuis l'un des deux entrepôts situés en Allemagne.

Enfin, l'entreprise détient également des bureaux achats en Tunisie, au Maroc, en Turquie et en Chine.

2. Organisation et organigramme juridique



Les sociétés DIRAMODE et PROMOTION DU PRET A PORTER (PPP), sociétés de droit français et objets du projet de réorganisation, sont détenues par la société FASHION SHOP INTERNATIONAL BV, elle-même détenue par la société OOSTERDAM BV.

DIRAMODE est une société par actions simplifiée. Elle est dirigée par Christine Jutard (Directrice Générale) et Eric Foucault (Directeur Général Délégué). Son siège social est situé 1, rue John Hadley à Villeneuve d'Ascq. Son capital social est de 752.365,50€.

La société PROMOTION DU PRET A PORTER (PPP) est une société par actions simplifiée. Elle est dirigée par Pierre-Yves Guislain (Président), Caroline Bachelet (Directrice Générale) et Eric Foucault (Directeur Général Délégué). Son siège social est situé 120, rue de Reckem à Neuville-en-Ferrain. Son capital social est de 563.335,50€.

Les sociétés DIRAMODE et PROMOTION DU PRET A PORTER (PPP) forment entre elles une Unité Economique et Sociale ayant été reconnue par un jugement du Tribunal de Grande Instance de Lille du 20 juin 2006.

3. Principales données financières des sociétés Diramode et PPP et de leurs sociétés sœurs

✓ Compte de résultat

L'activité de PIMKIE au périmètre France, réalisée au travers de la société PPP (hors ventes web comptabilisées chez DIRAMODE), a très fortement régressé en 2017, alors qu'elle est historiquement le principal contributeur à la rentabilité du Groupe PIMKIE :

Chiffres en k€ - Périmètre France	2013R	2014R	2015R	2016R	2017E
Chiffre d'affaires - Succursales	242 383	239 706	244 661	253 182	228 513
Chiffre d'affaires - Affiliés	2 650	2 508	2 382	4 200	21 474
CHIFFRE D'AFFAIRES HT TOTAL	245 033	242 214	247 044	257 382	249 987
Coût des ventes	(101 158)	(102 725)	(103 457)	(109 251)	(103 419)
Marge avant coût logistique	143 875	139 489	143 587	148 131	146 568
Frais logistiques	(11 315)	(12 458)	(11 199)	(11 901)	(12 700)
Marge après coût logistique	132 560	127 031	132 387	136 230	133 868
Frais magasins	(92 030)	(90 980)	(95 226)	(95 986)	(103 031)
Contribution magasins	40 530	36 051	37 161	40 244	30 837
Frais Centraux	(20 964)	(21 673)	(24 726)	(24 603)	(25 694)
RESULTAT D'EXPLOITATION	19 566	14 378	12 435	15 641	5 143
Marge (%)	8,0%	5,9%	5,0%	6,1%	2,1%
Autres frais	(10 568)	(9 186)	(7 066)	(11 394)	1 010
Résultat financier	(46)	(57)	(83)	(87)	(140)
IS	(147)	(172)	58	110	(2 076)
RESULTAT NET	8 804	4 963	5 344	4 270	3 938
Marge (%)	3,6%	2,0%	2,2%	1,7%	1,6%
EBITDA	26 146	21 090	20 294	22 732	13 494
Marge (%)	19,7%	16,6%	15,3%	16,7%	10,1%

Source : reporting analytique interne Pimkie – chiffres 2017 « 11+1 » (réel à fin novembre 2017 et estimation pour le mois de décembre) – Résultat net avant éventuelles provisions exceptionnelles

Ces chiffres ne tiennent toutefois pas compte du coût des produits invendus en magasins (provisions pour dépréciation de la valeur des stocks, pertes enregistrées lors des ventes aux soldeurs, démarque inconnue, etc.) qui sont comptabilisés dans les comptes de la société DIRAMODE.

En effet, la société DIRAMODE assure une fonction de grossiste / centrale d'achat pour le groupe. En particulier, elle prend un engagement de reprise des produits qu'elle vend à ses filiales, en France comme à l'étranger. Ainsi, les coûts directs et indirects des produits invendus en magasins sont comptabilisés dans ses comptes, et non dans ceux de ses filiales. Au niveau consolidé, ce coût représente environ 20 m€ en 2017 (soit 3 millions de pièces invendues supplémentaires par rapport à l'année précédente), dont la moitié peut être attribué au périmètre français.

Ainsi, en 2017, environ 10 m€ devraient être réalloués à l'activité France, ramenant ainsi le résultat d'exploitation 2017 estimé de PPP à - 5 m€.

Il n'existe pas de comptes consolidés des sociétés DIRAMODE et PPP. Les chiffres ci-dessous sont des comptes agrégés (c'est-à-dire retraités des opérations « intercos ») qui permettent d'avoir une vision économique de la performance de PIMKIE sur le marché français :

	2015R	2016R	2017E
TOTAL CA HT FINANCIER	394 063 847	404 875 835	383 822 592
<i>Taux de croissance sur n-1</i>		2,7%	-5,2%
MARGE BRUTE	150 901 659	159 274 994	129 404 997
dont coût d'achat des marchandises vendues	239 939 802	243 211 520	227 115 596
dont Provision s/ stock	2 259 251	-85 489	17 263 561
dont Commission affiliation	963 135	2 474 809	10 038 439
<i>Taux sur CA HT</i>	38,3%	39,3%	33,7%
<i>Taux de croissance sur n-1</i>	-	5,5%	-18,8%
TOTAL FRAIS DE PERSONNEL	67 012 231	70 863 235	69 664 222
<i>% s/ CAHT financier</i>	17,0%	17,5%	18,2%
<i>Taux de croissance sur n-1</i>	-	5,7%	-1,7%
FRAIS DE BATIMENTS	34 132 288	40 715 552	45 664 334
dont loyer	33 634 607	33 193 756	33 267 194
dont Amortissement	10 840 543	11 567 278	11 213 504
<i>% s/ CAHT financier</i>	8,7%	10,1%	11,9%
<i>Taux de croissance sur n-1</i>	-	19,3%	12,2%
FRAIS D'ACTIVITE	58 685 188	56 080 573	68 286 324
<i>% s/ CAHT financier</i>	14,9%	13,9%	17,8%
<i>Taux de croissance sur n-1</i>	-	-4,4%	21,8%
TOTAL FRAIS HORS REDEVANCES	159 829 707	167 659 359	183 614 880
<i>% s/ CAHT financier</i>	40,6%	41,4%	47,8%
<i>Taux de croissance sur n-1</i>	-	4,9%	9,5%
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	-8 928 048	-8 384 365	-54 209 883
<i>% s/ CAHT financier</i>	-2,27%	-2,07%	-14,12%
<i>Taux de croissance sur n-1</i>	-	-6,09%	n/s
RESULTAT FINANCIER	-1 668 533	-1 147 340	-2 223 422
IS	1 812 949	661 558	1 421 360
RESULTAT NET COMPTABLE	-8 783 632	-8 870 147	-55 011 944
<i>% s/ CAHT financier</i>	-2,23%	-2,19%	-14,33%
<i>Taux de croissance sur n-1</i>	-	1,0%	n/s
CASH FLOW	2 056 911	2 697 131	-43 798 440
<i>% s/ CAHT financier</i>	0,52%	0,67%	-11,41%
<i>Taux de croissance sur n-1</i>	-	31,1%	n/s

En particulier, l'activité des magasins français s'est fortement dégradée au second semestre 2017, et proportionnellement davantage que dans les principaux autres pays dans lesquels PIMKIE est présent. Par exemple sur le seul mois d'octobre, le chiffre d'affaires France s'est effondré de 36% par rapport à l'année précédente alors que cette baisse a été de 27% en Allemagne, 28% en Espagne et 26% en Italie.

Pour information, au périmètre consolidé qui inclut également les activités à l'international, le groupe PIMKIE a enregistré des pertes d'exploitation récurrentes et cumulées de plus de 60 m€ au cours des trois derniers exercices 2015-2017. En particulier, la dégradation de la situation économique et financière s'est fortement accélérée au cours de l'année 2017 avec un résultat d'exploitation négatif estimé à -45 m€.

✓ Endettement et trésorerie

Comme détaillé dans le tableau ci-dessus, le *cash-flow* agrégé des sociétés DIRAMODE et PPP s'est effondré en 2017 pour atteindre -44 m€ à la fin de l'exercice.

Pour information, également à fin 2017, l'endettement net consolidé du groupe est de 40 m€ ; il est positif pour la première fois de l'histoire de PIMKIE. Cette position est calculée en fin de mois et ne reflète pas les points bas intra-mensuels qui peuvent être atteints (exemple -57 m€ au cours du mois d'octobre). L'entreprise doit ainsi financer ses pics de besoin en fonds de roulement, notamment liés à la saisonnalité de son activité et au paiement trimestriel des loyers de ses magasins succursales. Ses lignes de financement court terme (découverts et crédits de trésorerie) s'élèvent actuellement à 84 m€.

Sur la base de ces résultats, au 31 décembre 2017, la société DIRAMODE, qui porte l'ensemble des financements court terme du groupe, ne respecte pas certains des ratios prudentiels (« covenants » dans les contrats) imposés par ses partenaires bancaires. Le non-respect de ces ratios pourrait, selon les termes des contrats, entraîner une exigibilité anticipée de ces dettes.

4. Principales données financières des autres sociétés du groupe Oosterdam sur le secteur d'activité des enseignes de prêt-à-porter féminin en France

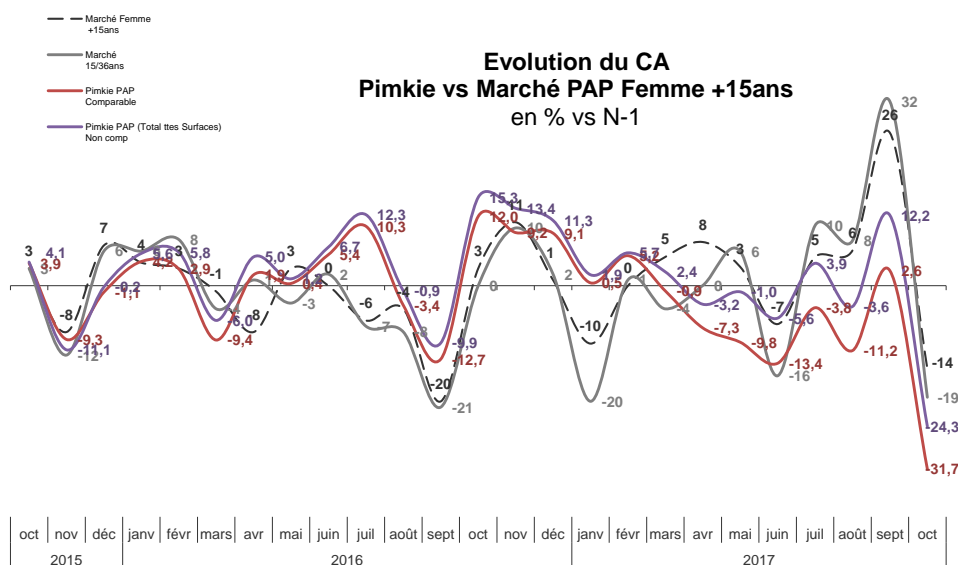
Le groupe Oosterdam auquel appartiennent les sociétés Diramode et PPP comptent, sur le secteur d'activité des enseignes de prêt-à-porter féminin, une autre société qui opère sur le territoire français : Ephigea SAS. Les résultats financiers de la société EPHIGEA présentés ci-dessous sont au périmètre France :

Chiffres en k€	2015R	2016R	2017E
CHIFFRE D'AFFAIRES HT	110 177	107 831	104 000
<i>Evolution (%)</i>	-	-2,1%	-3,6%
EBITDA	(2 728)	(6 945)	(900)
<i>Marge (%)</i>	-2,5%	-6,4%	-0,9%
RESULTAT D'EXPLOITATION	(7 189)	(12 087)	(2 300)
<i>Marge (%)</i>	-6,5%	-11,2%	-2,2%

Source : société Ephigea – « périmètre Ouest » – Estimations pour 2017

En conclusion, il ressort de ces chiffres que le résultat consolidé du secteur d'activité de ces enseignes de prêt-à-porter féminin en France a été en pertes au cours des trois derniers exercices.

