

**NOTE D'INFORMATION-CONSULTATION
ARTICLES L1233-28 ET SUIVANTS, L2312-8 ET SUIVANTS
DU CODE DU TRAVAIL**

**DOCUMENT REMIS AUX MEMBRES DU CSE DE L'UNITE
ECONOMIQUE ET SOCIALE NOCIBE**

AVERTISSEMENT

Le présent document est remis en application des articles L1233-28, L2312-8 et suivants du Code du travail au Comité Social et Economique de l'UES NOCIBE.

Il a pour principal objectif de fournir aux représentants du personnel des informations aussi spécifiques que complètes sur le contenu du projet et ses conséquences.

L'attention des représentants du personnel est attirée sur le caractère strictement confidentiel des informations transmises dans ce document, identifiées par la mention « **CONFIDENTIEL** » portée sur certaines de ses sections.

Conformément aux dispositions de l'article L2315-3 du Code du travail, les membres du Comité Social et Economique s'engagent à garder la discrétion la plus absolue sur ces informations et à ne pas en faire état directement ou indirectement ou les communiquer sous quelque forme que ce soit à des tiers.

Bien que le présent document soit relatif à un projet, le présent et le futur peuvent y être employés pour en faciliter la lecture.

Par ailleurs, pour des raisons de simplicité de lecture, il sera fait référence à la dénomination « NOCIBE » pour décrire les attendus du projet.

GLOSSAIRE

- ✚ **BRICK & MORTAR** : Entreprises déployant leur activité par le biais de points de vente physique.

- ✚ **CAPEX** : Dépenses d'investissement mises en œuvre pour anticiper l'activité future d'une l'entreprise.

- ✚ **CHIFFRE D'AFFAIRES (C.A.)** : Somme des ventes de biens ou services réalisées par une entreprise. Le Chiffre d'Affaires est égal au montant (hors taxes) des transactions réalisées par cette entreprise dans le cadre de son activité normale et courante.

- ✚ **CLICK & MORTAR** : Entreprises proposant - en sus de leur modèle de distribution classique - des processus complémentaires de vente en ligne.

- ✚ **E.B.I.T.D.A. (« Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization »)** : Bénéfice réalisé par une entreprise avant intérêts, dépréciation, amortissements et taxes. Cet indicateur permet principalement d'évaluer la performance d'une entreprise et sa capacité à honorer ses engagements. L'AJUSTED E.B.I.T.D.A. s'avère, quant à lui, retraité en sus des coûts et revenus exceptionnels

- ✚ **DISTRIBUTION SELECTIVE** : Mécanisme par lequel un fournisseur ne fournit ses produits ou services qu'à des distributeurs agréés en fonction de critères qualitatifs et quantitatifs.

- ✚ **MARKET PLACE** : Plateforme commerciale assurant la mise en relation entre vendeurs et acheteurs sur Internet

- ✚ **NET SALES** : Chiffre d'Affaires net de remises octroyées aux clients

- ✚ **OPEX** : Dépenses d'exploitation réalisées par une entreprise pour les besoins de sa propre activité

- ✚ **PURE PLAYER** : Entreprise exerçant son activité commerciale par le biais d'un canal de distribution unique. Cette expression s'est popularisée pour désigner les entreprises intervenant exclusivement en ligne.

SOMMAIRE

AVERTISSEMENT	2
GLOSSAIRE	3
SOMMAIRE	4
PARTIE 1 - PRESENTATION DU GROUPE DOUGLAS ET DE NOCIBE	11
1 PRESENTATION DU GROUPE DOUGLAS	11
1.1 STRUCTURE CAPITALISTIQUE DU GROUPE DOUGLAS	12
1.2 IMPLANTATION GEOGRAPHIQUE DU GROUPE DOUGLAS	13
2 ORGANISATION JURIDIQUE, SOCIALE ET OPERATIONNELLE DE NOCIBE	13
2.1 ORGANISATION JURIDIQUE ET SOCIALE	13
2.1.1 ORGANISATION JURIDIQUE	13
2.1.2 ORGANISATION SOCIALE : L'UNITE ET ECONOMIQUE ET SOCIALE « NOCIBE »	14
2.2 ORGANISATION OPERATIONNELLE	15
2.3 LE CONCEPT NOCIBE : LA « BEAUTE LIBEREE »	17
2.4 EFFECTIFS DE NOCIBE	19
PARTIE 2 - LE(S) MARCHE(S) DE LA BEAUTE	20
1 LE MARCHE TRADITIONNEL DE NOCIBE : LE « PREMIUM »	20
1.1 LES ACTEURS DU MARCHE TRADITIONNEL : LA SITUATION DE SEPHORA ET MARIONNAUD, DES GRANDS MAGASINS AINSI QUE DES INDEPENDANTS	20
1.1.1 SEPHORA : SOCIETE APPARTENANT AU LEADER MONDIAL DE L'INDUSTRIE DU LUXE – LE GROUPE LVMH	20
1.1.2 MARIONNAUD : SOCIETE RATTACHEE AU CONGLOMERAT INTERNATIONAL CK HUTCHISON HOLDINGS	22
1.1.3 LES GRANDS MAGASINS ET INDEPENDANTS	23
1.2 DESCRIPTION DE L'OFFRE (PRODUITS ET SERVICES) DE NOCIBE	24
1.2.1 LE PARFUM	25
1.2.2 LE SOIN DE LA PEAU	25
1.2.3 LE MAQUILLAGE	26
1.2.4 L'INSTITUT	26
2 LES MARCHES « ATTRACTIFS »	28
2.1 LE DEVELOPPEMENT DU MODELE « YVES ROCHER »	28
2.2 LE DEVELOPPEMENT DU E-COMMERCE	29
PARTIE 3 LES DEFIS AUXQUELS NOCIBE DOIT FAIRE FACE EN TERMES DE COMPETITIVITE	36
1 UNE ENTREPRISE FRAGILISEE QUI APPARTIENT A UN GROUPE EUROPEEN EN MUTATION	36

1.1 UN GROUPE FAISANT FACE A LA TRANSFORMATION DES MODES DE CONSOMMATION	36
1.2 NOCIBE : UNE ACTIVITE RIGOREUSEMENT GEREE, CONFRONTEE A UNE ACCUMULATION DE DEFIS.....	36
1.2.1 L'EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES SUR LES 3 DERNIERES ANNEES	36
1.2.2 L'EVOLUTION DE LA RENTABILITE SUR LES 3 DERNIERES ANNEES...	38
1.2.3 LA BAISSSE DE FREQUENTATION EN MAGASIN	39
1.2.4 LA REDUCTION DU NOMBRE D'ACHATS ET DES DEPENSES	39
1.2.5 LES IMPACTS IMMEDIATS ET A TERME DU COVID-19	41
1.2.6 LES PREVISIONS FINANCIERES DE NOCIBE	42
2 UNE ENTREPRISE EVOLUANT DANS UN SECTEUR BOULEVERSE PAR LE DEVELOPPEMENT EXPONENTIEL DES ACTEURS DU E-COMMERCE	44
2.1 LA « CONQUETE » DU SECTEUR DE LA BEAUTE PAR LES PURE-PLAYERS ET LES ACTEURS DE LA MARKET-PLACE.....	44
2.1.1. LES PURE-PLAYERS	44
2.1.2. LES MARKETPLACES.....	46
2.2 LE DEPLOIEMENT IRREVERSIBLE DES ACTEURS DU-E-COMMERCE, INTENSIFIE PAR LA CRISE SANITAIRE	47
2.3 LES INVESTISSEMENTS MASSIFS DE LA CONCURRENCE TRADITIONNELLE ET DES « EMERGENTS ».....	48
3 UNE ENTREPRISE INTERVENANT DANS UN SECTEUR PROTEGE MAIS AUX GARANTIES INCERTAINES.....	49
3.1 UNE ACTIVITE ECONOMIQUE HISTORIQUEMENT PRESERVEE GRACE AU SYSTEME DE « DISTRIBUTION SELECTIVE »	49
3.2 UN MECANISME DE PROTECTION ATTAQUE JURIDIQUEMENT SUR LA SCENE EUROPEENNE ET EN SURSIS JUSQUE 2022.....	49
4 UNE ENTREPRISE FAISANT FACE A UNE MUTATION PROFONDE DES MODES DE CONSOMMATION, INTENSIFIEE PAR LA CRISE SANITAIRE.....	51
4.1 UNE REDUCTION DE LA CONSOMMATION TRADITIONNELLE DANS LE SECTEUR DE LA BEAUTE, PARTICULIEREMENT SUR LE MAQUILLAGE	51
4.2 UNE REORIENTATION DES ACHATS PAR LES NOUVEAUX CONSOMMATEURS.....	54
4.3 UN ANCRAGE DES PRATIQUES RENFORCE PAR LA CRISE SANITAIRE	55
5 UNE MARQUE FAISANT FACE AU DECLIN DU MODELE DE DENSIFICATION DES MAGASINS	56
5.1 DES MAGASINS DEFICITAIRES OU INSUFFISAMMENT PERFORMANTS	57
5.2 DES MAGASINS TROP PROCHES GEOGRAPHIQUEMENT.....	58
5.3 DES MAGASINS SITUES DANS DES ZONES COMMERCIALES EN DECADENCE	59
5.4 DES INVESTISSEMENTS INUTILES A LA RELANCE DE CES MAGASINS.....	60
6 MESURES MISES EN ŒUVRE AU COURS DES DERNIERS MOIS POUR ANTICIPER/ FAIRE FACE AUX DIFFERENTS DEFIS.....	61
6.1 LES MESURES D'ECONOMIE ENGAGEES AU NIVEAU DE L'UES.....	61

6.2 LA RATIONALISATION DES INVESTISSEMENTS	61
6.3 LES MESURES DE CHOMAGE PARTIEL DEPLOYEES DEPUIS MARS 2020	62
6.4 LA REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL COMME ALTERNATIVE A UNE REDUCTION DES EFFECTIFS ?.....	63
PARTIE 4 – UNE REORGANISATION NECESSAIRE A LA SAUVEGARDE DE LA COMPETITIVITE DE NOCIBE.....	65
1 L'ENJEU DE LA REORGANISATION : ACCELERER L'OMNISCANALITE	65
1.1 LE DEVELOPPEMENT DE L'OMNISCANAL ET LA CONQUETE DU CLIENT MIXTE	65
1.2 L'AUGMENTATION DU NOMBRE DE REFERENCES WEB (SKUS).....	68
1.3 LE DEPLOIEMENT DE NOUVEAUX CONCEPTS DIGITAUX	69
2. LA RATIONALISATION DU PARC DE MAGASINS	69
2.1 LA REDUCTION DU NOMBRE DE CONCEPTS MAGASINS (REFRESH/RELOOK)	69
2.2 LA RENEGOCIATION DE BAUX COMMERCIAUX.....	75
2.3 LA FERMETURE DE 62 MAGASINS	76
PARTIE 5 – CONSEQUENCES SOCIALES DU PROJET	80
1. LA FERMETURE DE 62 MAGASINS ET LES SUPPRESSIONS DE POSTE.....	80
2. CATEGORIES PROFESSIONNELLES ET NATURE DES POSTES CONCERNES ...	101
3. CALENDRIER PREVISIONNEL DU PROJET	106
PARTIE 6 – CONSEQUENCES DU PROJET SUR LA SANTE, LA SECURITE ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES SALARIES	109
1. ANALYSE DES IMPACTS SOCIO-ORGANISATIONNELS DU PROJET	109
1.1 PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE	109
1.2 ETUDE DES IMPACTS TRANSVERSES.....	111
2. PRESENTATION DES DISPOSITIFS DESTINES A PREVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET A PRESERVER LA SANTE ET LA SECURITE DES SALARIES	114
2.1 LES DIRECTIONS OPERATIONNELLES ET LA DIRECTION DE CHAQUE MAGASIN	115
2.2 L'APPUI PARTICULIER DE L'EQUIPE RESSOURCES HUMAINES.....	115
2.3 LES ACTEURS DU SERVICE DE SANTE AU TRAVAIL.....	115
2.4 LES INSTANCES REPRESENTATIVES DU PERSONNEL (CSSCT).....	116
2.5 RAPPEL DES COORDONNEES DES PRINCIPAUX ACTEURS EN MATIERE DE SANTE ET SECURITE	116
2.6 LE DOCUMENT UNIQUE D'EVALUATION DES RISQUES PROFESSIONNELS ...	117
3. MESURES D'ACCOMPAGNEMENT MISES EN PLACE DANS LE CADRE DU PROJET	117
3.1 LA CELLULE D'ECOUTE ET DE SOUTIEN AINSI QUE LES RENDEZ-VOUS SUR SITE	117
3.2 L'ESPACE INFORMATION CONSEIL.....	118
3.3 MESURES D'ACCOMPAGNEMENT AU RECLASSEMENT INTERNE	119
3.4 LA CELLULE DE RECLASSEMENT	119
3.5 DES MESURES D'ACCOMPAGNEMENT A LA MOBILITE EXTERNE.....	119

SYNTHESE – CONFIDENTIEL

Le Marché de la Beauté, et plus particulièrement celui du « PREMIUM » (ou de la BEAUTE SELECTIVE), connaît depuis plusieurs années en FRANCE un bouleversement de son modèle économique.

Alors que ses principaux acteurs (SEPHORA, NOCIBE, MARIONNAUD) disposaient d'une véritable stabilité sur le plan économique et organisationnel, ils font dorénavant face à une évolution marquée et durable des modes de consommation.

Ainsi, si la clientèle française était attachée à la consommation de produits de beauté émanant de maisons de prestige et de luxe, les acteurs du Marché de la BEAUTE SELECTIVE sont maintenant confrontés à une clientèle davantage soucieuse des enjeux environnementaux et privilégiant une consommation éco-responsable.

Au-delà de cette évolution portant sur les attentes des clients, le Marché de la BEAUTE SELECTIVE fait également face à un changement radical des modes de distribution.

Cette évolution des modes de distribution se traduit principalement par un développement exponentiel du commerce en ligne, au détriment de la fréquentation traditionnelle en magasin.

Conscients d'un tel bouleversement, différents acteurs du E-Commerce (PURE-PLAYERS et MARKETPLACE) ont décidé de s'implanter durablement dans le Marché de la Beauté.

Si une évolution des modes de consommation avait pu être identifiée ces dernières années, celle-ci a connu une accélération notable dans le cadre de la crise sanitaire du COVID19.

Le Groupe DOUGLAS, détenteur de la marque NOCIBE, se retrouve actuellement confronté à ce bouleversement et connaît une mutation de ses activités.

En FRANCE, les entités exerçant sous enseigne NOCIBE font inévitablement le constat d'une transformation irréversible du marché de la « BEAUTE SELECTIVE ».

La fréquentation et le pouvoir d'achat en magasin diminuent de façon constante depuis plusieurs années alors que le commerce en ligne connaît - à l'inverse - une croissance impressionnante, constatations accentuées par la situation sanitaire actuelle.

Si la marque NOCIBE avait été en mesure de contenir - à ses prémices - l'évolution des modes de consommation, l'organisation actuelle apparaît dorénavant dépassée face aux enjeux économiques à venir.

Le contexte économique est, d'ailleurs, d'autant plus inquiétant que le mécanisme protectionniste de distribution sélective - qui forge l'activité de la marque NOCIBE - se trouve menacé au niveau européen.

Face à cette évolution radicale des modes de consommation, NOCIBE doit entamer une refonte de son modèle organisationnel afin de pouvoir garantir sa propre compétitivité.

Le bouleversement profond du commerce est inéluctable, le commerce traditionnel disparaissant progressivement au profit de l'omnicanalité - seules les entreprises s'adaptant à ces enjeux ayant vocation à survivre à court et moyen terme.

Dans ce cadre, la refonte du modèle économique de NOCIBE implique principalement un resserrement du parc de magasins aux fins de développement des activités de commerce en ligne.

En effet, la densification du parc de magasins - soit pour des points de vente déficitaires, soit insuffisamment performants, soit en doublon, soit encore dans des zones commerciales en déclin et sans avenir - monopolise des ressources économiques, financières, commerciales et structurelles non compétitives.

Plutôt que de se consacrer au développement de l'enseigne, de la marque, de son offre clientèle, à l'E-commerce et à l'innovation, NOCIBE est trop concentrée - dans toutes ses ressources - à la gestion quotidienne d'un parc devenu trop dense et, par voie de conséquence, inadapté à une stratégie omnicanale.

Même si NOCIBE souhaite conserver un maillage territorial conséquent via l'implantation de ses magasins - au regard de ses valeurs et de sa politique de proximité vis-à-vis des clients - il est devenu évident que la transformation profonde du marché de la distribution en général et de la beauté en particulier ne permet plus à NOCIBE de maintenir son modèle initial et traditionnel de surreprésentation physique dans des périmètres géographiques ou commerciaux trop étroits.

Naturellement, NOCIBE entend demeurer une enseigne de proximité - proche et près de ses clients ainsi que de leur famille - et conserver un Parc de magasins important.

Il s'agit donc pour la marque NOCIBE de préserver ses valeurs historiques de proximité vis-à-vis du client - par le biais d'un PARC de magasins consolidé et harmonisé - tout en mobilisant les ressources utiles à sa compétitivité sur le canal du E-Commerce.

Ce projet de transformation nécessaire à la sauvegarde de la compétitivité de NOCIBE devait initialement conduire à la fermeture de 62 magasins et à la suppression de 323 postes rattachés au Parc de Magasins.

Par ailleurs, 10 salariés étaient soumis à une répartition de leur temps de travail entre plusieurs magasins du réseau - dont 1 magasin concerné par le projet de fermeture.

Compte tenu de l'impact de cette fermeture sur leur contrat de travail, ces 10 salariés avaient vocation à bénéficier d'une proposition de modification de contrat pour motif économique - dans les conditions légales et jurisprudentielles en vigueur.

Enfin, le projet de transformation conduit également à un réajustement des services supports et à la suppression de 9 postes.

MAGASINS INITIALEMENT IMPACTES PAR LE PROJET DE REORGANISATION NECESSAIRE A LA SAUVEGARDE DE COMPETITIVITE DE NOCIBE

AGEN - MAG 42	AIX-EN PROVENCE - MAG 474	AIX-LES-BAINS CASINO - MAG 376	ANGERS LECLERC - MAG 440	ANGERS SAINT-SERGE - MAG 383
ANGLET - MAG 1138	ANGOULEME - MAG 1202	ARCACHON - MAG 1177	ARGENTEUIL - MAG 48	AUBERVILLIERS - MAG 443
BESANCON GRANDE RUE - MAG 151	BOURGES MIREBE - MAG 1141	BRETIGNY-SUR-ORGE - MAG 101	CALAIS - MAG 10	CHAMALIERES - MAG 1101
CHARTRES CYGNE - MAG 219	CHAUMONT - MAG 373	CHATEAUROUX CARREFOUR - MAG 204	CHERBOURG - MAG 433	CHOLET - MAG 232

CREUTZWALD - MAG 132	DINARD - MAG 1174	ECULLY - MAG 379	ENGLOS - MAG 464	FOUGERES - MAG 318
FRANCONVILLE - MAG 106	GARGES-LES-GONESSE - MAG 316	HALLUIN - MAG 1065	JUVISY-SUR-ORGE - MAG 63	L'ISLE ADAM - MAG 107
LAVAL - MAG 1179	LE HAVRE - MAG 485	LIBOURNE - MAG 215	LILLE GRAND PLACE - MAG 16	MACON - MAG 58
MANDELIEU-LA-NAPOULE - MAG 170	MELUN - MAG 88	MONTLUCON - MAG 342	MONTPELLIER LE TRIANGLE - MAG 1048	NANTES BEAULIEU - MAG 434
NICE SAINT-ISIDORE - MAG 399	NIORT - MAG 1148	PARIS AMSTERDAM - MAG 71	PARIS COURCELLES - MAG 363	PARIS DAGUERRE - MAG 404
PARIS MONTPARNASSE - MAG 353	PARIS SAINT-DOMINIQUE - MAG 358	PLAN DE CAMPAGNE - MAG 475	RENNES VISITATION - MAG 1069	ROUBAIX - MAG 306
ROUEN - MAG 27	SAINT-ETIENNE LORRAINE - MAG 1104	SAINT-HERBLAIN - MAG 1036	SAINT-MALO - MAG 1172	THIAIS VILLAGE - MAG 400
TOUL - MAG 428	TOULOUSE LAFAYE - MAG 1056	TOURS CENTRE - MAG 30	TOURS LA RICHE - MAG 308	VALENCIENNES - MAG 1005
	VILLENEUVE D'ASCQ - MAG 1002	WATTIGNIES - MAG 372		

En cours de procédure, et dans le cadre d'initiatives mises en œuvre pour favoriser la préservation de l'emploi, NOCIBÉ a fait l'objet de différentes marques d'intérêt concernant des magasins impactés par le projet de réorganisation.

Ainsi, suite à l'annonce de ce projet, NOCIBÉ était rendue destinataire de plusieurs offres de reprise émanant :

- De franchisés NOCIBÉ déjà implantés au sein du réseau ;
- Du Groupe BOGART, acteur notoirement reconnu dans les segments du parfum et de la cosmétique

Également soucieux de renforcer son activité omnicanale, le Groupe BOGART – déjà très actif sur le plan digital – a effectivement fait part de son souhait de renforcer son réseau de points de vente physique.

Si la reprise de différents magasins favorise indéniablement la sauvegarde de l’emploi, et aboutit mécaniquement à une limitation du nombre de licenciements envisagés, elle n’avait toutefois pas pour effet :

- De modifier la cause économique du projet de réorganisation initié par NOCIBÉ, à savoir la nécessité de sauvegarder sa propre compétitivité par un développement accru de son activité omnicanale et une réduction corrélative du Parc de magasins (62) ;
- D’influer sur les conséquences (suppressions et/ou modifications de contrats de travail) et le calendrier prévisionnel de fermeture des magasins restant à accomplir s’agissant du projet de réorganisation

Eu égard à la reprise de 38 magasins par le GROUPE BOGART et 4 par 2 franchisés du réseau, le projet de réorganisation de l’UES NOCIBÉ doit aboutir – en dernier lieu – à la fermeture de 20 magasins.

MAGASINS FINALEMENT IMPACTES PAR LE PROJET DE REORGANISATION NECESSAIRE A LA SAUVEGARDE DE COMPETITIVITE DE NOCIBÉ				
BESANCON GRANDE RUE - MAG 151	BRETIGNY-SUR-ORGE - MAG 101	CHARTRES CYGNE - MAG 219	CHERBOURG - MAG 433	CREUTZWALD - MAG 132
DINARD - MAG 1174	ENGLOS - MAG 464	FOUGERES - MAG 318	FRANCONVILLE - MAG 106	GARGES-LES-GONESSE - MAG 316
JUSIVY-SUR-ORGE - MAG 63	MACON - MAG 58	MONTPELLIER LE TRIANGLE - MAG 1048	NANTES BEAULIEU - MAG 434	PLAN DE CAMPAGNE - MAG 475
THIAIS-VILLAGE - MAG 400	TOUL - MAG 428	TOULOUSE LAFAYE - MAG 1056	VALENCIENNES - MAG 1005	VILLENEUVE D'ASCQ - MAG 1002

Compte tenu de la législation applicable, le projet de réorganisation induit une procédure collective de licenciement pour motif économique.

Dans ce cadre, les entités composant l’Unité Economique et Sociale NOCIBÉ entendent présenter un Plan de Sauvegarde de l’Emploi destiné à éviter ou limiter le nombre des licenciements, et ce nonobstant la suppression des postes précités.

PARTIE 1 - PRESENTATION DU GROUPE DOUGLAS ET DE NOCIBE

1 PRESENTATION DU GROUPE DOUGLAS

Le Groupe DOUGLAS est un Groupe Européen - basé en Allemagne - spécialisé dans la commercialisation de produits de beauté (parfums-maquillage-soins) et la fourniture de prestations de soins.

Après avoir initialement dédié son activité à la fabrication de savons et parfums, le Groupe DOUGLAS décidait - en 1821 - d'ouvrir une enseigne commerciale à HAMBOURG (ALLEMAGNE).

A la faveur de ce développement réussi dans la vente de produits et services de beauté sur le territoire allemand, le Groupe DOUGLAS déployait ultérieurement ses activités sur d'autres territoires européens - dont la FRANCE.

En FRANCE, le Groupe DOUGLAS a décidé d'intégrer le marché de la beauté par le biais du rachat des parfumeries sous enseigne « MAROSE » - en 1990 - et sous enseigne « ELYTIS » - en 2005.

A ces périodes :

- Le marché était principalement occupé par les magasins sous enseigne « SEPHORA », « MARIONNAUD » et « NOCIBE » ;
- La part occupée par le Groupe DOUGLAS sur son marché demeurait relativement mineure et n'excédait pas 7%, tous segments confondus, cette part de marché n'ayant que peu évolué sur les années suivantes

Dans le cadre du renforcement de ses activités en FRANCE, le Groupe DOUGLAS proposait, en 2014, à la société CHARTERHOUSE de reprendre les magasins sous enseigne « NOCIBE ». (Opération de fusion)

Cette acquisition avait pour principal objectif de permettre au Groupe DOUGLAS de concurrencer les 2 principaux acteurs du Marché de la BEAUTE SELECTIVE (ou Marché « PREMIUM »), à savoir SEPHORA et MARIONNAUD.

Dans le cadre d'une harmonisation de sa politique commerciale sur le territoire français, il était ultérieurement convenu que les magasins sous enseigne « DOUGLAS » deviennent des magasins sous enseigne « NOCIBE ».

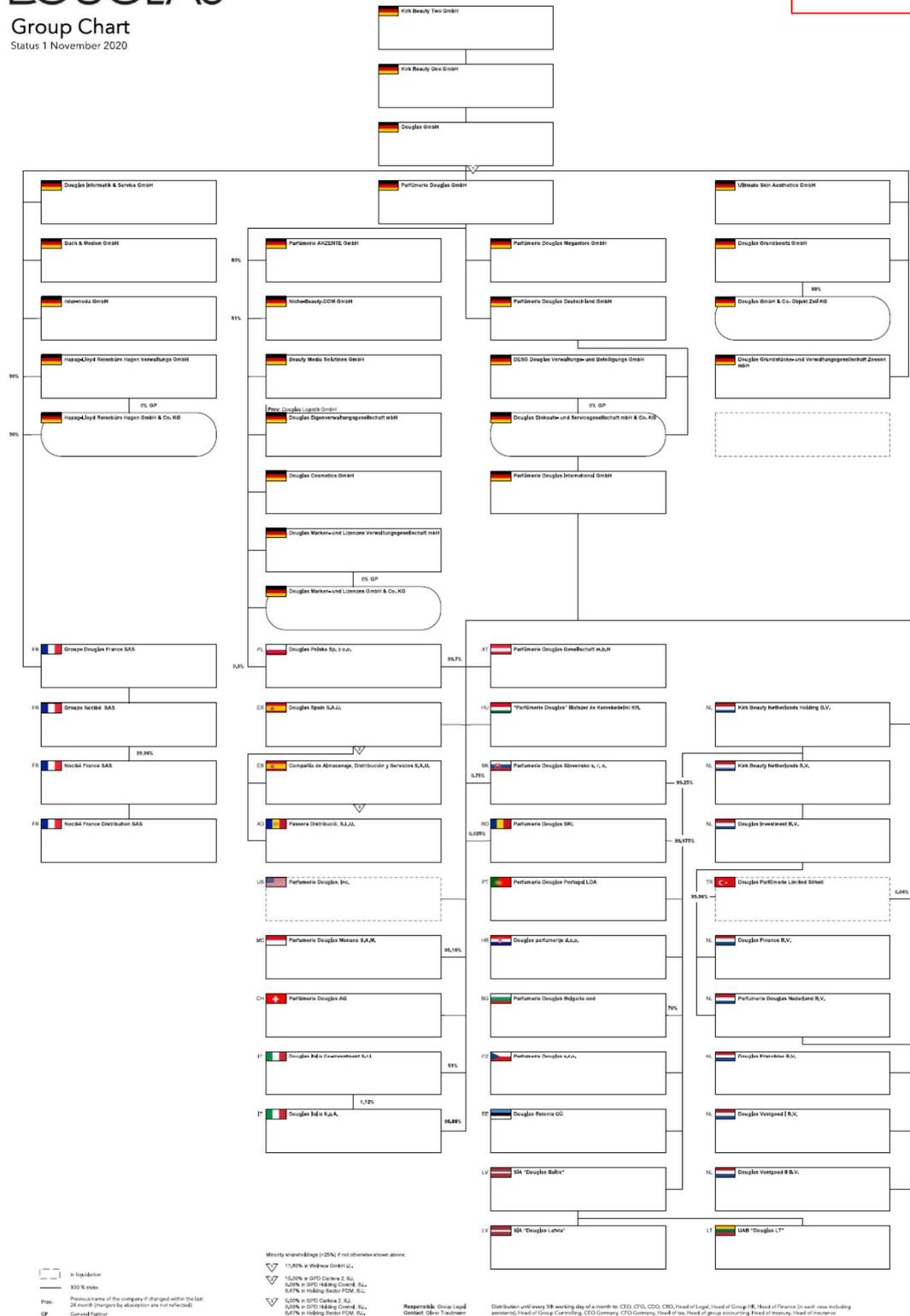
Au regard du mode de consommation traditionnel de la clientèle française, l'activité commerciale sous marque NOCIBE était principalement axée – à son acquisition - sur la vente en points de vente physique (ou *BRICK & MORTAR*)

1.1 STRUCTURE CAPITALISTIQUE DU GROUPE DOUGLAS

Disposant d'un centre d'activités situé à DUSSELDORF - en ALLEMAGNE - le Groupe DOUGLAS exerce ses activités sur la base de la structure capitalistique suivante :

DOUGLAS
Group Chart
Status 1 November 2020

CONFIDENTIAL



1.2 IMPLANTATION GEOGRAPHIQUE DU GROUPE DOUGLAS

Exclusivement dédié au Marché de la BEAUTE SELECTIVE (ou Marché « PREMIUM »), le Groupe DOUGLAS dispose, à ce jour, d'une implantation au sein des 26 Etats suivants :



DOUGLAS

En dépit de son expertise sur le Marché de la BEAUTE SELECTIVE, le Groupe DOUGLAS se trouve actuellement confronté à une mutation profonde des modes de consommation et doit ainsi faire face à des difficultés économiques au sein de plusieurs Etats d'implantation (*ESPAGNE et AUTRICHE notamment*)

2 ORGANISATION JURIDIQUE, SOCIALE ET OPERATIONNELLE DE NOCIBE

2.1 ORGANISATION JURIDIQUE ET SOCIALE

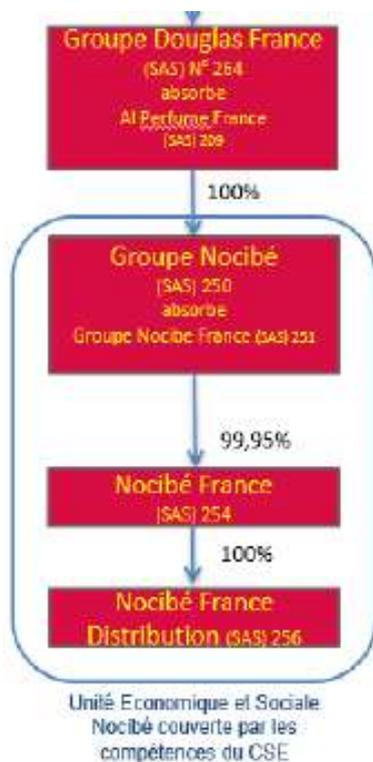
2.1.1 ORGANISATION JURIDIQUE

2.1.1.1. En FRANCE, le Groupe DOUGLAS assure la commercialisation de produits et services de beauté par le biais de différentes sociétés exclusivement dédiées à la marque NOCIBE.

2.1.1.2. Sur le plan juridique :

- 1 Holding française dénommée GROUPE DOUGLAS FRANCE détient - directement ou indirectement - le capital de 3 sociétés opérationnelles dédiées à l'exploitation de la marque ;
- 3 sociétés opérationnelles (GROUPE NOCIBE, NOCIBE FRANCE et NOCIBE FRANCE DISTRIBUTION) assurent la gestion du réseau de magasins « NOCIBE » et de son site marchand.