De plus, dans ce contexte de durcissement de l'environnement concurrentiel et d'inadéquation croissante de l'offre avec sa cliente, PIMKIE souffre d'une perte de compétitivité sur le marché français qui s'est brutalement accélérée au cours de l'année 2017 :



Sources : Données KANTAR WORLDPANEL et Pimkie – PAP Hors lingerie et Accessoires

En France, alors que l'évolution mensuelle du chiffre d'affaires de PIMKIE surperformait régulièrement celle de son marché de référence (à périmètre comparable comme en valeur absolue), la situation s'est progressivement dégradée à partir du printemps 2017 pour s'effondrer à partir du mois d'octobre dernier par rapport à son *benchmark* (dernière statistique disponible) :

	oct-15	oct-16	oct-17
Pimkie Comparable	+3,9%	+12,0%	-31,7%
Marché 15/36ans	+3,0%	0,0%	-19,3%
Marché +15ans	+3,0%	+3,0%	-14,3%

Ainsi, PIMKIE perd des parts de marché en France et cette tendance s'accélère au second semestre 2017. Cette analyse est confirmée par l'IFM et Kantar Worldpanel : à fin Août 2017 (dernières données disponibles), PIMKIE se classe en 25^{ème} position des enseignes de prêt-à-porter en France, en recul de deux places au cours des 12 derniers mois glissants.

En conclusion, les éléments communiqués conduisent à un double constat et à une nécessité :

- Les Sociétés PPP et DIRAMODE enregistrent un niveau de pertes en France significatif, jamais atteint dans l'histoire de PIMKIE, établissant des difficultés économiques structurelles qui imposent un retour rapide à la restauration de son équilibre d'exploitation ;
- La perte de chiffre d'affaires en France de 3% enregistrée en un an, représentant plus de 7 m€, est l'illustration de la détérioration de notre compétitivité sur le marché de l'habillement féminin ;

- L'ampleur de nos difficultés économiques et la nécessité de sauvegarder notre compétitivité imposent la conduite d'un projet de réorganisation qui implique notamment une réduction des effectifs dont les objectifs et le contenu sont détaillées ci-après.

II. SITUATION ACTUELLE DES SOCIÉTÉS PPP ET DIRAMODE

A. Origine des difficultés économiques

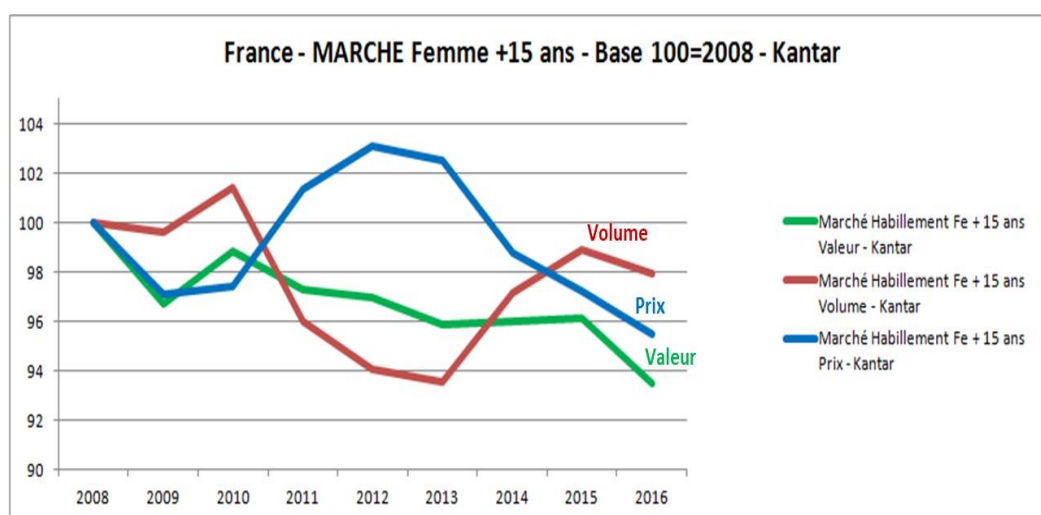
L'origine des difficultés des sociétés PPP et DIRAMODE est multiple et recouvre des éléments exogènes et endogènes.

1. Un marché français du prêt-à-porter féminin en décroissance en valeur et sous perfusion de décote

PIMKIE intervient au sein d'un marché très concurrentiel, omnicanal et marqué depuis quelques années par l'émergence :

- de nouveaux leaders internationaux tels que Zara, H&M et plus récemment Primark, qui disposent de capacités d'achat et d'investissement sans précédent ;
- de *pure players* internet, en phase de conquête de parts de marché par le biais d'opérations commerciales agressives (Amazon, Asos, Ventes Privées, etc...).

S'ils soutenaient les volumes de vente jusqu'en 2015, ces acteurs pèsent sur le marché en valeur, compte tenu de leur pression sur les prix. Les ventes de prêt-à-porter féminin sur le marché français ont ainsi représenté 10,87 milliards d'euros en 2015, en déclin régulier au cours des dernières années :



Dans son ensemble, le marché souffre à la fois d'une pression à la baisse du budget d'habillement des consommatrices (qui est passé de 321€ à 285€ en moyenne entre 2010 et 2015, soit -9% sur la période) et d'une spirale de promotions et de ventes exceptionnelles dont la part dans le marché du prêt-à-porter féminin a plus que doublé en dix ans pour atteindre près d'un produit sur deux en 2015.

Depuis 2015, et contrairement aux années précédentes, l'augmentation des volumes ne compense plus la baisse des prix, qui ne stimule plus les achats des consommatrices. Depuis 2015, le marché est en baisse en valeur.

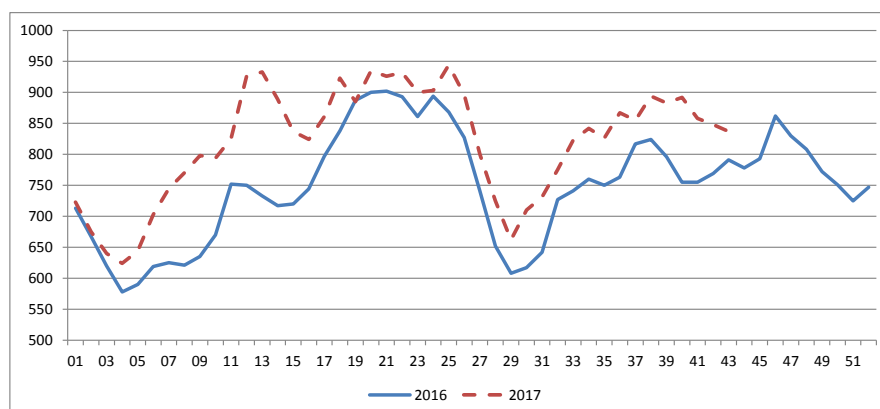
La catégorie des distributeurs spécialisés, à laquelle appartient PIMKIE, représente en 2015 le premier circuit de distribution avec 34% de parts de marché, devant notamment les magasins indépendants multimarques (19%) et les grandes chaînes de diffusion (11%) ; elle est fortement impactée par cette évolution de marché et son poids relatif ne cesse de reculer.

2. Une offre sans cohérence en raison d'une identité floue des clientes et de leurs besoins

A l'origine, la cible de clientèle de PIMKIE était constituée par les adolescentes. Depuis une dizaine d'années, l'enseigne a opéré plusieurs tentatives de repositionnement et de refonte de son modèle organisationnel pour cibler une cliente « jeune adulte », urbaine, plus orientée « mode ».

Néanmoins, nous ne sommes plus en mesure de donner une réponse claire à la question « Qui est notre cliente et quelles sont ses attentes ? ». En conséquence, que ce soit en termes d'âge, de morphologie ou de parti pris de style et de mode, les collections de prêt-à-porter, auxquelles se sont ajoutés les accessoires, n'offrent plus les mêmes lisibilité et cohérence que par le passé. Ce flou sur l'identité a été amplifié fin 2016 et en 2017 par l'instabilité chronique au sein du département de l'offre, avec près de 50% de turnover des chefs de produits et *category managers*, et par l'absence de mesure et de pilotage des impacts des décisions prises sur le résultat de l'entreprise. L'entreprise court après le chiffre d'affaires, nonobstant sa rentabilité.

Les revirements et les difficultés à mettre en œuvre les décisions dans l'organisation plus lourde d'une entreprise internationale ont impacté négativement les résultats. A titre d'exemple au cours de l'année 2017, à fin de semaine 43, alors que la décision avait été prise de le réduire, le nombre de références commerciales a augmenté de 10,9% en moyenne par rapport à 2016 (soit 78 références supplémentaires en moyenne chaque semaine) pour un chiffre d'affaires en baisse de 10% :



Source : analyse interne Pimkie – novembre 2017

Le taux de défilement a donc baissé, y compris sur des références les plus accessibles (« basiques ») :

Année 2016 :

		Degré Mode Li			
Type Famille Nodho	Famille Libellé	Basique	Basique +	Easy Fashion	Image
Total Somme de Quantité vendue		7 447 133	10 064 341	14 081 830	755 818
Total Somme de CA TTC Euro		107 892 685	187 317 790	268 682 617	16 119 422
Total Somme de Tx Mge		59,3%	59,5%	57,3%	43,3%
Total Somme de Tx Décote		12,4%	18,4%	22,2%	37,0%
Total Somme de Tx Défil Hs Dec		1,19	0,77	0,52	0,15
Total Somme de Tx Defil tot		1,58	1,26	0,93	0,43

1^{er} semestre 2017 :

		Degré Mode Li			
Type Famille Nodho	Famille Libellé	Basique	Basique +	Easy Fashion	Image
Total Somme de Quantité vendue		3 323 372	4 420 180	7 129 105	233 692
Total Somme de CA TTC Euro		43 860 956	71 830 811	130 804 000	4 959 865
Total Somme de Tx Mge		59,9%	59,8%	58,8%	51,9%
Total Somme de Tx Décote		15,8%	19,9%	23,1%	30,6%
Total Somme de Tx Défil Hs Dec		0,90	0,55	0,39	0,14
Total Somme de Tx Defil tot		1,38	1,03	0,74	0,37

Source : reporting interne Pimkie – novembre 2017

De même, de nouvelles familles de produits ont été introduites dans l'offre, telles que celle des accessoires comprenant des produits de décoration de la maison, des bijoux mais aussi des lunettes ou des parapluies. Cependant, sur la même période, la surface moyenne des magasins est restée stable. Ainsi, davantage de références commerciales, mais aussi plus d'invendus des saisons précédentes, ont été implantées dans des magasins dont la surface n'a pas augmentée, ce qui a rendu l'offre moins claire et moins lisible pour les clientes.

L'analyse approfondie de la rentabilité par famille de produits et par degré de mode en 2016 a permis d'identifier plusieurs sources de sous-performance, confirmées au cours du premier semestre 2017 :

- Un écart de marge économique entre familles de produits textile jusqu'à 10 points, dont l'origine provient à la fois des décotes, des coûts internes de production particulièrement élevés et des coûts d'écoulement des invendus. De même, il est apparu que les performances des accessoires sont hétérogènes et que plusieurs familles génèrent de très faibles marges en valeur :

Poids CAHT	M€	tx marge entrée	tx décote	Marge éco.	tx marge éco.	Poids CAHT	M€	tx marge entrée	tx décote	Marge éco.	tx marge éco.
13,6%	T-SHIRT	69,4%	23,4%	41,4	54,4%	3,2%	CHAUSSURES	63,5%	27,0%	6,5	36,8%
10,5%	MANTEAU	62,3%	15,6%	27,9	47,4%	2,2%	ECHARPES CHAUDES	71,8%	16,6%	7,4	59,4%
10,4%	CHEMISIER	69,2%	19,5%	33,6	57,6%	2,2%	SACS	63,7%	17,6%	5,3	43,3%
9,9%	JEANNERIE	63,6%	17,9%	28,0	50,5%	1,2%	BAIN	70,5%	31,5%	3,3	48,4%
9,7%	PULL	65,3%	21,0%	27,1	50,0%	1,0%	FOULARDS	73,2%	21,0%	3,4	58,8%
8,9%	VESTE	63,1%	18,1%	24,6	49,3%	0,9%	AUTRES ACCESSOIRES	70,9%	16,4%	2,9	54,7%
8,2%	PANTALON	66,9%	18,0%	24,8	53,8%	0,9%	BUJOUX	76,0%	18,1%	3,2	61,7%
6,9%	ROBE	68,3%	24,8%	19,9	51,3%	0,6%	COIFFANTS	71,0%	32,4%	1,3	41,8%
3,6%	SWEATERIE	66,7%	19,7%	10,7	52,6%	0,4%	CHAUSSANTS	72,2%	15,2%	1,4	61,1%
2,5%	JUPE	70,8%	21,3%	7,9	55,9%	0,2%	GANTS	72,8%	23,3%	0,7	58,5%
84,4%	PAP	65,7%	19,5%	245,8	51,6%	0,2%	LINGERIE	61,2%	28,3%	0,4	36,8%
13,2%	Accessoires	68,5%	22,3%	36,4	49,2%	0,2%	LUNETTES	76,7%	7,3%	0,7	68,8%
2,3%	Beeline/Rand	36,3%	2,2%	4,5	34,7%	13,2%	Acces. Pimkie	68,5%	22,3%	36,4	49,2%
100%	Total	66,1%	19,9%	282,2	51,3%	2%	Beeline/ RandFrères	36,3%	2,2%	4,5	34,7%
						15,6%	Accessoires	64,6%	19,9%	41,0	47,0%

Source : analyse interne Pimkie (« IRM ») – décembre 2017

Définitions :

- **Marge entrée** : chiffre d'affaires théorique HT – prix revient entrée entrepôt fédéral ;
 - Marge en l'absence de remise commerciale (marge théorique)
 - Calculée à partir du prix de vente initial défini par l'offre à la création du produit.
- **Marge caisse** : CA réel HT – Prix revient entrée dépôt fédéral
 - Marge réelle des magasins succursale, affiliation et sites marchands, marge partagée pour les magasins en partenariat et Asos selon contrats
 - Tient compte des remises pratiquées sur le prix de vente initial (soldes, écrasements de prix, opérations commerciales, etc.)
- **Marge nette** : marge caisse – coût des invendus
 - Tient compte (i) des produits invendus en magasins qui sont écoulés dans les circuits de déstockage (soldeurs, ventes internet, etc.), (ii) de la variation de la provision sur stocks, (iii) de la démarque inconnue
- **Marge économique** : marge nette – quote-part des frais fixes alloués aux produits
 - Analyse du coût financier déployé par l'entreprise pour mettre ses produits à disposition de son réseau de distribution
 - Marge caisse : chiffre d'affaires HT net – prix d'achat des marchandises vendues ; tient compte des remises sur les prix publics ;
 - Marge nette : marge caisse – impact des résiduels ; tient compte (i) des invendus des magasins et des entrepôts qui sont écoulés dans les circuits de déstockage (Texideal, soldeurs, etc.), (ii) de la variation de la provision sur stocks, (iii) de la démarque inconnue.
- Des produits dont la rentabilité décroît substantiellement en fonction du degré de mode, des produits « basiques » qui offrent une marge économique de l'ordre de 53% aux produits les plus modes (« image ») à 36% :

En M€	BASIQUE	BASIQUE +	EASY FASHION	IMAGE	Beeline/RandFrère	TOTAL
Qté vendues '000P	7 717	11 425	19 550	1 231	2 977	42 901
PV réel TTC	14 €	18 €	17 €	19 €	7 €	16 €
CAHT	90,0	166,8	267,7	18,4	16,2	559,1
Tx décote	12,5%	18,5%	22,1%	34,5%	11,8%	19,9%
Marge caisse	51,8	96,7	150,3	8,0	6,0	312,8
Tx marge caisse	57,5%	58,0%	56,1%	43,4%	37,2%	55,9%
Invendus et autres	0,6	1,0	1,5	0,1	0,0	3,1
Marge nette	51,2	95,7	148,8	7,9	6,0	309,7
Traitements dépôts et Offre	4,0	6,7	11,0	1,1	0,1	22,9
Marge économique	47,2	89,1	137,8	6,7	5,9	286,8
Tx marge économique	52,4%	53,4%	51,5%	36,6%	36,6%	51,3%
Delta tx marge éco/ caisse	-5,1pts	-4,6pts	-4,6pts	-6,8pts	-0,7pts	-4,7pts

Source : analyse interne Pimkie (« IRM ») – décembre 2017

- Un positionnement tarifaire qui n'est plus adapté aux besoins de la clientèle : la décote augmente mécaniquement avec le prix de vente initial, les produits positionnés au départ les plus chers ayant un taux de décote supérieur de 8 points à celui des produits positionnés au départ avec les prix les plus abordables :

	Q1	Q2	Q3	Q4	Non affecté	Total
CATTC	159 663	188 799	200 652	109 039	32 392	690 545
% du CA	23%	27%	29%	16%	5%	100%
Qté vendues '000P	12 072	9 719	10 902	5 186	4 882	42 761
% des qtés	28%	23%	25%	12%	11%	100%
PV théorique TTC	16,0 €	23,7 €	23,6 €	28,1 €	7,4 €	20,2 €
Tx décote	17,4%	18,1%	22,0%	25,2%	10,9%	20,0%
Prix de vente réel TTC	13,2 €	19,4 €	18,4 €	21,0 €	6,6 €	16,1 €

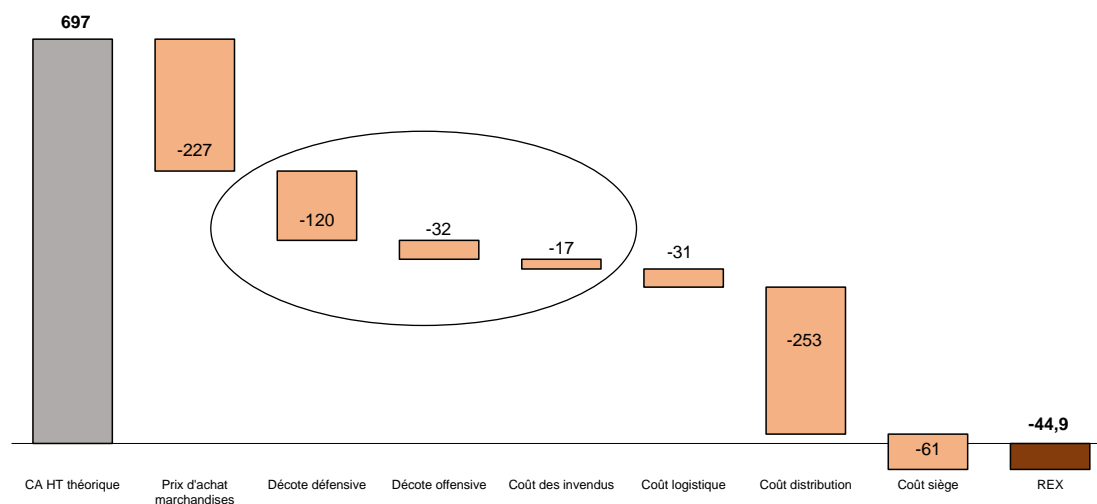
NB : Quartile de prix = segmentation marketing des prix. Le poids de chaque quartile n'est pas identique et varie selon les familles de produits.

Source : analyse interne Pimkie (« IRM ») – décembre 2017

3. Une politique commerciale défensive, centrée sur la décote et l'écoulement des stocks

Au cours de l'année 2016, la rentabilité a été pénalisée par un volume consolidé de décote de 150 m€ issus d'une politique commerciale presque exclusivement défensive, sans vision stratégique, et en hyper réactivité aux performances quotidiennes des magasins. Cette décote a concerné à la fois l'animation commerciale tout au long de l'année (31 m€), la décote pour les opérations de déstockage (113 m€) ainsi que les pertes liées aux invendus en magasins (6 m€).

Pour l'année 2017, le montant de la décote a encore progressé et atteint un montant de 170 m€ :



Source : analyse interne Pimkie (« IRM ») – décembre 2017

En Zone Nord-Ouest par exemple (France, Belgique, Suisse), la décote (hors coût des invendus) a progressivement augmenté pour passer d'environ 19% en 2015 à plus de 21% en 2017, pénalisant d'autant les marges.

Nous avons ainsi multiplié les opérations promotionnelles. En France, le nombre de semaines cumulées de promotions est passé de 55 à 72 entre 2015 et 2016, au détriment de la clarté et de la lisibilité de l'offre en magasin. Les collaboratrices des magasins, occupées à préparer et à mettre en place les opérations, ont ainsi moins consacré de temps à la vente et au service de leurs clientes.

L'entreprise est ainsi progressivement rentrée dans un cercle vicieux :

- => éloignement de la cliente et de ses besoins
- => offre moins ciblée et plus étendue pour « ratisser » large
- => plus d'invendus dans les magasins et dans les dépôts
- => baisse de marge en raison de la décote pour écouler les stocks
- => baisse du chiffre d'affaires en raison d'une offre illisible car trop d'invendus en magasins
- => nécessité de décoté pour écouler les invendus et multiplication des promotions pour enrayer la baisse de chiffre d'affaires
- => collaborateurs centrés sur les opérations destinées à écouler les invendus (promotions, soldes, écrasements de prix ...) et non la vente ou le conseil
- => baisse de chiffre d'affaires
- => etc.

4. Un réseau de distribution hétérogène

En France, le réseau de distribution de la société PPP est composé de magasins présents tant dans les petites que les grandes agglomérations, les centres-villes que les centres commerciaux. Les surfaces de vente des magasins PIMKIE sont comprises entre 90 à 470 m² pour une surface moyenne de 185 m² (9 magasins ont une surface supérieure à 300 m²).

L'analyse approfondie de la performance des magasins pour l'année 2016, en allouant les frais fixes au plus près de la réalité économique, a conduit à identifier que 194 magasins avaient un résultat d'exploitation positif sur un total de 265 (hors Outlet de Roubaix). Plus précisément, il ressort que les magasins les moins performants :

- étaient généralement situés dans les grands centres commerciaux plus concurrentiels de grandes agglomérations ;
- avaient des montants de loyers qui n'étaient pas absorbés par un volume de chiffre d'affaires suffisant, ce qui se traduit par un taux d'effort trop élevé, (en moyenne de 28% pour les dix magasins les moins performants contre 14% pour les dix plus performants) de même que les amplitudes d'horaires d'ouverture de ce type de magasins impliquant des frais de personnel inadapés (en moyenne de 19% du CA HT pour les magasins les moins performants) :

Nom magasin	REX Magasin recalculé	Typologie point de vente	Qualité emplacement	Superficie	CA HT / m ²	Taux de frais de personnel mag	Taux d'effort	Coût d'acquisition Cliente (Loyer / trafic)	% cliente 5 + 6 dans CA	Âge moyen de la cliente
PARIS FORUM DES HALLES CC	✓ -222,0	CC Grande Agglo	1	271	7 085	16%	37%	1,10	14%	29
PARIS PARLY 2 CC	✓ -201,1	CC Grande Agglo	1bis	176	7 012	14%	27%	1,03	29%	35
LILLE CV	✓ -173,9	CV Grande agglo	1	312	4 489	17%	20%	0,66	27%	31
PARIS MAINE MONTPARNASSE CC	✓ -168,2	CC Grande Agglo	1	185	3 189	21%	42%	1,36	17%	33
MARSEILLE LE MERLAN CC	✓ -160,9	CC Grande Agglo	1	136	3 650	30%	23%	0,81	29%	37
THONVILLE CAPUCINS CC	✓ -116,6	CC Petite Agglo	1	122	2 995	28%	22%	0,80	34%	35
TOULON MAYOL CC	✓ -116,5	CC Grande Agglo	2	331	3 050	19%	29%	1,03	32%	34
PARIS CLAYE SOUILLY CC	✓ -105,0	CC Grande Agglo	2	157	3 926	23%	28%	1,02	34%	34
AIX JAS DE BOUFFAN CC	✓ -102,4	CC Grande Agglo	1	185	3 049	27%	13%	0,63	26%	36
NICE TNL CC	✓ -89,4	CC Grande Agglo	2	213	4 245	17%	23%	0,72	32%	37
Moyenne Flop	-146			210	4 269	19%	28%	0,94	25%	33
Moyenne Zone	66			185	5 192	16%	14%	0,54	32%	33

Source : analyse interne Pimkie (« IRM ») – décembre 2017

5. Une organisation devenue trop complexe

Nous rencontrons des difficultés à faire face à la situation en raison :

- d'une culture d'entreprise centrée sur le chiffre d'affaires et non sur la rentabilité ;
- d'une culture d'entreprise qui ne favorise pas l'autonomie, la liberté, la prise d'initiative et la responsabilité des équipes ;
- d'une culture d'entreprise directive et centralisée, dans lesquelles toutes les solutions doivent venir du « haut » et s'imposent en « bas » ;
- d'un fonctionnement en silo, sans transversalité, ni entre les métiers ni entre les pays ;
- d'un nombre de niveaux hiérarchiques qui ne favorise pas l'agilité, par exemple 7 niveaux depuis la direction générale jusqu'à la vendeuse en magasin ;
- d'un système de primes sur objectifs parfois antagoniste entre les métiers constitutifs de l'entreprise.