L'organisation juridique des sociétés françaises du Groupe DOUGLAS peut se décliner de la façon suivante :



2.1.2 ORGANISATION SOCIALE : L'UNITE ET ECONOMIQUE ET SOCIALE « NOCIBE »

2.1.2.1. Les 3 sociétés assurant la gestion du réseau de magasins ainsi que du site marchand (*GROUPE NOCIBE*, *NOCIBE FRANCE* et *NOCIBE FRANCE DISTRIBUTION*) disposent d'un pouvoir de direction unique et exercent des activités - par nature - complémentaires.

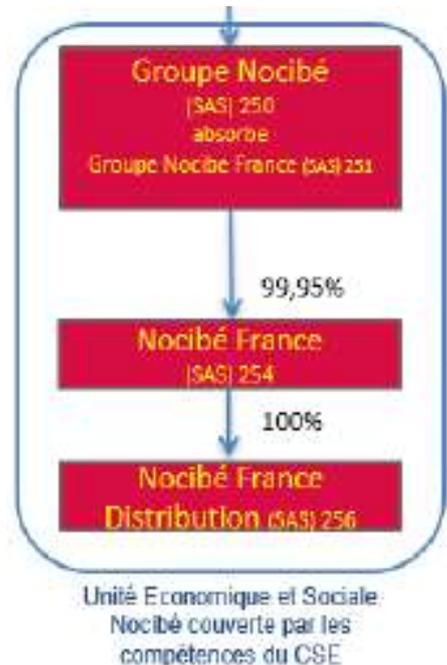
Dans ces circonstances, il a été convenu - de longue date - de regrouper ces sociétés au sein d'une Unité Economique et Sociale dite « UES NOCIBE ».

La constitution de cette Unité Economique et Sociale vise principalement à garantir une harmonisation du statut social des collaborateurs et une représentation du personnel identique pour les 3 sociétés.

2.1.2.2. A ce jour, l'Unité Economique et Sociale NOCIBE est donc composée des sociétés suivantes :

- GROUPE NOCIBE qui assure diverses prestations de « services supports » au profit des entités de l'UES NOCIBE (*Direction Administrative et Financière et Direction des Systèmes d'Information notamment*) ;
- NOCIBE FRANCE qui exerce le rôle de centrale de référencement (*sélection des fournisseurs, négociations commerciales, achats et catégorie, marketing et merchandising, conception et développement des produits en marque propre*) ;

- NOCIBE FRANCE DISTRIBUTION qui exploite directement les magasins sous enseigne NOCIBE (magasins en succursale et en gestion en franchise) et le site marchand



Concernant les magasins NOCIBE sous franchise, ils ne relèvent évidemment pas du périmètre de l'Unité Economique et Sociale dans la mesure où il s'agit de commerces indépendants.

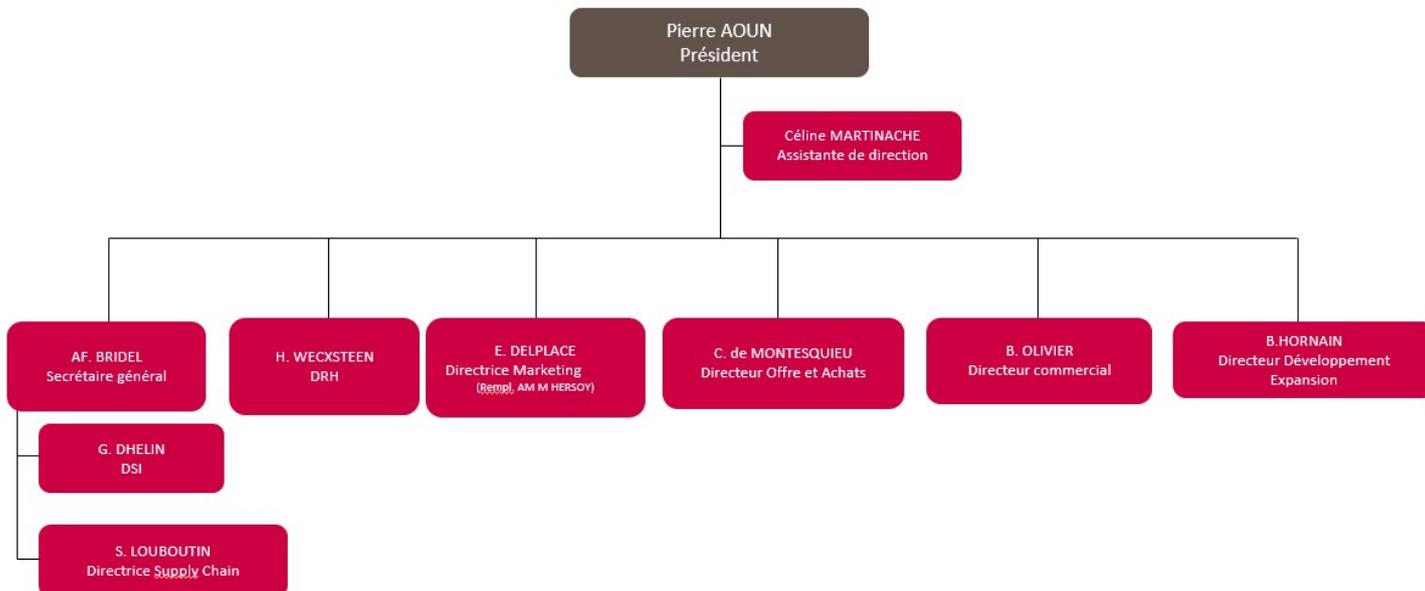
2.2 ORGANISATION OPERATIONNELLE

2.2.1.1. L'organisation opérationnelle des entités de l'Unité Economique et Sociale de NOCIBE s'articule autour des Directions suivantes :

- Direction Générale ;
- Direction Administrative et Financière ;
- Direction Commerciale ;
- Direction du Développement ;
- Direction Marketing ;
- Direction de l'Offre et des Achats ;
- Direction Logistique (SUPPLY CHAIN) ;
- Direction des Ressources Humaines ;
- Direction Digitale ;
- Direction Expérience Clients ;
- Direction des Marques Propres ;
- Direction des Systèmes d'Information

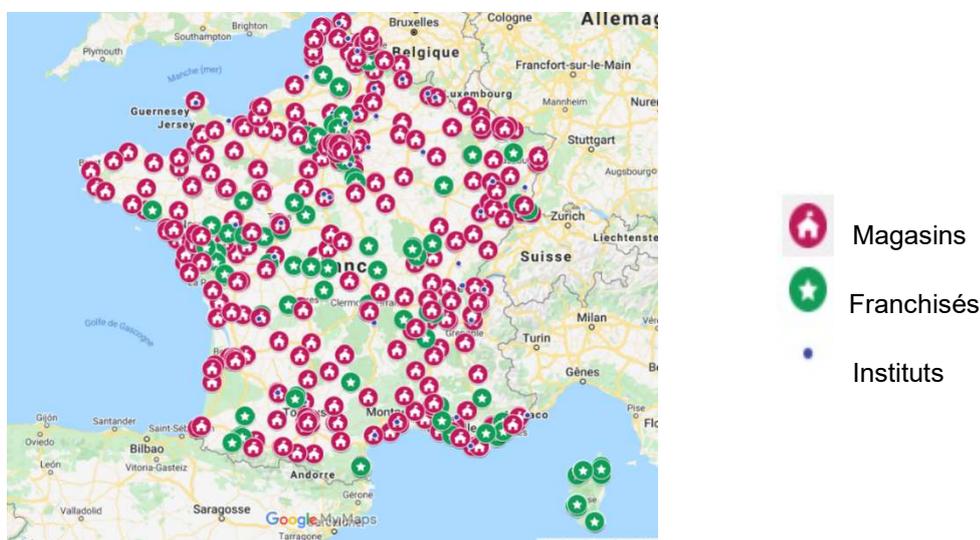
Ces différentes Directions œuvrent quotidiennement à l'exploitation efficiente du réseau et du site marchand sous marque NOCIBE.

2.2.1.2. Actuellement, ces Directions opérationnelles sont supervisées par les représentants suivants :



2.2.2. Sur un plan géographique, l'activité des entités appartenant à l'Unité Economique et Sociale NOCIBÉ repose sur :

- **Un siège basé** à VILLENEUVE D'ASCQ, dans le département du NORD, regroupant principalement la Direction Générale et les services supports ;
- **2 entrepôts logistiques**, l'un en gestion propre situé à VILLENEUVE D'ASCQ et l'autre en gestion confiée à un prestataire à DOUVRIN (GEODIS), permettant d'assumer la réception - le stockage - la préparation et l'expédition des produits auprès des différents magasins et clients WEB (essentiellement à DOUVRIN pour le WEB) ;
- **Un Parc de 610 magasins** exploités sous enseigne NOCIBÉ (dont 488 magasins en succursale et 122 magasins sous franchise) - au 31 décembre 2020 - lequel assure la commercialisation de produits et services à destination de la clientèle



- **Un Site marchand dénommé Nocibe.fr** qui traite directement des commandes réalisées via internet par les clients



2.3 LE CONCEPT NOCIBE : LA « BEAUTE LIBEREE »

2.3.1. Au regard des modes de consommation traditionnels du marché de la « BEAUTE SELECTIVE », le concept NOCIBE a principalement été exploité via la multiplication de points de vente physique sur le territoire national.

Dans ce cadre, la marque NOCIBE a axé sa politique commerciale autour du concept de « *beauté libérée* » - visant à permettre à chaque client de « *vivre sa beauté avec plaisir et liberté* ».



2.3.2. Au-delà du concept de « *beauté libérée* », NOCIBE a toujours eu à cœur de cultiver des valeurs de proximité avec sa clientèle et d'expertise dans son approche vis-à-vis du client.

Afin de mettre en avant ces valeurs, la marque NOCIBE s'est notamment appuyée sur un Parc de magasins particulièrement dense sur le territoire national.

A ce jour, il est utile de préciser que la moyenne d'âge du Parc de magasins avoisine près de 10 années.

Si tous les points de vente sont désormais en FRANCE sous enseigne NOCIBE, les concepts magasins demeurent encore hétérogènes - certains magasins ayant conservé leur merchandising historique :





Source Interne
Exemples de concept NOCIBE sur le Parc de magasins

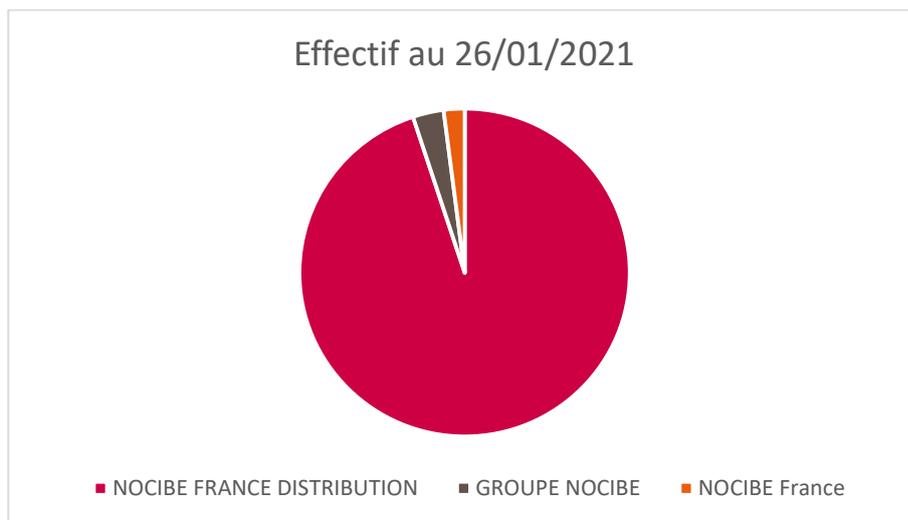
2.3.3. Afin de permettre à la clientèle de disposer d'une gamme de produits et services étendue en matière de beauté, le réseau de magasins ainsi que le site marchand NOCIBE proposent :

- La vente de produits de parfumerie, émanant principalement de maisons de luxe et de prestige ;
- La vente de produits cosmétiques ;
- La vente de produits de soins ;
- La réalisation de prestations de soins via ses instituts de beauté

2.4 EFFECTIFS DE NOCIBE

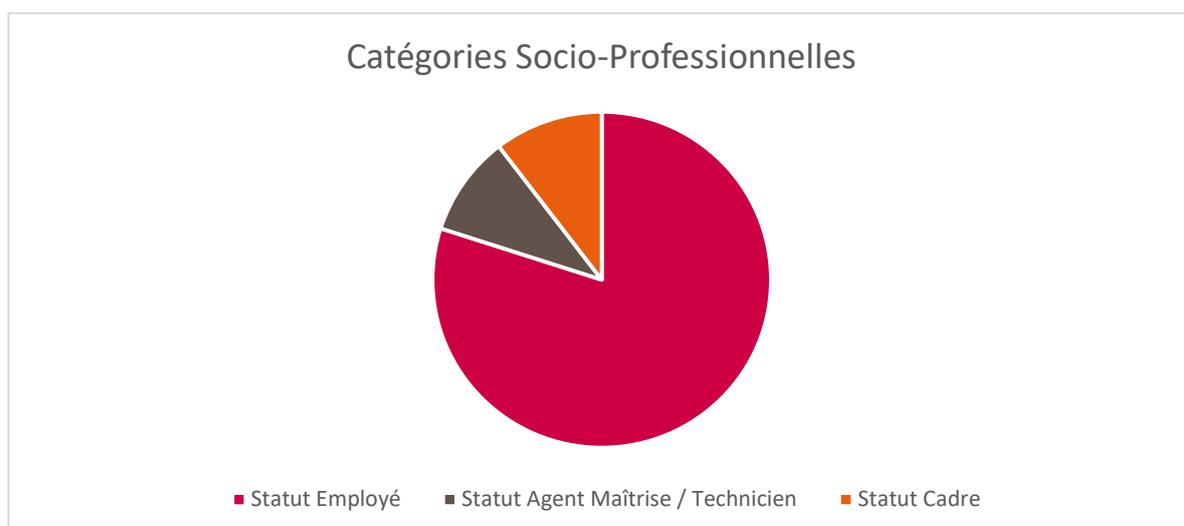
2.4.1. Au 26 janvier 2021, l'effectif global des différentes entités couvrant l'Unité Economique et Sociale NOCIBE regroupait 3 838 salariés, dont :

- 3 643 salariés au sein de la société NOCIBE FRANCE DISTRIBUTION, dont 271 salariés en CDD et 43 alternants ;
- 116 salariés au sein de la société GROUPE NOCIBE, dont 5 salariés en CDD et 4 alternants ;
- 79 salariés au sein de la société NOCIBE FRANCE, dont 8 salariés en CDD et 7 alternants ;



2.4.2. Sur un plan socioprofessionnel, les entités relevant de l'Unité Economique et Sociale NOCIBE disposaient de :

- 399 salariés sous statut Cadre, dont 9 salariés en CDD ;
- 371 salariés sous statut Agent de Maîtrise/Technicien, dont 5 salariés en CDD ;
- 3 068 salariés sous statut Employé, dont 270 salariés en CDD et 54 alternants ;



La majeure partie des effectifs de l'Unité Economique et Sociale NOCIBE se trouve actuellement affectée à l'exploitation du réseau de magasins.

PARTIE 2 - LE(S) MARCHE(S) DE LA BEAUTE

1 LE MARCHE TRADITIONNEL DE NOCIBE : LE « PREMIUM »

1.1 LES ACTEURS DU MARCHE TRADITIONNEL : LA SITUATION DE SEPHORA ET MARIONNAUD, DES GRANDS MAGASINS AINSI QUE DES INDEPENDANTS

Parmi les différents marchés de la beauté, la marque NOCIBE intervient historiquement sur le Marché de la « BEAUTE SELECTIVE » traditionnelle (en points de vente physique – BRICK & MORTAR).

Le Marché « PREMIUM » ou de la « BEAUTE SELECTIVE » se distingue principalement des autres marchés de la beauté par la commercialisation de produits (*parfum – maquillage - soins*) émanant de maisons de luxe ou de prestige.

Au sein du Marché « PREMIUM » traditionnel (en points de vente physique – BRICK & MORTAR), la marque NOCIBE se trouve concurrencée – depuis de nombreuses années – par 2 autres opérateurs historiques : SEPHORA et MARIONNAUD.



318 magasins en FRANCE

453 magasins en France

Dans une moindre mesure, le Marché « PREMIUM » est également occupé par LES GRANDS MAGASINS et INDEPENDANTS.

1.1.1 SEPHORA : SOCIETE APPARTENANT AU LEADER MONDIAL DE L'INDUSTRIE DU LUXE – LE GROUPE LVMH

1.1.1.1. La Société SEPHORA est le leader historique du Marché « PREMIUM » ou de la « BEAUTE SELECTIVE » en FRANCE.

Appartenant au Groupe L.V.M.H. – leader mondial de l'industrie du luxe – la société SEPHORA détient environ 30% du Marché de la « BEAUTE SELECTIVE » traditionnelle (*BRICK & MORTAR - en points de vente physique*).

Sur les années 2019 et 2020 – la société SEPHORA a réussi à maintenir sa position sur le Marché de la « BEAUTE SELECTIVE » traditionnelle.

	TOTAL SELECTIF	
	Jan- Dec 2019	Jan- Dec 2020
B&M - SEPHORA		
VENTES VALEUR	812 820 240	598 852 760
VENTES UNITES	15 630 326	11 032 785
PDM VALEUR (sur 100% B&M)	29,4%	29,5%
PDM UNITES (sur 100% B&M)	29,5%	29,3%
PRIX MOYEN	52,00	54,28

Source NPD – BEAUTY TRENDS – Marché de la « BEAUTE SELECTIVE » - BRICK & MORTAR
Tous segments confondus (hors marques exclusives et marque propre)
Comparatif entre les années 2019 et 2020 – Année Civile
Ventes en euros et unités

A ce titre, il convient de préciser que la société SEPHORA génère également une partie significative de son activité par le biais des marques exclusives ainsi que de sa marque propre (activités commerciales non intégrées au tableau comparatif précité)

Cette commercialisation de produits sous marques exclusives et marque propre constitue près de 40% du chiffre d'affaires réalisé par la société SEPHORA alors qu'elle n'excède pas 20% du chiffre d'affaires de NOCIBE.

Les données NPD n'intègrent donc pas le fruit des performances de SEPHORA sur ces secteurs (marques exclusives / marque propre) alors même que leurs résultats apparaissent bien supérieurs à ceux de NOCIBE.

1.1.1.2. Au même titre que la marque NOCIBE, SEPHORA intervient dans les segments du parfum, du maquillage et des produits de soins.

De par son rattachement à L.V.M.H., SEPHORA est en mesure de bénéficier des moyens extrêmement significatifs mobilisés au niveau de ce Groupe coté en Bourse ainsi que de ses liens étroits avec de nombreuses maisons de luxe, imprégnant le Marché de la Beauté (DIOR, GIVENCHY, GUERLAIN).

Dans ce cadre, il s'avère que la société SEPHORA dispose d'une capacité d'investissement inégalable lui ayant notamment permis d'engager - dans des temps concomitants – la rénovation de près de 200 magasins tout en assurant l'ouverture de 40 autres points de vente (magasins « flagship »)

Afin de garantir sa visibilité, la société SEPHORA est également en mesure de mobiliser des investissements publicitaires particulièrement significatifs - de l'ordre de 18 millions d'euros nets par an - lui garantissant ainsi une présence médiatique constante.

1.1.1.3. Au niveau des segments du maquillage et des produits de soins, SEPHORA constitue actuellement le leader incontesté.

SEPHORA détient ainsi près de 35% des parts de marché - en euros et unités - sur le segment du maquillage et près de 25% des parts de marchés - en euros et unités – sur le segment des produits de soins.

En dépit de son expérience et de son ancrage sur le marché de la « BEAUTE SELECTIVE », NOCIBE n'a jamais été en mesure de remettre en cause le positionnement de SEPHORA sur le Marché du « PREMIUM », plus particulièrement sur ces segments du maquillage et des produits de soins.

	TOTAL MAQUILLAGE		TOTAL SOINS	
	Jan- Dec 2019	Jan- Dec 2020	Jan- Dec 2019	Jan- Dec 2020
B&M - SEPHORA				
VENTES VALEUR	133 358 798	84 678 609	113 280 759	81 901 074
VENTES UNITES	4 211 226	2 678 515	2 517 958	1 816 506
PDM VALEUR (sur 100% B&M)	33,2%	34,6%	23,7%	25,3%
PDM UNITES (sur 100% B&M)	32,6%	33,9%	25,0%	25,4%
PRIX MOYEN	31,67	31,61	44,99	45,09

*NPD – BEAUTY TRENDS – Marché de la « BEAUTE SELECTIVE » - BRICK & MORTAR –
Segments du Maquillage et des Produits de Soins
Comparatif entre les années 2019 et 2020 – Année Civile
Ventes en euros et unités*

En revanche – hormis un test commercial – SEPHORA n'a pas à ce jour développé d'Instituts de beauté.

1.1.2 MARIONNAUD : SOCIETE RATTACHEE AU CONGLOMERAT INTERNATIONAL CK HUTCHISON HOLDINGS

1.1.2.1. La marque NOCIBE doit également faire face à la concurrence exacerbée de MARIONNAUD : autre opérateur historique sur le marché du « PREMIUM ».

MARIONNAUD appartient au conglomérat international CK HUTCHISON HOLDINGS, constituant l'une des plus importantes structures cotées à la bourse de HONG KONG.

Ce conglomérat international mobilise - depuis plusieurs années - des ressources financières extrêmement significatives afin de soutenir l'activité de sa marque MARIONNAUD.

Disposant de la puissance financière du conglomérat international CK HUTCHINSON, MARIONNAUD se distingue particulièrement par sa **politique commerciale « agressive » - basée sur la multiplication d'opérations promotionnelles.**

MARIONNAUD pratique effectivement une politique promotionnelle tout au long de l'année.

1.1.2.2. MARIONNAUD constitue ainsi toujours l'un des principaux acteurs du marché de la « BEAUTE SELECTIVE » traditionnelle - disposant, à elle seule, de près de 20 % de parts sur le marché de la « BEAUTE SELECTIVE »

	TOTAL SELECTIF	
	Jan- Dec 2019	Jan- Dec 2020
B&M - MARIONNAUD		
VENTES VALEUR	519 438 414	391 932 850
VENTES UNITES	9 586 600	6 798 932
PDM VALEUR (sur 100% B&M)	18,8%	19,3%
PDM UNITES (sur 100% B&M)	18,1%	18,1%
PRIX MOYEN	54,18	57,65

*NPD – BEAUTY TRENDS – Marché de la « BEAUTE SELECTIVE » - BRICK & MORTAR
Tous segments confondus
Comparatif entre les années 2019 et 2020 – Année Civile
Ventes en euros et unités*

1.1.2.3. La marque MARIONNAUD bénéficie d'ailleurs d'un ancrage sur l'ensemble des segments de la « BEAUTE SELECTIVE », sa part de marché étant relativement stable.

	TOTAL PARFUMS		TOTAL MAQUILLAGE		TOTAL SOINS	
	Jan- Dec 2019	Jan- Dec 2020	Jan- Dec 2019	Jan- Dec 2020	Jan- Dec 2019	Jan- Dec 2020
B&M - MARIONNAUD						
VENTES VALEUR	343 155 498	266 084 031	71 148 866	46 211 653	104 369 269	78 931 818
VENTES UNITES	5 403 093	4 003 014	2 236 283	1 445 957	1 930 000	1 335 208
PDM VALEUR (sur 100% B&M)	18,3%	18,3%	17,7%	18,9%	21,8%	24,4%
PDM UNITES (sur 100% B&M)	18,2%	17,9%	17,3%	18,3%	19,2%	18,7%
PRIX MOYEN	63,51	66,47	31,82	31,96	54,08	59,12

*NPD – BEAUTY TRENDS – Marché de la « BEAUTE SELECTIVE » - BRICK & MORTAR
Comparatif entre les années 2019 et 2020 – Année Civile
Ventes en euros et unités*

Au-delà de la mutation des modes de consommation touchant le Marché de la Beauté, NOCIBE fait donc - encore à ce jour - l'objet de la concurrence effrénée de ses concurrents traditionnels.

1.1.3 LES GRANDS MAGASINS ET INDEPENDANTS

1.1.3.1. Sur le Marché de la « BEAUTE SELECTIVE » traditionnelle, NOCIBE se retrouve également sous la concurrence d'autres opérateurs économiques, à savoir les GRANDS MAGASINS et INDEPENDANTS

1.1.3.2. Les GRANDS MAGASINS constituent des distributeurs multimarques haut-de-gamme axant leur activité autour de leur image de prestige, de leur offre de gamme étendue (*parfum – maquillage – soins – prêt à porter - bagagerie - joaillerie*) et, le plus souvent, de leur emplacement stratégique.

Le Marché de la « BEAUTE SELECTIVE » traditionnelle est également occupé par des structures indépendantes qui cultivent leur rapport de proximité avec la clientèle ainsi que leur expertise dans le domaine de la parfumerie. (*PASSION BEAUTE, UNE HEURE POUR SOI, BEAUTY SUCCESS, OIA PARFUMS, APRIL notamment*)

1.1.3.3. La part occupée par ces opérateurs économiques sur le Marché de la « BEAUTE SELECTIVE » demeure particulièrement significative et stable en ce qu'elle avoisine près de 23 %

	TOTAL SELECTIF	
	Jan- Dec 2019	Jan- Dec 2020
B&M - GRANDS MAGASINS		
VENTES VALEUR	289 640 234	143 593 600
VENTES UNITES	4 854 761	2 600 010
PDM VALEUR (sur 100% B&M)	10,5%	7,1%
PDM UNITES (sur 100% B&M)	9,2%	6,9%
PRIX MOYEN	59,66	55,23
B&M - RESTE DU MARCHE		
VENTES VALEUR	407 751 115	322 293 412
VENTES UNITES	8 250 945	6 195 334
PDM VALEUR (sur 100% B&M)	14,8%	15,9%
PDM UNITES (sur 100% B&M)	15,6%	16,5%
PRIX MOYEN	49,42	52,02

NPD – BEAUTY TRENDS – Marché de la « BEAUTE SELECTIVE » - BRICK & MORTAR
Tous segments confondus
Comparatif entre les années 2019 et 2020 – Année Civile
Ventes en euros et unités

1.2 DESCRIPTION DE L'OFFRE MAGASINS (PRODUITS ET SERVICES) DE NOCIBE

Afin de faire face à la concurrence exacerbée sur le Marché de la « BEAUTE SELECTIVE », la marque NOCIBE propose une gamme de produits et services intégrant :

- La vente de produits de parfumerie ;
- La vente de produits de soins de la peau ;
- La vente de produits de maquillage
- La réalisation, sur près de 80% de ses magasins, de prestations de soins par le biais de ses « *Instituts de Beauté* »

1.2.1 LE PARFUM

1.2.1.1. L'activité du parfum repose historiquement pour NOCIBE sur la commercialisation de produits haut-de-gamme (*CHANEL, DIOR, GUERLAIN, YVES-SAINT-LAURENT, LANCOME et autres*) – la clientèle française ayant été longtemps attachée à la consommation de parfums de luxe.

Depuis quelques années, NOCIBE s'est également dotée d'une marque propre sur le segment du parfum, au même titre que sur les segments des produits de soins et du maquillage, ainsi que de marques exclusives développées par et pour le Groupe (« *One. - Two. - Free !* »).

1.2.1.2. Le segment du parfum représente - en euros et sur ses points de vente physique - entre 70 et 80% des produits commercialisés par NOCIBE - une dégradation notable des résultats ayant été observée entre les années 2019 et 2020 - de façon très marquée s'agissant des unités vendues - précision faite que l'année 2020 a été frappée par la crise sanitaire.

Ainsi, NOCIBE s'avère particulièrement dépendante de l'évolution du marché du parfum.

	TOTAL SELECTIF		TOTAL PARFUMS	
	Jan- Dec 2019	Jan- Dec 2020	Jan- Dec 2019	Jan- Dec 2020
B&M - Nocibé Group				
VENTES VALEUR	731 369 795	572 929 096	542 707 488	444 259 901
VENTES UNITES	14 652 115	10 999 104	9 114 408	7 210 894
PDM VALEUR (sur 100% B&M)	26,5%	28,2%	29,0%	30,5%
PDM UNITES (sur 100% B&M)	27,7%	29,2%	30,7%	32,2%
PRIX MOYEN	49,92	52,09	59,54	61,61.

*NPD – BEAUTY TRENDS – Marché de la « BEAUTE SELECTIVE » - BRICK & MORTAR
Comparatif entre les années 2019 et 2020 – Année Civile
Segment du parfum*

1.2.2 LE SOIN DE LA PEAU

1.2.2.1. Au-delà de la vente de produits de parfum, NOCIBE propose également à sa clientèle une gamme de produits de soins du corps et du visage.

1.2.2.2. Sur le segment des produits de soins, le concurrent SEPHORA demeure le leader incontournable du marché de la « BEAUTE SELECTIVE » (ou Marché « PREMIUM »).

1.2.2.3. L'activité de NOCIBE sur les produits de soins demeure, quant à elle, relativement faible et pondérée à hauteur de 13 % en valeur sur ses points de vente physique.

	TOTAL SELECTIF		TOTAL SOINS	
	Jan- Dec 2019	Jan- Dec 2020	Jan- Dec 2019	Jan- Dec 2020
B&M - Nocibé Group				
VENTES VALEUR	731 369 795	572 929 096	101 105 927	74 104 639
VENTES UNITES	14 652 115	10 999 104	2 542 869	1 940 719
PDM VALEUR (sur 100% B&M)	26,5%	28,2%	21,2%	22,9%
PDM UNITES (sur 100% B&M)	27,7%	29,2%	25,3%	27,2%
PRIX MOYEN	49,92	52,09	39,76	38,18

NPD – BEAUTY TRENDS – Marché de la « BEAUTE SELECTIVE » - BRICK & MORTAR
Comparatif entre les années 2019 et 2020 – Année Civile
Segment des produits de soins

1.2.3 LE MAQUILLAGE

Parmi son offre de produits, NOCIBÉ assure enfin la commercialisation de produits cosmétiques (*rouge à lèvres, fonds de teints, mascaras*) en tout genre au profit de la clientèle.

La vente de ces produits ne représente que 10 % des produits commercialisés – en euros - par NOCIBÉ et connaît - de surcroît - une forte dégradation.

	TOTAL SELECTIF		TOTAL MAQUILLAGE	
	Jan- Dec 2019	Jan- Dec 2020	Jan- Dec 2019	Jan- Dec 2020
B&M - Nocibé Group				
VENTES VALEUR	731 369 795	572 929 096	87 032 380	54 034 419
VENTES UNITES	14 652 115	10 999 104	2 976 053	1 828 019
PDM VALEUR (sur 100% B&M)	26,5%	28,2%	21,7%	22,1%
PDM UNITES (sur 100% B&M)	27,7%	29,2%	23,0%	23,1%
PRIX MOYEN	49,92	52,09	29,24	29,56

NPD – BEAUTY TRENDS – Marché de la « BEAUTE SELECTIVE » - BRICK & MORTAR
Comparatif entre les années 2019 et 2020 – Année Civile
Segment du maquillage

1.2.4 L'INSTITUT

1.2.4.1. Afin de garantir un accompagnement complet de sa clientèle, NOCIBÉ a aussi développé – au sein de son réseau – une gamme de différentes prestations de soins par le biais de l' « Institut de Beauté »

1.2.4.2. Au 31 décembre 2020 - 387 points de vente sous enseigne NOCIBÉ (soit 80 %) disposaient d'un Institut chargé de proposer divers services de beauté, dont :

- Des soins du visage et du corps ;
- Des mises en beauté ;
- Des épilations

Au sein de son propre marché – à savoir le marché de la « BEAUTE SELECTIVE » traditionnelle ou du « PREMIUM » - la marque NOCIBE demeure soumise à la concurrence exacerbée de 2 opérateurs historiques : SEPHORA et MARIONNAUD

De par son appartenance au Groupe L.V.M.H., SEPHORA demeure – encore à ce jour – en position dominante sur le marché de la « BEAUTE SELECTIVE » traditionnelle, disposant à elle seule de près de 30% du marché.

Dans ce cadre, SEPHORA peut se targuer de moyens financiers inégalables – lui permettant d’opérer des investissements conséquents (*politique de rénovation massive des magasins existants – ouvertures groupées de nouveaux points de vente – dépenses publicitaires significatives*)

Grâce à une politique tarifaire promotionnelle quasi-permanente, MARIONNAUD propose également une concurrence effrénée à NOCIBE, qui doit, en plus, contenir l’activité générée par les GRANDS MAGASINS et INDEPENDANTS.

Au-delà de cette concurrence traditionnelle (en points de vente physique – BRICK & MORTAR), NOCIBE doit aussi faire face au développement exponentiel du E-Commerce ainsi que de la réorientation des besoins par les consommateurs.

2 LES MARCHES « ATTRACTIFS »

2.1 LE DEVELOPPEMENT DU MODELE « YVES ROCHER »

2.1.1. Au-delà de cette concurrence propre au Marché de la « BEAUTE SELECTIVE », la marque NOCIBE se retrouve effectivement confrontée à une évolution nette des attentes des consommateurs en matière de produits de beauté.

2.1.2. Traditionnellement, la clientèle française était essentiellement attachée à la consommation de produits de beauté haut-de-gamme - provenant le plus souvent de marques rattachées à l'industrie du luxe.

Toutefois, soucieuse des enjeux environnementaux, la clientèle française tend dorénavant à privilégier une consommation bio et naturelle, et ce à tous niveaux.

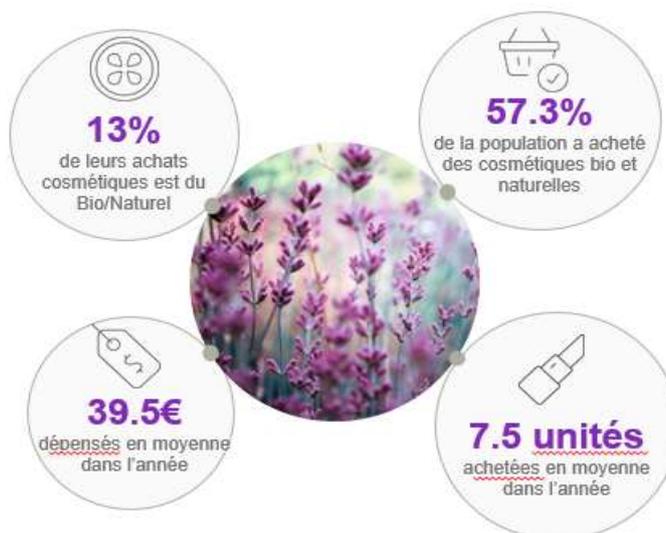
2.1.3. Le Marché de la Beauté n'a pas été épargné par ce bouleversement des modes de consommation.

La gamme de produits bio et naturels a ainsi constitué le principal moteur de croissance de la beauté sur ces dernières années.

EVOLUTION DU NOMBRE D'ACHETEURS SUR LE MARCHÉ DU BIO-VEGETAL ENTRE 2015 ET 2019



Le succès de la cosmétique bio et naturelle ne se dément pas en 2019



Etude KANTAR relative au Marché de la Beauté

2.1.4. Accessible au plus grand nombre, ce Marché du « BIO-VEGETAL » connaît un développement inexorable en FRANCE et a permis à ses principaux acteurs de connaître une augmentation très significative de leur activité - comme la marque YVES ROCHER.

La marque YVES ROCHER a axé - depuis ses débuts - ses valeurs et son modèle économique autour de la Cosmétique Eco-Responsable ou Végétale.



Son positionnement sur le marché de la beauté lui a permis de tirer avantage du bouleversement des modes de consommation de la clientèle française.

Même s'il propose une gamme de produits différents, YVES ROCHER peut se targuer d'être le leader en volume de vente de parfums en FRANCE.

YVES ROCHER n'est d'ailleurs pas la seule marque à avoir bénéficié du bouleversement des attentes de consommateurs, d'autres acteurs s'étant également positionnés sur ce Marché (*YVES ROCHER, BODY SHOP, LUSH, L'OCCITANE, KIKO*).

2.1.5. De par son positionnement sur le marché de la beauté, la marque NOCIBE n'a pas été en mesure de bénéficier significativement de cette évolution des modes de consommation – les principaux acteurs du Marché de la « *BEAUTE SELECTIVE* » n'ayant pas totalement, et à ce jour, investi le concept de la « *naturalité* » - lequel doit désormais faire partie des préoccupations de toute entreprise.

2.2 LE DEVELOPPEMENT DU E-COMMERCE

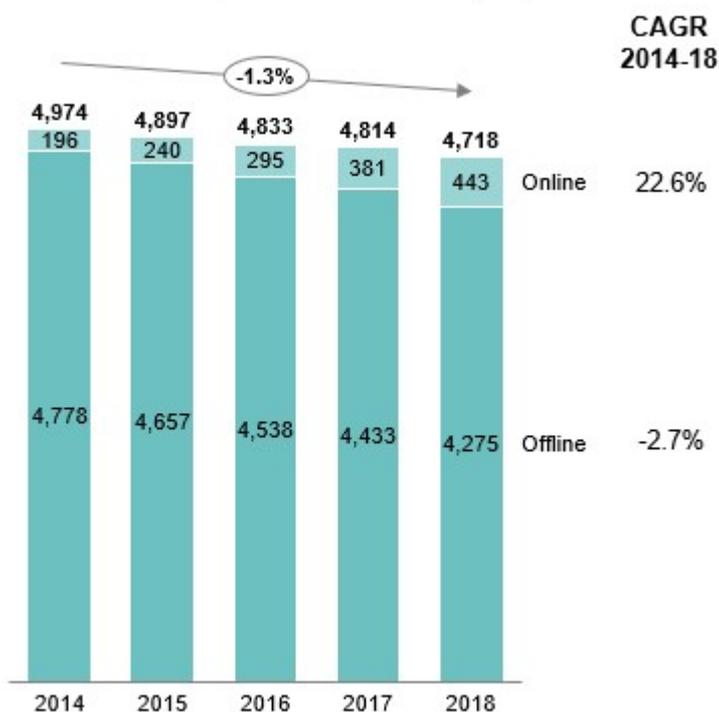
2.2.1. Au même titre que de nombreux marchés relevant du secteur du RETAIL (*ou secteur de la Distribution*), le marché de la beauté doit faire face à une profonde mutation liée au développement continu du commerce en ligne.

2.2.2. Alors que la clientèle privilégiait traditionnellement une consommation en points de vente physique, l'avènement du E-Commerce a totalement bouleversé les habitudes de consommation sur le marché de la beauté.

2.2.3. Si la part de marché du E-Commerce pouvait initialement être considérée comme faible, elle connaît - depuis plusieurs années - une croissance extrêmement significative, notamment sur le Marché de la « *BEAUTE SELECTIVE* » (ou Marché « *PREMIUM* »).

EVOLUTION DU MARCHÉ DE LA BEAUTE SELECTIVE PAR CANAL DE DISTRIBUTION ENTRE 2014 ET 2018

Premium Market by Channel, 2014-18 (€m)



Source OC&C – STRATEGY CONSULTANTS – DECEMBRE 2019
Analyse du marché européen de la beauté

Cette croissance du E-Commerce a pu parfois excéder – sur le marché du « PREMIUM » - 20%, voire presque 30%, sur une seule année civile :

- ✓ +22,44 % entre les années 2014 et 2015 ;
- ✓ +22,91 % entre les années 2015 et 2016
- ✓ +29,15 % entre les années 2016 et 2017 ;
- ✓ +16,27 % entre les années 2017 et 2018

2.2.4. Cet essor du E-Commerce ne saurait être la simple conséquence du contexte sanitaire lié à l'épidémie de COVID-19, une augmentation continue des ventes sur ce canal de distribution étant recensée depuis plusieurs années.

Les différents segments de la beauté - comme le parfum et le maquillage - ont ainsi bénéficié d'une croissance exponentielle sur ces dernières années.

A l'instar du groupe L'Oréal qui a vu ses ventes en ligne bondir l'an passé de 33 % dans le monde, le circuit sélectif français s'appuie sur une forte croissance du e-commerce dans le domaine des cosmétiques. Ainsi, les produits de beauté vendus sur Internet ont représenté 147 millions d'euros de chiffre d'affaires global en 2016, soit une hausse de 21 %, révèle une étude publiée par NPD Group, et soutenue par la Fédération Française de la Parfumerie Sélective (FFPS).

FASHION NETWORK – LE BOOM DES VENTES EN LIGNE EN FRANCE – 2017

La parfumerie sélective continue de développer ses ventes en e-commerce. Selon NPD, le chiffre d'affaires réalisé en ligne par le circuit (235 millions d'euros) a augmenté de 17% en 2018 alors qu'au global, les ventes du circuit ont baissé de 2%. « En e-commerce, la parfumerie sélective recrute des consommateurs. On observe une accélération des ventes de soins (+27%) »,

LSA CONSO – LES VENTES DE E-COMMERCE ONT AUGMENTE DE 17% EN 2018

Il apparaît ainsi que l'accessibilité et l'attractivité du commerce en ligne constituent des avantages significatifs par rapport au commerce en points de vente physique.

2.2.5. Naturellement, le développement du E-Commerce - sur le marché de la « BEAUTE SELECTIVE » - s'est largement accéléré sur ces derniers mois à raison de la crise sanitaire liée au COVID19.

Le commerce en ligne a ainsi connu une croissance excédant 50 % en euros et unités - entre les années 2019 et 2020 - tous segments confondus.

	TOTAL SELECTIF		
	Jan- Dec 2019	Jan- Dec 2020	Evolution / écart pts
TOTAL E-COMMERCE			
VENTES VALEUR	260 564 880	395 496 256	51,8%
VENTES UNITES	5 880 658	9 007 822	53,2%
PDM VALEUR	8,6%	16,3%	7,7 pts
PDM UNITES	10,0%	19,3%	9,3 pts
PRIX MOYEN	44,31	43,91	-0,9%

NPD – BEAUTY TRENDS – Marché de la « BEAUTE SELECTIVE » - E-COMMERCE
Comparatif entre les années 2019 et 2020 – Année Civile
Tous Segments Confondus

2.2.6. A contrario, le commerce en points de vente physique déplorait une dégradation de son activité avec une baisse supérieure à 25 % en euros et unités.

	TOTAL SELECTIF		
	Jan- Dec 2019	Jan- Dec 2020	Evolution / écart pts
TOTAL BRICK & MORTAR			
VENTES VALEUR	2 761 019 798	2 029 601 718	-26,5%
VENTES UNITES	52 974 747	37 626 165	-29,0%
PDM VALEUR	91,4%	83,7%	-7,7 pts
PDM UNITES	90,0%	80,7%	-9,3 pts
PRIX MOYEN	52,12	53,94	3,5%

NPD – BEAUTY TRENDS – Marché de la « BEAUTE SELECTIVE » - BRICK & MORTAR
Comparatif entre les années 2019 et 2020 – Année Civile
Tous Segments Confondus

Cette détérioration de l'activité en points de vente physique ne présente d'ailleurs nullement un aspect conjoncturel, lequel serait uniquement imputable à la crise sanitaire, cette tendance étant constatée depuis plusieurs années.

	TOTAL SELECTIF		
	Jan- Dec 2017	Jan- Dec 2018	Evolution / écart pts
TOTAL BRICK & MORTAR			
VENTES VALEUR	2 862 679 691	2 767 061 266	-3,3%
VENTES UNITES	56 475 002	54 040 373	-4,3%
PDM VALEUR	93,7%	92,4%	-1,2 pts
PDM UNITES	93,0%	91,6%	-1,4 pts

NPD – BEAUTY TRENDS – Marché de la « BEAUTE SELECTIVE » - BRICK & MORTAR
Comparatif entre les années 2017 et 2018 – Année Civile
Tous Segments Confondus

	TOTAL SELECTIF		
	Jan- Dec 2018	Jan- Dec 2019	Evolution / écart pts
TOTAL BRICK & MORTAR			
VENTES VALEUR	2 769 987 637	2 738 821 787	-1,1%
VENTES UNITES	54 118 342	52 265 631	-3,4%
PDM VALEUR	92,4%	92,1%	-0,4 pts
PDM UNITES	91,6%	91,1%	-0,5 pts

NPD – BEAUTY TRENDS – Marché de la « BEAUTE SELECTIVE » - BRICK & MORTAR
Comparatif entre les années 2018 et 2019 – Année Civile
Tous Segments Confondus

2.2.7.1. Au niveau du segment du parfum - représentant la majeure partie des ventes de NOCIBÉ – l'évolution précitée est parfaitement similaire.

	TOTAL PARFUMS		
	Jan- Dec 2019	Jan- Dec 2020	Evolution / écart pts
TOTAL E-COMMERCE			
VENTES VALEUR	164 969 217	266 847 593	61,8%
VENTES UNITES	2 972 126	4 726 952	59,0%
PDM VALEUR	8,1%	15,5%	7,4 pts
PDM UNITES	9,1%	17,4%	8,3 pts
PRIX MOYEN	55,51	56,45	1,7%
TOTAL BRICK & MORTAR			
VENTES VALEUR	1 873 569 371	1 455 767 948	-22,3%
VENTES UNITES	29 694 716	22 364 743	-24,7%
PDM VALEUR	91,9%	84,5%	-7,4 pts
PDM UNITES	90,9%	82,6%	-8,3 pts
PRIX MOYEN	63,09	65,09	3,2%

NPD – BEAUTY TRENDS – Marché de la « BEAUTE SELECTIVE » - BRICK & MORTAR
Comparatif entre les années 2019 et 2020 – Année Civile
Segment du Parfum

2.2.7.2. De par la croissance exponentielle du E-Commerce sur le Marché de la « BEAUTE SELECTIVE », NOCIBÉ se trouve confrontée à la concurrence de nouveaux acteurs : les Pure players et Marketplace.

Alors que l'activité générée par ces acteurs du E-Commerce demeurerait relativement mineure ces dernières années, elle apparaît dorénavant de plus en plus significative.

2.2.7.3. Au-delà des Pure players et Marketplace, NOCIBÉ doit également faire face à l'évolution de la politique de distribution des maisons de prestige et de luxe (DIOR, CHANEL, GUERLAIN notamment)

Différentes maisons de prestige et de luxe ont effectivement décidé de mobiliser des moyens conséquents sur le plan digital afin d'assurer la vente directe de leurs produits aux consommateurs.

Entreprise

En pole sur le digital, L'Oréal se fait une beauté numérique

Par Anne-Marie Rocco le 20.12.2020 à 10h00

ABONNÉS

Engagé en 2010, le virage digital du groupe s'est accéléré avec la crise du Covid. Le géant des cosmétiques vise désormais la moitié de ses ventes en ligne.



Source – Challenges.fr – Décembre 2020

Le luxe lâche les chevaux sur Internet

Poussés par la crise sanitaire, les groupes de luxe développent le digital. A cause du confinement, les défilés de mode se font désormais sur le numérique. Les marques souhaitent aussi accélérer leurs ventes en ligne, et mieux informer les consommateurs.

Source - Les Echos - 26 décembre 2020

[Reconfinement] Comment le luxe a pris le virage du digital

Pour lire l'intégralité de cet article, [testez gratuitement L'Usine Nouvelle - édition Abonné](#)

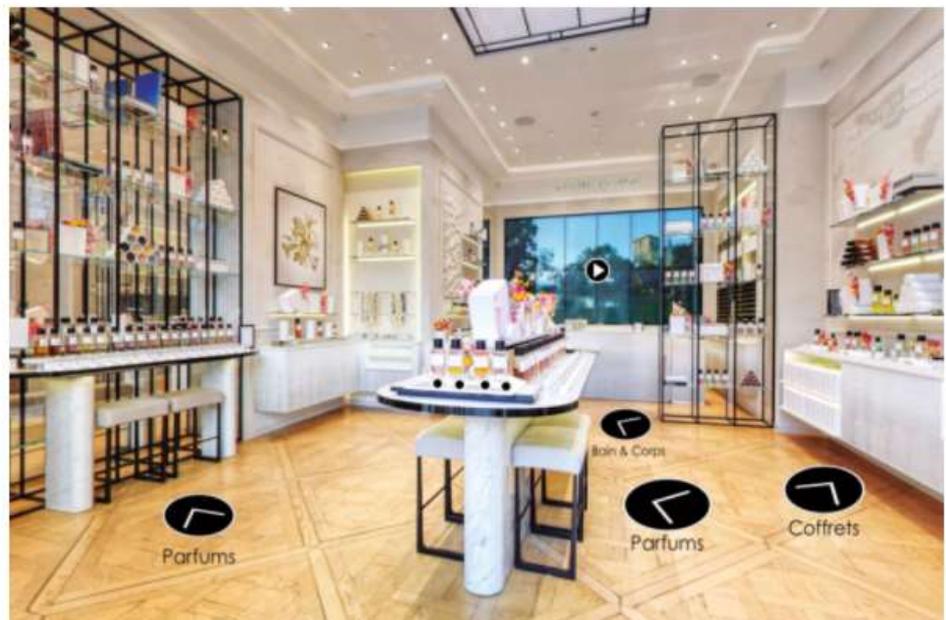
Boutiques en ligne, personnalisation des échanges et des expériences de leurs clients... Pour s'adapter au confinement et à la fermeture de leurs boutiques, les acteurs du luxe n'ont pas eu d'autre choix que de précipiter leur digitalisation. Récit.

Réservé aux abonnés

Adeline Haverland

04 novembre 2020 \ 09h00

3 min. de lecture



Visite virtuelle, en 3D et à 360 degrés, de la boutique Dior Parfums sur les Champs-Élysées, à Paris.

Source - L'USINE NOUVELLE - 4 novembre 2020

Alors que le marché traditionnel de la « BEAUTE SELECTIVE » (ou du « PREMIUM ») disposait d'une véritable hégémonie dans le secteur de la beauté, ce marché doit actuellement faire face à l'essor croissant du marché « BIO-VEGETAL » ainsi qu'au développement inexorable du commerce en ligne, principaux défis auxquels NOCIBE est confrontée.

NOCIBE fait ainsi le constat de la multiplication des acteurs et des offres de produits-services qui éparpillent le marché - de sorte qu'un acteur qui n'était pas auparavant un concurrent le devient, le digital offrant à tous la capacité de s'y développer.

PARTIE 3 LES DEFIS AUXQUELS NOCIBE DOIT FAIRE FACE EN TERMES DE COMPETITIVITE

1 UNE ENTREPRISE FRAGILISEE QUI APPARTIENT A UN GROUPE EUROPEEN EN MUTATION

1.1 UN GROUPE FAISANT FACE A LA TRANSFORMATION DES MODES DE CONSOMMATION

1.1.1. Le Groupe DOUGLAS observe - à la faveur de ses différentes implantations européennes - une diminution de la commercialisation de ses produits en points de vente physique.

Parallèlement, le digital observe une croissance conséquente – cette progression étant dorénavant inéluctable.

1.1.2. A ce jour, il s'avère que la diminution du chiffre d'affaires en BRICK&MORTAR (points de vente physique) n'est pas compensée par l'augmentation de celui du E-Commerce - mais ces 2 tendances ont vocation à se perpétuer.

1.1.3. Le Groupe DOUGLAS doit donc prendre en considération cette donnée et procéder à une réorganisation globale, passant par la rationalisation de son réseau de magasins afin de renforcer son offre digitale.

Il ne s'agit pas de mettre fin au modèle de points de vente physique mais de s'adapter à l'évolution inéluctable des modes de consommation, le Groupe voulant que l'offre digitale ne soit pas en concurrence mais complémentaire à son modèle traditionnel - de telle façon à renforcer l'ensemble.

1.2 NOCIBE : UNE ACTIVITE RIGOREUSEMENT GEREE, CONFRONTEE A UNE ACCUMULATION DE DEFIS

1.2.1 L'évolution du chiffre d'affaires sur les 3 dernières années

1.2.1.1. Par le biais d'une gestion rigoureuse de son activité, les entités composant l'Unité Economique et Sociale NOCIBE avaient été initialement en mesure de contenir l'évolution du marché de la « BEAUTE SELECTIVE » (ou du « PREMIUM).

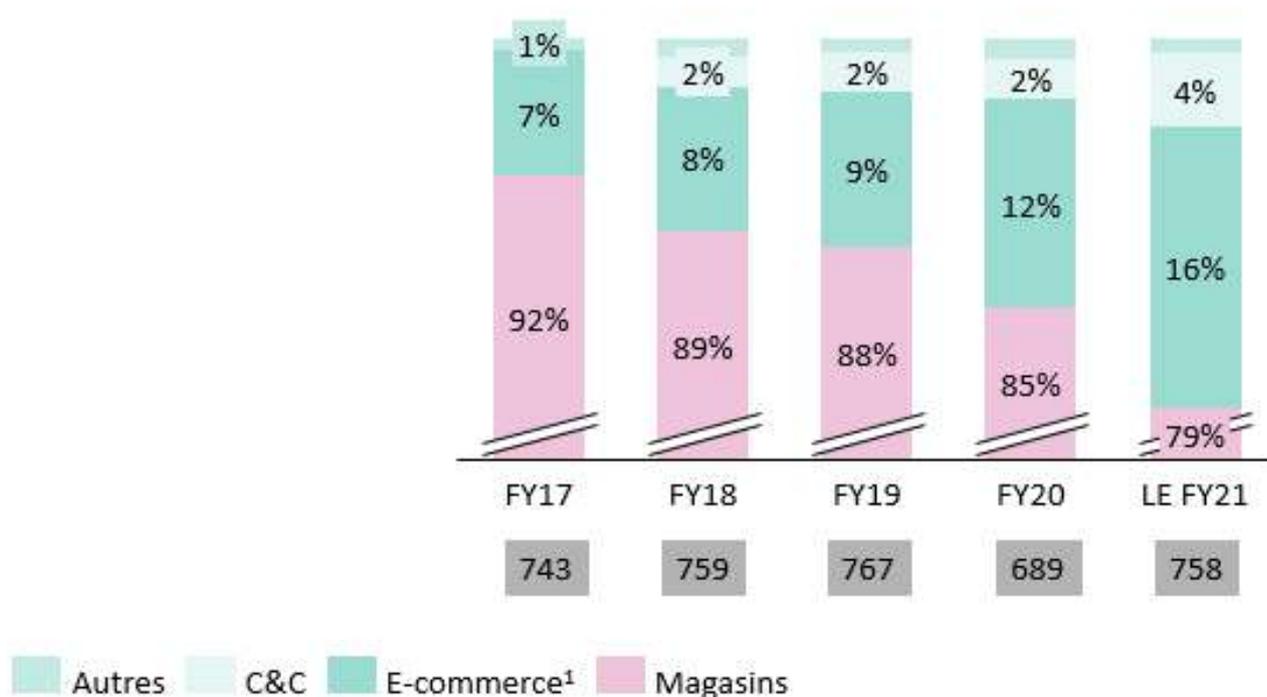
1.2.1.2. Sur les 3 derniers exercices comptables, NOCIBE n'a toutefois pas été en mesure d'échapper à la stagnation de son chiffre d'affaires en points de vente physique.

	FY17	FY18	FY19	FY20
Magasins	678 634	674 995	675 424	582 916
C&C	5 937	12 995	17 162	15 010
E-commerce	52 899	62 290	68 257	81 865
Autres	5 378	8 273	6 235	8 966
TOTAL	742 848	758 553	767 078	688 757

Tableau retraçant le P&L (Profit & LOSS) de NOCIBE sur les 3 derniers exercices comptables
Chiffre d'affaires en milliers d'euros

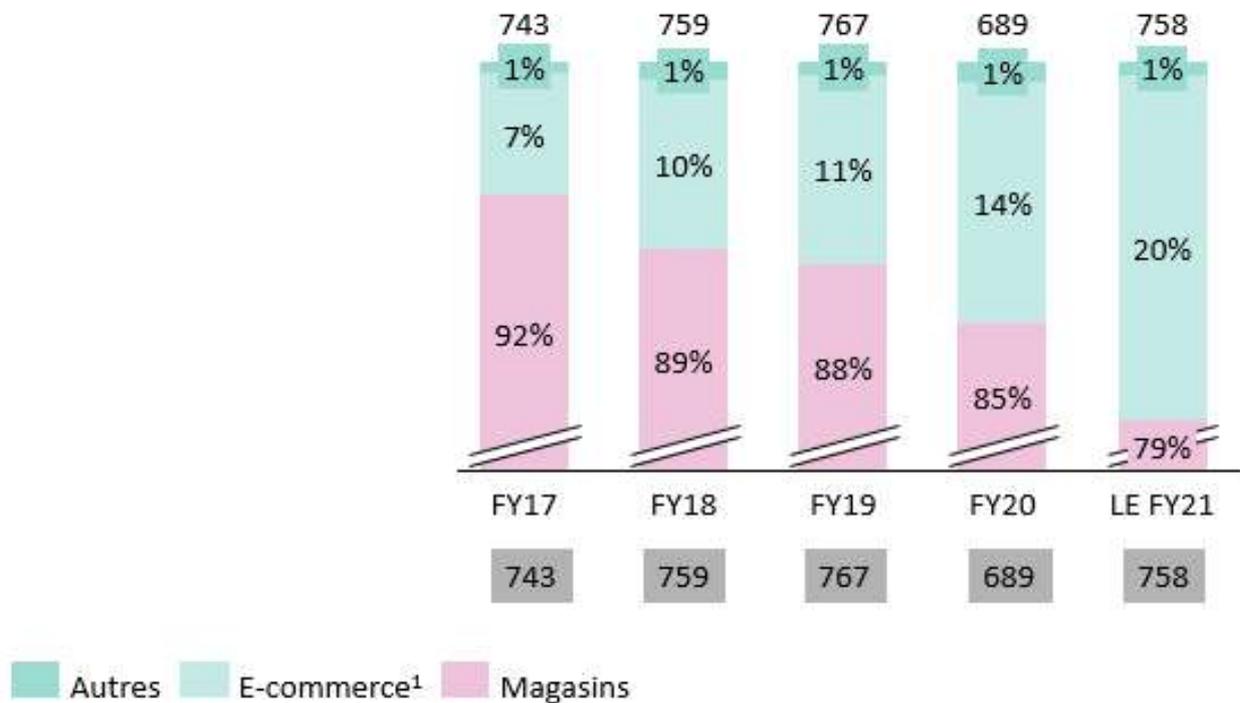
1.2.1.3. Au regard du bouleversement profond du marché, NOCIBE observait - a contrario - un effet de croissance continu au niveau du E-Commerce sur les derniers exercices comptables.

REPARTITION EN POURCENTAGE DE CHIFFRE D'AFFAIRES (MAGASINS / E-COMMERCE / CLICK&COLLECT/ AUTRES)



Source interne NOCIBE
Autres : Ventes aux franchisés principalement

REPARTITION EN POURCENTAGE DE CHIFFRE D'AFFAIRES (MAGASINS / E-COMMERCE / AUTRES)



Source interne NOCIBE

Autres : Ventes aux franchisés principalement

1.2.2 L'évolution de la rentabilité sur les 3 dernières années

1.2.2.1. Au même titre que pour le chiffre d'affaires, la rentabilité de NOCIBE a pu être maintenue grâce à une gestion stricte de ses activités. (*Vigilance aux dépenses et promotions notamment*)

1.2.2.2. Sur les 3 années comptables précédant l'exercice 2020, NOCIBE n'a toutefois connu aucune évolution significative de sa rentabilité s'agissant de la vente en magasins.

Cette rentabilité s'est, par ailleurs, dégradée sur l'exercice 2020 en lien avec la crise sanitaire du COVID19.

	FY17	FY18	FY19	FY20
	EBITDA	EBITDA	EBITDA	EBITDA
TOTAL	116 078	117 708	117 163	97 097

Tableau retraçant le P&L (Profit & LOSS) de NOCIBE sur les 4 derniers exercices comptables EBITDA relatif à la vente en points de vente physique hors coûts centraux, en milliers d'euros

1.2.3 La baisse de fréquentation en magasin

1.2.3.1. NOCIBE observe, depuis l'année 2018, une diminution notable du trafic en magasin (*taux de fréquentation*), dont :

- ✓ -3,30 % de taux de fréquentation sur l'exercice comptable 2018 ;
- ✓ -1,10% de taux de fréquentation sur l'exercice comptable 2019 ;
- ✓ -5,9% de taux de fréquentation sur l'exercice comptable 2020 (*donnée retraitée en neutralisant la période de confinement généralisée sinon cette diminution est de -17,10%*)

Soit une diminution cumulée de 10,3 % sur cette période (*phase de confinement exclue*)

1.2.3.2. De fait, NOCIBE a constaté - au même titre que ses concurrents traditionnels - une réduction notable de ses ventes en points de vente physique.

	TOTAL SELECTIF		
	Jan- Dec 2019	Jan- Dec 2020	Evolution / écart pts
B&M - Nocibé Group			
VENTES VALEUR	731 369 795	572 929 096	-21,7%
VENTES UNITES	14 652 115	10 999 104	-24,9%

*NPD – BEAUTY TRENDS – Marché de la « BEAUTE SELECTIVE » - BRICK& MORTAR
Comparatif entre les années 2019 et 2020 – Année Civile
Tous Segments Confondus*

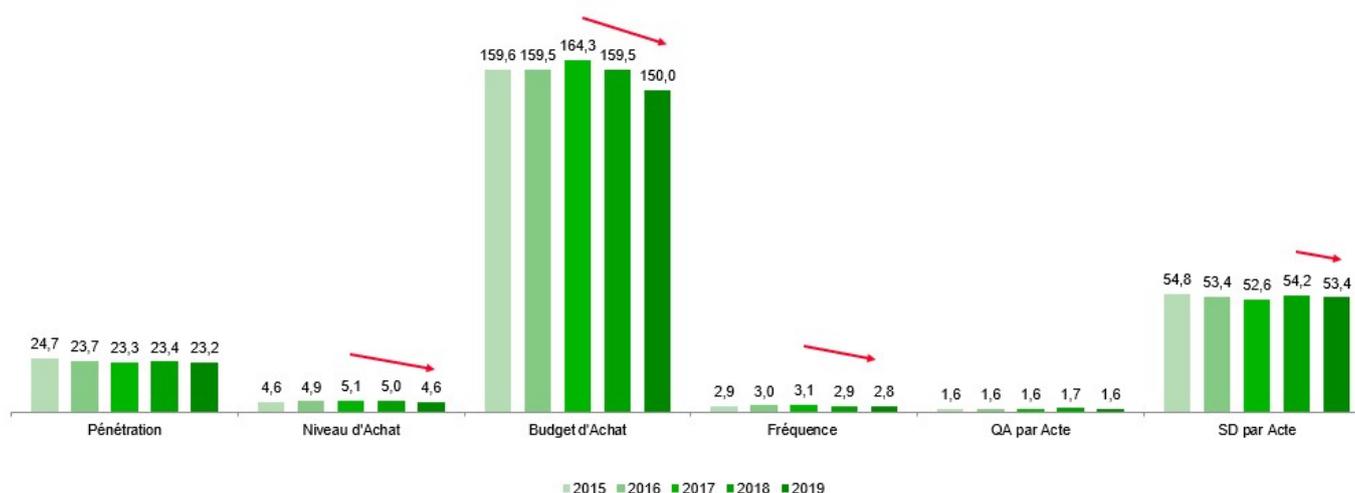
1.2.3.3. Même en isolant les périodes de confinement, il s'avère que la baisse de fréquentation des points de vente physique est désormais une tendance profonde et durable, laquelle se trouve accélérée par la crise sanitaire - le consommateur ayant encore davantage modifié ses comportements.

1.2.4 La réduction du nombre d'achats et des dépenses

1.2.4.1. Au-delà de la baisse de fréquentation en magasin, le marché de la beauté est amené à constater une baisse continue du nombre d'achats et de dépenses, et ce depuis l'année 2017.

EVOLUTION DU BUDGET ACHAT SUR LE MARCHE DE LA BEAUTE SELECTIVE

Evolution des Indicateurs Consommateurs - TOTAL SELECTIF - TOTAL HB - 3 AXES



KANTAR

44

*Etude KANTAR sur l'évolution des indicateurs de consommation au niveau du Marché de la Beauté Sélective
Période de 2015 à 2019*

1.2.4.2. Cette baisse du nombre d'achats est extrêmement significative s'agissant du nombre d'unités vendues depuis l'année 2011 – chaque année ayant connu une décroissance de plus ou moins 3 %.