Cette organisation centrale s'est traduite par une augmentation du coût des sièges de 12 m€ (dont une augmentation de 4,7M€ pour PPP) entre 2011 et 2016 alors que, dans le même temps, le nombre moyen de magasins exploités a légèrement diminué et que le chiffre d'affaires a baissé d'un point en moyenne par an.

B. Mesures déjà engagées

L'objectif est de revenir à une situation de rentabilité le plus tôt possible par le biais d'actions profondes de transformation de l'entreprise, de son identité comme de son mode d'organisation.

Des séminaires, organisés au cours de l'automne 2017 avec le personnel de l'entreprise, ont permis ainsi de redéfinir une identité partagée autour de laquelle s'articule le projet de retournement :

« PIMKIE est une marque de mode internationale, omnicanale et accessible qui propose une expérience shopping conviviale et de proximité aux femmes naturelles, simples et connectées pour chaque moment de vie. »

Cette identité retrouvée et partagée par tous les collaborateurs s'appuie notamment sur les analyses internes de rentabilité, ainsi que sur celle du groupe de travail « Qui est notre cliente » qui a interrogé près de 1.700 clientes dans tous les pays et fait ressortir plusieurs éléments clefs :

- l'âge n'est pas un élément déterminant dans la construction des collections : si les clientes de moins de 25 ans représentent plus de 50% en France ainsi qu'en Allemagne, celles qui sont âgées de plus de 35 ans représentent 27% de la clientèle française, 19% de la clientèle allemande, 38% de la clientèle espagnole et 33% de la clientèle italienne. PIMKIE ne s'adresse donc pas qu'à des adolescentes ou des jeunes femmes, et elle est plus âgée en moyenne que la croyance interne ;
- corrélativement, la cliente PIMKIE est majoritairement salariée, alors que l'entreprise l'imaginait davantage étudiante ;
- ses principales sources d'inspiration incluent les magasins, bien davantage que les bloggeuses par exemple comme les collaborateurs le croyaient. La cliente PIMKIE est en recherche de conseil et de proximité avec les équipes de vente ;
- elle est beaucoup plus fidèle que les collaborateurs ne l'imaginaient, tant en ancienneté qu'en fréquence d'achat (jusqu'à 18 fois par an pour la typologie de cliente la plus fidèle) et panier moyen.

Cette identité retrouvée se décline concrètement dans tous les aspects de l'organisation de la société, et notamment :

- une offre plus resserrée (réduction du nombre de références coloris) mais avec davantage de profondeur sur les gammes essentielles, plus lisible (réduction du nombre de références en magasins à un moment donné et simplification de la segmentation des collections) ;
- une organisation qui associe davantage les magasins aux décisions, notamment dans le choix des collections, et qui leur offre une plus grande autonomie, par exemple dans l'adaptation du merchandising ;
- la mise en œuvre d'une véritable stratégie de conquête et de fidélisation de la cliente, adaptée en fonction des spécificités de typologie de cliente pour chaque zone. En 2016, 20 m€ ont été dépensés (17 m€ de décote et 3 m€ de coût d'animation : sms, mailings, courriers ...) pour

animer les clientes cartées alors que la rentabilité de la cliente cartée est inférieure à celle de la cliente inconnue.

L'objectif au final est d'être au plus près des attentes de la cliente et ainsi de mieux écouler les collections, avec moins de décote. L'équipe de l'offre s'est par exemple engagée à une réduction de 4 points de la décote et une baisse du nombre de références en magasins de 15% dès 2018.

1. Les groupes de travail

Les salariés ont été amenés, sur base du volontariat, à travailler sur le redressement de la société dans le cadre de groupes de travail. 180 équipes, transverses et multi-pays, ont ainsi émis des recommandations qui couvrent à la fois des sujets d'économies immédiates et des sujets structurants et des améliorations dans l'organisation :

- volonté des salariés des magasins :
 - de gagner en autonomie,
 - de simplifier leur fonctionnement pour consacrer davantage de temps à la cliente,
 - d'être plus activement impliqués dans les décisions du siège, notamment la définition des collections :

Exemple des GT 30 / 103 / 178 « antivols en magasins » : les groupes préconisent, sur la base du volontariat, la suppression de la pose des antivols pour libérer du temps pour le personnel des magasins pour le réallouer à la cliente et au commerce. En faisant l'hypothèse prudente d'un doublement du taux de la démarque inconnue, il faudrait en moyenne que chaque magasin génère un chiffre d'affaires hors taxe additionnel par jour de 25€ pour couvrir ce surcoût.

- prise de conscience de la cliente réelle de l'entreprise et de la nécessaire adaptation de l'offre à ses attentes :

Exemple du GT 17 « degré de mode » : le groupe a préconisé une simplification et une redéfinition des degrés de mode autour de trois thèmes :

- Les essentiels : proportion cible à 45% de l'offre / taux de défilement de 2 / taux de décote cible de 6% / jamais de rupture ;
- Les *fashion seasonals* : proportion cible à 50% de l'offre / taux de défilement moyen de 1,2 / taux de décote cible de 12% / réassort en fonction des ventes ;
- Les *it products* : proportion cible à 5% de l'offre / taux de défilement moyen de 0,8 / taux de décote cible de 20% / jamais de réassort ⇔ on accepte la rupture.

Exemple du GT 5 « Clarté et lisibilité de l'offre » : le groupe est parti des constats suivants : beaucoup de messages style en magasin, largeur d'offre trop importante, difficulté pour la cliente à faire une silhouette ...

Sur la base de tests en magasins et d'études complémentaires, le groupe a abouti à la préconisation de réduire de 10% les références coloris à un instant donné en magasin, ce qui traduit, compte tenu des durées de vie différentes selon les familles et les degrés de mode, paré une réduction de 30% des références coloris au global sur une saison.

- mise en place d'un véritable programme de fidélité pour mieux connaître et animer les clientes, et partage des fichiers de CRM avec les magasins afin de mieux cibler les offres commerciales :

Exemple du GT « quelle offre pour les porteuses de carte de fidélité » : afin de mieux valoriser la cliente fidèle, de fidéliser les clientes occasionnelles ou nouvelles, et d'apporter de la valeur ajoutée à la cliente VIP, le groupe a préconisé :

- une simplification du système de fidélisation (mise en place d'un système de cumul de points dans une cagnotte) ;
 - l'ajout d'avantages spécifiques à la cliente VIP (un chèque anniversaire d'un montant supérieur, l'offre d'un « bag écolo » d'une valeur de 5€, 2 journées VIP par an ...) ;
 - la dématérialisation du programme de fidélité (économies, démarche omnicanale ...).
- mise en œuvre de sujets plus spécifiques mais symboliques aux yeux des collaborateurs et tout autant sources d'économies :

Exemple du GT 56 « Remplacement du sac plastique » : Le groupe de travail préconise la mise en vente, à prix coûtant, des sacs plastiques et papiers dès que possible, sachant que la sacherie représente un coût direct de 1,4 m€, auxquels s'ajoutent 140 k€ de coût de transport et environ 500 heures de manipulation en magasins. Au-delà de l'économie attendue, cette mesure s'inscrit également dans l'évolution des mentalités et la prise en compte des enjeux environnementaux.

2. Perspectives 2018

Les efforts et actions réalisés sont insuffisants. Les pertes opérationnelles et les difficultés économiques structurelles détaillées plus haut nécessitent la mise en œuvre d'une réorganisation qui doit permettre de juguler les pertes de PPP-DIRAMODE, de sauvegarder notre compétitivité, de réorganiser le réseau de distribution de l'enseigne et de réduire ses coûts de structure.

III. PROJET DE REORGANISATION ENVISAGE

La nouvelle identité de l'entreprise et la réorganisation profonde qu'elle implique dans son organisation se traduiraient par les mesures détaillées ci-après.

1. Cession ou à défaut fermeture de magasins succursales

La société PPP doit à la fois recentrer son réseau de distribution, en cohérence avec la cliente à laquelle elle s'adresse (au travers notamment de la nature et de la qualité de ses emplacements), et éliminer ses foyers de perte. Un certain nombre de magasins succursales du réseau en France génèrent en effet un résultat d'exploitation structurellement et durablement déficitaire. Pour certains de ces magasins, en dépit de toutes les actions déjà mises en œuvre et/ou qui pourraient être mises en œuvre (réduction de la décote notamment), il n'est pas permis d'espérer un retour à l'équilibre financier dans un délai proche. Pour d'autres, les hausses prévisibles des loyers imposées par les bailleurs et/ou l'échec des négociations pour les réduire ne permettent pas d'anticiper une amélioration rapide des comptes d'exploitation des magasins concernés. Enfin, pour certains magasins, l'indispensable rénovation et mise à niveau de leur concept (magasins dit « C3 », « C3+ » ou « C4 ») n'est pas viable économiquement, compte tenu de leur faible volume d'activité.

Il est ainsi prévu la cessation de notre activité dans 37 magasins succursales.

Sur le plan juridique, ces cessations d'activité envisagées peuvent prendre différentes formes parmi lesquelles une cession de fonds de commerce, une cession de droit au bail ou un arrêt pur et simple de notre activité avec reprise du bail par le bailleur.

Les décisions de cessation d'activité seront prises en fonction du calendrier spécifique de chaque magasin, et en tout état de cause au plus tard à l'expiration du bail ou de l'échéance de la période triennale, sauf situation spécifique.

Pour tous ces magasins, et à chaque fois que cela sera possible, il sera recherché un repreneur. PIMKIE pourrait donc être amené à céder les fonds de commerce de ces magasins. Selon les dispositions légales (article 1224-1 et suivants du code du Travail), la cession d'un fonds de commerce emporte, outre la cession du bail et de la clientèle, le transfert automatique de l'ensemble des contrats de travail des salariés du magasin cédé.

Dans le cas où la reprise du magasin ne donnera pas lieu à une cession de fonds de commerce, PIMKIE sollicitera le repreneur du droit au bail afin que celui-ci puisse examiner les profils de tous les salariés du magasin, et puisse rencontrer tout salarié qui le souhaiterait en vue de favoriser une mesure de reclassement au sein du magasin cédé.

En cas de pluralité d'offres de reprise et à proposition économiquement équivalente, l'entreprise privilégiera l'offre du repreneur contenant le plus grand nombre de propositions de reprise de salariés du magasin.

La liste des magasins concernés est la suivante :