Les années 2016 à 2019 ont également sensiblement impacté la décroissance en valeurs – nonobstant l'augmentation des prix moyens.

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
		vs	vs	vs	vs	2015 vs	vs	vs	vs	vs	vs
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Marché	Valeur	3,0%	-0,9%	-1,5%	-0,6%	-0,9%	-2,9%	-2,8%	-3,3%	-1,1%	-26,5%
	Unité	0,2%	-3,0%	-3,9%	-4,2%	-2,7%	-3,9%	-4,7%	-4,3%	-3,4%	-29,0%
	Prix Moyen	2,8%	2,2%	2,4%	3,7%	1,8%	1,0%	1,9%	1,0%	2,4%	3,5%

*Soit une diminution cumulée - en unités - de 30,1 % entre les années 2011 et 2019
Source : Synthèse NPD*

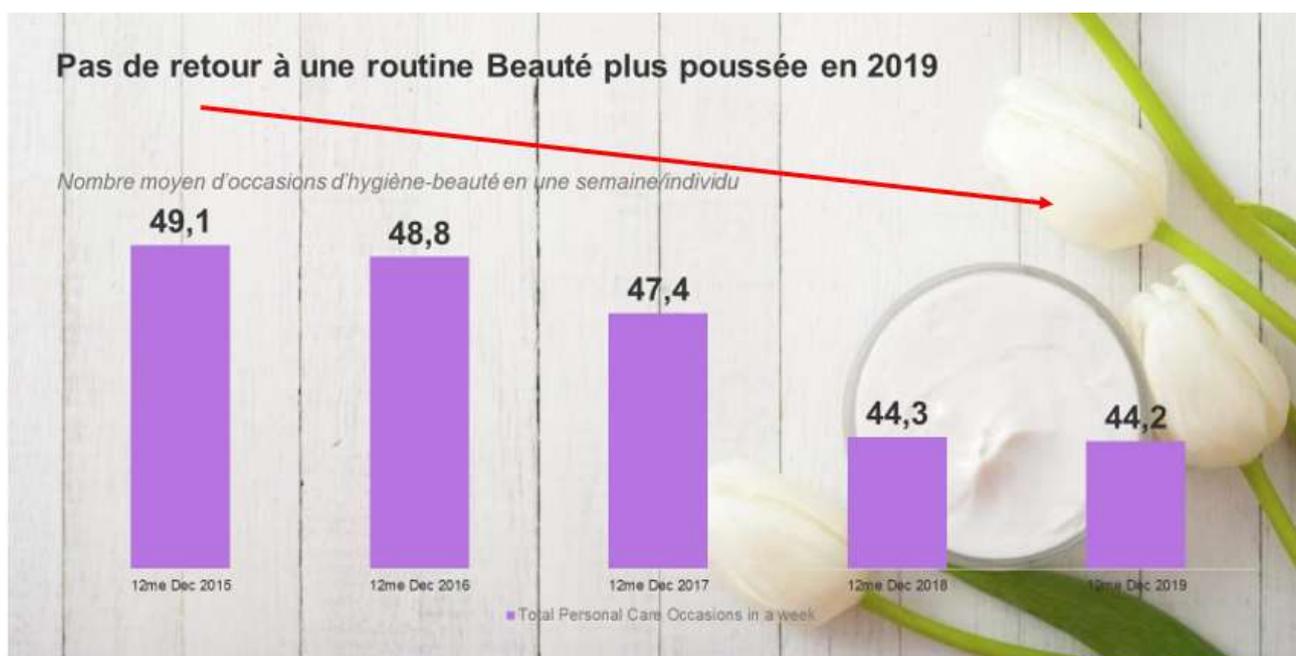
Naturellement, l'année 2020 – compte tenu de la crise sanitaire – a marqué une diminution considérable en valeurs et unités.

Toutefois, au regard des tendances observées lors des années précédentes, il est inenvisageable pour 2022 d'espérer une inversion notable de ce constat de décroissance.

L'année 2021 demeure d'ailleurs une année très incertaine du point de vue sanitaire, le gouvernement ayant annoncé le couvre-feu et un reconfinement général n'étant pas à exclure.

1.2.4.3. Cette baisse significative du nombre d'achats et de dépenses procède notamment du phénomène de « *déconsommation* » adopté par une partie de la clientèle – privilégiant une consommation ciblée et minimaliste.

EVOLUTION DU NOMBRE MOYEN D'OCCASIONS EN HYGIENE BEAUTE PAR SEMAINE ET PAR INDIVIDU



KANTAR

Kantar Worldpanel Usage: France

11

Etude KANTAR sur l'évolution du marché de la beauté

1.2.5 Les impacts immédiats et à terme du COVID-19

1.2.5.1. Au regard des risques sanitaires liés à l'épidémie du COVID19, le Gouvernement français a été amené à imposer des restrictions fortes en termes de déplacement et de consommation en FRANCE.

Ainsi, la population française a dû adapter son mode de vie et de consommation en tenant compte des mesures restrictives apportées par le gouvernement.

1.2.5.2. Sur un plan purement économique, la crise sanitaire du COVID19 a nécessairement participé de la dégradation du chiffre d'affaires et de la rentabilité économique des entités appartenant à l'Unité Economique et Sociale NOCIBE.

1.2.5.3. Sur un plan structurel, cette crise sanitaire a davantage provoqué un mouvement « accélérateur » de la mutation du marché de la « BEAUTE SELECTIVE » (ou du « PREMIUM »)

TYPOLOGIE DES PRODUITS DE BEAUTE AFFECTES PAR LA CRISE DU COVID19



Etude KANTAR sur l'impact du COVID19 dans la consommation des français

1.2.6 Les prévisions financières de NOCIBE

1.2.6.1. L'effet amplificateur causé par la crise sanitaire sur le bouleversement des modes de consommation amène les entités de NOCIBE à envisager une poursuite de la dégradation de son chiffre d'affaires en points de vente physique.

	FY17	FY18	FY19	B FY20	FY20	B FY21
Magasins	678 634	674 995	675 424	683 460	582 916	648 206
C&C	5 937	12 995	17 162	7 924	15 010	18 217

Tableau retraçant le chiffre d'affaires en milliers d'euros de NOCIBE sur les 4 derniers exercices comptables + Budget pour l'exercice comptable 2021

1.2.6.2. Dans ce contexte, NOCIBE doit - plus que jamais - mobiliser de nouveaux relais de croissance, notamment via le E-Commerce.

CHIFFRE D'AFFAIRES NET SUR LE CANAL DU E-COMMERCE ENTRE LES EXERCICES COMPTABLES 2019 ET 2023

	E-commerce		
	FY2019	FY2020	B2021
	2019 (per)	2020 (per)	2021 (per)
Net sales	68 257	81 865	92 793

Tableau retraçant le chiffre d'affaires E-commerce en milliers d'euros réel FY19, réel FY20, budget FY21 et projection pour FY22 et FY23

	E-commerce	
	2022	2023
Net sales	111 351	128 054

NOCIBE projette – pour les exercices comptables à venir – une augmentation conséquente de son chiffre d'affaires net sur le canal du E-Commerce mais parallèlement une tendance légèrement baissière ou stagnante du chiffre d'affaires net magasins – nonobstant la fermeture programmée des magasins via le présent projet.

Ainsi, en rationalisant le Parc de magasins tout en accélérant sa digitalisation – NOCIBE vise une augmentation du chiffre d'affaires net total (*BRICK&MORTAR / E-COMMERCE*) à compter de l'exercice 2023.

2 UNE ENTREPRISE EVOLUANT DANS UN SECTEUR BOULEVERSE PAR LE DEVELOPPEMENT EXPONENTIEL DES ACTEURS DU E-COMMERCE

2.1 LA « CONQUETE » DU SECTEUR DE LA BEAUTE PAR LES PURE-PLAYERS ET LES ACTEURS DE LA MARKET-PLACE

2.1.1 Les Pure-Players

2.1.1. La révolution digitale transforme en profondeur les structures de vente et les tendances du « retail » en général - de la beauté en particulier.

La place du E-Commerce apparaît effectivement de plus en plus prépondérante dans les habitudes de consommation, cette tendance se confirmant dans toutes les régions du monde où elle porte de la croissance.

2.1.2. Initialement cantonné à un nombre limité d'opérateurs économiques principalement adossés à des points de vente physique, le Marché de la beauté doit faire face à l'essor de différents acteurs aguerris au commerce en ligne : les Pure Players.

Tirant profit de la mutation des modes de consommation, ces pure-players occupent dorénavant une place importante sur le marché de la beauté.

L'arrivée de ces nouveaux entrants – issus de la digitalisation – conduit à une transformation du champ concurrentiel qui fragilise la position des acteurs historiques du Marché.

2.1.2. Parmi les principaux Pure-Players spécialisés dans le marché de la beauté se trouvent :

NOTINO
TODAY IS YOURS

FEELUNIQUE

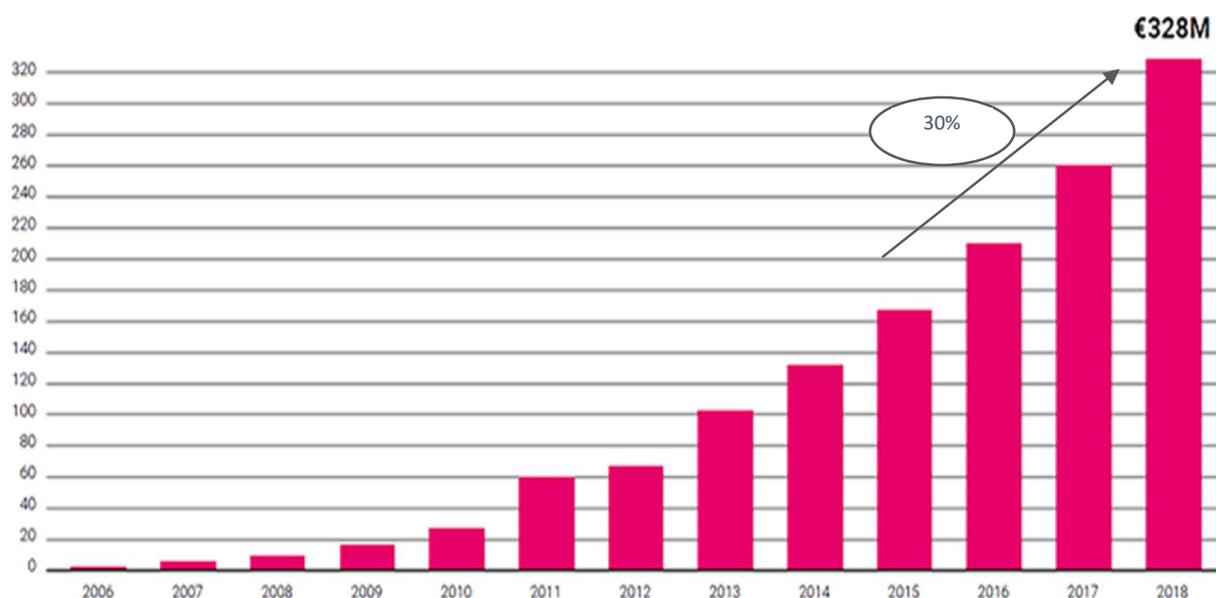
beaute
privee

2.1.3.1. Créé en 2004 en République-Tchèque, le Pure-Player NOTINO distribue en ligne de nombreux produits de beauté - dont des produits issus du Marché de la « *BEAUTE SELECTIVE* » (YVES SAINT-LAURENT, LANCOME, CHLOE, CALVIN KLEIN notamment)

Depuis l'année 2012, il s'avère que ce Pure-Player connaît - sur le plan de son chiffre d'affaires - une croissance exponentielle.

Il est également utile de préciser que son chiffre d'affaires a plus que doublé – entre les années 2015 et 2018 - avec un taux de croissance annuelle composé avoisinant 30%

EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU PURE PLAYER NOTINO ENTRE 2006 ET 2018



Source NOTINO

2.1.3.2. Le Pure-Player FEELUNIQUE a - quant à lui - été créé au Royaume-Uni en 2005 et assure la commercialisation en ligne de produits de beauté « PREMIUM ».

Depuis l'année 2016, il s'avère que ce Pure-Player FEELUNIQUE a également connu une croissance significative - avoisinant près de 35 %.

EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU PURE PLAYER FEELUNIQUE ENTRE 2016 ET 2019



Source : Capital IQ

2.1.3.3. Enfin, le Pure-Player BEAUTEPRIVEE constitue un site de distribution de produits de beauté en ligne appartenant à l'opérateur SHOWROOMPRIVE.

Depuis l'année 2014, ce Pure-Player est en mesure de faire état d'une croissance exponentielle de son chiffre d'affaires – avoisinant également près de 35 %.



Source : Capital IQ

2.1.2 Les Marketplaces

2.1.2. Au-delà des distributeurs spécialisés, NOCIBÉ doit faire face au développement continu des Marketplaces, lesquelles ont intégré le marché de la beauté généraliste depuis plusieurs années.

Ces Marketplaces constituent des plateformes numériques mettant en relation les vendeurs et consommateurs en ligne.

2.1.3. Parmi les différentes Marketplaces ayant une influence significative en FRANCE se trouve l'opérateur économique AMAZON :



2.1.4. La Marketplace AMAZON constitue le leader de la vente en ligne de produits de beauté en FRANCE, devant les opérateurs YVES ROCHER et SEPHORA.



Classement FEVAD 2020 – Nombre de clients en ligne – Secteur Beauté Santé

En cas de remise en cause du système de « *distribution sélective* », cette Marketplace pourrait se positionner comme un acteur majeur sur le Marché du « PREMIUM ».

De leur côté, les sociétés YVES ROCHER et SEPHORA ont déjà mis en œuvre les moyens nécessaires pour faire face à l'expansion de la société AMAZON sur le marché de la beauté – disposant également d'un nombre de clients particulièrement élevé sur le canal du commerce en ligne.

2.2 LE DEPLOIEMENT IRREVERSIBLE DES ACTEURS DU-E-COMMERCE, INTENSIFIE PAR LA CRISE SANITAIRE

2.2.1. L'apparition des Pure-Players et des Marketplaces sur le marché de la beauté s'est accompagnée d'une augmentation continue et substantielle des ventes via ce canal de distribution.

Les investissements déployés, et indicateurs de performance recensés, permettent de conclure à un déploiement durable et irréversible des Pure-Players et Marketplaces sur le Marché de la Beauté.

2.2.2. Le commerce en ligne sur le marché de la beauté n'a d'ailleurs connu – tous segments confondus - aucun affaiblissement ou stagnation depuis ces 5 dernières années.

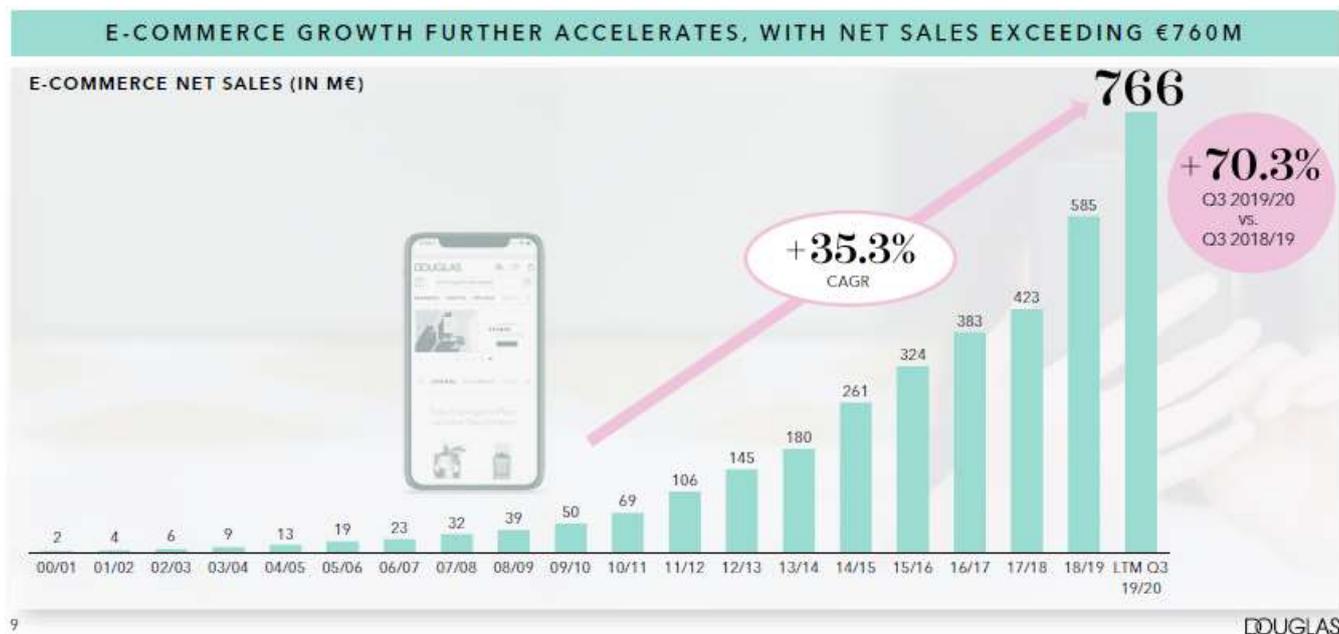
2.2.3. La crise sanitaire liée au COVID19 a même amplifié le développement du E-Commerce dans le marché de la « BEAUTE SELECTIVE » (ou du « PREMIUM »)

Cette croissance du E-Commerce - entre les seules années 2019 et 2020 - est évaluée à près de 50 % - en euros et unités.

	TOTAL SELECTIF		
	Jan- Dec 2019	Jan- Dec 2020	Evolution / écart pts
TOTAL E-COMMERCE			
VENTES VALEUR	260 564 880	395 496 256	51,8%
VENTES UNITES	5 880 658	9 007 822	53,2%
PDM VALEUR	8,6%	16,3%	7,7 pts
PDM UNITES	10,0%	19,3%	9,3 pts
PRIX MOYEN	44,31	43,91	-0,9%

*NPD – BEAUTY TRENDS – Marché de la « BEAUTE SELECTIVE » - E-Commerce
Comparatif entre les années 2019 et 2020 – Année Civile
Tous Segments Confondus*

2.2.4. Sur un plan européen, le Groupe DOUGLAS a d'ailleurs connu une croissance significative de son activité en ligne, démontrant le caractère inéluctable et pérenne du développement de ce mode de consommation au préjudice de l'activité de distribution traditionnelle.



Source interne DOUGLAS

Le Groupe DOUGLAS observe effectivement une croissance significative du chiffre d'affaires E-Commerce depuis plusieurs exercices et projette un chiffre d'affaires de près de 950 millions d'euros sur l'exercice 2020-2021, et ce alors qu'il était de près de 585 millions d'euros sur l'exercice 2018-2019

2.3 LES INVESTISSEMENTS MASSIFS DE LA CONCURRENCE TRADITIONNELLE ET DES « EMERGENTS »

2.3.1. Conscients de l'attractivité du E-Commerce, les concurrents traditionnels de NOCIBÉ (SEPHORA et MARIONNAUD) ont procédé à des investissements massifs au niveau de ce canal de distribution.

SEPHORA a ainsi procédé à des investissements extrêmement coûteux sur le plan digital, notamment quant à l'accessibilité de sa plateforme numérique et la mise en place d'outils digitaux novateurs (*BEAUTY BOT – VIRTUAL ROUGE ARTIST – NEW SEPHORA EXPERIENCE*)

De son côté, MARIONNAUD a également déployé des investissements significatifs pour la refonte de son site marchand.

2.3.2. Les Pure-Players et Marketplaces disposent, quant à eux, d'outils digitaux déjà avancés leur permettant de profiter du développement continu des ventes en ligne.

3 UNE ENTREPRISE INTERVENANT DANS UN SECTEUR PROTEGE MAIS AUX GARANTIES INCERTAINES

3.1 UNE ACTIVITE ECONOMIQUE HISTORIQUEMENT PRESERVEE GRACE AU SYSTEME DE « DISTRIBUTION SELECTIVE »

3.1.1. Le Marché de la « BEAUTE SELECTIVE » (ou du « PREMIUM ») demeure historiquement préservé grâce au mécanisme de « *distribution sélective* ».

La distribution sélective constitue le mécanisme par lequel un fournisseur s'engage à ne commercialiser ses produits ou services qu'à des distributeurs agréés sur la base de critères prédéfinis (critères qualitatifs / critères quantitatifs).

3.1.2. Soucieuses de préserver leur image de marque ainsi que la qualité de distribution de leurs produits, les principales marques de parfum et de cosmétique ont - de longue date - eu recours au mécanisme de « distribution sélective ».

3.1.3. Au regard de son expérience sur le marché français, NOCIBE bénéficie depuis de nombreuses années des effets de ce dispositif.

Les concurrents traditionnels de NOCIBE sur le marché de la « BEAUTE SELECTIVE » ont également tiré avantage de ce dispositif protectionniste en FRANCE.

3.2 UN MECANISME DE PROTECTION ATTAQUE JURIDIQUEMENT SUR LA SCENE EUROPEENNE ET EN SURSIS JUSQUE 2022

3.2.1. En principe, la réglementation européenne prohibe les accords pouvant restreindre le principe de libre-concurrence - dont les accords de distribution sélective (Article 101 §1 du TFUE).

3.2.2. A ce jour, les acteurs traditionnels du marché de la « BEAUTE SELECTIVE » bénéficient toutefois des effets d'un règlement d'exemption n°330/2010 de l'Union Européenne validant la sélection de revendeurs sur la base de critères qualitatifs et quantitatifs.

3.2.3. La Commission Européenne a cependant décidé d'évaluer la pertinence de ce règlement d'exemption - arrivant à échéance le 31 mai 2022 - à l'aune du développement du commerce en ligne.

Le maintien d'un système protectionniste de « distribution sélective » sur le marché du « PREMIUM » apparaît d'autant plus menacé que l'on fait face à un contexte de réorientation des achats en matière de beauté et à une évolution des modes de distribution – conduisant notamment les maisons de prestige et de luxe à assurer la commercialisation directe de leurs produits.

3.2.4. Naturellement, la remise en cause du mécanisme de distribution sélective en FRANCE pourrait avoir des effets dévastateurs sur l'activité de NOCIBE - les principaux acteurs du E-COMMERCE pouvant alors librement accéder au marché du « PREMIUM ».

Au même titre que d'autres acteurs du E-Commerce, la Marketplace AMAZON - constituant déjà l'un des principaux acteurs du commerce en ligne dans le domaine de la Beauté - pourrait investir massivement sur le marché occupé par NOCIBE.

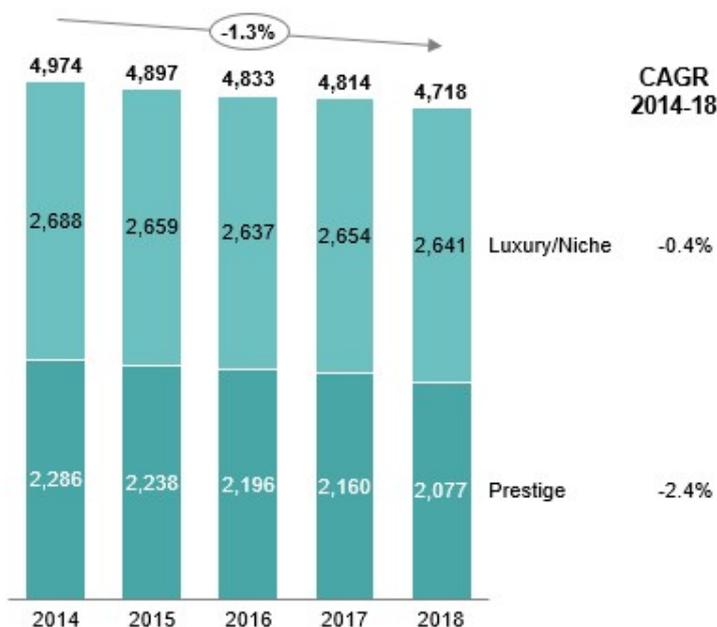
4 UNE ENTREPRISE FAISANT FACE A UNE MUTATION PROFONDE DES MODES DE CONSOMMATION, INTENSIFIEE PAR LA CRISE SANITAIRE

4.1 UNE REDUCTION DE LA CONSOMMATION TRADITIONNELLE DANS LE SECTEUR DE LA BEAUTE, PARTICULIEREMENT SUR LE MAQUILLAGE

4.1.1. Si des effets positifs sont à souligner au niveau du E-Commerce, il apparaît toutefois que la consommation globale sur le marché de la « BEAUTE SELECTIVE » (ou du « PREMIUM ») subit une réduction continue.

EVOLUTION DU MARCHE DE LA « BEAUTE SELECTIVE » ENTRE 2014 et 2018

Premium Market by Price Point, 2014-18 (€m)



F

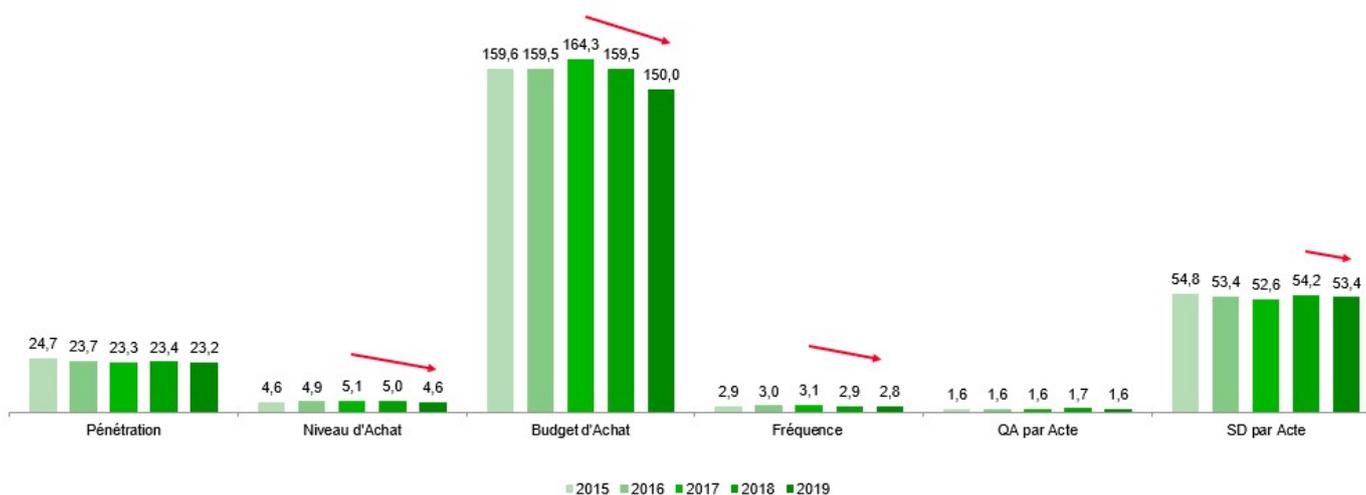
Source: NPD, Euromonitor, OC&C bottom up database, Douglas brand list, Expert Interviews, OC&C analysis

Source OC&C – STRATEGY CONSULTANTS – Décembre 2019

La marque NOCIBÉ doit donc faire face - depuis au moins 2 années - à une baisse régulière du nombre de consommateurs sur ce marché ainsi que de la fréquence d'achats.

EVOLUTION DU TAUX DE PENETRATION ET DE FREQUENCE D'ACHATS SUR LE MARCHE DE LA BEAUTE SELECTIVE

Evolution des Indicateurs Consommateurs - TOTAL SELECTIF - TOTAL HB - 3 AXES



KANTAR

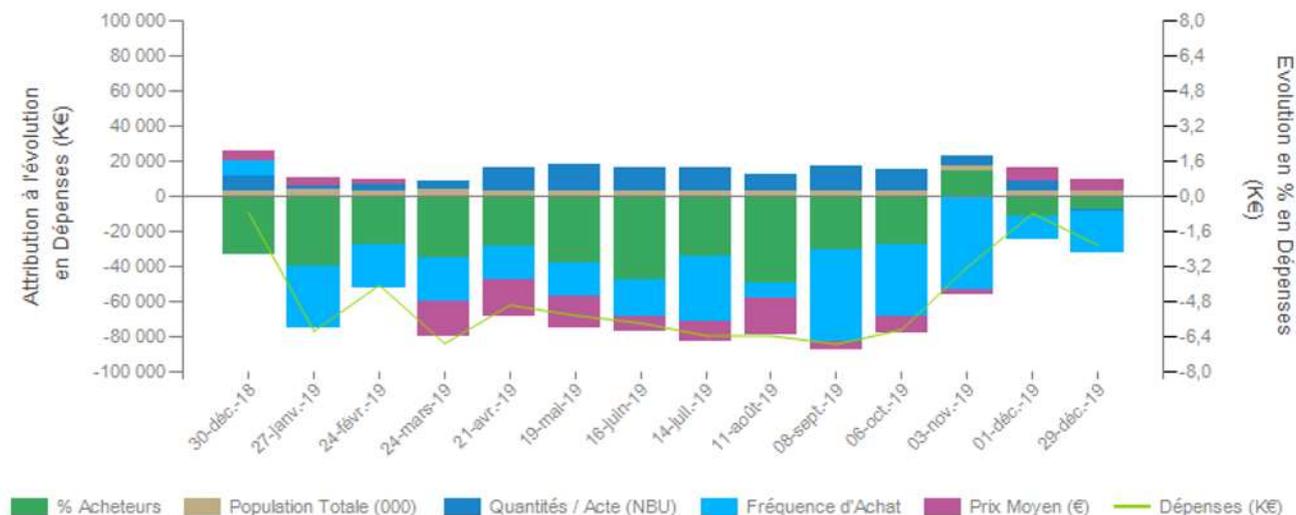
44

*Etude KANTAR sur l'évolution du marché de la « BEAUTE SELECTIVE »
Période allant des années 2015 à 2019*

4.1.2. Depuis de nombreux mois, le segment du parfum est particulièrement impacté par cette baisse de la consommation.

EVOLUTION DES DEPENSES SUR LE SEGMENT DU PARFUM

vs. Année Précédente
Année Précédente | Parfums | Total Selectif | Annuel Mobile

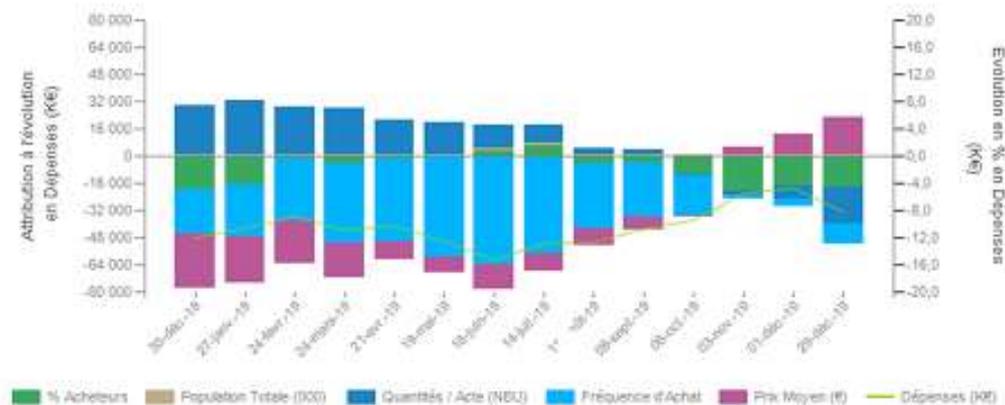


*Etude KANTAR sur l'évolution du marché de la « BEAUTE SELECTIVE »
Evolution des dépenses – Segment du Parfum
Période allant de décembre 2018 à décembre 2019*

4.1.3. Les segments du maquillage et des produits de soins ne sont également pas épargnés par cette baisse de la consommation en FRANCE.

EVOLUTION DES DEPENSES SUR LE SEGMENT DU MAQUILLAGE

vs. Année Précédente
Année Précédente | Maquillage | Total Selectif | Annual Mobile



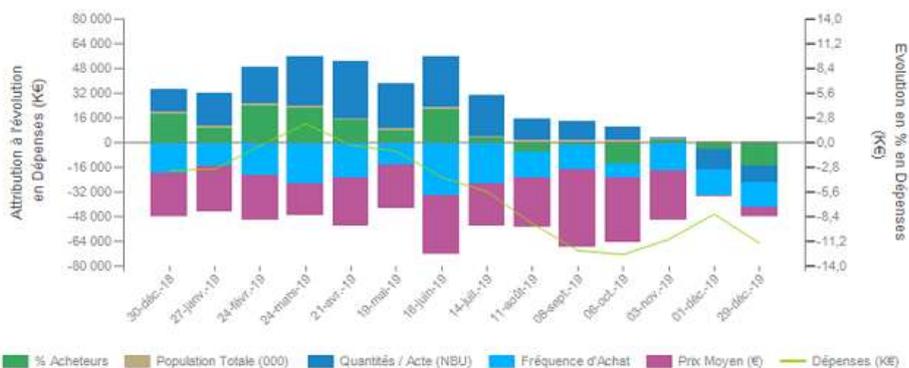
KANTAR

*Etude KANTAR sur l'évolution du marché de la « BEAUTE SELECTIVE »
Evolution des dépenses – Segment du Maquillage
Période allant de décembre 2018 à décembre 2019*

EVOLUTION DES DEPENSES SUR LE SEGMENT DES PRODUITS DE SOINS

Le sélectif a été challengé sur le soin tout au long de l'année

vs. Année Précédente
Année Précédente | Soins | Total Selectif | Annual Mobile



KANTAR

*Etude KANTAR sur l'évolution du marché de la « BEAUTE SELECTIVE »
Evolution des dépenses – Segment des Produits de Soins
Période allant de décembre 2018 à décembre 2019*

4.1.4. Sur le marché de la « BEAUTE SELECTIVE » (ou du « PREMIUM »), l'ensemble des acteurs économiques s'avère confronté à un phénomène de décroissance.

Cette décroissance s'est amplifiée avec la crise sanitaire liée au COVID19, et ce nonobstant le développement du commerce en ligne.

	TOTAL SELECTIF		
	Jan- Dec 2019	Jan- Dec 2020	Evolution / écart pts
TOTAL MARCHÉ (B&M + e-commerce)			
VENTES VALEUR	3 021 584 679	2 425 097 974	-19,7%
VENTES UNITES	58 855 405	46 633 987	-20,8%
PRIX MOYEN	51,34	52,00	1,3%

*NPD – BEAUTY TRENDS – Marché de la « BEAUTE SELECTIVE » - BRICK & MORTAR + E-COMMERCE
Comparatif entre les années 2019 et 2020 – Année Civile
Tous Segments Confondus*

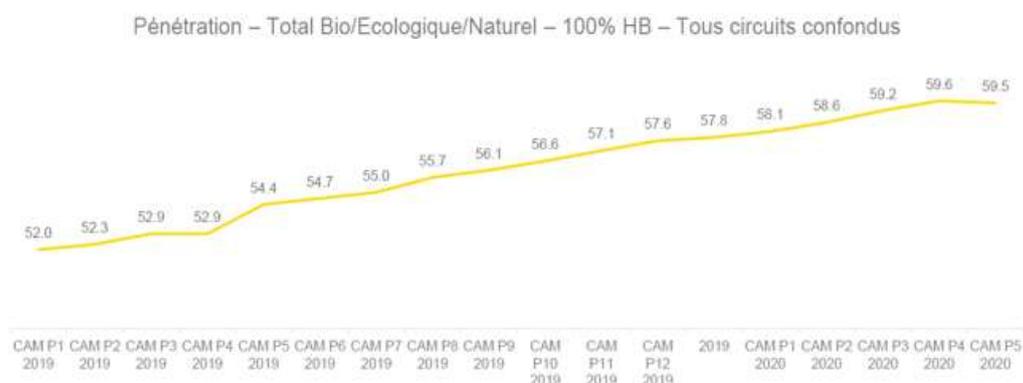
4.2 UNE REORIENTATION DES ACHATS PAR LES NOUVEAUX CONSOMMATEURS

4.2.1. Le marché de la « BEAUTE SELECTIVE » a également été amené à constater la réorientation des achats par les nouveaux consommateurs.

Ainsi, le Marché « BIO-VEGETAL » a connu - entre les années 2015 et 2019 - une augmentation de plus de 8 millions d'acheteurs en FRANCE.

4.2.2. Cette réorientation des achats semble d'ailleurs présenter un caractère pérenne, le Marché du « BIO-VEGETAL » ayant connu un taux de pénétration en croissance continue sur les années 2019 et 2020.

EVOLUTION DU TAUX DE PENETRATION SUR LE MARCHÉ « BIO-VEGETAL »



4.2.3. Non seulement, les consommateurs se dirigent vers de nouveaux produits mais la clientèle de NOCIBE évolue elle-même.

En effet, l'enregistrement des nouvelles cartes client démontre que la clientèle rajeunit (*avec des exigences de produits différentes*) mais de surcroît l'on observe une substantielle augmentation du nombre de créations de cartes WEB par rapport à celles en magasin.

En 2020, le nombre de créations de cartes WEB a même dépassé le nombre de créations de cartes magasins.

Or, un client créé sur le WEB est, par définition, un client omnicanal - qui consommera à la fois en magasin et sur le site marchand.

4.3 UN ANCRAGE DES PRATIQUES RENFORCE PAR LA CRISE SANITAIRE

4.3.1. La crise sanitaire liée au COVID19 a entraîné le développement de la pratique du télétravail ainsi que la réduction des évènements/rencontres interpersonnelles.

Ces circonstances - couplées au phénomène de décroissance - ont vocation à provoquer une baisse durable de la consommation de produits de beauté en FRANCE.

EVOLUTION DU NOMBRE D'OCCASIONS HYGIENE-BEAUTE EN LIEN AVEC LA CRISE SANITAIRE ET LA PRATIQUE DU TELETRAVAIL

Ceux qui télétravaillent au moins 1 fois par semaine ont actuellement

**9.8 occasions
d'hygiène beauté
de moins**

vs ceux qui ne télétravaillent pas

Un travailleur à temps plein a **42.7** occasions d'hygiène beauté dans la semaine

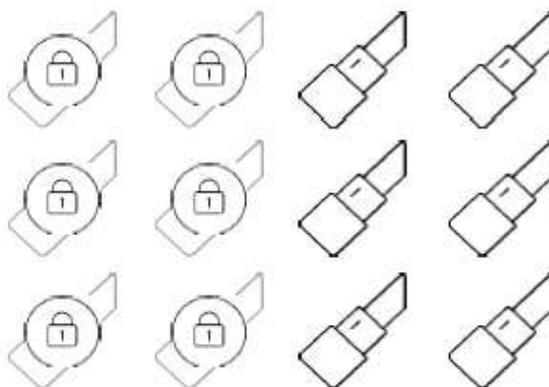
Filtré sur les travailleurs à temps plein. Ceux qui sont d'accord vs pas d'accord sur l'item :
"je télétravaille au moins 1 fois par semaine"

KANTAR Worldpanel Division: Usage Care 12me December 2019, total gender, FR

*Etude KANTAR sur l'évolution du marché de la « BEAUTE SELECTIVE »
Evolution du nombre d'occasions hygiène-beauté en lien avec la crise sanitaire et la pratique du télétravail*

EVOLUTION DU NOMBRE D'OCCASIONS EN MATIERE DE COSMETIQUE EN LIEN AVEC LA CRISE SANITAIRE

Cosmetics: 50% reduction in  occasions



1st month of Lockdown v Average 2019
in France



Monthly tracker data for 1st fourth of lockdown 2020 v average month in year prior.
Lockdown month = 4 weeks from 16th March FRES/POU/BR/USA and 23rd March UK/DE
12me Déc 2019 data, total gender for average number of occasions

KANTAR

Source: Kantar, France Personal Care Usage Panels & UK Profiles quick poll data April 2020 (for vid)

*Etude KANTAR sur l'évolution du marché de la « BEAUTE SELECTIVE »
Evolution du nombre d'occasions en matière de cosmétique en lien avec la crise sanitaire
Comparatif entre le mois de mars 2019 et le mois de mars 2020*

5 UNE MARQUE FAISANT FACE AU DECLIN DU MODELE DE DENSIFICATION DES MAGASINS

Antérieurement, la clientèle française du Marché de la « BEAUTE SELECTIVE » (ou du « PREMIUM ») marquait un attachement profond quant à la consommation en magasin.

Afin de répondre aux attentes de la clientèle, la marque NOCIBE avait donc décidé de s'appuyer sur un réseau étendu de magasins sur le plan national.

Ce maillage étroit du territoire s'est notamment traduit par la détention du Parc de Magasins le plus important dans le Marché de la « BEAUTE SELECTIVE » - avec une moyenne d'âge du Parc avoisinant 10 années.

Toutefois, ce processus de densification des magasins connaît aujourd'hui un déclin évident à l'aune de l'ère numérique.

Face au bouleversement des modes de consommation, la marque NOCIBÉ se retrouve ainsi avec une organisation totalement inadaptée aux enjeux économiques à venir – laquelle comprend :

- Des magasins déficitaires ou insuffisamment performants ;
- Des magasins trop proches géographiquement ;
- Des magasins situés dans des zones commerciales en décadence

Certains magasins étant d'ailleurs confrontés à plusieurs facteurs en même temps

5.1 DES MAGASINS DEFICITAIRES OU INSUFFISAMMENT PERFORMANTS

5.1.1. En dépit de son ancrage sur le marché de la « BEAUTE SELECTIVE », NOCIBÉ doit - déjà à ce jour - faire le constat de magasins présentant une situation économique déficitaire ou insuffisamment performants.

Ce déficit significatif de performance devrait s'aggraver dans les prochaines années au regard du changement durable des modes de consommation.

5.2.2. Parmi les magasins déficitaires ou insuffisamment performants se trouvent :

	FY19			FY20		
	CAHT	EBITDA	% CAHT	CAHT	EBITDA	% CAHT
27 Rouen	767,1	31,7	4,1%	621,0	9,3	1,5%
42 Agen	451,0	11,3	2,5%	436,2	34,8	8,0%
63 Juvisy Sur Orge	496,2	-19,5	-3,9%	425,7	10,3	2,4%
170 Mandelieu La Napoule	625,2	-27,0	-4,3%	583,8	-0,5	-0,1%
232 Cholet	582,2	27,5	4,7%	501,6	34,9	7,0%
306 Roubaix Casino	959,3	-5,8	-0,6%	909,0	-68,3	-7,5%
318 Fougères	434,1	28,4	6,5%	390,6	17,2	4,4%
342 Montluçon	543,1	-5,1	-0,9%	469,5	26,5	5,6%
353 Paris Montparnasse	1 007,0	40,4	4,0%	748,0	-31,6	-4,2%
358 Paris Saint-Dominique	859,9	2,8	0,3%	671,4	-38,0	-5,7%
363 Paris Courcelles	955,6	-18,1	-1,9%	560,9	2,2	0,4%
379 Ecully Cv	708,6	-25,5	-3,6%	571,9	16,8	2,9%
400 Thiais	1 476,5	-47,7	-3,2%	1 245,2	-2,2	-0,2%
404 Paris Daguerre	552,4	-61,5	-11,1%	433,3	-67,8	-15,7%
428 Toul Cv	422,1	34,2	8,1%	351,0	17,0	4,8%
434 Nantes Beaulieu	772,5	21,5	2,8%	657,2	-32,3	-4,9%
474 Aix En Provence Rue Chabrier	701,7	24,9	3,5%	560,3	-2,5	-0,4%
475 Plan De Campagne	851,8	10,2	1,2%	741,5	19,0	2,6%
1048 Montpellier, Triangle	1 596,4	34,7	2,2%	1 313,6	51,1	3,9%
1138 Anglet	2 126,6	69,5	3,3%	1 873,5	50,4	2,7%
1141 Bourges	658,6	37,8	5,7%	567,1	31,6	5,6%
1148 Niort, Rue Ricard	799,2	36,0	4,5%	677,7	28,1	4,1%
1172 Saint Malo, Rue Ville Pepin	565,3	16,9	3,0%	525,5	21,4	4,1%
1174 Dinard, Bd President Wilson	278,4	-14,1	-5,1%	252,7	-17,3	-6,8%
1177 Arcachon, Cours Lamarque	646,5	-29,5	-4,6%	639,0	-4,0	-0,6%
1202 Angoulême	516,8	3,6	0,7%	491,1	13,9	2,8%

Source Interne NOCIBÉ

Chiffre d'affaires et EBITDA sur les exercices comptables 2019 et 2020

5.2 DES MAGASINS TROP PROCHES GEOGRAPHIQUEMENT

5.2.1. Le modèle de densification des magasins apparaît dorénavant inadapté face à la baisse de fréquentation régulière en magasin ainsi qu'à la digitalisation du marché de la « BEAUTE SELECTIVE ».

Or, dans ce cadre, le réseau NOCIBE comprend actuellement de nombreux magasins situés dans une même zone géographique.

5.2.2. Parmi les magasins en situation de « *doublon* » géographique se trouvent notamment les magasins suivants :

Store #	store name
9116-91160016	LILLE GRAND'PLACE
9116-91160464	ENGLOS
9116-91161002	Villeneuve d'Ascq
9116-91161065	Halluin
9116-91161069	Rennes
9116-91160318	FOUGERES
9116-91161104	Saint Etienne, Rue A. L
9116-91160428	TOUL CV
9116-91160433	CHERBOURG
9116-91160030	TOURS CENTRE
9116-91160308	TOURS LA RICHE
9116-91161005	Valenciennes
9116-91161056	Toulouse Wilson
9116-91160058	MACON
9116-91161048	Montpellier, Triangle
9116-91160475	PLAN DE CAMPAGNE
9116-91160151	BESANCON GRANDE RUE
9116-91160434	NANTES BEAULIEU
9116-91161036	Saint Herblain
9116-91160376	AIX LES BAINS RUE DU CASINO
9116-91160204	CHATEAUROUX CARREFOUR
9116-91161141	Bourges
9116-91160219	CHARTRES CYGNE
9116-91160232	CHOLET

5.2.3. En procédant à un réajustement de son réseau, la marque NOCIBE bénéficiera - pour les magasins préservés par le projet – d'un transfert de clientèle.

5.3 DES MAGASINS SITUES DANS DES ZONES COMMERCIALES EN DECADENCE

5.3.1. De par la progression irréversible du commerce en ligne, de nombreuses zones commerciales connaissent un déclin grandissant.

5.3.2. La crise sanitaire a inévitablement amplifié ce phénomène - à telle enseigne que certains centres font l'objet d'une démultiplication des vacances commerciales.

5.3.3. Plusieurs magasins NOCIBE sont situés dans ces zones en situation de décadence, dont les magasins suivants :

Store #	store name
9116-91160306	ROUBAIX CASINO
9116-91160372	WATTIGNIES
9116-91161065	Halluin
9116-91160485	Le Havre
9116-91160433	CHERBOURG
9116-91160027	ROUEN
9116-91161101	Chamalieres
9116-91160308	TOURS LA RICHE
9116-91160106	FRANCONVILLE
9116-91160316	GARGES LES GONESSES
9116-91160400	THIAIS
9116-91160063	JUVISY SUR ORGE
9116-91160088	MELUN
9116-91160132	CREUTZWALD
9116-91161036	Saint Herblain
9116-91160204	CHATEAUROUX CARREFOUR
9116-91160383	ANGERS SAINT SERGE
9116-91160232	CHOLET

Or, les fournisseurs en marque « *PREMIUM* » sont extrêmement attachés aux conditions de commercialisation de leurs produits, de sorte qu'ils s'opposent régulièrement à leur vente dans des environnements commerciaux peu sélectifs.

5.4 DES INVESTISSEMENTS INUTILES A LA RELANCE DE CES MAGASINS

5.4.1. Soucieuses de la gestion efficiente de son Parc de magasins, les entités exploitant la marque NOCIBE ont toujours mobilisé les investissements nécessaires à la préservation de ses points de vente.

5.4.2. Toutefois, au regard du bouleversement irréversible des modes de consommation, la réalisation de nouveaux investissements sur ces magasins ne saurait inverser la situation économique actuelle et permettre à la marque NOCIBE de faire face aux différentes menaces pesant sur sa compétitivité.

L'impact des opérations de refresh / relook n'est effectivement pas suffisant pour assurer la relance économique des magasins concernés.

IMPACTS DES OPERATIONS DE REFRESH / RELOOK SUR LE CHIFFRE D'AFFAIRES

Refresh - analyse au 31 mars 2020

	Prog CA réel		
	An 1 / An-1	An 2 / An 1	An 3 / An 2
Sous total 2017	-0,3%	-2,5%	-3,8%
Sous total 2018	-1,6%	-3,1%	-
Sous total 2019	-1,8%	-	-

Relook - analyse au 31 mars 2020

	Prog CA réel		
	An 1 / An-1	An 2 / An 1	An 3 / An 2
dont relook Lonsdale & Volcan 2017	2,4%	-3,8%	-2,8%
dont relook Lonsdale & Volcan 2018	-1,5%	-7,5%	-
dont relook Lonsdale & Volcan 2019	-2,5%	-	-

Source Interne NOCIBE

Impacts des opérations de refresh / relook sur le chiffre d'affaires
Analyse au 31 mars 2020 avec examen des années 2017 à 2019

6 MESURES MISES EN ŒUVRE AU COURS DES DERNIERS MOIS POUR ANTICIPER/ FAIRE FACE AUX DIFFERENTS DEFIS

6.1 LES MESURES D'ECONOMIE ENGAGEES AU NIVEAU DE L'UES

6.1.1. Face à la mutation profonde du marché de la « BEAUTE SELECTIVE » - ainsi que des défis auxquels va être confrontée la marque NOCIBE - différentes mesures d'économie ont été initiées au niveau des entités de NOCIBE.

Ainsi, depuis plusieurs mois, les dépenses d'exploitation des entités exploitant la marque NOCIBE ont été sérieusement réduites par rapport au budget initialement fixé.

6.1.2. S'agissant de l'exercice comptable 2020, les entités de NOCIBE ont procédé - à compter du 1^{er} confinement - à une réduction des dépenses d'exploitation à hauteur de 27,3 millions d'euros par rapport au budget initial.

Une limitation des dépenses par rapport au budget initial est également envisagée au titre de l'exercice 2021, à hauteur de 4,1 millions d'euros.

Operating expenses	161 374	136 166	-27 349	-4 052
---------------------------	----------------	----------------	----------------	---------------

OPEX des entités NOCIBE

Période allant de mars 2020 à septembre 2021 +

Diminution envisagée au titre de l'exercice comptable 2021

6.1.3. Ces mesures d'économie ne seront toutefois pas suffisantes pour lui permettre d'affronter l'évolution de son propre marché, la crise sanitaire ayant nécessairement impacté les capacités financières de NOCIBE, lesquelles sont irrécupérables d'un exercice à l'autre.

6.2 LA RATIONALISATION DES INVESTISSEMENTS

6.2.1. Dans le contexte précité, les entités composant l'Unité Economique et Sociale NOCIBE ont également été amenées à devoir rationaliser une partie de leurs investissements.

6.2.2. Une réduction partielle des investissements a ainsi été opérée - à hauteur de 2,6 millions d'euros entre mars et septembre 2020.

	Mar-20	Apr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Aug-20	Sep-20	FY	Mars => Septembre
Budget	1 638	3 762	1 429	1 249	1 668	1 793	2 702	18 971	14 241
Réel / Forecast	618	495	626	1 067	1 934	1 916	4 966	15 781	11 622
									- 2 619

CAPEX en milliers d'euros des entités regroupant l'UES NOCIBE
Période allant de mars 2020 à septembre 2020

6.2.3. Sur le 1^{er} trimestre de l'exercice comptable 2021, une réduction partielle des investissements a également eu lieu par rapport au budget projeté (-1,1 millions d'euros).

	Oct-20	Nov-20	Dec-20	Q1
Budget	998	935	731	2 664
Réel / Forecast	633	639	356	1 628
				- 1 036

CAPEX en milliers d'euros des entités regroupant l'UES NOCIBE
Période allant d'octobre à décembre 2020

6.2.4. Au-delà de ce constat, les entités exploitant la marque NOCIBE entendent surtout recentrer leurs investissements autour du digital.

En effet, NOCIBE consacre une part substantielle de ses investissements sur son Parc de magasins - en lien avec sa densité actuelle - tandis que les investissements digitaux demeurent contenus alors que la tendance est clairement à l'augmentation du chiffre d'affaires généré par le E-Commerce.

REPARTITION DES INVESTISSEMENTS DE NOCIBE SUR LES EXERCICES COMPTABLES 2017 A 2020 (en milliers d'euros)

	FY17	FY18	FY19	FY20
Ouvertures / Acquisitions	11 130	2 843	910	1 279
Developpement	12 011	12 707	10 265	7 915
Merchandising & concept	2 832	2 218	2 169	1 438
IT	3 099	3 880	3 109	2 702
IT (omni-channel)				
IT (e-commerce)	768	871	1 152	1 562
Direction Commerciale (Institut et Méthodes)	292	568	89	285
DNC (developpement)	317	524	403	219
Supply-chain	230	345	199	212
HQ	299	171	144	171
TOTAL	30 978	24 127	18 439	15 781

Source Interne NOCIBE

6.3 LES MESURES DE CHOMAGE PARTIEL DEPLOYEES DEPUIS MARS 2020

6.3.1. Alors même qu'elle disposait déjà d'un réseau de magasins inadapté à l'évolution du marché, NOCIBE a dû faire face à la fermeture généralisée de ses points de vente en raison de la crise sanitaire.

6.3.2. Dans ce cadre, et afin de préparer les mois à venir, les entités regroupant l'UES NOCIBE ont dû mobiliser le recours à l'activité partielle pour le personnel dédié à l'exploitation de la marque.

Dans la mesure où cette crise a principalement provoqué la fermeture des magasins, la quasi-intégralité du personnel a été touchée par l'activité partielle avec près de 95 % des heures indemnisées au niveau du personnel du réseau.

6.4 LA REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL COMME ALTERNATIVE A UNE REDUCTION DES EFFECTIFS ?

De par l'inadaptation de son organisation par rapport au bouleversement du marché, il apparaît dorénavant indispensable à la marque NOCIBE de procéder à un resserrement de son Parc de Magasins et d'investir massivement sur la digitalisation de ses activités.

Dans ces conditions, la réduction du temps de travail n'apparaît pas une alternative viable à la mise en œuvre du projet.

Alors même qu'elle appartient à un GROUPE en pleine mutation, la marque NOCIBE doit également faire face au changement durable des modes de consommation sur le territoire français.

L'essor grandissant du E-Commerce, la réorientation des achats par les nouveaux consommateurs et le phénomène de « déconsommation » sur le marché de la beauté viennent ainsi menacer durablement le modèle économique de NOCIBE – construit autour de la densification de son Parc de Magasins.

Ces constats sont d'autant plus inquiétants que la protection dont bénéficie le marché du « PREMIUM » - via le mécanisme de distribution sélective - est actuellement remise en cause sur le plan européen.

Face à la mutation du marché de la « BEAUTE SELECTIVE », NOCIBE doit nécessairement procéder à une refonte de son modèle économique.

PARTIE 4 – UNE REORGANISATION NECESSAIRE A LA SAUVEGARDE DE LA COMPETITIVITE DE NOCIBE

Antérieurement, la clientèle française privilégiait essentiellement la consommation de produits sélectifs en magasin.

Ainsi, la marque NOCIBE a procédé à un maillage étroit du territoire français - en démultipliant le nombre de ses magasins.

Toutefois, ce modèle économique apparait dorénavant inadapté au regard des nouveaux modes de consommation de la clientèle.

Ce bouleversement des pratiques - accru par suite de la crise sanitaire - implique pour NOCIBE de rationaliser son Parc de Magasins et de recentrer ses activités autour du digital.

Nocibé accélère ainsi sa transformation vers un modèle d'entreprise omnicanale de distribution de produits de beauté haut de gamme, appuyée sur la complémentarité d'un réseau de magasins de proximité, avec un site web et des outils digitaux performants.

1 L'ENJEU DE LA REORGANISATION : ACCELERER L'OMNICALITE

1.1 LE DEVELOPPEMENT DE L'OMNICAL ET LA CONQUETE DU CLIENT MIXTE

1.1.1. Alors même que le commerce en ligne connaît une croissance exponentielle, la marque NOCIBE a principalement orienté son activité commerciale autour de ses points de vente physique.

Afin d'appréhender la mutation des modes de consommation, NOCIBE doit procéder à une réorientation de son modèle organisationnel autour du digital.

Toutes les études/ analyses mettent effectivement en évidence l'efficacité de l'omnicanalité - le consommateur achetant plus en présence d'une telle offre plutôt que sur des offres segmentées.

En l'occurrence, le E-Commerce n'est pas un substitut aux points de vente de proximité mais bien un complément nécessaire et performant - d'autant plus que la clientèle rajeunit.

ETUDES RELATIVES A L'INTERET DE L'OMNICALITE EN FRANCE

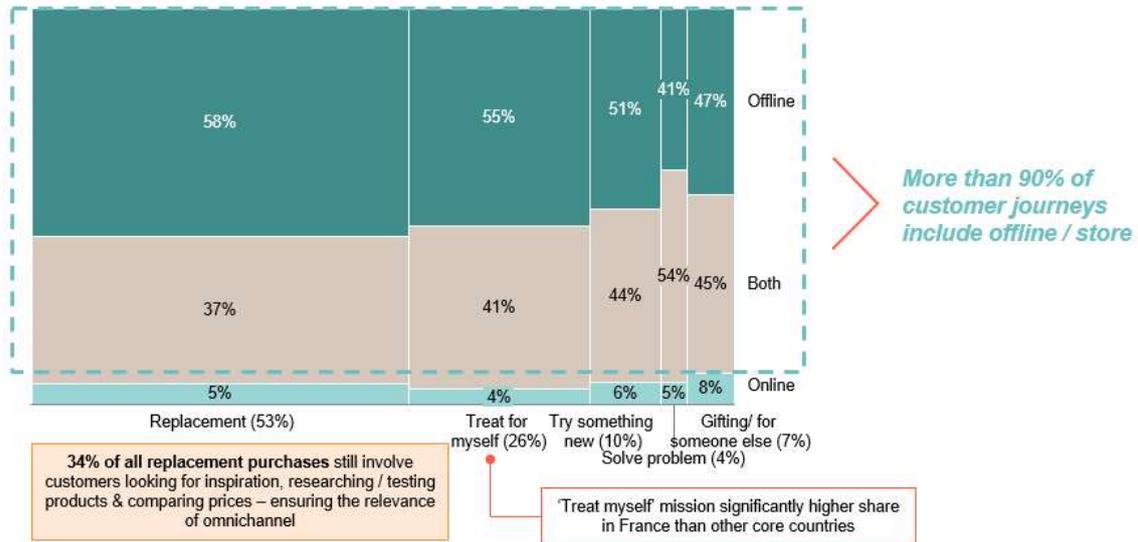
Consumer Needs



Having an omnichannel proposition is essential for French consumers: 90+% of purchasing journeys (across all missions) involve a trip to a store

No. of Premium Purchases by Customer Mission¹,
% Purchases

France
All Premium Purchases
N = 2,403



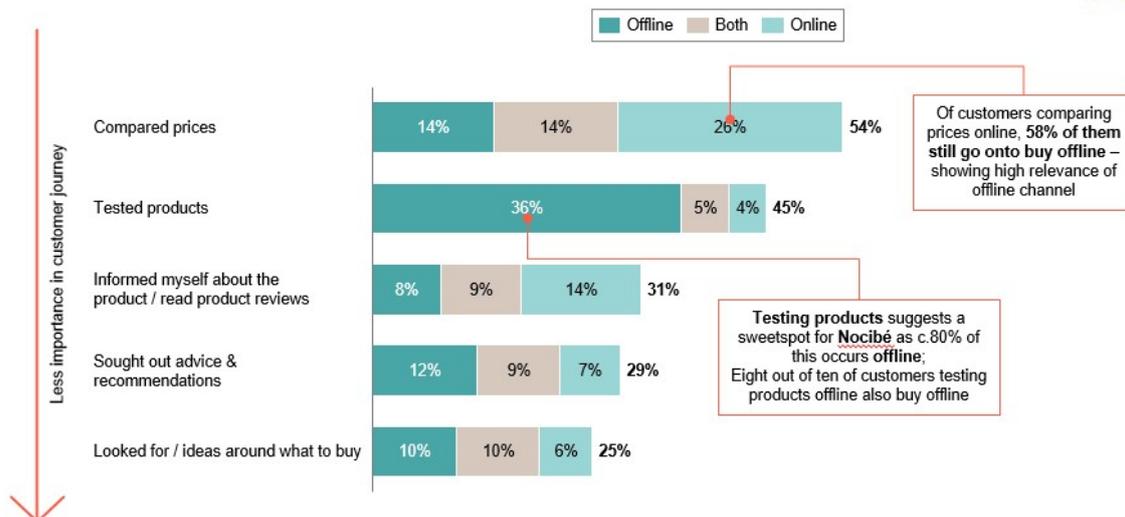
Consumer Needs



Omnichannel usage is driven by high engagement of French customers in store-based research & product testing prior to purchase

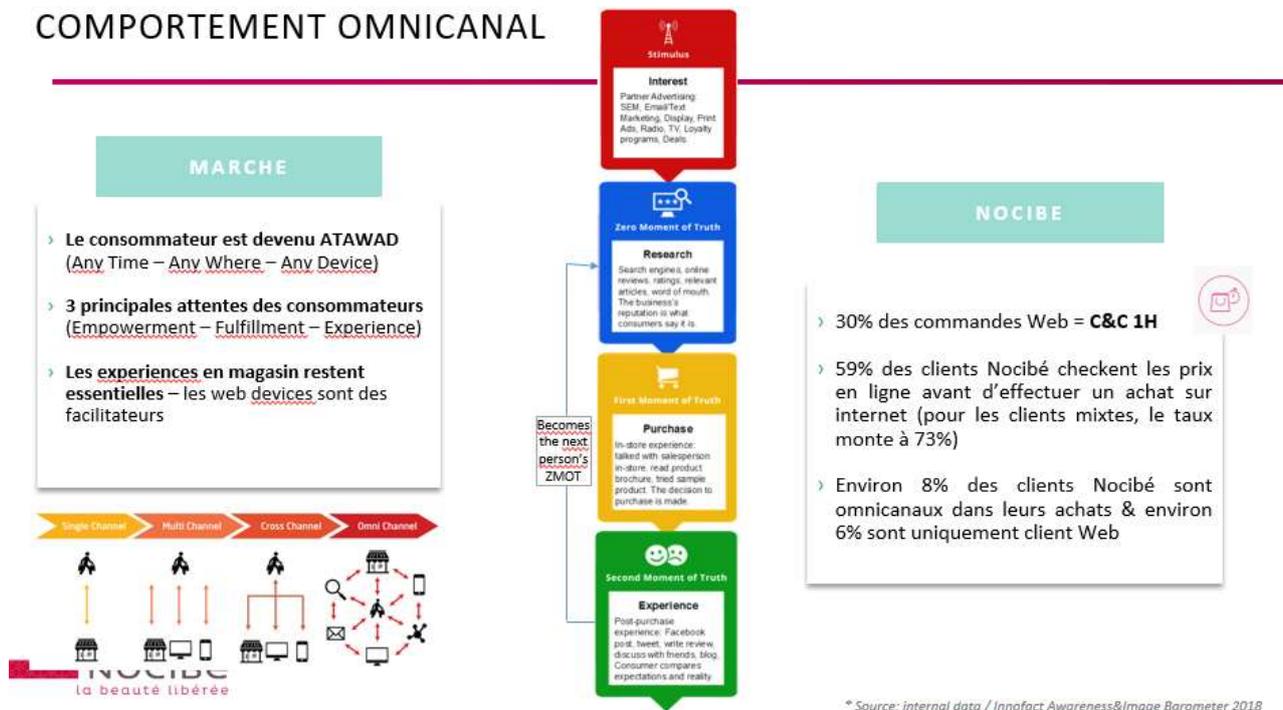
Customer Journey Steps¹,
% Respondents

France
All Premium Purchases
N = 2,403



Source OC&C – STRATEGY CONSULTANTS – DECEMBRE 2019
Analyse du marché européen de la beauté

COMPORTEMENT OMNICANAL



Source NOCIBE

1.1.2. Des moyens substantiels seront donc mis en œuvre afin de garantir l’interopérabilité des canaux de distribution.

A cet égard - et de telle façon à bénéficier des ressources du Groupe, à envisager une coopération plus accrue et une coordination plus efficiente par rapport aux différentes actions menées sur ce terrain, la Direction digitale reportera désormais à celle du Groupe - sans changement structurel ou fonctionnel au sein de NOCIBE.