Code magasin	Nom du magasin	Adresse			Proximité autres magasins Pimkie	Prochaine triennale / Fin de bail
02307	AIX JAS DE BOUFFAN CC	Centre Commercial Jas de Bouffan	210 Avenue de Bredasque	13090 AIX EN PROVENCE	4,2km Aix CV 14min	27/01/2021
02301	Arcachon La Teste CC	CC Leclerc	1060 Avenue de l'Europe	33260 LA TESTE DE BUCH	66km Bordeaux Merignac 50min	18/09/2020
00708	ARGENTAN CV		14-16 Place Henri IV	61200 ARGENTAN	59km Caen Mondeville 44min	04/09/2019
00623	AVIGNON MISTRAL CC	CC AUCHAN AVIGNON MISTRAL 7	1741 Route de Marseille	84140 MONTFAVET	6,4km Avignon CV 16min / 9,6km Le pontet 11min	30/06/2018
00458	BERGERAC CV		3 rue de la Résistance	24100 BERGERAC	71km Périgueux Treilissac 57min	30/06/2018
00009	BEZIERS CV		5 Rue de la République	34500 BEZIERS	3,3km Beziars Auchan 12min	Propriétaire
00520	BORDEAUX LORMONT CC	CC DES 4 PAVILLONS	Lieudit Les Gravieres	33310 LORMONT	11,7km Bordeaux le Lac 14min / 7,7km Bordeaux CV 15min	30/09/2018
00345	CAEN HEROUVILLE CC	CC CARREFOUR SAINT CLAIR	Quartier Val	14200 HEROUVILLE ST CLAIR	8,6km Caen Mondeville 12min / 6,9km Caen CV 14 min	21/09/2018
00145	CALAIS CV		30 Boulevard Jacquard	62100 CALAIS	5,1km Calais Coquelle 11min	30/06/2019
00119	GRENOBLE GRENETTE		17 Grande Rue	38000 GRENOBLE	5,9km Grenoble Grand Place 16min	31/03/2018
00352	LE HAVRE CV		58-60-62 Avenue René Coty	76600 LE HAVRE	10km Gonfreville / 9kms Montivilliers	31/08/2019
00016	LENS CV		23 Rue Maréchal Leclerc	62300 LENS	6,7km Lens Cora CC 10min	Propriétaire
00399	MARSEILLE AUBAGNE CC	CC AUCHAN LA MARTELLE	Route de Gemenos	13400 AUBAGNE	12km La Valentin 15min / 20km Marseille St Ferréol 24min	30/06/2018
00056	MARSEILLE LE MERLAN CC	CC LE MERLAN	Avenue Prosper Mérimée	13014 MARSEILLE	6,4km Marseille Grand Littoral 14min / 9,8km Marseille CV 20min	31/12/2018
00627	MARSEILLE ST LOUP CC	CC AUCHAN SAINT LOUP	57 Boulevard Romain Roland	13010 MARSEILLE	6km Marseille CV 14min / 7km Marseille la Valentine 9min	31/12/2020
00400	MEAUX CV		18/20/22 Rue Général Leclerc	77100 MEAUX	21,7km Val d'Europe 22min	Propriétaire
00730	MERU CC LES MARQUISES	CC AUCHAN LES MARQUISES		60110 MERU	38,1km Saint Maximin 41min / 33,8km beauvais 28min	28/12/2018
00204	METZ SEMECOURT CC	CC AUCHAN	Voie Romaine	57280 SEMECOURT	15,4km Metz CV 16min / 16,1km Metz Muse 17min / 20,5km Metz Actisud 17min	30/06/2018
00644	MONT SAINT MARTIN CC	CC AUCHAN POLE EUROPE	Rue du Faisceau	54350 MONT ST MARTIN	45km Thionville Geric 35min	30/06/2018
00180	NANTES ST SEBASTIEN CC		2 rue Mendes France	44230 ST SEBASTIEN SUR LOIRE	3,6km, Nantes Beaulieu (9min) / 10,6km Nantes CV 21min	31/08/2018
00361	NICE LA TRINITE CC	CC AUCHAN LA TRINITE		6340 LA TRINITE	12km Nice CV 22min / 20km Longostieres 23min	31/12/2020
00055	NICE TNL CC	CC CARREFOUR "TNL"	Boulevard du Général Louis Delfino	6000 NICE	2,3 km Nice CV 8min / 11,8km Cap 3000 19min / 9,8km nice ingostiere 15min	Propriétaire
00616	ORLEANS SARAN CC CARREFOUR	CC CARREFOUR SARAN	2601 Route Nationale 20	45770 SARAN	6,7km Orléans CV 13min	30/06/2018
00213	PARIS CLAYE SOULLY CC	CC CARREFOUR	RN 3	77410 CLAYE SOULLY	20,9km Val d'Europe 24min / 18,4km Parinor 20min	30/06/2018
00417	PARIS ERMONT CC	CC CORA	Lieudit Cernay - Avenue Pdt Pompidou	95120 ERMONT	5km Paris Taverny CC 4min	31/03/2018
00649	PARIS GENERAL LECLERC CV		48 Avenue du Général Leclerc	75014 PARIS	4,1km Paris rue du Commerce 12min / 2,2km Paris rue de Rennes 6min	31/01/2019
00047	PARIS LES ULIS CC	CC CARREFOUR "LES ULIS 2"	RD 35	91940 LES ULIS	22km Velizy 26min / 21,3km Bellepine 22min	31/07/2020
00126	PARIS MAINE MONTPARNASSE CC	CC MAINE MONTPARNASSE	17 Rue de l'Arrivée	75015 PARIS	0,5km Paris rue de Rennes 4min	Propriétaire
02317	PARIS PARLY 2 CC	CC PARLY 2		78150 LE CHESNAY CEDEX	15,6km Vélizy 19min / 20,5km Plaisir 21min / 12,9 kmBoulogne Billancourt 21min	30/07/2021
00133	PARIS SAINT BRICE CC	CC SAINT BRICE	22 Avenue Robert Schuman	95350 ST BRICE-FORET	7km Enghien les bains 18min / 15,5km, Parinor 29min	30/06/2018
00101	PERPIGNAN CV		8 Rue des Marchands	66000 PERPIGNAN	4,5km Perpignan Auchan 12min	31/03/2020
00186	SAINT OMER CV		17 Rue de Dunkerque	62500 ST OMER	2,9km Saint Omer Longuenesse 9min	31/12/2020
00122	STRASBOURG BAGGERSEE CC	CC BAGGERSEE	Route de Strasbourg	67400 ILLKIRCH-GRÄFFENSTADEN	9,3km Strasbourg Arcade 10min / 7,4 kmStrasbourg les Halles 10min	30/06/2018
02195	THONVILLE CAPUCINS CC	CC LA COUR DES CAPUCINS	13 Rue du Cygne	57100 THIONVILLE	2,9km Thionville Geric CC 8min	24/05/2020
00166	TOULON MAYOL CC	CC MAYOL	6 Rue du Murier	83000 TOULON	7,9km Toulon Grand Var 9min	31/12/2019
00331	TOULOUSE ST ROME CV		47 Rue Saint Rome	31000 TOULOUSE	250m Toulouse CV 2min	30/04/2020
00035	TOURS CV		61 Rue Nationale	37000 TOURS	102km Le Mans 1h11	31/03/2018

La mise en œuvre de ce projet emporterait au maximum la suppression de 83 emplois en CDI en France selon la répartition suivante :

- 11 emplois de Responsable magasin (6) et Responsable adjoint(e) magasin (5) ;
- 70 emplois de Vendeur (se) (66), Premier(e) Vendeur (se) (2), Vendeur (se)-retoucheur (se) (2) ;
- 2 emplois de Retoucheur (se).

Ne sont pas ici comptabilisés les emplois existants dans les magasins dont l'arrêt de l'activité peut s'opérer sans suppression d'emploi et ce au regard du maillage de notre réseau de magasins en France, les fermetures envisagées donnant lieu à la réaffectation des collaborateurs concernés dans un magasin limitrophe dans le respect de clauses de mobilité en vigueur. Pour ces salariés soumis à une clause de mobilité, les réaffectations seront donc mises en œuvre pour ces magasins dans les limites suivantes et ne donneront pas lieu aux mesures sociales d'accompagnement qui seront adoptées au titre du plan de réorganisation :

- 5 kms pour les vendeurs (ses), vendeurs (ses)-retoucheurs (ses), retoucheurs (ses) ;
- 20 kms pour les responsables adjoint(e)s ;
- 30 kms pour les responsables de magasin.

2. Ajustement des fonctions support aux sièges et à la logistique des Sociétés

Les Sociétés envisagent de supprimer 125 emplois selon la répartition suivante :

- 53 emplois au niveau des fonctions support de la société DIRAMODE ;
- 31 emplois au niveau des fonctions support de la société PPP ;
- 41 emplois à la logistique de la société PPP.

Les principes qui sous-tendent l'évolution envisagée de l'organisation sont les suivants :

- Il est indispensable de mettre en place une organisation moins coûteuse pour réduire les frais de fonctionnement qui, au cours des 5 dernières années, ont progressé de 12 m€ au périmètre international, dont 4,7 m€ au périmètre PPP, alors que le chiffre d'affaires a baissé en moyenne de 1% durant cette période et que le parc magasins s'est également légèrement réduit ;
- L'organisation doit être plus agile et transverse, plus réactive avec une réduction du nombre de niveaux hiérarchiques pour pouvoir s'adapter plus rapidement aux évolutions des attentes de la cliente et à l'environnement concurrentiel ;
- L'organisation doit s'adapter à l'évolution du business model de PIMKIE qui prévoit notamment :
 - une baisse de 19% (soit 131 magasins) de la taille du parc de magasins au niveau international au cours des trois prochaines années, qui devrait entraîner une réduction des volumes et de l'activité ;

- la réduction du nombre d'opérations promotionnelles qui ont contribué à dégrader l'image prix des produits auprès de la cliente, à rendre l'offre en magasin moins lisible et enfin à mobiliser une énergie considérable, aussi bien en magasin (changements permanents de merchandising, ré-étiquetage des produits, etc.) qu'au niveau des sièges (création incessantes de PLV, reprogrammation des caisses pour avoir le bon prix décoté, etc.) ;
- une réduction globale moyenne de 15% des références produits en textile, l'arrêt des collections de décoration Armada ainsi que la rationalisation des accessoires, qui devrait simplifier les processus de construction et de gestion des collections ;
- une réduction attendue des résiduels, grâce à une collection mieux ciblée, alors que les activités logistiques ont été fortement perturbées en 2017 du fait notamment des opérations de rapatriement des invendus aux entrepôts et de la gestion des débords des entrepôts surchargés ;
- l'arrêt de la pose des antivols (« knogos ») qui mobilise actuellement des ressources importantes à l'entrepôt de Neuville en Ferrain (qui réalise cette prestation pour le compte d'un certain nombre de magasins français), estimées à 9 515 heures en 2017.

Ce projet de réorganisation se traduirait par les suppressions d'emplois détaillées ci-dessous :

a. Fonctions Support Diramode

▪ E-Commerce / CRM

La société envisage de supprimer 2 emplois suivant la répartition suivante :

- 1 emploi de responsable service relations clientes ;
- 1 emploi de chef de projet.

La relation cliente serait organisée autour des coordinateurs (rices) service client qui continueraient à répondre aux demandes de nos clientes en coordination en lien avec notre prestataire actuel et en plus grande autonomie, en cherchant toujours à apporter la plus grande satisfaction possible à nos clientes.

L'ensemble des projets afférents au mobile et notamment aux applications mobiles seraient organisés au sein de l'ensemble des équipes web et CRM afin d'avoir une meilleure vision cliente 360°.

▪ Commerce International

La société envisage de supprimer les emplois suivants :

- 1 emploi de coordinateur (trice) Bureau Etudes ;

- 1 emploi de visual merchandiser ;
- 1 emploi d'assistant(e) de direction.

Le nombre total d'agrandissements, de déménagements, d'ouvertures et de rénovation de magasins, affiliés, partenaires et succursales, dans tous les pays, a été de 151 en 2017.

Sur le même périmètre, le nombre de chantier prévu en 2018 est de 55.

Compte tenu des fermetures de magasins envisagées et de la diminution massive des ouvertures et rénovations sur le périmètre des zones et à l'international (Partenaire), 1 emploi serait supprimé au niveau du bureau d'étude Diramode. Ayant un dessinateur en Espagne, en Italie et sur la France, la charge de travail pourrait se répartir avec plus d'autonomie et responsabilité.

La responsabilité du *visual merchandising* doit revenir aux équipes commerce et justifie la suppression d'un emploi de *visual merchandiser*. Les formations seraient dispensées par les équipes des sièges et l'amélioration constante du *visual merchandising* devrait revenir aux équipes en magasins.

Les tâches de l'assistant (e) de direction (gestion des agendas, organisation des déplacements, etc...) seraient reprises par chaque collaborateur.

▪ **Offre**

La société envisage de supprimer 13 emplois selon la répartition suivante :

- 1 emploi d'assistant(e) de direction ;
- 2 emplois d'acheteur (se) chef de produit ;
- 3 emplois de contrôleur (se) gestion achats ;
- 7 emplois de gestionnaire de collection.

La construction de collection est en transformation importante avec une baisse du nombre de références de -30%, avec notamment l'arrêt des produits spécifiques par pays, l'arrêt de certaines familles accessoires (décoration, papeterie) et la réduction des gammes (bijoux, etc.). Le service doit donc se réorganiser autour d'une charge de travail en baisse.

▪ **Direction Financière**

La société envisage de supprimer 8 emplois :

- 1 emploi d'assistant(e) ;
- 1 emploi d'assistant(e) de direction ;
- 2 emplois de comptables fournisseurs ;
- 1 emploi de juriste droit des affaires ;
- 1 emploi de responsable comptabilité internationale ;
- 1 emploi de responsable juridique ;
- 1 emploi de responsable trésorerie.

Les deux emplois d'assistant (e) seraient supprimés dans la nouvelle organisation qui amène à assumer en responsabilité les opérations faites par les assistants (es) comme les réservations, l'organisation des voyages, la gestion des agendas, les réservations de salles, la rédaction des comptes rendus de réunion etc...

Les deux emplois de comptables fournisseurs seraient supprimés pour faire face à la baisse de l'activité, liée au nombre de magasins fermés, au nombre de fournisseurs/références arrêtés (et donc au nombre de factures en baisse), et enfin par la nécessité d'améliorer la productivité pour se rapprocher des standards de la profession Cette amélioration sera également permise par les évolutions technologiques telles que la dématérialisation.