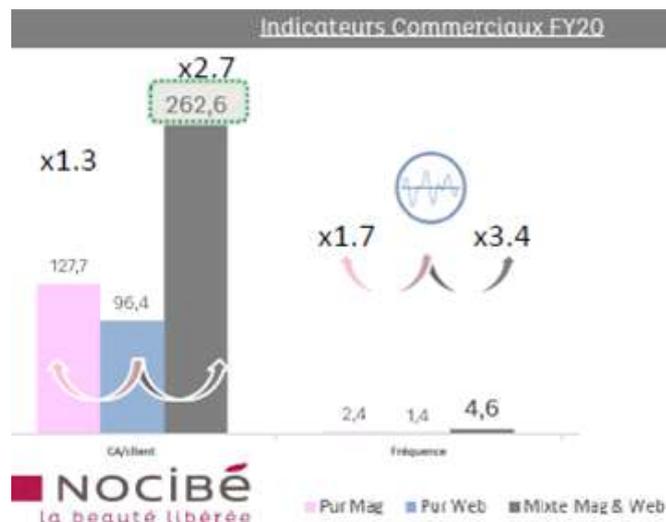
1.1.3. Si cette amélioration des outils digitaux constitue un enjeu fondamental, NOCIBE compte naturellement sur son réseau de magasins pour affronter les années à venir - la proximité auprès de sa clientèle demeurant un enjeu fondamental - le nombre de magasins sur le territoire National étant certes réduit mais préservé à hauteur de près de 90 %.

1.1.4. Dans ce cadre, la marque NOCIBE souhaite orienter ses activités autour du client mixte.

Le client mixte est un consommateur utilisant au moins 2 canaux de distribution pour accomplir ses achats ou s’informer quant aux produits et services existants.

En orientant ses activités autour du client mixte, NOCIBE sera en mesure de profiter d’une clientèle disposant d’un pouvoir d’achat et d’un taux de fréquence bien supérieur à la clientèle monocanale.

ANALYSE COMPARATIVE DU POUVOIR D'ACHAT DE LA CLIENTELE NOCIBE (PUR MAGASIN / PUR WEB / CLIENT MIXTE)



Source NOCIBE

1.2 L'AUGMENTATION DU NOMBRE DE REFERENCES WEB (SKUS)

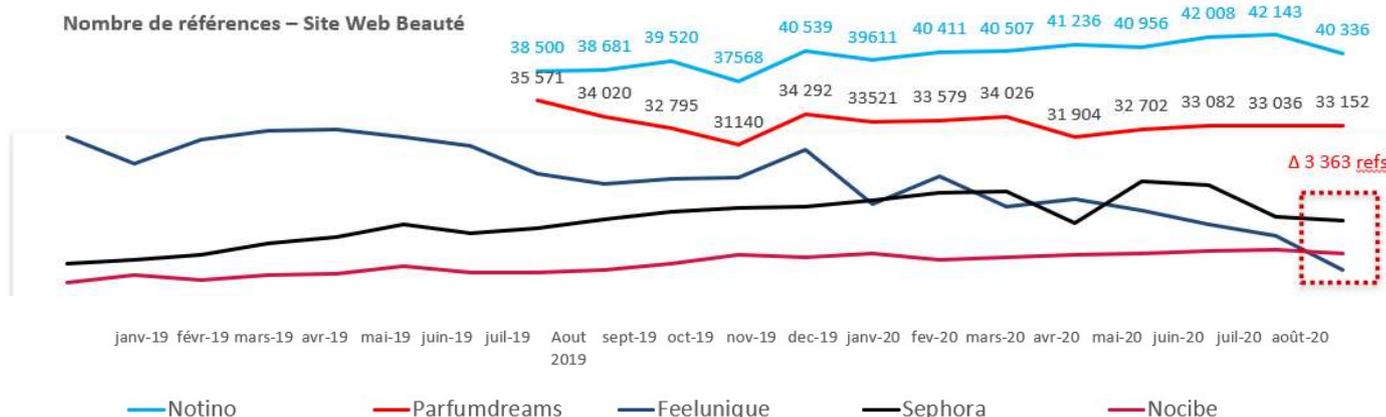
1.2.1. Afin de pouvoir concurrencer efficacement les acteurs du marché de la « BEAUTE SELECTIVE » sur plan du digital, il est indispensable que la plateforme WEB de la marque NOCIBE réajuste significativement sa gamme de références produits.

1.2.2. A ce jour, NOCIBE dispose effectivement d'un nombre de références WEB (SKUS) largement inférieur aux différents acteurs de son marché en FRANCE - dont les PURE-PLAYERS.

Ce déficit significatif de références WEB a nécessairement un impact sur l'attractivité de la marque NOCIBE sur le canal de distribution du E-Commerce.

Parfaitement aguerri au commerce en ligne, le PURE-PLAYER NOTINO peut se targuer d'un nombre de références 2 fois supérieur à la marque NOCIBE – alors même qu'il a imprégné récemment le marché de la beauté.

Le concurrent traditionnel SEPHORA dispose également d'un nombre de références bien plus important que NOCIBE sur le canal de distribution du E-Commerce.



Nombre de références produits sur site marchand – Janvier 2019 à Août 2020

1.2.3. Dans le cadre de la digitalisation de ses activités, la marque NOCIBE entend donc mobiliser tous les moyens utiles afin d'augmenter substantiellement sa gamme de références WEB.

1.3 LE DEPLOIEMENT DE NOUVEAUX CONCEPTS DIGITAUX

1.3.1. Pour garantir l'attractivité de sa plateforme digitale, et augmenter son flux de clients, la marque NOCIBE a mis en place divers outils visant à accompagner la clientèle dans l'achat de ses produits.

1.3.2. A ce titre, la marque NOCIBE a initié un nouveau concept permettant à la clientèle digitale de contacter directement une conseillère NOCIBE afin qu'elle lui présente les produits, nouveautés et marques disponibles en magasin.

Cet outil vise principalement à renforcer l'interaction entre le réseau magasins et le site marchand NOCIBE.



2 LA RATIONALISATION DU PARC DE MAGASINS

2.1 LA REDUCTION DU NOMBRE DE CONCEPTS MAGASINS (REFRESH/RELOOK)

2.1.1. Pour garantir l'attractivité du réseau, les entités exploitant la marque NOCIBE ont – depuis plusieurs années – entamé une politique d'harmonisation du Parc de Magasins, ceci afin de renforcer son image sur le Marché de la Distribution sélective.

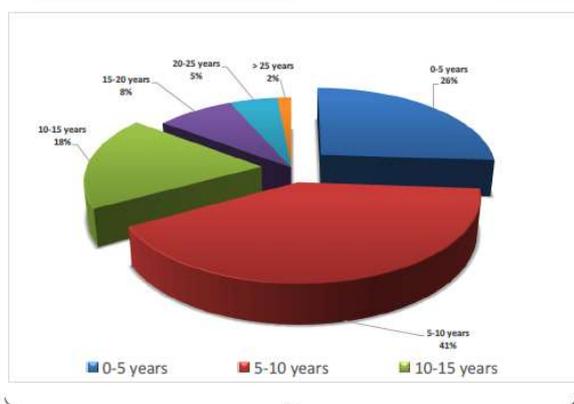
Pour mémoire, ont été présentées les orientations stratégiques de la Direction du développement - synthétisées comme suit :

Continuer à mettre en surveillance étroite la performance de notre réseau magasin

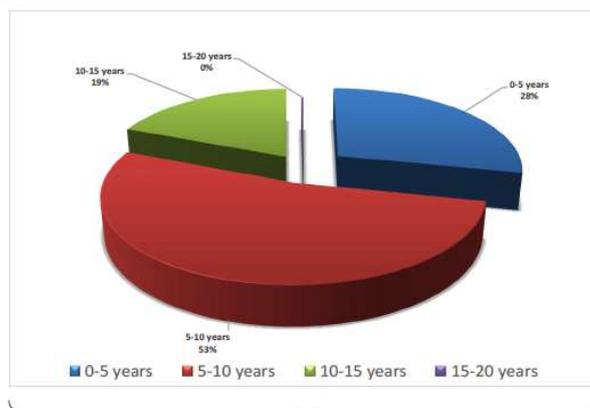
- › Surveiller la performance économique actuelle et en tendance de nos magasins
- › Relocaliser et/ou agrandir nos magasins à potentiel
- › Fusionner les magasins proches en déclin et/ou pour optimiser leur rentabilité globale
- › Continuer à renégocier les loyers

ACTIONS PLAN :

- › Accélérer le programme de rénovation de nos magasins, y compris l'institut
- › Le 1er objectif à la fin du FY 23/24 est d'amener l'âge moyen du parc à 7.6 ans Vs 9.6 aujourd'hui



FY 20
33% of stores > 10 years



FY 24
81% of stores < 10 years
100% < 15 years

3

DOUGLAS

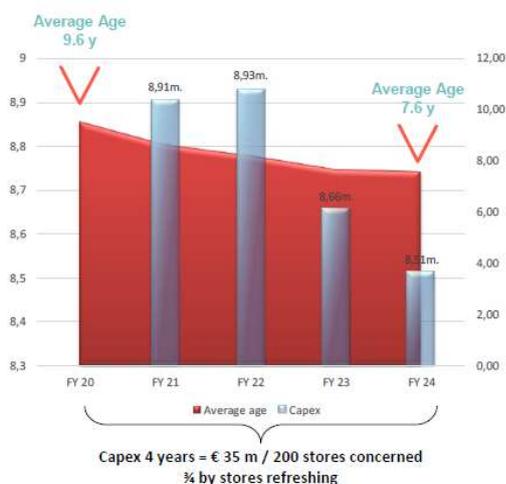
Source Interne NOCIBE
Stratégie de Développement présentée au CSE – Septembre 2020

2.1.2. Soucieuse de maintenir cette stratégie opérationnelle, NOCIBÉ a donc construit un plan d'investissement – sur plusieurs années – visant à garantir l'uniformisation et le rajeunissement du Parc de Magasins.

Dans ce cadre, NOCIBÉ veut rester le plus grand réseau de magasins en FRANCE

ACTIONS PLAN :

- › Accélérer le programme de rénovation de nos magasins, y compris l'institut
 - › Nombre de concepts en FY 23/24: **3** Vs > 32 today
 - › Total Capex = **€ 35 m** Vs € 31m app. ces dernières années



DOUGLAS

Source Interne NOCIBÉ
Stratégie de Développement présentée au CSE – Septembre 2020

2.1.3. Cette harmonisation du réseau implique notamment la réalisation de travaux d'agrandissement, de restauration et d'amélioration sur les magasins suivants :

Nom	Année fiscale	type travaux	montant prévisionnel de travaux
CHARLEVILLE MEZIERES CC	FY 21	Agrandissement	265 000,00
PONTARLIER	FY 21	Agrandissement	150 000,00
PAMIERS	FY 21	Agrandissement	150 000,00
ALENCON	FY 21	Refresh	110 000,00
Ales	FY 21	Refresh	125 000,00
AMBERIEU	FY 21	Refresh	110 000,00
AUCH	FY 21	Refresh	125 000,00
BAYONNE	FY 21	Refresh	110 000,00
CASTRES CC	FY 21	Refresh	125 000,00
CHALON SUR SAONE	FY 21	Refresh	125 000,00
CHAMBERY	FY 21	Refresh	125 000,00
CHARTRES MONOPRIX	FY 21	Refresh	35 000,00
CHATELLERAULT	FY 21	Refresh	60 000,00

CREUTZWALD CC LECLERC	FY 21	Refresh	92 000,00
DORNACH	FY 21	Refresh	125 000,00
DOUARNENEZ	FY 21	Refresh	125 000,00
FOIX	FY 21	Refresh	110 000,00
FORBACH	FY 21	Refresh	110 000,00
HYERES GAMBETTA	FY 21	Refresh	110 000,00
LA ROCHE SUR YON	FY 21	Refresh	125 000,00
LE HAVRE	FY 21	Refresh	92 000,00
LOUVIERS	FY 21	Refresh	110 000,00
LYON REPUBLIQUE	FY 21	Refresh	150 000,00
MONTCEAU LES MINES	FY 21	Refresh	125 000,00
MONTESSON	FY 21	Refresh	150 000,00
OSNY	FY 21	Refresh	125 000,00
REZE OCEANE	FY 21	Refresh	125 000,00
Saint Die	FY 21	Refresh	125 000,00
Sannois	FY 21	Refresh	35 000,00
SERRIS VAL D'EUROPE	FY 21	Refresh	80 000,00
ST GIRONS	FY 21	Refresh	110 000,00
TOUL CORA	FY 21	Refresh	110 000,00
Wasquehal	FY 21	Refresh	150 000,00
BORDEAUX INTENDANCE	FY 21	Relook	430 000,00
CHERBOURG GLACERIE	FY 21	Relook	380 000,00
LEERS 2	FY 21	Relook	344 000,00
ROYAN	FY 21	Relook	225 000,00
TRIGNAC	FY 21	Relook	272 000,00
Bordeaux Ste Catherine	FY 21	Relook	585 000,00
DOLE CORA	FY 21	Transfert	390 000,00
HAGUENAU	FY 21	Transfert	270 000,00
BOURGOIN JALLIEU	FY 22	Refresh	92 000,00
BOURGOIN REPUBLIQUE	FY 22	Refresh	390 000,00
TOURS ST PIERRE	FY 22	Refresh	125 000,00
Andernos	FY 22	Refresh	110 000,00
ANGERS ALSACE	FY 22	Refresh	110 000,00
ANNECY BROGNY	FY 22	Refresh	92 000,00
ANTIBES WILSON	FY 22	Refresh	125 000,00
COGNAC	FY 22	Refresh	125 000,00
COUTANCES	FY 22	Refresh	110 000,00
Epinal	FY 22	Refresh	125 000,00
FOURMIES CV	FY 22	Refresh	125 000,00
ISSOIRE	FY 22	Refresh	92 000,00
LOURDES	FY 22	Refresh	125 000,00
MONTAUBAN	FY 22	Refresh	110 000,00
RAMBOUILLET CV	FY 22	Refresh	110 000,00
ROCHEFORT	FY 22	Refresh	110 000,00
ROMANS	FY 22	Refresh	92 000,00
SAINT NAZAIRE OCEANIS	FY 22	Refresh	110 000,00

ST LO	FY 22	Refresh	92 000,00
VITRY	FY 22	Refresh	92 000,00
CARCASSONNE	FY 22	Refresh	92 000,00
PONTARLIER	FY 22	Refresh	110 000,00
STRASBOURG HAUTEPIERRE	FY 22	Refresh	110 000,00
TORCY	FY 22	Refresh	92 000,00
MAUBEUGE CC	FY 22	Refresh	92 000,00
ALBI GEANT	FY 22	Refresh	92 000,00
CHERBOURG GAMBETTA	FY 22	Refresh	125 000,00
Mâcon	FY 22	Relook	390 000,00
Boulogne sur Mer	FY 22	Relook	565 000,00
BIARRITZ	FY 22	Relook	390 000,00
BLAGNAC	FY 22	Relook	390 000,00
Monaco moulins	FY 22	Relook	390 000,00
Montargis	FY 22	Relook	390 000,00
NANTES BOILEAU	FY 22	Relook	390 000,00
NANTES Scribe	FY 22	Relook	390 000,00
Tours, Rue Nationale	FY 22	Relook	390 000,00
Dieppe	FY 22	Relook	390 000,00
ANNECY SEYNOD	FY 22	Transfert	320 000,00
DREUX	FY 22	Transfert	390 000,00
AURILLAC	FY 22	Transfert	390 000,00
NANTES PARIDIS	FY 22	Transfert	390 000,00
NICE LINGOSTIERE	FY 22	Transfert	390 000,00
SAINT PRIEST	FY 22	Transfert	390 000,00
SEDAN LECLERC	FY 22	Transfert	390 000,00
STRASBOURG CC LES HALLES	FY 22	Transfert	390 000,00
REZE	FY 23	Refresh	125 000,00
VIERZON	FY 23	Refresh	125 000,00
ARMENTIERES	FY 23	Refresh	125 000,00
AULNOY	FY 23	Refresh	125 000,00
MONTIGNY	FY 23	Refresh	150 000,00
BETTING	FY 23	Refresh	125 000,00
Clermont-Ferrand, Blatin	FY 23	Refresh	110 000,00
DOUAI	FY 23	Refresh	92 000,00
ST OMER	FY 23	Refresh	92 000,00
NOYON	FY 23	Refresh	92 000,00
FLERS	FY 23	Refresh	125 000,00
TRANS EN PROVENCE	FY 23	Refresh	92 000,00
MEAUX	FY 23	Refresh	110 000,00
Murs Erigne	FY 23	Refresh	92 000,00
ACHERES CC	FY 23	Refresh	92 000,00
ORLY CC	FY 23	Refresh	92 000,00
AIX LES BAINS RUE DE GENEVE	FY 23	Refresh	125 000,00
MAUBEUGE	FY 23	Refresh	92 000,00
CESSON BOISSENART	FY 23	Refresh	110 000,00

LE MANS FONTENELLES	FY 23	Refresh	92 000,00
SAINT ANDRE LES VERGERS	FY 23	Refresh	92 000,00
ARCUEIL VACHE NOIRE	FY 23	Refresh	110 000,00
ROUFFIAC CC	FY 23	Refresh	92 000,00
DOLE ARENES	FY 23	Refresh	110 000,00
BOLLENE	FY 23	Refresh	92 000,00
ARLES	FY 23	Refresh	92 000,00
Plaisir	FY 23	Refresh	110 000,00
ST MARTIN	FY 23	Refresh	92 000,00
LA ROCHELLE	FY 23	Refresh	92 000,00
SARREGUEMINES	FY 23	Refresh	125 000,00
ST CYR / LOIRE	FY 23	Refresh	110 000,00
Chauny	FY 23	Refresh	92 000,00
OYONNAX	FY 23	Refresh	110 000,00
VIGNEUX VALDOLY	FY 23	Refresh	110 000,00
SENS GRANDE RUE	FY 23	Refresh	110 000,00
ORVAULT	FY 23	Refresh	92 000,00
ST MEDARD	FY 23	Relook	390 000,00
LILLE RUE DE BETHUNE	FY 23	Relook	480 000,00
Monaco spélugues	FY 23	Relook	390 000,00
BESANCON CHATEAUFARINE	FY 23	Relook	390 000,00
Lomme	FY 23	Relook	390 000,00
REIMS	FY 23	Relook	390 000,00
GASSIN	FY 23	Transfert	390 000,00
CAVALAIRE	FY 23	Transfert	390 000,00
VALENCE	FY 23	Transfert	390 000,00
AVRANCHES	FY 23	Transfert / Agrandissement	390 000,00
Compiègne	FY 23	Transfert/Agrandissement	390 000,00
Liévin	FY 24	Refresh	150 000,00
CHATEAUDUN	FY 24	Refresh	110 000,00
DRAGUIGNAN	FY 24	Refresh	125 000,00
TOULON GRAND VAR EST	FY 24	Refresh	150 000,00
BISCARROSSE	FY 24	Refresh	125 000,00
LA TESTE	FY 24	Refresh	125 000,00
V2	FY 24	Refresh	125 000,00
PARIS BATIGNOLLES 24	FY 24	Refresh	92 000,00
ALTKIRCH	FY 24	Refresh	92 000,00
Auchy les Mines	FY 24	Refresh	110 000,00
BEAUVAIS	FY 24	Refresh	92 000,00
BEAUVAIS CC	FY 24	Refresh	110 000,00
CAGNES SUR MER	FY 24	Refresh	92 000,00
CHAMNORD	FY 24	Refresh	110 000,00
CHARLEVILLE MEZIERES CV	FY 24	Refresh	92 000,00
CHATELLERAULT	FY 24	Refresh	110 000,00
CLICHY CC	FY 24	Refresh	92 000,00
COULOMMIERS	FY 24	Refresh	110 000,00

FONTAINE LES DIJON	FY 24	Refresh	92 000,00
GRANDE SYNTHÉ	FY 24	Refresh	92 000,00
LAVAL	FY 24	Refresh	92 000,00
LE PUY EN VELAY	FY 24	Refresh	92 000,00
LES SABLES	FY 24	Refresh	92 000,00
MARLY LE ROI	FY 24	Refresh	92 000,00
MILLAU	FY 24	Refresh	92 000,00
Monaco caroline	FY 24	Refresh	92 000,00
QUIMPER GOURVILLY	FY 24	Refresh	92 000,00
RAMBOUILLET CC	FY 24	Refresh	92 000,00
RIORGES	FY 24	Refresh	92 000,00
SAINT BERTHEVIN	FY 24	Refresh	92 000,00
SAINT GILLES CROIX DE VIE	FY 24	Refresh	92 000,00
SAINT NAZAIRE PAQUEBOT	FY 24	Refresh	125 000,00
SAINT NICOLAS DE REDON	FY 24	Refresh	92 000,00
SAUMUR	FY 24	Refresh	92 000,00
SETE	FY 24	Refresh	110 000,00
SOISSONS	FY 24	Refresh	92 000,00
THOUARS	FY 24	Refresh	92 000,00
VALENCE SUD	FY 24	Refresh	92 000,00
EVREUX	FY 24	Relook	390 000,00
LA COURONNE	FY 24	Relook	390 000,00
Aubagne	FY 24	Relook	390 000,00
Béziers, RG	FY 24	Relook	390 000,00
Bouliac	FY 24	Relook	390 000,00
Fâches Thumesnil	FY 24	Relook	390 000,00
Guichainville, Evreux	FY 24	Relook	390 000,00
Jeuxy	FY 24	Relook	390 000,00
LONGWY	FY 24	Relook	390 000,00
Metz Semecourt	FY 24	Relook	390 000,00
ST ORENS	FY 24	Relook	390 000,00
Tremblay, Aéroville.	FY 24	Relook	390 000,00
			33 872 000,00

2.2 LA RENEGOCIATION DE BAUX COMMERCIAUX

2.2.1. La rationalisation du parc de magasins suppose également une politique de renégociation des baux commerciaux.

2.2.2. Cette politique de renégociation des baux commerciaux vise principalement à garantir l'attractivité et la compétitivité des magasins sous enseigne NOCIBÉ – dans un contexte concurrentiel accru touchant le marché de la « BEAUTE SELECTIVE ».

2.3 LA FERMETURE DE 20 MAGASINS

2.3.1. La baisse de fréquentation en magasin ainsi que le développement significatif du E-Commerce impliquent un réajustement du modèle économique de NOCIBE.

2.3.2. Cette refonte du modèle économique de NOCIBE implique un resserrement du Parc de magasins ainsi que le déploiement d'investissements significatifs au niveau du E-Commerce.

2.3.3. Ce réajustement du réseau NOCIBE devait nécessiter la fermeture de 62 magasins dont la situation économique est apparue inadaptée aux enjeux à venir.

Les magasins initialement concernés par la refonte de l'organisation du réseau NOCIBE étaient les suivants :

AGEN - MAG 42	AIX-EN PROVENCE - MAG 474	AIX-LES-BAINS CASINO - MAG 376	ANGERS LECLERC - MAG 440	ANGERS SAINT- SERGE - MAG 383
ANGLET - MAG 1138	ANGOULEME - MAG 1202	ARCACHON - MAG 1177	ARGENTEUIL - MAG 48	AUBERVILLIERS - MAG 443
BESANCON GRANDE RUE - MAG 151	BOURGES MIREBE - MAG 1141	BRETIGNY-SUR- ORGE - MAG 101	CALAIS - MAG 10	CHAMALIERES - MAG 1101
CHARTRES CYGNE - MAG 219	CHAUMONT - MAG 373	CHATEAUROUX CARREFOUR - MAG 204	CHERBOURG - MAG 433	CHOLET - MAG 232
CREUTZWALD - MAG 132	DINARD - MAG 1174	ECULLY - MAG 379	ENGLOS - MAG 464	FOUGERES - MAG 318
FRANCONVILLE - MAG 106	GARGES-LES-GONESSE - MAG 316	HALLUIN - MAG 1065	JUVISY-SUR- ORGE - MAG 63	L'ISLE ADAM - MAG 107
LAVAL - MAG 1179	LE HAVRE - MAG 485	LIBOURNE - MAG 215	LILLE GRAND PLACE - MAG 16	MACON - MAG 58

MANDELIEU-LA-NAPOULE - MAG 170	MELUN - MAG 88	MONTLUCON - MAG 342	MONTPELLIER LE TRIANGLE - MAG 1048	NANTES BEAULIEU - MAG 434
NICE SAINT-ISIDORE - MAG 399	NIORT - MAG 1148	PARIS AMSTERDAM - MAG 71	PARIS COURCELLES - MAG 363	PARIS DAGUERRE - MAG 404
PARIS MONTPARNASSE - MAG 353	PARIS SAINT-DOMINIQUE - MAG 358	PLAN DE CAMPAGNE - MAG 475	RENNES REVISITATION - MAG 1069	ROUBAIX - MAG 306
ROUEN - MAG 27	SAINT-ETIENNE LORRAINE - MAG 1104	SAINT-HERBLAIN - MAG 1036	SAINT-MALO - MAG 1172	THIAIS VILLAGE - MAG 400
TOUL - MAG 428	TOULOUSE LAFAYE - MAG 1056	TOURS CENTRE - MAG 30	TOURS LA RICHE - MAG 308	VALENCIENNES - MAG 1005
	VILLENEUVE D'ASCQ - MAG 1002	WATTIGNIES - MAG 372		

En cours de procédure, NOCIBÉ a toutefois été rendue destinataire de différentes marques d'intérêt visant des magasins initialement impactés par le projet de réorganisation.

Eu égard à la reprise de 38 magasins par le GROUPE BOGART et 4 magasins par deux franchisés, le projet de réorganisation a permis de réduire le périmètre de fermeture initialement envisagé et conduit – en dernier lieu - à la fermeture de 20 magasins.

Les magasins finalement concernés par le projet de réorganisation sont donc les suivants :

BESANCON GRANDE RUE - MAG 151	BRETIGNY-SUR-ORGE - MAG 101	CHARTRES CYGNE - MAG 219	CHERBOURG - MAG 433	CREUTZWALD - MAG 132
DINARD - MAG 1174	ENGLOS - MAG 464	FOUGERES - MAG 318	FRANCONVILLE - MAG 106	GARGES-LES-GONESSE - MAG 316
JUSIVY-SUR-ORGE - MAG 63	MACON - MAG 58	MONTPELLIER LE TRIANGLE - MAG 1048	NANTES BEAULIEU - MAG 434	PLAN DE CAMPAGNE - MAG 475

THIAIS-VILLAGE - MAG 400	TOUL - MAG 428	TOULOUSE LAFAYE - MAG 1056	VALENCIENNES - MAG 1005	VILLENEUVE D'ASCQ - MAG 1002
--------------------------------	----------------------	-------------------------------------	-------------------------------	---------------------------------------

2.3.4. Le projet tel qu'envisagé - associé à la poursuite des initiatives de développement et de maîtrise des coûts - devrait permettre d'endiguer la perte de valeur des points de vente concernés.

Si des mesures urgentes ne sont pas prises, les difficultés suivantes auront vocation à surgir :

- Des pertes constatées sur les points de vente en déficit qui vont s'aggraver et s'accumuler au fil du temps ;
- Des magasins en situation de détresse (*dans des centres commerciaux sinistrés ou concurrencés par une enseigne NOCIBÉ à proximité*) qui continueront à peser sur le reste du réseau
- Des pertes accumulées qui vont peser sur la stratégie de développement et de rénovation pour les magasins conservés ;
- Une image marque durablement atteinte vis-à-vis des clients

Face à l'évolution radicale des modes de consommation, NOCIBE doit entamer une refonte de son modèle organisationnel afin de pouvoir garantir sa propre compétitivité.

Le bouleversement profond du commerce est inéluctable - le commerce traditionnel exercé de manière exclusive disparaissant progressivement au profit de l'omnicanalité - seules les entreprises s'adaptant à ces enjeux ayant vocation à survivre à court et moyen terme.

La refonte du modèle économique de NOCIBE implique principalement un resserrement du parc de magasins – son optimisation étant rendue nécessaire en vue du développement des activités autour du commerce en ligne.

En effet, la densification du parc de magasins - soit pour des points de vente déficitaires, soit insuffisamment performants, soit en doublon, soit encore dans des zones commerciales en déclin et sans avenir - monopolise des ressources économiques, financières, commerciales et structurelles non compétitives.

Plutôt que de se consacrer au développement de l'enseigne, de la marque, de son offre clientèle, à l'E-commerce et à l'innovation, NOCIBE est trop concentrée - dans toutes ses ressources - à la gestion quotidienne d'un parc de magasins devenu trop dense et, par voie de conséquence, inadapté à une stratégie omnicanale.

Même si NOCIBE souhaite conserver un maillage territorial conséquent via l'implantation de ses magasins – au regard de ses valeurs et de sa politique de proximité vis-à-vis des clients – il est devenu évident que la transformation profonde du marché de la distribution en général et de la beauté en particulier ne permet plus à NOCIBE de maintenir son modèle initial et traditionnel de surreprésentation physique dans des périmètres géographiques ou commerciaux trop étroits.

NOCIBE entend évidemment demeurer une enseigne de proximité – proche et près des clients – et conserver un Parc de magasins important.

Cependant, elle ne peut – sans continuer à se fragiliser – monopoliser la quasi-totalité de ses moyens sur l'entretien, le développement, la maintenance de son réseau physique.

En effet :

- Investir systématiquement - et en vain - en travaux, maintenance, marketing, stock et ressources fragilise la performance économique de l'entreprise ;
- Conserver des points de vente surnuméraires entrave le développement, d'une part, des magasins maintenus et, d'autre part, celui de l'omnicanalité ;
 - Préserver des magasins « dépassés » contrecarre l'objectif du développement digital et la modernisation, ce faisant, de son image ;
- Cette organisation permet à tous les autres acteurs concurrentiels de se développer à notre détriment ;
- Ce système menace la compétitivité de NOCIBE et risque de la conduire vers des difficultés à court terme l'impactant plus lourdement

PARTIE 5 – CONSEQUENCES SOCIALES DU PROJET

1 LA FERMETURE DE 20 MAGASINS ET LES SUPPRESSIONS DE POSTE

1.1. Sur la société NOCIBE FRANCE DISTRIBUTION, le projet de réorganisation devait initialement aboutir à la fermeture de 62 magasins (*) et la suppression de 323 postes en CDI au niveau du réseau.