Concernant la suppression envisagée de l'emploi de juriste droit des affaires, il sera privilégié le recours à une prestation externe auprès d'un cabinet extérieur.

Enfin, la transformation managériale de l'entreprise avec un métier exercé en autonomie et en responsabilité permet de travailler en communauté de personne exerçant le même métier ; les métiers de responsable « d'équipe » n'ont plus vocation à exister.

▪ **Direction Organisation et Systèmes d'Information (DOSI)**

Au sein de la DOSI, il est envisagé la suppression de 14 emplois :

- 1 emploi d'administrateur (rice) ;
- 1 emploi de technicien (ne) ;
- 3 emplois d'analyste d'exploitation ;
- 7 emplois de chefs de projet ;
- 2 emplois de responsables de domaine.

L'impact du Cloud entraîne l'externalisation de certaines infrastructures techniques et par là-même l'externalisation de certaines fonctions d'administration de ces matériels. Cela nous amène à envisager la réduction du nombre d'administrateurs techniques et la suppression d'un emploi.

La réduction du nombre de collaborateurs (au maximum 208) et de magasins (131) entraînerait une réduction de l'activité au sein du *Service Desk* (hot line informatique et gestion de la bureautique en proximité pour les utilisateurs). Cette réduction a pour conséquence la suppression d'un emploi de technicien et d'un emploi d'analyste d'exploitation.

L'organisation du pilotage de la production (mise en production, supervision, planification) serait revue : via l'automatisation de la bascule pré-production vers production, via la réintégration au sein de l'équipe de développement ou confiée à notre partenaire existant pour les plages horaires non couvertes par les équipes internes. Cette réorganisation entraînerait la suppression de 2 emplois d'analystes d'exploitation.

La maîtrise des techniques de développements (codages) est très spécifique. Elle est actuellement déjà partiellement externalisée et le serait à l'avenir en presque totalité. Ne seraient conservés au sein du service que les parties animation du plan de développement, les mises en production, le respect des normes d'urbanisme. Cela générerait la suppression de 2 emplois de chef de projet.

Afin d'améliorer son efficacité, l'équipe systèmes d'information opérationnels changerait son mode de fonctionnement. D'une organisation par domaine avec responsables et chefs de projet, elle évolue vers un fonctionnement orienté processus (transversalité) au service des directions des différents métiers de l'entreprise. Cette évolution entraînerait la suppression de 5 emplois de chef de projet et de 2 responsables de domaine.

▪ **Supply Chain**

La société envisage les suppressions d'emplois suivantes :

- 1 emploi de coordinateur (rice) production internationale ;
- 1 emploi de responsable mise au point ;
- 1 emploi de modéliste ;
- 1 emploi de responsable approvisionnement magasins.

L'emploi de coordinateur (ice) apparaît en doublon avec les coordinateurs (ices) achats du service de l'offre et avec les bureaux de sourcing en Chine, en Turquie et au Maroc...En outre, la personne concernée n'est pas affectée à une mission de coordinateur (ice) achats mais à des fonctions de Méthodes & Organisation. Les fonctions méthodes et organisation peuvent être intégrées dans le périmètre des équipes de la supply chain en charge des projets. L'emploi de coordinateur (ice) production internationale serait donc supprimé.

Les équipes de modélistes seraient réintégrées dans les équipes en charge de l'offre sous la conduite des category managers. Dès lors, l'emploi de responsable mise au point serait supprimé. La réduction du nombre de références dans les collections (moins de dossiers techniques produits à préparer) et la refonte des processus (la fonction mise au point produits – carcasses revient aux bureaux de sourcing et aux fournisseurs) entraîne une réduction de la charge de travail des modélistes et justifie la suppression d'un emploi de modéliste.

Le renforcement de la collaboration entre les équipes approvisionnement internationales localisée à Villeneuve d'Ascq et les équipes approvisionnement zones (les différents pays en Italie, en Espagne, en France et en Allemagne) localisées dans les pays, permet de supprimer l'emploi de responsable approvisionnement international.

▪ **Marketing / Communication**

La société envisage les suppressions d'emplois suivantes :

- 1 emploi de chargé(e) de fabrication marketing ;
- 1 emploi d'infographiste ;
- 1 emploi de responsable identité visuelle ;

- 1 emploi de responsable relations presse et évènements.

Concernant l'emploi de chef de fabrication, il s'agit d'une optimisation et de la mise en place d'un mode de fonctionnement différent : les tâches peuvent être reprises par les autres membres de l'équipe marketing /communication.

Concernant l'emploi d'infographiste, les tâches réalisées pourront être reprises par les autres métiers ayant déjà une partie infographie dans leur mission.

La société envisage de supprimer 1 emploi de responsable relations presse et évènements. La responsabilité doit revenir aux équipes commerce. Les moyens seront mis à disposition par les équipes communication du siège. Il convient aussi de réduire le nombre de niveaux hiérarchiques pour permettre l'autonomie, la responsabilité et faciliter la décision.

Concernant l'emploi de responsable identité visuelle, dans la logique de transformation de l'entreprise, les responsabilités de cet emploi seront reprises de façon transversale par les équipes communication, style et merchandising. Il convient aussi de réduire le nombre de niveaux hiérarchiques.

▪ **Partenariat**

La société envisage la suppression des deux emplois suivants :

- 1 emploi de business analyst ;
- 1 emploi de chef de marché.

Les partenariats liés avec certains pays sont largement déficitaires. Les analyses menées ont ainsi démontré que les pertes générées en 2016 par le partenariat en Russie s'élevaient à (511)k€ pour 14 magasins, en Roumanie (257)k€ pour 10 magasins, en Arabie Saoudite (108)k€ pour 6 magasins, en Algérie (132)k€ pour 4 magasins, en Ukraine (110)k€ pour 6 magasins, en Croatie (89)k€ pour 2 magasins. Au total, en 2016, seuls 23 magasins dans 7 pays ou DOM-TOM étaient bénéficiaires. A contrario, 53 magasins situés dans 14 pays étaient déficitaires. Les partenaires déficitaires, au terme de leur contrat, n'ont pas vocation à perdurer et conduiraient donc à une baisse de l'activité partenariat, en partant, à 2 suppressions d'emplois.

▪ **Ressources Humaines**

La société envisage la suppression des deux emplois suivants :

- 1 emploi d'assistant(e) ;
- 1 emploi d'hôte (sse) d'accueil.

La société envisage la suppression de l'emploi d'assistant(e). Les tâches réalisées par l'assistant(e) seraient reprises directement par les collaborateurs du service, à savoir gestion de l'agenda, prises de rendez-vous, organisation des déplacements, rédaction des courriers, logistique de la formation, organisation rencontres, réunions et gestion administrative etc...

La société envisage de revoir les horaires de permanence de l'accueil (amplitude moins importante, fermeture entre 12h30 & 13h30, organisation autonome dans les services,...).

- **Direction Générale**

La société envisage la suppression de l'emploi d'Assistant (e) de direction générale. Les tâches réalisées par l'assistante de direction seraient reprises directement par la Directrice Générale, à savoir gestion de l'agenda, prises de rendez-vous, organisation des déplacements, rédaction des courriers etc...

- b. **Fonctions Support PPP**

- **Approvisionnement**

La société envisage de supprimer 2 emplois :

- 1 emploi de responsable de service Approvisionnement Magasins ;
- 1 emploi de gestionnaire de stocks/ gestionnaire ventilation/ gestionnaire.

L'emploi de responsable de service adjoint serait maintenu pour faire fonctionner l'équipe. 33 fermetures de magasins (français, belges et luxembourgeois) desservis par l'entrepôt de Neuville et moins de références-coloris par saison permettent d'envisager la suppression de ces deux emplois aux approvisionnements.

- **Contrôle de gestion**

La société envisage de supprimer 4 emplois :

- 3 emplois de contrôleur (se) de gestion ;
- 1 emploi de responsable de service contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion de PPP serait repris par le contrôle de gestion international, donc il n'y aurait plus de contrôleur de gestion au sein de la ZNO. Il a été proposé aux collaborateurs qui ne désirent pas se porter volontaires au départ de réintégrer les équipes contrôle de gestion international.

La réduction souhaitée de la quantité de reportings produits par cette équipe et la réduction du nombre de magasins (49 magasins entre la France, la Belgique et le Luxembourg) justifient également les suppressions d'emploi.

- **Comptabilité**

La société envisage de supprimer 5 emplois :

- 3 emplois d'aide comptable ;
- 1 emploi de comptable ;
- 1 emploi de responsable comptabilité ZNO (chef de groupe comptable).

Les emplois d'aide comptable seraient supprimés car ils ne sont plus adaptés par rapport au métier de comptable. La réduction du nombre de magasins et l'automatisation de certaines tâches permettrait de supprimer 1 emploi de comptable. Il est envisagé une équipe comptable unique pour le périmètre géographique France. Enfin, les nouveaux modes de management permettent à l'équipe de s'organiser sans un emploi de « responsable ».

▪ Commerce

La société envisage de supprimer 6 emplois :

- 3 emplois d'animateur (trice) de région ;
- 1 emploi d'assistant(e) de direction ;
- 1 emploi de chef de Marché ;
- 1 emploi d'organisateur (trice) Réseau.

La réduction du nombre de magasins permet d'envisager la réduction du nombre d'ADR. Il est également envisagé de fonctionner sans assistante et que chacun organise son agenda, ses réunions, ses déplacements...etc.

Une meilleure coordination zones – international (Politique de prix, offre, plan d'actions commerciales commun, vitrines...etc.) permettrait également de fonctionner sans chef de marché.

▪ Inventaires

La société envisage de supprimer 3 emplois :

- 1 emploi de gestionnaire de stocks ;
- 1 emploi de chef de service Inventaires ;
- 1 emploi de gestionnaire Inventaires.

Les inventaires magasins seraient réalisés par les équipes magasins ou par un prestataire externe. Les équipes « inventaires » sont chargées de coordonner, d'analyser les résultats et de corriger les écarts. Au regard des résultats d'inventaires, ces actions ne sont pas un enjeu clef pour le fonctionnement de l'entreprise.

▪ *Visuel Merchandiser (VM)*

La société envisage de supprimer 2 emplois de VM itinérants. La responsabilité du *visual merchandising* doit revenir aux équipes commerce. Les formations seraient dispensées par les équipes des sièges et l'amélioration constante du *visual merchandising* devrait revenir aux équipes en magasins.

▪ Ressources Humaines

La société envisage de supprimer 5 emplois :

- 1 emploi d'Assistant(e) de direction ;
- 1 emploi de Chargé(e) de formation ;

- 1 emploi de Chargé(e) de missions juridiques ;
- 2 emplois de Technicien(ne) paie.

L'entreprise envisage de fonctionner sans assistant (e) afin que chacun organise son agenda, ses réunions, ses déplacements, etc.

L'emploi de chargé de formation regroupe essentiellement des missions administratives, de coordination et d'organisation, ce qui ne correspond pas à la future organisation envisagée.

La réduction du parc de magasins conduit à envisager la suppression de deux emplois de technicien paie.

▪ Travaux

La société envisage de supprimer 4 emplois :

- 1 emploi d'Assistant(e) ;
- 1 emploi de Responsable Maintenance Centrale ;
- 1 emploi de Responsable travaux ;
- 1 technicien(ne) de maintenance.

Sur le périmètre France et Belgique, en 2017, 42 ouvertures de magasins en affiliation ont été effectuées ainsi que 4 ouvertures, 3 déménagements et 32 rénovations en succursales.

En 2018 et à date, sur le même périmètre, sont prévues 10 ouvertures de magasins en affiliation, et, en succursales, 1 agrandissement, 3 déménagements et 4 rénovations.

La réduction du nombre de chantiers induite engendrerait la suppression d'un emploi de responsable travaux.

Les missions de l'emploi de responsable de maintenance centrale pourraient être reprises par un responsable travaux.

L'emploi d'assistante serait supprimé en raison de la réduction du nombre de chantiers et car chaque responsable travaux reprendrait les tâches administratives lui incombant (et le dépôt matériel sera déménagé en Allemagne).

c. Fonctions logistique PPP

Il est envisagé la suppression de 41 emplois :

- 26 emplois de préparateur (trice) de commandes ;
- 9 emplois de manutentionnaire ;
- 4 emplois d'animateur d'équipe ;
- 2 emplois d'assistant (e) administratif (ve).

Plusieurs mesures de notre projet de réorganisation amènent à envisager le redimensionnement des équipes préparateurs (trices) de commande et manutentionnaires. Il s'agit de la fermeture de 33 magasins (soit 15% des magasins servis par l'entrepôt), de la diminution du nombre de références coloris, de la baisse des niveaux de résiduel, de la réduction des fréquences de livraison des magasins les plus petits mais aussi de l'arrêt de l'antivolage en dépôt.