Les magasins et postes initialement supprimés sur le réseau étaient les suivants :

NOM DU MAGASIN ET NOMBRE DE POSTES INITIALEMENT SUPPRIMES	NATURE DES POSTES INITIALEMENT SUPPRIMES
AGEN – MAG 42 (5 POSTES)	<p style="text-align: center;">2 Conseillers Vendeur</p> <p style="text-align: center;">1 Contrat Mixte (Conseiller Vendeur et esthéticienne)</p> <p style="text-align: center;">1 Responsable de Magasin Adjoint</p> <p style="text-align: center;">1 Responsable de Magasin</p>
AIX-EN-PROVENCE – MAG 474 (5 POSTES)	<p style="text-align: center;">2 Conseillers Vendeur</p> <p style="text-align: center;">1 Contrat Mixte (Conseiller Vendeur et esthéticienne)</p> <p style="text-align: center;">1 Responsable de Magasin Adjoint</p> <p style="text-align: center;">1 Responsable de Magasin</p>

<p>AIX LES BAINS CASINO – MAG 376 (5 POSTES)</p>	<p>1 Conseiller beauté 2 Contrats Mixte (Conseiller beauté et esthéticienne) 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>ANGERS LECLERC – MAG 440 (4 POSTES)</p>	<p>1 Conseiller Vendeur 1 Esthéticienne 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>ANGERS SAINT-SERGE – MAG 383 (6 POSTES)</p>	<p>2 Conseillers Vendeur 1 Esthéticienne 1 Contrat Mixte (Conseiller Vendeur et esthéticienne) 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>ANGLLET – MAG 1138 (12 POSTES)</p>	<p>6 Conseillers Vendeur 3 Esthéticiennes 1 Responsable de Magasin Adjoint 2 Directeurs de Magasin</p>
<p>ANGOULEME – MAG 1202 (5 POSTES)</p>	<p>3 Conseillers Vendeur 1 Esthéticienne 1 Responsable de Magasin</p>

<p>ARCACHON – MAG 1177 (5 POSTES)</p>	<p>1 Conseiller Vendeur 2 Contrats Mixte (Conseiller Vendeur et esthéticienne) 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>ARGENTEUIL – MAG 48 (6 POSTES)</p>	<p>3 Esthéticiennes 1 Contrat Mixte (Conseiller beauté et esthéticienne) 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>AUBERVILLIERS – MAG 443 (6 POSTES)</p>	<p>4 Conseillers Vendeur 1 Esthéticienne 1 Responsable de Magasin</p>
<p>BESANCON GRANDE RUE – MAG 151 (4 POSTES)</p>	<p>2 Conseillers Vendeur 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>BOURGES MIREBE – MAG 1141 (5 POSTES)</p>	<p>2 Conseillers Vendeur 1 Esthéticienne 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>

<p>BRETIGNY-SUR-ORGE – MAG 101 (7 POSTES)</p>	<p>3 Conseillers Vendeurs 2 Esthéticiennes 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>CALAIS – MAG 10 (4 POSTES)</p>	<p>1 Conseiller Vendeur 1 Esthéticienne 1 Contrat Mixte (Conseiller Vendeur et esthéticienne) 1 Responsable de Magasin</p>
<p>CHAMALIERES – MAG 1101 (5 POSTES)</p>	<p>1 Conseiller beauté 1 Contrat Mixte (Conseiller Vendeur et esthéticienne) 1 Esthéticienne 1 Directeur de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>CHARTRES CYGNE – MAG 219 (6 POSTES)</p>	<p>2 Conseillers Vendeur 2 Esthéticiennes 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>CHAUMONT – MAG 373 (4 POSTES)</p>	<p>1 Conseiller Vendeur 1 Esthéticienne 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>

<p>CHATEAUROUX CARREFOUR – MAG 204 (3 POSTES)</p>	<p>1 Conseiller Vendeur 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>CHERBOURG – MAG 433 (6 POSTES)</p>	<p>2 Conseillers Vendeur 1 Esthéticienne 1 Contrat Mixte (Conseiller Vendeur et esthéticienne) 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>CHOLET – MAG 232 (4 POSTES)</p>	<p>2 Conseillers Vendeur 1 Esthéticienne 1 Responsable de Magasin Adjoint</p>
<p>CREUTZWALD – MAG 132 (4 POSTES)</p>	<p>1 Esthéticienne 1 Contrat Mixte (Conseiller Vendeur et esthéticienne) 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>DINARD – MAG 1174 (3 POSTES)</p>	<p>1 Esthéticienne 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>

<p>ECULLY – MAG 379 (5 POSTES)</p>	<p>1 Conseiller Vendeur 2 Esthéticiennes 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Directeur de Magasin</p>
<p>ENGLOS – MAG 464 (6 POSTES)</p>	<p>3 Conseillers Vendeur 1 Contrat Mixte (Conseiller beauté et esthéticienne) 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>FOUGERES – MAG 318 (4 POSTES)</p>	<p>2 Conseillers Vendeur 1 Esthéticienne 1 Responsable de Magasin</p>
<p>FRANCONVILLE – MAG 106 (3 POSTES)</p>	<p>2 Contrats Mixtes (Conseiller Vendeur et esthéticienne) 1 Responsable de Magasin</p>
<p>GARGES-LES-GONESSE – MAG 316 (3 POSTES)</p>	<p>1 Conseiller Vendeur 1 Contrat Mixte (Conseiller Vendeur et esthéticienne) 1 Responsable de Magasin</p>

<p>HALLUIN – MAG 1065 (4 POSTES)</p>	<p>1 Conseiller Vendeur 2 Esthéticiennes 1 Responsable de Magasin</p>
<p>JUSIVY-SUR-ORGE – MAG 63 (4 POSTES)</p>	<p>2 Conseillers Vendeur 1 Esthéticienne 1 Responsable de Magasin</p>
<p>L'ISLE ADAM – MAG 107 (4 POSTES)</p>	<p>2 Conseillers Vendeur 1 Esthéticienne 1 Responsable de Magasin</p>
<p>LAVAL – MAG 1179 (4 POSTES)</p>	<p>1 Conseiller Vendeur 1 Esthéticienne 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>LE HAVRE – MAG 485 (5 POSTES)</p>	<p>3 Conseillers Vendeur 1 Esthéticienne 1 Responsable de Magasin</p>
<p>LIBOURNE – MAG 215 (5 POSTES)</p>	<p>3 Conseillers Vendeur 1 Esthéticienne 1 Responsable de Magasin</p>

<p>LILLE GRAND-PLACE – MAG 16 (7 POSTES)</p>	<p>3 Conseillers Vendeur 2 Esthéticiennes 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Directeur de Magasin</p>
<p>MACON – MAG 58 (4 POSTES)</p>	<p>2 Conseillers Vendeur 1 Esthéticienne 1 Responsable de Magasin Adjoint</p>
<p>MANDELIEU LA NAPOULE – MAG 170 (6 POSTES)</p>	<p>1 Conseiller Vendeur 2 Esthéticiennes 1 Contrat Mixte (Conseiller beauté et esthéticienne) 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>MELUN – MAG 88 (6 POSTES)</p>	<p>3 Conseillers Vendeur 1 Esthéticienne 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>MONTLUCON – MAG 342 (4 POSTES)</p>	<p>1 Conseiller Vendeur 1 Esthéticienne 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>

<p>MONTPELLIER LE TRIANGLE – MAG 1048 (7 POSTES)</p>	<p>3 Conseillers Vendeur 1 Esthéticienne 1 Contrat Mixte (Conseiller Vendeur et esthéticienne) 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Directeur de Magasin</p>
<p>NANTES BEAULIEU – MAG 434 (4 POSTES)</p>	<p>3 Conseillers Vendeur 1 Directeur de Magasin</p>
<p>NICE SAINT-ISIDORE – MAG 399 (7 POSTES)</p>	<p>3 Conseillers Vendeur 1 Esthéticienne 1 Contrat Mixte (Conseiller Vendeur et esthéticienne) 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>NIORT – MAG 1148 (5 POSTES)</p>	<p>2 Conseillers Vendeur 1 Esthéticienne 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>PARIS AMSTERDAM – MAG 71 (3 POSTES)</p>	<p>1 Esthéticienne 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>

<p>PARIS COURCELLES – MAG 363 (3 POSTES)</p>	<p>2 Conseillers Vendeur 1 Responsable de Magasin</p>
<p>PARIS DAGUERRE – MAG 404 (5 POSTES)</p>	<p>1 Conseiller Vendeur 2 Esthéticiennes 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>PARIS MONTPARNASSE – MAG 353 (5 POSTES)</p>	<p>2 Conseillers Vendeur 1 Esthéticienne 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>PARIS SAINT-DOMINIQUE – MAG 358 (5 POSTES)</p>	<p>2 Esthéticiennes 1 Contrat Mixte (Conseiller Vendeur et esthéticienne) 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>PLAN DE CAMPAGNE – MAG 475 (5 POSTES)</p>	<p>2 Conseillers Vendeur 1 Contrat Mixte (Conseiller beauté et esthéticienne) 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>

<p>RENNES VISITATION – MAG 1069 (5 POSTES)</p>	<p>3 Conseillers Vendeur 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Directeur de Magasin</p>
<p>ROUBAIX – MAG 306 (8 POSTES)</p>	<p>4 Conseillers Vendeur 1 Esthéticienne 1 Contrat Mixte (Conseiller beauté et esthéticienne) 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>ROUEN – MAG 27 (7 POSTES)</p>	<p>3 Conseillers beauté 2 Esthéticiennes 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Directeur de Magasin</p>
<p>SAINT-ETIENNE LORRAINE – MAG 1104 (9 POSTES)</p>	<p>2 Conseillers Vendeur 4 Esthéticiennes 1 Premier Conseiller Vendeur 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Directeur de Magasin</p>
<p>SAINT-HERBLAIN – MAG 1036 (5 POSTES)</p>	<p>4 Conseillers Vendeur 1 Responsable de Magasin</p>

<p>SAINT-MALO – MAG 1172 (5 POSTES)</p>	<p>2 Esthéticiennes 1 Contrat Mixte (Conseiller Vendeur et esthéticienne) 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>THIAIS VILLAGE – MAG 400 (7 POSTES)</p>	<p>4 Conseillers Vendeur 1 Esthéticienne 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Directeur de Magasin</p>
<p>TOUL – MAG 428 (3 POSTES)</p>	<p>1 Conseiller Vendeur 1 Esthéticienne 1 Responsable de Magasin</p>
<p>TOULOUSE LAFAYE – MAG 1056 (7 POSTES)</p>	<p>3 Conseillers Vendeur 2 Esthéticiennes 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>TOURS CENTRE - MAG 30 (7 POSTES)</p>	<p>2 Conseillers Vendeur 2 Esthéticiennes 1 Contrat Mixte (Conseiller Vendeur et esthéticienne) 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Directeur de Magasin</p>

<p>TOURS LA RICHE – MAG 308 (5 POSTES)</p>	<p>1 Conseiller Vendeur 1 Esthéticienne 2 Contrats Mixte (Conseiller beauté et esthéticienne) 1 Responsable de Magasin</p>
<p>VALENCIENNES – MAG 1005 (6 POSTES)</p>	<p>2 Conseillers Vendeur 2 Esthéticiennes 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>VILLENEUVE D'ASCQ – MAG 1002 (8 POSTES)</p>	<p>3 Conseillers Vendeur 2 Esthéticiennes 2 Responsables de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>WATTIGNIES – MAG 372 (4 POSTES)</p>	<p>2 Conseillers Vendeur 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>62 MAGASINS</p>	<p>323 POSTES</p>

(*) : La fermeture des magasins de FRANCONVILLE et TOUL a déjà fait auparavant l'objet d'une information-consultation du Comité Social et Economique.
Compte tenu du projet aujourd'hui présenté, le personnel de ces magasins est inclus dans le dispositif et bénéficiera des différentes mesures qui seront adoptées.
La fermeture du magasin de TOURCOING est abandonnée, compte tenu d'un changement concurrentiel intervenu sur le secteur (fermeture d'un SEPHORA)
Pour rappel, le magasin de Macon n°58 est actuellement fermé temporairement pour cause de sinistre. 3 salariées sont actuellement affectées temporairement sur le magasin de Macon Carnot n°1107 et 1 salariée est en congé parental.

De par la suppression de leur poste de travail, les 323 salariés concernés avaient vocation à faire l'objet d'une mesure de licenciement pour motif économique.

Par ailleurs, 10 salariés faisaient l'objet d'une répartition de leur temps de travail entre plusieurs magasins du réseau - dont 1 magasin concerné par le projet de fermeture.

Compte tenu de l'impact de cette fermeture sur leur contrat de travail – les 10 salariés devaient bénéficier d'une proposition de modification de contrat pour motif économique, dans les conditions légales et jurisprudentielles en vigueur.

Ainsi, les salariés concernés par des propositions de modification de contrat de travail pouvaient accepter ou refuser la modification.

Dans l'hypothèse où les intéressés refusaient la proposition de contrat de travail, ils feraient l'objet d'un licenciement pour motif économique dans les conditions de droit commun, portant le nombre de salariés susceptibles de faire l'objet d'une mesure de licenciement économique à 333 salariés.

Eu égard aux mesures initiées pour favoriser la pérennisation de l'emploi, et compte tenu du processus de reprise opéré sur différents fonds de commerce par le GROUPE BOGART (38) et 4 par deux franchisés du réseau le nombre de magasins ainsi que de suppression de postes initialement envisagés est finalement réduit.

Ainsi, le projet de réorganisation doit finalement aboutir à la fermeture de 20 magasins ainsi qu'à la suppression de 101 postes en CDI au niveau du réseau.

Les magasins et postes ayant finalement vocation à être supprimés dans le cadre du projet de réorganisation sont les suivants :

NOM DU MAGASIN ET NOMBRE DE POSTES SUPPRIMES	NATURE DES POSTES SUPPRIMES
<p>BESANCON GRANDE RUE – MAG 151 (4 POSTES)</p>	<p>2 Conseillers Vendeur 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>BRETIGNY-SUR-ORGE – MAG 101 (7 POSTES)</p>	<p>3 Conseillers Vendeurs 2 Esthéticiennes 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>

<p>CHARTRES CYGNE – MAG 219 (6 POSTES)</p>	<p>2 Conseillers Vendeur 2 Esthéticiennes 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>CHERBOURG – MAG 433 (6 POSTES)</p>	<p>2 Conseillers Vendeur 1 Esthéticienne 1 Contrat Mixte (Conseiller Vendeur et esthéticienne) 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>CREUTZWALD – MAG 132 (4 POSTES)</p>	<p>1 Esthéticienne 1 Contrat Mixte (Conseiller Vendeur et esthéticienne) 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>

<p>DINARD – MAG 1174 (3 POSTES)</p>	<p>1 Esthéticienne 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>ENGLOS – MAG 464 (6 POSTES)</p>	<p>3 Conseillers Vendeur 1 Contrat Mixte (Conseiller beauté et esthéticienne) 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>FOUGERES – MAG 318 (4 POSTES)</p>	<p>2 Conseillers Vendeur 1 Esthéticienne 1 Responsable de Magasin</p>
<p>FRANCONVILLE – MAG 106 (3 POSTES)</p>	<p>2 Contrats Mixtes (Conseiller Vendeur et esthéticienne) 1 Responsable de Magasin</p>
<p>GARGES-LES-GONESSE – MAG 316 (3 POSTES)</p>	<p>1 Conseiller Vendeur 1 Contrat Mixte (Conseiller Vendeur et esthéticienne) 1 Responsable de Magasin</p>
<p>JUSIVY-SUR-ORGE – MAG 63 (4 POSTES)</p>	<p>2 Conseillers Vendeur 1 Esthéticienne 1 Responsable de Magasin</p>

<p>MACON – MAG 58 (4 POSTES)</p>	<p>2 Conseillers Vendeur 1 Esthéticienne 1 Responsable de Magasin Adjoint</p>
<p>MONTPELLIER LE TRIANGLE – MAG 1048 (7 POSTES)</p>	<p>3 Conseillers Vendeur 1 Esthéticienne 1 Contrat Mixte (Conseiller Vendeur et esthéticienne) 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Directeur de Magasin</p>
<p>NANTES BEAULIEU – MAG 434 (4 POSTES)</p>	<p>3 Conseillers Vendeur 1 Directeur de Magasin</p>
<p>PLAN DE CAMPAGNE – MAG 475 (5 POSTES)</p>	<p>2 Conseillers Vendeur 1 Contrat Mixte (Conseiller beauté et esthéticienne) 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>THIAIS VILLAGE – MAG 400 (7 POSTES)</p>	<p>4 Conseillers Vendeur 1 Esthéticienne 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Directeur de Magasin</p>

<p>TOUL – MAG 428 (3 POSTES)</p>	<p>1 Conseiller Vendeur 1 Esthéticienne 1 Responsable de Magasin</p>
<p>TOULOUSE LAFAYE – MAG 1056 (7 POSTES)</p>	<p>3 Conseillers Vendeur 2 Esthéticiennes 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>VALENCIENNES – MAG 1005 (6 POSTES)</p>	<p>2 Conseillers Vendeur 2 Esthéticiennes 1 Responsable de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>VILLENEUVE D'ASCQ – MAG 1002 (8 POSTES)</p>	<p>3 Conseillers Vendeur 2 Esthéticiennes 2 Responsables de Magasin Adjoint 1 Responsable de Magasin</p>
<p>20 MAGASINS</p>	<p>101 POSTES</p>

De par la suppression de leur poste de travail, les 101 salariés finalement concernés ont vocation à faire l'objet d'une mesure de licenciement pour motif économique.

Par ailleurs, 5 salariés font finalement l'objet d'une répartition de leur temps de travail entre plusieurs magasins du réseau – dont 1 magasin concerné par le projet de fermeture.

Compte tenu de l'impact de cette fermeture sur leur contrat de travail – ces 5 salariés bénéficieront d'une proposition de modification de contrat pour motif économique, dans les conditions légales et jurisprudentielles en vigueur.

Ainsi, les salariés concernés par des propositions de modification de contrat de travail pourront accepter ou refuser la modification.

Dans l'hypothèse où les intéressés refuseraient la proposition de contrat de travail, ils feront l'objet d'un licenciement pour motif économique dans les conditions de droit commun, portant ainsi le nombre de salariés susceptibles de faire l'objet d'une mesure de licenciement économique à 106 salariés.

Dans ce cadre, le programme de fermeture devait initialement concerner 62 magasins et s'opérer selon le calendrier suivant :

- Magasins devant fermer au plus tard le 31 juillet 2021 :

FRANCONVILLE - MAG 106	GARGES-LES-GONESSE - MAG 316	TOUL - MAG 428
------------------------------	------------------------------------	----------------------

- Magasins devant fermer au plus tard le 30 septembre 2021 :

ANGERS LECLERC - MAG 440	CHAMALIERES - MAG 1101	PARIS DAGUERRE - MAG 404	SAINT-ETIENNE LORRAINE - MAG 1104
--------------------------------	------------------------------	--------------------------------	---

- Magasins devant fermer au plus tard le 31 décembre 2021 :

AGEN - MAG 42	AIX-EN PROVENCE - MAG 474	ANGERS SAINT-SERGE - MAG 383	ARCACHON - MAG 1177	ARGENTEUIL - MAG 48
AUBERVILLIERS - MAG 443	BESANCON GRANDE RUE - MAG 151	CALAIS - MAG 10	CHARTRES CYGNE - MAG 219	CHATEAUX CARREFOUR - MAG 204
CHERBOURG - MAG 433	CHOLET - MAG 232	CREUTZWALD - MAG 132	DINARD - MAG 1174	HALLUIN - MAG 1065

MACON - MAG 58	MANDELIEU-LA-NAPOULE - MAG 170	MONTLUCON - MAG 342	MONTPELLIER LE TRIANGLE - MAG 1048	NICE SAINT-ISIDORE - MAG 399
PARIS AMSTERDAM - MAG 71	PARIS COURCELLES - MAG 363	PLAN DE CAMPAGNE - MAG 475	ROUEN - MAG 27	SAINTE-MALO - MAG 1172
	TOURS LA RICHE - MAG 308	VALENCIENNES - MAG 1005	WATTIGNIES - MAG 372	

▪ Magasins devant fermer entre le 1er janvier 2022 et le 30 septembre 2022 :

AIX-LES-BAINS CASINO - MAG 376	ANGLET - MAG 1138	ANGOULEME - MAG 1202	BOURGES MIREBE - MAG 1141	BRETIGNY-SUR-ORGE - MAG 101
CHAUMONT - MAG 373	ECULLY - MAG 379	ENGLOS - MAG 464	FOUGERES - MAG 318	JUVISY-SUR-ORGE - MAG 63
L'ISLE ADAM - MAG 107	LAVAL - MAG 1179	LE HAVRE - MAG 485	LIBOURNE - MAG 215	LILLE GRAND PLACE - MAG 16
MELUN - MAG 88	NANTES BEAULIEU - MAG 434	NIORT - MAG 1148	PARIS MONTPARNAS SE - MAG 353	PARIS SAINT-DOMINIQUE - MAG 358
RENNES VISITATION - MAG 1069	ROUBAIX - MAG 306	SAINTE-HERBLAIN - MAG 1036	THIAIS VILLAGE - MAG 400	TOULOUSE LAFAYE - MAG 1056
	TOURS CENTRE - MAG 30	VILLENEUVE D'ASCQ - MAG 1002		

Par suite de la reprise de différents magasins 38 par le GROUPE BOGART et 4 magasins par deux franchisés, le programme de fermeture concerne finalement 20 magasins avec un calendrier demeurant inchangé :

- Les magasins suivants devraient fermer au plus tard le 31 juillet 2021 :

FRANCONVILLE - MAG 106	GARGES-LES-GONESSE - MAG 316	TOUL - MAG 428
------------------------------	------------------------------------	----------------------

- Les magasins suivants devraient fermer au plus tard le 31 décembre 2021 :

BESANCON GRANDE RUE - MAG 151	CHARTRES CYGNE - MAG 219	CHERBOURG - MAG 433	CREUTZWALD - MAG 132	DINARD - MAG 1174
MACON - MAG 58	MONTPELLIER LE TRIANGLE - MAG 1048	PLAN DE CAMPAGNE - MAG 475	ROUEN - MAG 27	NANTES BEAULIEU - MAG 434
		VALENCIENNES - MAG 1005		

- Les magasins suivants devraient fermer entre le 1^{er} janvier et le 31 janvier 2022 :

BRETIGNY-SUR-ORGE - MAG 101	ENGLOS - MAG 464	FOUGERES - MAG 318	JUVISY-SUR-ORGE - MAG 63
-----------------------------------	------------------------	--------------------------	--------------------------------

- Les magasins suivants devraient fermer entre le 1^{er} janvier et le 30 septembre 2022 :

TOULOUSE LAFAYE - MAG 1056	VILLENEUVE D'ACSQ - MAG 1002	THIAIS VILLAGE - MAG 400
----------------------------------	------------------------------------	--------------------------------

En outre, le projet de réorganisation et la réduction du Parc de magasins doit conduire à l'ajustement de certaines fonctions supports.

A ce titre, il est précisé que la reprise de différents magasins en cours de procédure n'a aucun impact sur le périmètre de suppression d'emploi envisagé au niveau des fonctions supports.

Il est ainsi envisagé la suppression de :

- De 3 Directions régionales compte tenu du redimensionnement du PARC - entraînant la suppression de 3 postes sur l'ensemble des Directions des ventes afin de garantir un équilibre entre chaque Direction affectée par la fermeture de magasins (*étant précisé que la Direction régionale PARIS SUD est vacante, de sorte que le poste ne sera pas durablement pourvu*);
- Du poste de Responsable Marketing Relations clients ;
- D'un poste de Coordinateur Commercial ;
- Du poste de Responsable Concept

Par ailleurs, le poste vacant CDI : Responsable Employé Logistique ne sera pas / plus pourvu.

1.2. Sur la société GROUPE NOCIBE, et compte tenu du redimensionnement du Parc de Magasins, il est envisagé ce qui suit :

- La suppression du poste de Responsable des Ressources Humaines Coordinatrice (*) ;
- L'affectation des Responsables Ressources Humaines à chaque Direction des ventes (3) redimensionnée et, en conséquence, la suppression d'1 poste de Responsable Ressources Humaines ;
- La suppression d'un poste de Chargé de Projets Formation

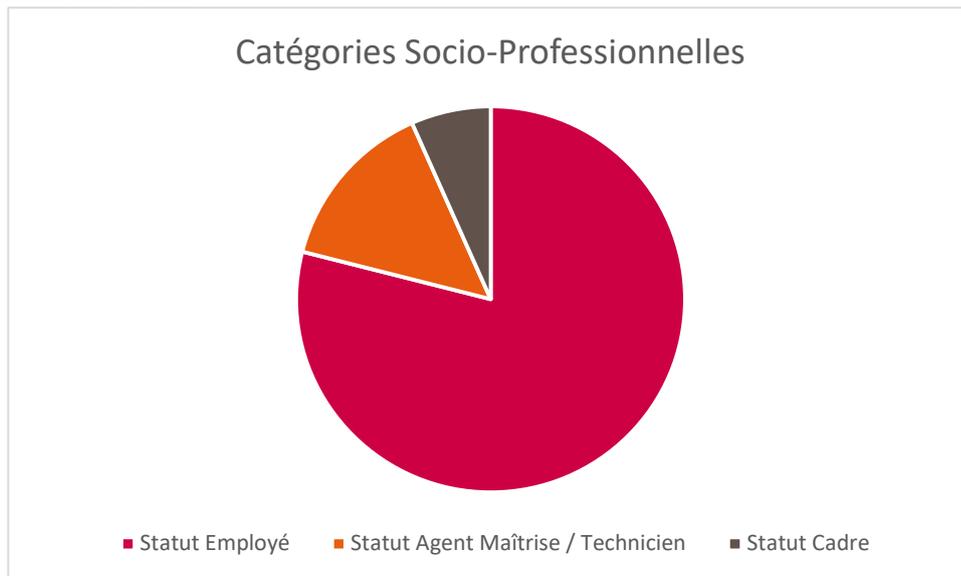
Par ailleurs, différents postes vacants (*CDI : responsable Help Desk – Chef de Projet DSI – Coordinateur Travaux – Contrôleur de Gestion / Alternants : Chef de Projets Institut – Coordinateur Formation – Chargé de Recrutement*) ne seront pas / plus pourvus.

**La salariée occupera des fonctions de Responsable Formation au niveau national*

2 CATEGORIES PROFESSIONNELLES ET NATURE DES POSTES CONCERNES

2.1.1. Au niveau socioprofessionnel, la répartition des 332 postes initialement impactés par le projet de réorganisation était la suivante :

- 260 salariés sous statut Employé ;
- 49 salariés sous statut Agent de Maîtrise/Technicien ;
- 23 salariés sous statut Cadre

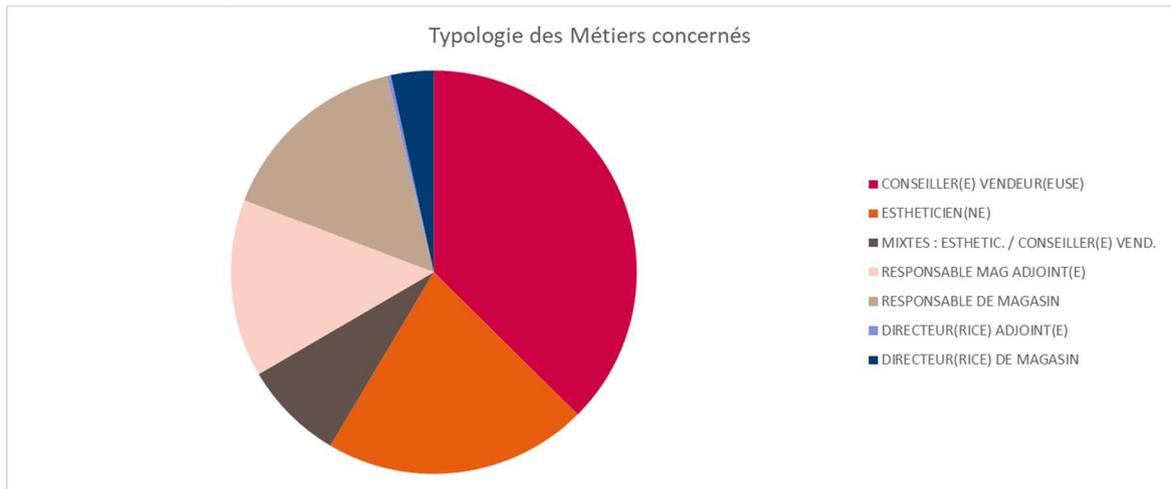


2.1.2. Par suite de la reprise de différents magasins – opérée en cours de procédure par le GROUPE BOGART et les franchisés, la répartition des 110 postes finalement impactés par le projet de réorganisation est la suivante :

- 82 salariés sous statut Employé ;
- 15 salariés sous statut Agent de Maîtrise/Technicien ;
- 13 salariés sous statut Cadre

2.2.1.1. La typologie des métiers initialement affectés par le projet de réorganisation – au niveau du réseau - était la suivante :

- 121 Conseillers Vendeur (dont 1 Premier Conseiller Vendeur) ;
- 68 Esthéticiennes ;
- 26 Contrats Mixtes (Conseiller Vendeur et Esthéticienne) ;
- 46 Responsables de Magasin Adjoint ;
- 50 Responsables de Magasin ;
- 1 Directeur Adjoint
- 11 Directeurs de magasin



2.2.1.2. La typologie des métiers finalement affectés par le projet de réorganisation – au niveau du réseau - est la suivante :

- 40 Conseillers Vendeur ;
- 19 Esthéticiennes ;
- 8 Contrats Mixtes (Conseiller Vendeur et Esthéticienne) ;
- 15 Responsables de Magasin Adjoint ;
- 16 Responsables de Magasin ;
- 3 Directeurs de magasin

2.2.2.1. S'ajoutaient initialement les **10 modifications** de contrat de travail – au niveau du réseau - susceptibles d'aboutir à une mesure de licenciement économique en cas de refus, par le salarié concerné, de cette modification de son contrat de travail, réparties comme suit :

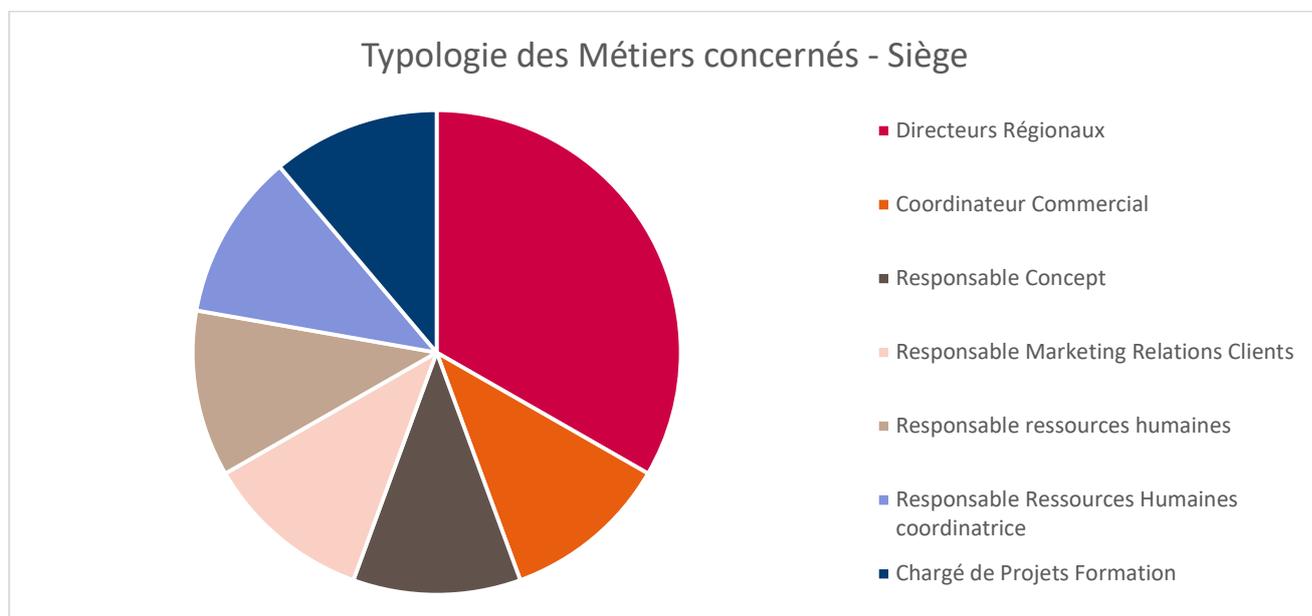
- 10 Employés dont :
 - 7 Conseillers Vendeur
 - 2 Esthéticiennes
 - 1 Contrat mixte

2.2.2.2. S'ajoutent finalement les **5 modifications de contrat**, réparties comme suit :

- 5 Employés Conseillers Vendeur

2.2.3. La typologie des métiers affectés par le projet de réorganisation – au niveau des services supports - est la suivante :

- 3 Directeurs Régionaux
- 1 Coordinateur Commercial
- 1 Responsable Concept
- 1 Responsable Marketing Relations Clients
- 1 Responsable Ressources Humaines
- 1 Responsable Ressources Humaines Coordinatrice
- 1 Chargé de Projets Formation



Une répartition par CSP est détaillée au sein du Livre 1

Catégories professionnelles	Nombre de postes	Cible	Postes supprimés	Licenciement envisagés
Directeur Régional	26	23	3 (dont 1 fin de CDD)	2
Coordinateur Commercial	3	2	1	1
Responsable Concept	1	0	1	1
Responsable Marketing Relations Clients	1	0	1	1
Responsable Ressources Humaines	4	3	1	1
Responsable Ressources Humaines Coordinatrice	1	0	1	0
Chargé de Projets Formation	3	2	1	1
TOTAL	/	/	9	7

Cette typologie des métiers demeure inchangée par suite de la reprise de différents magasins en cours de procédure.