Concernant les emplois d'animateur d'équipe, l'organisation managériale du site évoluerait vers un seul niveau managérial appelé « Manager Logistique ». Cet emploi serait occupé par les animateurs (trices) de groupe actuels et par les animateurs d'équipe restants.

Deux emplois d'assistants (es) administratifs (ves) seraient également supprimés dans le cadre de la simplification des processus, les managers logistiques pourraient venir en support sur la partie gestion du personnel.

Au-delà des suppressions d'emplois envisagées au titre du projet de réorganisation, et afin de contribuer à la maîtrise de nos charges et de la masse salariale, les départs pour des motifs personnels (démission, rupture conventionnelle, licenciements, etc.) notifiés après le 31 octobre 2017 ne feront pas l'objet d'un remplacement, sauf exceptions. Si le départ intervenu donnait lieu à remplacement, il sera intégré dans la liste des offres de reclassement ouvertes aux salariés impactés par le projet de réorganisation.

L'ensemble de ces mesures a pour objectif de permettre aux sociétés Diramode et PPP de redevenir profitable et de mettre fin aux difficultés économiques structurelles qu'elles connaissent.

Les principales étapes du plan de transformation sont les suivantes :

1. En 2018, remettre l'entreprise sur un socle rentable et stopper l'hémorragie de cash en :
 - réduisant les coûts de fonctionnement des sièges : le siège international à Villeneuve d'Ascq et celui des activités françaises, belges et luxembourgeoises à Neuville mais aussi les sièges allemand, espagnol et italien ;
 - dans un délai maximum de 3 ans, fermant ou cédant 131 magasins non rentables, dont 37 en France, dans le cadre du projet de réorganisation présenté le 18 janvier 2018.
2. En 2018, mettre en place les principes fondamentaux de la nouvelle organisation :
 - replacer la cliente au cœur de l'organisation. Tous les efforts de l'entreprise doivent converger vers sa satisfaction : une cliente clairement identifiée, un positionnement clarifié, des processus et des organisations transversalement et internationalement alignés, des fonctions de support au service des magasins. L'objectif est de renverser la pyramide pour la mettre au service des clientes et des magasins (collections et *supply chain* adaptées, rythme de livraison en fonction des besoins des magasins, etc.) ;

- des magasins plus autonomes et allégés de certaines tâches administratives afin de recentrer le personnel sur le conseil et la vente, qui constitue un axe de différenciation majeur par rapport à la concurrence des « brick & mortar » (H&M, Zara, etc.) et des *pure players* internet ; les tâches d'antivolage ; les tâches liées à la multiplication des opérations promotionnelles, des baisses de prix etc...
- exploiter les potentiels de Pimkie insuffisamment utilisés aujourd'hui : le *customer relationship management* (CRM ou gestion de la fidélisation), le web, la complémentarité internet \ magasin ;
- mettre en place une organisation en mesure de déployer la stratégie, plus agile (moins de niveaux hiérarchiques), plus responsabilisante, adaptée aux nouveaux besoins des clientes (développer le web et la CRM).

3. Etapes suivantes :

- poursuivre la transformation culturelle et identitaire de l'entreprise ;
- traiter en profondeur le problème spécifique de l'Allemagne (positionnement et image, turnover, équipes etc...) ;
- aligner les modes de rémunération (primes, intéressement) sur les objectifs de l'entreprise ;
- définir et mettre en œuvre une stratégie sur les partenariats et le développement de Pimkie hors Europe occidentale ;
- définir et mettre en œuvre une stratégie pour l'affiliation pour l'Europe occidentale.

Les deux Sociétés travaillent actuellement à la clôture des comptes 2017 et à l'élaboration d'un budget 2018, et plus largement d'un plan de développement, intégrant notamment la nouvelle identité partagée de Pimkie, les conséquences financières des recommandations des groupes de travail et les conclusions de l'analyse économique approfondie menée sur l'exercice 2016 et le premier semestre 2017 (« IRM »).

Les premières hypothèses pour l'activité de Pimkie en France pour l'année 2018 sont détaillées ci-dessous ; elles pourront être précisées et actualisées ultérieurement :

- Chiffre d'affaires de 255 m€, soit une progression de +2,6% par rapport à 2017, provenant de l'adaptation des collections à la cliente. Compte tenu de l'inertie de construction des collections, cet effet devrait essentiellement être perceptible dans les collections automne / hiver, correspondant au second semestre de l'année 2018. Hors magasins dont la fermeture est envisagée, la progression attendue de l'activité est de +5,6% ;
- Baisse du taux de décote qui passerait à 17,1%, soit une amélioration de 3,7 points par rapport à 2017 ;

- Taux global de marge brute qui passerait de 58,8% à 61,1% ;
- Contribution des magasins (calculée avant frais centraux) qui progresserait d'environ 5 m€, à 34 m€ en 2018.

En outre, la réduction attendue du coût des produits invendus, qui passerait d'environ 10 m€ au périmètre France en 2017 à 2/3 m€ en 2018, devrait contribuer à ramener le résultat d'exploitation à une situation d'équilibre dès cette année.

A titre d'information, au niveau consolidé, le groupe prévoit pour l'année 2018 un résultat d'exploitation dans une fourchette de -5 à -10 m€.

IV. EFFET ATTENDU DE LA REORGANISATION SUR L'EMPLOI

1. Présentation des emplois actuels par site

Les sociétés DIRAMODE et PROMOTION DU PRET A PORTER (PPP), qui forment une Unité Economique et Sociale, comptent au total 2.249 salariés au 31 octobre 2017, selon la répartition suivante :

✓ DIRAMODE – effectif CDI CDD Fonctions Supports

Type de contrat	Employés	A.M	Cadre	TOTAL
CDI	7	57	208	272
CDD	18	5	3	26
Total	25	62	211	298

✓ PPP – effectif CDI CDD Fonctions Supports Neuville en Ferrain

Type de contrat	Employés	A.M	Cadre	TOTAL
CDI	6	31	55	92
CDD	6	1	1	8
Total	12	32	56	100

✓ PPP – effectif CDI CDD Dépôt Neuville en Ferrain

Type de contrat	Employés	A.M	Cadre	TOTAL
CDI	95	9	4	108
CDD	0	0	0	0
Total	95	9	4	108

✓ PPP & SOPRIMO - effectif CDI CDD Magasins

Type de contrat	Employés	A.M	Cadre	TOTAL
CDI	910	512	4	1426
CDD	314	3	0	317
Total	1224	515	4	1743

2. Présentation des emplois actuels par catégorie professionnelle et suppressions d'emplois envisagées par catégorie professionnelle

Catégorie professionnelle	Emploi	Direction	Société	Nombre de salariés	Nombre de suppressions d'emplois
1	Acheteur (se)	Commerce	Diramode	1	
1	Chef de produits	Commerce	Diramode	1	
1	Responsable des achats frais généraux	Commerce	Diramode	1	
1	Coordinateur (trice) achats	Offre	Diramode	5	
				8	
2	Assistant(e) direction	Commerce	Diramode	1	1
2	Assistant(e)	DAF	Diramode	1	1
2	Assistant(e) de direction	DAF	Diramode	1	1
2	Assistant(e) direction France	DG	Diramode	1	1
2	Assistant(e)	RH	Diramode	1	1
2	Assistant(e)	Dir Commerce	PPP	2	
2	Assistant(e) administratif	Logistique	PPP	2	2
2	Assistant(e) de direction	Dir Commerce	PPP	1	1
2	Assistant(e) de direction	RH	PPP	1	1
2	Assistant(e)	Transport	PPP	1	
2	Assistant(e) service transport	Transport	PPP	2	
2	Assistant(e)	Travaux/Maint	PPP	2	1
2	Assistant(e) administration travaux	Travaux/Maint	PPP	1	
2	Assistant(e) de direction	Offre	Diramode	1	1
2	Responsable de service support commerce	Dir Commerce	PPP	1	
2	Gestionnaire échantillons	Supply	Diramode	1	
2	Hôte (sse) d'accueil	RH	Diramode	2	1
				22	12
3	Chargé(e) de Fabrication Marketing	Commerce	Diramode	1	
3	Chargé(e) de Fabrication Marketing	Marketing Communication	Diramode	1	1
3	Gestionnaire de collection	Offre	Diramode	17	7

3	Coordinateur (trice) Pimkie Lab.	Offre	Diramode	2	
3	Concepteur (trice) rédacteur (trice) Web	WEB	Diramode	1	
3	Technicien(ne) paie	RH	PPP	3	2
				25	10
4	Coordinateur (trice) logistique achats non marchands	Commerce	Diramode	2	
4	Coordinateur (trice) administration des ventes	Partenariat	Diramode	1	
4	Coordinateur (trice) partenariat	Partenariat	Diramode	1	
4	Coordinateur (trice) approvisionnement Partenariat International	Supply	Diramode	2	
4	Coordinateur (trice) approvisionnement Pays	Supply	Diramode	1	
4	Coordinateur (trice) RSE	Supply	Diramode	1	
4	Coordinateur (trice) achats supply	Supply	Diramode	1	
				9	0
5	Directeur (trice) Merchandising	Commerce	Diramode	1	
6	Coordinateur (trice) Vitrines	Commerce	Diramode	1	
6	Merchandiser Amont	Commerce	Diramode	5	
6	Responsable Merchandising Amont	Commerce	Diramode	1	
6	Responsable Visuel Merchandising	Commerce	Diramode	1	
6	Visuel Merchandiser	Commerce	Diramode	1	1
6	Visuel Merchandiser	Partenariat	Diramode	1	
6	Responsable merchandising	Merchandising	PPP	1	
6	Visuel Merchandiser	Merchandising	PPP	2	2
				13	3
7	Responsable Bureau d'Etudes	Commerce	Diramode	1	
7	Coordinateur (trice) Bureau Etudes	Commerce	Diramode	2	1
				3	1
8	Comptable Fournisseurs et Clients	DAF	Diramode	3	2
8	Comptable Fournisseurs et Clients International	DAF	Diramode	1	
8	Comptable Général	DAF	Diramode	1	
8	Comptable	Comptabilité	PPP	5	1
8	Aide comptable	Comptabilité	PPP	3	3

				13	6
9	Responsable de groupe comptabilité	DAF	Diramode	1	
9	Responsable de groupe comptabilité fournisseurs	DAF	Diramode	1	
9	Responsable comptabilité ZNO (Chef de Groupe Comptable)	Comptabilité	PPP	1	1
9	Responsable Comptabilité internationale	DAF	Diramode	1	1
				4	2
10	Responsable Gestion Administration du personnel	RH	Diramode	1	
10	Responsable service administration des ressources humaines ZNO	RH	PPP	1	
10	Responsable de groupe paie et administration du personnel	RH	PPP	2	
				4	0
11	Contrôleur (se) de gestion	DAF	Diramode	3	
11	Responsable Contrôle de gestion financier	DAF	Diramode	1	
11	Contrôleur (se) de gestion	Offre	Diramode	1	1
11	Contrôleur (se) gestion achats	Offre	Diramode	8	2
11	Contrôleur (se) Gestion Marché	Offre	Diramode	1	
11	Business Analyst	Partenariat	Diramode	1	1
11	Contrôleur (se) de gestion	Supply	Diramode	1	
11	Contrôleur (se) Commercial Digital	WEB	Diramode	1	
11	Contrôleur (se) de gestion	CDG Commerce	PPP	3	3
11	Responsable de service Contrôle de gestion	CDG Commerce	PPP	1	1
				21	8
12	Gestionnaire approvisionnement International	Supply	Diramode	2	
12	Responsable approvisionnement magasins	Supply	Diramode	1	1
12	Adjoint Responsable ventilation	Appro	PPP	1	
12	Responsable de service approvisionnement Magasins	Appro	PPP	1	1
12	Chef de service Inventaires	Inventaires	PPP	1	1
				6	3
13	Responsable Juridique	DAF	Diramode	1	1
13	Juriste droit des affaires	DAF	Diramode	2	1
13	Responsable juridique expansion	Expansion	PPP	1	

				4	2
14	Responsable trésorerie internationale	DAF	Diramode	1	1
14	Trésorier(e) International	DAF	Diramode	1	
				2	1
15	Directeur (trice) Administratif et Financier	DAF	Diramode	1	
16	Coordinateur (trice) Plan Commerce	Commerce	Diramode	1	
16	Chef de projet Communication	Marketing Communication	Diramode	3	
16	Responsable plan commerce	WEB	Diramode	1	
				5	0
17	Administrateur (trice) LINUX / DBA ORACLE	DOSI	Diramode	1	
17	Administrateur (trice)	DOSI	Diramode	6	1
				7	1
18	Chef de projet	DOSI	Diramode	24	7
18	Chef de projet décisionnel	DOSI	Diramode	1	
				25	7
19	Chef Groupe Supply Chain	Supply	Diramode	1	
19	Chef de projet supply	Supply	Diramode	1	
19	Coordinateur (trice) production Internationale	Supply	Diramode	1	1
19	Project Manager Officer	DAF	Diramode	1	
				4	1
20	Responsable de domaine	DOSI	Diramode	8	2
21	Responsable Gestion des Risques	DOSI	Diramode	1	
21	Responsable Innovation et Data Change Management	DOSI	Diramode	1	
21	Responsable Production Informatique	DOSI	Diramode	1	
21	Responsable Système d'informations	DOSI	Diramode	3	
				6	0
22	Chargé(e) d'études marketing	Marketing Communication	Diramode	1	
22	Responsable de service Marketing	Marketing Communication	Diramode	1	
				2	0
23	Responsable Identité Visuelle	Marketing Communication	Diramode	1	1

23	Responsable Marketing et Communication	Marketing Communication	Diramode	1	
23	Responsable Relation Presse et Evènements	Marketing Communication	Diramode	1	1
23	Chargé(e) des relations presse	Marketing Communication	Diramode	1	
23	Chargé(e) de communication	RH	Diramode	1	
23	Responsable Communication	RH	Diramode	1	
				6	2
24	Acheteur (se) Chef de Produit	Offre	Diramode	16	2
24	Chef de produits	Offre	Diramode	1	
24	Assistant(e) Acheteur (se)/Chef de Produit	Offre	Diramode	6	
24	Chef de Marché	Partenariat	Diramode	2	1
24	Chef de Marché	Dir Commerce	PPP	1	1
				26	4
25	Responsable Création	Marketing Communication	Diramode	1	
25	Styliste - infographiste	Offre	Diramode	1	
25	Styliste Image et Photo	Offre	Diramode	1	
25	Styliste	Offre	Diramode	11	
				14	0
26	Infographiste	Marketing Communication	Diramode	1	1
26	Infographiste	Offre	Diramode	1	
				2	1
27	Directeur (trice) Artistique	DG	Diramode	1	
27	Coordinateur (trice) de style	Offre	Diramode	1	
27	Responsable de style	Offre	Diramode	1	
				3	0
28	Category Manager	Offre	Diramode	6	
28	Chef de Projet Offre	Offre	Diramode	1	
				7	0
29	Intégrateur (trice) HTML Webdesigner	WEB	Diramode	2	
30	Chargé(e) collection digitale	WEB	Diramode	1	
30	Chargé(e) opérations commerciales Web	WEB	Diramode	1	
				2	0

31	Chargé(e) de recrutement	RH	Diramode	1	
31	Chef de projet formation	RH	Diramode	2	
31	Responsable Recrutement	RH	Diramode	1	
31	Chef de projet RH	RH	Diramode	1	
31	Chargé(e) de formation	RH	PPP	1	1
31	Chargé(e) de recrutement	RH	PPP	1	
31	Responsable formation	RH	PPP	1	
31	Responsable recrutement	RH	PPP	1	
				9	1
32	Responsable relations sociales	RH	Diramode	1	
32	Juriste droit social	RH	PPP	2	
32	Responsable juridique droit social	RH	PPP	1	
				4	0
33	Technicien(ne)	DOSI	Diramode	1	1
33	Analyste d'exploitation	DOSI	Diramode	3	3
				4	4
34	Directeur (trice) Commerce International	Commerce	Diramode	1	
35	Directeur (trice) de l'organisation et des systèmes d'informations	DOSI	Diramode	1	
36	Leader Collection	Offre	Diramode	1	
37	Directeur (trice) Partenariat	Partenariat	Diramode	1	
38	Directeur (trice) des Ressources Humaines International	RH	Diramode	1	
38	Directeur (trice) des Ressources Humaines	RH	Diramode	1	
				2	0
39	Chef de Projets CRM	WEB	Diramode	2	
39	Community Manager	WEB	Diramode	1	
39	Conversion Manager	WEB	Diramode	1	
39	Coordinateur (trice) Service Cliente	WEB	Diramode	2	
39	E-Merchandiser	WEB	Diramode	2	
39	Responsable Acquisition Digital et Réseaux sociaux	WEB	Diramode	1	
39	Responsable CRM	WEB	Diramode	1	

39	Responsable Wholesale	WEB	Diramode	1	
39	Trafic Manager	WEB	Diramode	2	
39	Chef de projet Web	WEB	Diramode	2	1
				15	1
40	Directeur (trice) E-Commerce et CRM	WEB	Diramode	1	
41	Directeur (trice) Contrôle Gestion	DAF	Diramode	2	
41	Responsable Rémunérations et avantages sociaux	RH	Diramode	1	
41	Responsable flux internationaux	Supply	Diramode	1	
41	Trading et Merchandising Planning Manager	Offre	Diramode	1	
				5	0
42	Directeur (trice) Sourcing International	Supply	Diramode	1	
43	Responsable Bureau Sourcing Maroc	Supply	Diramode	1	
44	Responsable Import-Export Douane	Supply	Diramode	1	
44	Gestionnaire Transport International et Douane	Supply	Diramode	2	
				3	0
45	Modéliste	Supply	Diramode	7	1
45	Responsable Mise au point	Supply	Diramode	1	1
				8	2
46	Responsable Qualité	Supply	Diramode	2	
46	Superviseur Qualité	Supply	Diramode	1	
				3	0
47	Directeur (trice) Supply Chain	Supply	Diramode	1	
48	Animateur (trice) Zone Partenaires	Partenariat	Diramode	1	
49	Photographe	WEB	Diramode	1	
50	Responsable Service Relations Clients	WEB	Diramode	1	1
51	Animateur (rice) de groupe	Logistique	PPP	3	
51	Animateur (rice) d'équipe	Logistique	PPP	7	4
				10	4
52	Directeur (trice) Logistique	Logistique	PPP	1	
53	Magasinier(e)	Logistique	PPP	2	

53	Manutentionnaire	Logistique	PPP	21	9
53	Préparateur (rice) commandes	Logistique	PPP	71	26
53	Employé(e) administratif(ve) Dépôt	Logistique	PPP	1	
				95	35
54	Directeur (trice) Magasin	Commerce	PPP	4	
54	Responsable de Magasin	Commerce	PPP/Soprino	255	6
54	Responsable Adjoint(e)	Commerce	PPP/Soprino	257	5
				516	11
55	Premier (re) vendeur(se)	Commerce	PPP	26	2
55	Vendeur (se)	Commerce	PPP/Soprino	838	66
55	Vendeur (se) retoucheur (se)	Commerce	PPP	19	2
55	Retoucheur (se)	Commerce	PPP	27	2
				910	72
56	Gestionnaire de stocks	Appro	PPP	4	1
56	Gestionnaire de stocks	Inventaires	PPP	1	1
56	Gestionnaire Inventaires	Inventaires	PPP	1	1
				6	3
57	Animateur (rice) de région	Dir Commerce	PPP	19	3
58	Chargé(e) d'Expansion	Expansion	PPP	1	
59	Directeur (trice) des ventes France Nord et Benelux	Dir Commerce	PPP	1	
59	Directeur (trice) des ventes France Sud et Suisse	Dir Commerce	PPP	1	
				2	0
60	Directeur (trice) Pays ZNO	Dir Commerce	PPP	2	
61	Directeur (trice) Expansion	Expansion	PPP	1	
62	Dessinateur	Travaux/Maint	PPP	1	
63	Responsable Maintenance Travaux	Travaux/Maint	PPP	3	1
63	Responsable Maintenance Centrale	Travaux/Maint	PPP	1	1
63	Responsable maintenance magasins	Travaux/Maint	PPP	1	
63	Responsable services travaux et maintenance	Travaux/Maint	PPP	2	
63	Technicien(ne) de maintenance	Travaux/Maint	PPP	1	1

				8	3
64	Organisateur (trice) Réseau	Dir Commerce	PPP	1	1
65	Responsable juridique social Benelux	RH	PPP	1	
65	Chargé(e) missions juridiques social Benelux	RH	PPP	1	1
				2	1
66	Chargé(e) études données sociales	RH	PPP	1	
66	Gestionnaire paie et administration du personnel	RH	PPP	3	
				4	0
TOTAL				1 898	208

V. CALENDRIER PREVISIONNEL

Le projet de réorganisation fait l'objet d'une consultation du CCE de l'UES DIRAMODE-PPP et des CE de PPP et DIRAMODE dans les conditions prévues par l'accord de méthode du 9 janvier 2018.

Ce projet de réorganisation inclut un projet de départ volontaire pour les sociétés Diramode et PPP (hors magasins) et un projet de départ volontaire ou à défaut de licenciement pour motif économique pour les 83 collaborateurs PPP des magasins concernés par une fermeture.

Les Sociétés, conscientes des conséquences sociales de l'éventuelle mise en application d'un tel projet, ont prévu de mettre en œuvre dans le cadre de ce projet de réorganisation toutes les actions visant à :

- faciliter le reclassement des salariés qui seraient privés d'emploi ;
- accompagner chaque salarié candidat à un départ volontaire de manière adaptée ;
- le cas échéant, pour les collaborateurs du réseau de magasins, limiter le nombre de licenciements résultant de la réduction d'effectif envisagée.

PROCEDURE D'INFORMATION ET DE CONSULTATION SUR LE PROJET DE REORGANISATION ET SUR LE PLAN DE DEPART VOLONTAIRE ET LE CAS ECHEANT DE LICENCIEMENTS POUR MOTIF ECONOMIQUE

18/01/2018	Réunion 0 : Réunion des 3 CHSCT et remise de la note d'information et de consultation des 3 CHSCT sur les conséquences du projet de réorganisation en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail
18/01/2018	Réunion 0 : Réunion du Comité Central d'Entreprise (CCE) de l'UES DIRAMODE - PPP et des 2 comités d'établissement (CE) de Diramode et PPP et remise de : <ul style="list-style-type: none"> - la note d'information et de consultation sur le projet de réorganisation et de ses incidences sur l'emploi (Livre 2) ; - la note d'information et de consultation du Comité Central d'Entreprise relative au projet de réorganisation et au plan de départ volontaire et le cas échéant de licenciements pour motif économique (Livre 1).
<i>date à définir lors de la R0</i>	Réunion 1 des 3 CHSCT sur les conséquences du projet de réorganisation en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail
<i>date à définir lors de la R0</i>	Réunion 1 du CCE de l'UES DIRAMODE – PPP et des 2 CE : <ul style="list-style-type: none"> - sur le projet de réorganisation et ses incidences sur l'emploi ; - sur le projet de réorganisation et au plan de départ volontaire et le cas échéant de licenciements pour motif économique.
23/02/2018	Réunion 2 des 3 CHSCT : remise de l'avis sur les conséquences du projet de réorganisation en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail
23/02/2018	Réunion 2 du CCE de l'UES DIRAMODE – PPP et des 2 CE avec remise de : <ul style="list-style-type: none"> - l'avis sur le projet de réorganisation et ses incidences sur l'emploi - l'avis sur le projet de plan de départ volontaire et le cas échéant de licenciements pour motif économique pour homologation
	Envoi à la DIRECCTE du projet d'accord ou du document unilatéral élaboré dans le cadre du projet de plan de départ volontaire et le cas échéant de licenciements pour motif économique pour homologation
	Point de départ du délai de 15 jours ou de 21 jours dont dispose la DIRECCTE pour homologuer le document unilatéral ou valider le projet d'accord
	Expiration du délai de 15 jours ou de 21 jours dont dispose la DIRECCTE pour homologuer le document unilatéral ou valider le projet d'accord
	Envoi/remise en main propre des offres de reclassement (avec un délai de réponse de 15 jours)
	Pour les salariés dont le reclassement ne peut être envisagé : envoi/remise en main propre de la proposition de congé de reclassement et notification des départs à titre conservatoire
	En cas d'échec de reclassement pour les salariés à qui des offres de reclassement ont été adressées : envoi/remise en main propre de la proposition de congé de reclassement et notification des départs

La Direction entend privilégier l'adoption des mesures sociales par voie d'accord. Elle invitera les organisations syndicales selon le calendrier défini par l'accord de méthode du 9 janvier 2018.