3 CALENDRIER PREVISIONNEL DU PROJET

3.1. Conformément à la législation applicable, une procédure de licenciement collectif pour motif économique doit être envisagée.

Dans ce cadre, NOCIBE entend présenter un Plan de Sauvegarde de l'Emploi destiné à éviter ou limiter le nombre de licenciements, et ce nonobstant les suppressions de poste précitées.

3.2. Un processus de négociation sera donc mené par les entités composant l'UES NOCIBE avec ses partenaires sociaux.

3.3. A l'issue des négociations, et si un accord majoritaire est conclu, celui-ci fera l'objet d'un dépôt pour validation auprès de la D.R.E.E.T.S.

En l'absence d'accord, NOCIBE présentera son Plan de Sauvegarde de l'Emploi auprès de la D.R.E.E.T.S. pour homologation.

3.4.1. S'agissant du calendrier prévisionnel du projet, une réunion de pré-information dite « R0 » aura notamment lieu **le 28 janvier 2021**.

Lors de cette réunion, la note d'information en vue de la consultation du CSE sur le projet de réorganisation (*LIVRE II*) ainsi que le document de proposition de Plan de Sauvegarde de l'Emploi (*LIVRE I*) seront remis aux élus.

3.4.2. Afin de garantir un temps de discussion avec les représentants du personnel, la 1^{ère} réunion d'information en vue de la consultation du CSE - dite « R1 » - aura lieu **le 16 février 2021**.

Le délai de procédure étant de 4 mois, cette consultation des élus devait se clôturer **le 15 juin 2021**.

3.4.3. Soucieuse du temps et des moyens octroyés aux représentants du personnel, la Direction des entités composant l'UES NOCIBE a proposé de conclure un accord de méthode avec ses partenaires sociaux.

Sous réserve de la conclusion de cet accord, le calendrier prévisionnel de la procédure pouvait être ajusté de la façon suivante :

PROCESSUS D'INFORMATION-CONSULTATION ET DE NEGOCIATION

- **Le 28 janvier 2021 : Pré-Information du Comité Social et Economique (« R0 »)**
- **Entre le 1^{er} février 2021 et le 12 février 2021 : Négociation d'un accord de méthode avec les organisations syndicales représentatives**
- **Le 16 février 2021 : Information du Comité Social et Economique (« R1 »)**
- **Entre le 17 février 2021 et le 2 juin 2021 : Phase de négociation du Plan de Sauvegarde de l'Emploi**
- **Le 15 juin 2021 : Consultation du Comité Social et Economique (« R2 »)**

PROCESSUS DE DEPOT ET DE PRISE DE DECISION PAR LA D.R.E.E.T.S.

- **Le 16 juin 2021** : Envoi de l'accord majoritaire du Plan de Sauvegarde de l'Emploi ou, à défaut, demande d'homologation du Document Unilatéral auprès de la D.R.E.E.T.S.
- **Entre le 16 juin 2021 et le 1 juillet 2021 (Validation) et entre le 16 juin 2021 et le 7 juillet 2021 (Homologation)** : Décision de D.R.E.E.T.S.

POUR LES SALARIES CONCERNES PAR UNE SUPPRESSION DE POSTE

- **A partir du 30 juin 2021, et au plus tôt à la date de validation ou d'homologation, jusqu'au 30 septembre 2022 au plus tard** : Notification des lettres de licenciement et demandes d'autorisation de licenciement des salariés protégés, en fonction notamment des dates envisagées de fermeture des magasins

POUR LES SALARIES CONCERNES PAR UNE MODIFICATION DE CONTRAT POUR MOTIF ECONOMIQUE

- **A partir du 30 juin 2021, et au plus tôt à la date de validation ou d'homologation** : Proposition de modification de contrat pour motif économique par lettre recommandée avec accusé de réception

En cas d'acceptation ou de silence du salarié sous le délai d'1 mois : établissement d'un avenant contractuel avec référence aux conditions de la modification ainsi que des nouvelles modalités d'emploi

En cas de refus sous le délai d'1 mois : Phase de reclassement et éventuelle mise en œuvre d'un licenciement pour motif économique

Finalement, et sur la base d'un avenant à l'accord de méthode, le calendrier prévisionnel de la procédure a été organisé de la façon suivante :

PROCESSUS D'INFORMATION-CONSULTATION ET DE NEGOCIATION

- **Le 28 janvier 2021** : Pré-Information du Comité Social et Economique (« R0 »)
- **Le 16 février 2021** : Information du Comité Social et Economique (« R1 »)
- **Entre le 17 février 2021 et le 24 juin 2021** : Phase de négociation du Plan de Sauvegarde de l'Emploi
- **Le 29 juin 2021** : Consultation du Comité Social et Economique (« R2 »)

PROCESSUS DE DEPOT ET DE PRISE DE DECISION PAR LA D.R.E.E.T.S.

- **Le 30 juin 2021** : Envoi de l'accord majoritaire du Plan de Sauvegarde de l'Emploi ou, à défaut, demande d'homologation du Document Unilatéral auprès de la D.R.E.E.T.S.
- **Entre le 30 juin 2021 et le 15 juillet 2021 (Validation) et entre le 30 juin 2021 et le 21 juillet 2021 (Homologation)** : Décision de la D.R.E.E.T.S.

POUR LES SALARIES CONCERNES PAR UNE SUPPRESSION DE POSTE

- **A partir du 30 juillet 2021, et au plus tôt à la date de validation, jusqu'au 30 septembre 2022 au plus tard** : Notification des lettres de licenciement et demandes d'autorisation de licenciement des salariés protégés, en fonction notamment des dates envisagées de fermeture des magasins

POUR LES SALARIES CONCERNES PAR UNE MODIFICATION DE CONTRAT POUR MOTIF ECONOMIQUE

- **A partir du 30 juillet 2021, et au plus tôt à la date de validation** : Proposition de modification de contrat pour motif économique par lettre recommandée avec accusé de réception

En cas d'acceptation ou de silence du salarié sous le délai d'1 mois : établissement d'un avenant contractuel avec référence aux conditions de la modification ainsi que des nouvelles modalités d'emploi

En cas de refus sous le délai d'1 mois : Phase de reclassement et éventuelle mise en œuvre d'un licenciement pour motif économique

PARTIE 6 – CONSEQUENCES DU PROJET SUR LA SANTE, LA SECURITE ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES SALARIES

1 ANALYSE DES IMPACTS SOCIO-ORGANISATIONNELS DU PROJET

1.1 PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE

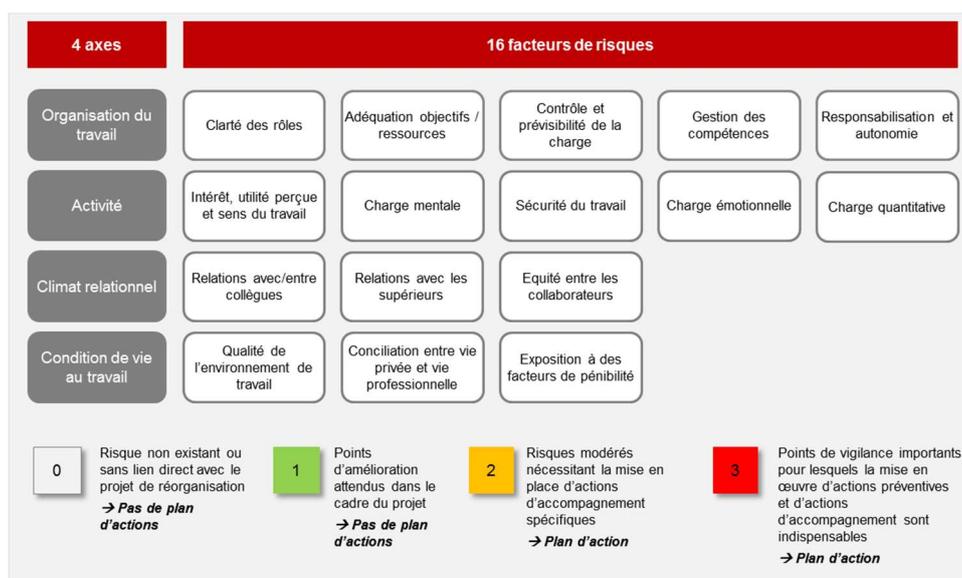
1.1.1. Le projet de réorganisation est susceptible de modifier les conditions de travail des salariés, notamment le lieu et l'organisation du temps de travail, leur environnement de travail ou bien le rattachement hiérarchique.

Dans ce cadre, les entités composant l'Unité Economique et Sociale NOCIBE souhaitent mettre en place un plan d'accompagnement dont l'objectif est de soutenir les salariés qui pourraient être confrontés à des difficultés individuelles ou collectives.

Lors de la préparation de ce projet, une analyse des risques psychosociaux, organisationnels et humains a été menée par la Direction des Ressources Humaines.

Cette analyse des risques est basée sur un référentiel issu des principaux travaux de recherche faisant consensus en FRANCE.

1.1.2.1. L'analyse est basée sur 16 facteurs de risques articulés autour de 4 axes majeurs tels que présentés ci-dessous :



1.1.2.2. Les 16 facteurs, en lien avec cette analyse de risques, sont définis comme suit :

Axes	Sources du risque	Définitions
Organisation du travail	Clarté des rôles	Savoir précisément ce qui est attendu, avec quel niveau de responsabilité et quelles possibilités d'arbitrage
	Adéquation objectifs / ressources	Avoir des objectifs de performance atteignables et s'inscrivant dans la stratégie de l'entreprise.
	Contrôle et prévisibilité de la charge	Avoir une lisibilité et un pouvoir de régulation sur la fluctuation de sa charge de travail.
	Gestion des compétences	Disposer des compétences nécessaires pour réaliser correctement son travail.
	Responsabilisation et autonomie	Être légitime pour réaliser des arbitrages dans un périmètre de décision donné et pour organiser son travail.
Activité	Intérêt, utilité perçue et sens du travail	Se sentir personnellement satisfait de l'utilité de son travail et / ou du sentiment d'épanouissement que celui-ci procure.
	Charge mentale	Avoir des tâches dont le nombre et la complexité sont raisonnables.
	Sécurité du travail	Exercer son travail sans risque pour sa santé physique.
	Charge émotionnelle	Être confronté à des situations de tension, à de la souffrance et/ou à des conflits.
	Charge quantitative	Avoir une charge de travail équilibrée, limitant les risques de surcharge ou de sous-charge.
Climat relationnel	Relations avec / entre collègues	Bénéficier d'une relation de confiance avec ses collègues.
	Relations avec les supérieurs	Bénéficier d'une relation de confiance avec ses supérieurs hiérarchiques.
	Equité entre les collaborateurs	Ne pas subir d'inégalité de traitement.
Conditions de vie au travail	Qualité de l'environnement de travail	Bénéficier de locaux, d'outils et facilitant l'activité et la préservation de la santé.
	Conciliation vie privée / vie professionnelle	Avoir la possibilité d'établir une limite entre le temps consacré au travail et le temps consacré à la vie privée.
	Exposition à des facteurs de pénibilité	S'inscrire dans les obligations légales en matière de prévention de la pénibilité.

1.2 ETUDE DES IMPACTS TRANSVERSES

Au regard de la nature du projet, cette analyse de risques a donné lieu aux résultats suivants :

Le projet de nouvelle organisation peut-il générer des problématiques en lien avec :		Si oui, sous quelles formes ?	Evaluation du risque	Plan d'actions associé / améliorations attendues de la réorganisation
Organisation du travail	Clarté des rôles	<p>Le projet ne devrait avoir aucun impact significatif sur la clarté des rôles de chacun.</p> <p>Néanmoins, compte tenu de la teneur de la réorganisation, des interrogations pourraient survenir quant aux attentes à venir de la Direction</p>	1	Les Directions Opérationnelles et Directions de magasin se tiennent à disposition des collaborateurs afin de leur apporter tout éclairage utile quant aux attentes de la hiérarchie dans la nouvelle organisation
	Adéquation objectifs / ressources	Le projet ne devrait avoir aucun impact sur l'adéquation entre les objectifs des collaborateurs et les ressources mises à leur disposition conformément aux pratiques communes de la structure et sa politique humaine : modalités et critères relatifs à la définition des objectifs, formation, accompagnement managérial, expression des besoins de formation par les collaborateurs lors des entretiens individuels, outils professionnels.	0	Non applicable
	Contrôle et prévisibilité de la charge	Le projet ne devrait avoir aucun impact sur le contrôle et la prévisibilité de la charge de travail des collaborateurs.	0	Non applicable
	Gestion des compétences	Le projet ne devrait avoir aucun impact quant à la gestion des compétences des collaborateurs	0	Non applicable
	Responsabilisation et autonomie	Le projet ne devrait avoir aucun impact quant à la responsabilisation et l'autonomie des collaborateurs	0	Non applicable
Activité	Intérêt, utilité perçue et sens du travail	Le projet ne devrait avoir aucun impact sur l'intérêt, l'utilité perçue et le sens du travail des collaborateurs.	0	Non applicable
	Charge mentale	Le projet ne devrait pas avoir d'impact sur le nombre et la complexité des tâches existantes.	0	Non applicable
	Sécurité au travail	Le projet ne devrait pas avoir d'impact sur la sécurité des collaborateurs sur leur lieu de travail	1	Toutefois, dans le cadre de la gestion et du suivi des agents de sécurité et de la vidéosurveillance un suivi et un bilan annuel seront réalisés pour définir les magasins devant être équipés en vidéosurveillance, la situation des incivilités et agressions en magasin (+ vols), la fixation des agents de sécurité sur toute l'année.

				<p>Réactualisation de la matrice annuelle d'allocation des Agents de sécurité et de vidéosurveillance sur la base du taux transfert retenu pour le report de charge qui aboutit à l'ajout d'1 agent de sécurité sur 2 magasins et d'une vidéo surveillance sur 4 magasins.</p> <p>Présentation a été faite de l'outils en question lors du CSE du 23 avril 2021. La matrice actuelle tient compte du nombre de PV pour vols et agressions, de la Démarque inconnue enregistrée sur le magasin, de la présence ou non de vidéosurveillance qui ont un effet sur les vols et agressions. D'autres facteurs comme l'environnement concurrentiel sont également pris en compte pour analyser le risque de sécurité.</p>
	Charge émotionnelle	L'annonce et la mise en œuvre du projet pourraient constituer une source d'inquiétude et générer une charge émotionnelle importante pour les collaborateurs.	3	<p>Les équipes Directionnelles et membres des RH assureront une présence renforcée afin d'être à disposition des collaborateurs pour toute sollicitation, une vigilance particulière étant déployée afin de détecter tout comportement préoccupant.</p> <p>Il est par ailleurs prévu, afin de faciliter la mise en place du projet, de recourir à un cabinet RH externe spécialisé dans l'accompagnement du changement et des transformations.</p> <p>Cet accompagnement pourra être mis en place à titre préventif dès l'annonce du projet après avis favorable du CSE.</p> <p>Enfin, les collaborateurs faisant face à des difficultés, d'ordre personnel ou professionnel, pourront faire appel au dispositif d'écoute (numéro vert 24/24, 7/7) et d'accompagnement psychologique mis en place dès l'annonce du projet, par le biais du recours au prestataire spécialisé STIMULUS</p> <p>Le service santé au travail sera également mobilisé dans le suivi des collaborateurs concernés.</p> <p>Enfin, chaque collaborateur impacté par le projet pourra bénéficier de l'accompagnement prévu au titre de la cellule de reclassement</p>
	Charge quantitative	<p>Le projet ne devrait pas générer une charge quantitative supplémentaire pour les collaborateurs.</p> <p>Toutefois, certains magasins pourraient connaître un transfert de clientèle lié à la fermeture de magasins situés à proximité géographique.</p>	1	<p>La Direction s'engage à examiner l'impact du transfert éventuel de clientèle et de prendre toute mesure utile afin de garantir la charge de travail de son personnel.</p> <p>Nota : Une analyse précise a pu être présentée au CSE quant à l'outils destiné à calculer le report de charge. Cet outils attribue des heures supplémentaires au regard du CA transférés sur les magasins limitrophes. (précision en annexe du Livre 2).</p> <p>S'en est suivi dans le cadre de la négociation du plan un accord pour compléter les postes créés par ce report de charge. Après échanges et après réévaluation par l'entreprise du chiffre d'affaires reportable, il a été convenu :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Création de 13 postes à temps complet en vente ; - Création de 19 postes à temps partiel en vente ;

				- Création de 04 postes à temps partiel en institut.
Climat relationnel	Relations avec / entre collègues	<p>Le projet pourrait générer des difficultés relationnelles parmi les collaborateurs, pouvant conduire à l'apparition de tensions en termes de climat social.</p> <p>Les tensions pourraient apparaître dès l'annonce du projet et se poursuivre lors des phases de reclassement et d'intégration.</p>	2	<p>Les Directions Opérationnelles et Directions de Magasin seront sensibilisées sur les dispositifs existants en matière d'identification et de prévention des risques psychosociaux.</p> <p>Il est par ailleurs prévu, afin de faciliter la mise en place du projet, de solliciter un cabinet RH externe intervenant dans l'accompagnement du changement et des transformations.</p> <p>Les collaborateurs faisant face à des difficultés pourront aussi faire appel au dispositif d'écoute (numéro vert 24/24, 7/7), par le biais du recours au prestataire spécialisé STIMULUS.</p>
	Relations avec les supérieurs	<p>Le projet pourrait générer parmi les collaborateurs un risque de ressentiment, voire de perte de confiance, vis-à-vis de la Direction et du management.</p>	2	<p>Un plan d'accompagnement spécifique sera mis en place afin d'anticiper / identifier au mieux les difficultés pouvant survenir.</p> <p>Les Directions Opérationnelles et Directeurs de Magasin seront également sensibilisées au management en période d'incertitude et de restructuration</p>
	Equité entre les collaborateurs	<p>Le projet ne devrait avoir aucun impact en termes d'équité de traitement entre les collaborateurs.</p> <p>Néanmoins, le choix des magasins impactés et le reclassement des salariés pourraient générer un sentiment d'iniquité ou d'injustice.</p>	2	<p>Les Directions Opérationnelles et Directions de Magasin seront alertées sur ce risque et mobilisées afin de répondre à toute interrogation.</p>
Conditions de vie au travail	Qualité de l'environnement de travail	<p>Le projet ne devrait avoir aucun impact sur la qualité de l'environnement de travail.</p>	0	Non applicable
	Conciliation vie privée / vie professionnelle	<p>Le questionnement suscité par la mise en œuvre du plan risque de fragiliser l'équilibre travail / famille pour les collaborateurs dont le licenciement est envisagé.</p> <p>Les reclassements pourront, le cas échéant, générer un aménagement nécessaire de l'organisation personnelle du fait notamment du changement de lieu de travail.</p>	2	<p><i>La Direction sera particulièrement attentive au respect de l'équilibre vie privée / vie professionnelle.</i></p> <p>Les Directions Opérationnelles et Directions de Magasin seront notamment sensibilisées sur les dispositifs existant en matière de prévention des risques psychosociaux, afin d'identifier au mieux les situations individuelles à risque.</p> <p>Il est par ailleurs prévu, afin de faciliter la mise en place du projet, de mandater un cabinet RH externe spécialisé dans l'accompagnement du changement et des transformations.</p> <p>Les collaborateurs faisant face à des difficultés, pourront par ailleurs faire appel au dispositif d'écoute (numéro vert 24/24, 7/7) et d'accompagnement psychologique mis en place pour la réorganisation, par le biais du recours au prestataire spécialisé STIMULUS</p>

				Enfin, il est rappelé que des mesures spécifiques sont prévues afin de faciliter le reclassement interne des salariés et éviter toute mesure de licenciement.
	Exposition à des facteurs de pénibilité	Le projet n'exposerait les collaborateurs à aucun facteur de pénibilité, au sens des dispositions légales et réglementaires.	0	Non applicable

Code couleur	0	Risque non existant ou sans lien direct avec le projet
	1	Amélioration attendue dans le cadre du projet
	2	Risque modéré nécessitant la mise en place d'actions d'accompagnement spécifiques
	3	Risque élevé nécessitant la mise en place d'actions préventives et d'accompagnement spécifiques

NOTA :

Dans le cadre des échanges avec les partenaires sociaux (négociation avec les organisations syndicales, avec les CSE extraordinaire dédiés aux rapports d'expertise et à la CSSCT extraordinaire du 25 juin 2021), et les différents experts (ADDEO, STIMULUS), l'entreprise s'est engagée à :

- Poursuivre l'étude ergonomique sur les postes de travail des équipes magasin et notamment des esthéticiennes (prévention de TMS)
- Rendre compte de l'analyse sur l'optimisation des tâches non vente en magasin (décembre 2021)
- Renforcer la démarche de communication d'entreprise auprès des collaborateurs sur le déroulement du PSE
- Mettre en œuvre en septembre 2021 les actions prévues par l'accord QVT portant sur le collectif de travail (charte de vie) et les relations entre management et collaborateurs
- A présenter chaque année un bilan sur la gestion des agents de sécurité en magasin et l'installation de la vidéo-surveillance
- A poursuivre le baromètre social avec le cabinet STIMULUS pour une 2^{nde} session en septembre et une 3^{ème} en décembre 2021.

2 PRESENTATION DES DISPOSITIFS DESTINES A PREVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET A PRESERVER LA SANTE ET LA SECURITE DES SALARIES

La prévention des risques constitue pour les entités de l'UES NOCIBE un engagement permanent, partagé à tous les niveaux de la ligne managériale et incarné au quotidien par une pluralité d'acteurs :

- Directions opérationnelles et Direction de chaque magasin ;
- Equipe des Ressources Humaines ;
- Professionnels de santé au travail, dont les Infirmières et Médecins du Travail ;
- La Commission santé, sécurité et conditions de travail (C.S.S.C.T.)

Au-delà de ces acteurs, la prévention des risques psychosociaux repose également sur la mise à jour continue du document unique d'évaluation des risques.

2.1 LES DIRECTIONS OPERATIONNELLES ET LA DIRECTION DE CHAQUE MAGASIN

Les Direction Opérationnelles et la Direction de chaque magasin occupent un rôle essentiel dans les domaines des conditions de travail, de la santé et de la sécurité.

Elles doivent ainsi garantir :

- Un environnement de travail sécurisé par l'identification, l'évaluation et la maîtrise des risques ;
- L'affectation d'un travail reposant sur l'adéquation des compétences, des capacités, de l'aptitude et de l'organisation à la charge de travail ;
- L'élaboration de consignes claires et adaptées, la vérification de la bonne compréhension des consignes et la mesure de leur application ;
- La communication d'informations utiles à l'exécution des missions, que ce soit en termes de sens, d'anticipation et de visibilité des actions à mener ;
- La formation des équipes afin de maintenir l'adaptation au poste et l'employabilité

2.2 L'APPUI PARTICULIER DE L'EQUIPE RESSOURCES HUMAINES

Dans son rôle de conseil et d'accompagnement de la Direction ainsi que du personnel, les équipes RH et HSE constituent des interlocuteurs privilégiés pour la préservation de la qualité de vie, des conditions et de l'environnement de travail ainsi que de la prévention des risques psychosociaux.

Les Equipes RH et HSE seront donc pleinement mobilisées dans le cadre du projet.

2.3 LES ACTEURS DU SERVICE DE SANTE AU TRAVAIL

Les services de santé au Travail conduisent des actions dans le but de préserver la santé physique et mentale des collaborateurs tout au long de leur parcours professionnel.

Ils tiennent notamment au respect du secret médical attaché à leurs fonctions, lequel garantit au salarié la préservation de son anonymat.

Leur mission est essentiellement préventive et consiste à éviter toute altération de la santé des salariés du fait de leur travail, ce qui recouvre notamment les actions suivantes :

- Veiller à leur état de santé et aux conditions d'hygiène et de sécurité au travail ;
- Conseiller l'entreprise et son encadrement sur les actions à entreprendre afin d'éviter ou limiter les risques psychosociaux ;
- Diagnostiquer et alerter la Direction de toute situation à risque détectée, apporter son conseil et son assistance aux salariés ;
- Contribuer à l'élaboration de mesures de prévention et à leur mise en œuvre

2.4 LES INSTANCES REPRESENTATIVES DU PERSONNEL (CSSCT)

Les Elus du personnel et les Organisations Syndicales concourent, par leur vigilance, leur présence et leurs propositions, à l'amélioration de la santé, de la sécurité et des conditions de travail.

Les Représentants élus spécifiquement dédiés à la prévention des risques professionnels sont, au sein du Comité Social et Economique, les membres de la Commission Santé, Sécurité et des Conditions de Travail (CSSCT).

La CSSCT contribue à la protection de la santé et de la sécurité des salariés ainsi qu'à l'amélioration de leurs conditions de travail, notamment par :

- La participation à l'analyse des conditions de travail et des risques professionnels auxquels peuvent être confrontés les salariés ;
- La vérification du respect des prescriptions légales et réglementaires, la mise en œuvre de mesures de prévention préconisées ainsi que le développement de la prévention par des actions de sensibilisation et d'information ;
- L'analyse des circonstances et des causes des accidents du travail ou des maladies professionnelles ;
- Son rôle d'alerte en cas de danger grave et imminent et la mise en œuvre éventuelle d'enquêtes

La CSSCT constitue, ainsi, un acteur incontournable et privilégié dans la prévention des risques professionnels – intégrant notamment les risques psychosociaux.

2.5 RAPPEL DES COORDONNEES DES PRINCIPAUX ACTEURS EN MATIERE DE SANTE ET SECURITE

La Direction tient à rappeler la liste des interlocuteurs susceptibles d'être mobilisés dans le cadre du présent projet :

DRH	PRENOM/ NOM : Hélène WECXSTEEN NUMERO : 03.20.71.49.47 ADRESSE MAIL : hwecxsteen@nocibe.fr
Responsable des Relations Sociales	PRENOM/ NOM : Michael CLABAUX NUMERO : 03.20.71.52.59 ADRESSE MAIL : mclabaux@nocibe.fr
Service Prévention Santé Sécurité	PRENOM/ NOM : Guillaume DELQUIGNIE NUMERO : 03.20.71.49.61 ADRESSE MAIL : gdelquignie@nocibe.fr
Médecin du travail - Siège	PRENOM/ NOM : Dr Bénédicte DOISE NUMERO : 03.20.41.04.67 ADRESSE MAIL : bdoise@polesantetravail.fr
Psychologue	PRENOM/ NOM : Cabinet STIMULUS NUMERO : 0800.200.370 ADRESSE MAIL : www.stimulus-care-services.com
CSSCT - rapporteur	PRENOM/ NOM : Muriel VAN DEN DRIESSCHE NUMERO : 06.07.29.97.19 ADRESSE MAIL : mvandendriessche@nocibe.fr

2.6 LE DOCUMENT UNIQUE D'ÉVALUATION DES RISQUES PROFESSIONNELS

Conformément à la réglementation en vigueur, les entités composant l'UES NOCIBE tiennent à jour un Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels, en collaboration avec les membres de la CSSCT.

Cette mise à jour implique l'identification et l'évaluation permanente des risques auxquels les salariés des différentes populations de métiers sont exposés.

En fonction du degré de priorité et des situations de travail identifiées comme étant à l'origine d'incidents, chaque facteur de risque fait l'objet d'actions de prévention favorisant la protection de la santé et de la sécurité des collaborateurs.

3 MESURES D'ACCOMPAGNEMENT MISES EN PLACE DANS LE CADRE DU PROJET

3.1 LA CELLULE D'ÉCOUTE ET DE SOUTIEN AINSI QUE LES RENDEZ-VOUS SUR SITE

3.1.1. Les entités composant l'Unité Economique et Sociale NOCIBE souhaitent proposer des mesures et dispositifs préventifs destinés à anticiper les conséquences du projet et accompagner au mieux les salariés durant la procédure de réorganisation.

Dès le début de la procédure, et dans le respect des prérogatives des représentants du personnel, la Direction mettra donc en place un dispositif d'accompagnement consistant à former le management aux postures et à l'écoute auprès de leur équipes ainsi qu'au renforcement de la cellule d'écoute et de soutien déjà existante et disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 (Numéro vert), par le biais du prestataire spécialisé STIMULUS :

STIMULUS

Tél : 0 800 200 370

Site : www.stimulus-care-services.com

La gestion de cette cellule sera confiée à STIMULUS garantissant la confidentialité et le respect des collaborateurs.

Cette cellule est composée de psychologues du travail experts dans la gestion des situations sensibles et notamment dans l'accompagnement des plans de transformation d'entreprises.

Une commission paritaire composée de représentants de la direction (2 membres), de la CSSCT (2 membres), du Médecin du travail du siège, de 2 représentants de la cellule de reclassement sera mise en place afin de faire des point réguliers de la situation en tenant compte des retours des collaborateurs.

3.1.2. Outre une écoute téléphonique permanente, des rendez-vous physiques sur site ou en distanciel compte tenu des mesures sanitaires actuelles et à venir seront également prévus, de sorte qu'il sera possible de mettre en place un suivi individualisé de tout collaborateur en difficulté.

3.1.3. Enfin, et en considération du contexte de restructuration et d'incertitude, NOCIBE sera particulièrement vigilante dans l'accompagnement de chaque Direction de magasin.

3.2 L'ESPACE INFORMATION CONSEIL

Un accompagnement au changement sera déployé au sein des entités de NOCIBE afin de fournir aux collaborateurs un maximum d'informations et répondre à leurs questions légitimes sur l'avenir.

Il visera, en outre, par le biais de différents dispositifs (atelier et actions d'accompagnement) à aider les collaborateurs à se projeter dans la nouvelle organisation, à valoriser leur employabilité et construire leur projet professionnel et personnel.

Dès l'annonce du projet, un Espace Information Conseil sera ainsi mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs.

Cet Espace Information Conseil garantit un premier niveau d'information et assure une prise en charge globale face au bouleversement impactant la vie professionnelle et personnelle des collaborateurs.

La gestion et l'animation de l'Espace Information Conseil sera confiée à un Cabinet spécialisé dans l'accompagnement individuel et collectif.

En fonction des différentes étapes du projet, et de la procédure légalement définie, le rôle et les missions de l'Espace Information Conseil vont évoluer pour devenir un Espace d'Information sur les mesures sociales mises en place.

Mis en place avec l'accord de la majorité des membres élus du CSE, l'Espace Information Conseil a également pour vocation d'accompagner et d'aider les salariés dont le licenciement est envisagé dans le cadre de la recherche de solutions de reclassement, préalablement à toute notification individuelle de licenciement.

Les salariés seront informés individuellement et collectivement de l'ouverture de l'Espace Information Conseil, lequel est dédié à l'accueil de tous les salariés qui le souhaitent.

3.3 MESURES D'ACCOMPAGNEMENT AU RECLASSEMENT INTERNE

Les salariés souhaitant s'inscrire dans une solution de reclassement interne pourront bénéficier, notamment, des mesures suivantes :

- Aides à la mobilité
- Dispositif de formation

Ces mesures seront présentées et négociées avec les organisations syndicales représentatives.

3.4 LA CELLULE DE RECLASSEMENT

Chaque salarié licencié pour motif économique bénéficiera également de l'aide de la cellule de reclassement, à condition toutefois d'adhérer au congé de reclassement.

L'objectif de cette structure est d'accompagner - dans leurs démarches - toutes les personnes dont la notification de licenciement pour motif économique n'aura pu être évitée.

La cellule de reclassement sera animée par une équipe composée de conseillers externes spécialisés dans l'accompagnement de salariés en repositionnement professionnel.

L'accompagnement des salariés se réalisera selon 4 phases :

- Accueil et information ;
- Diagnostic par le biais d'un bilan professionnel et construction du projet professionnel ;
- Validation du projet professionnel et élaboration du plan d'action ;
- Mise en œuvre du plan d'action et suivi

3.5 DES MESURES D'ACCOMPAGNEMENT A LA MOBILITE EXTERNE

Afin d'accompagner les salariés dans leur repositionnement externe, ces derniers pourront également bénéficier des mesures suivantes notamment :

- Congé de reclassement ;
- Aides à la mobilité ;
- Aide à la création d'entreprise ;
- Aides à la formation

Ces mesures seront présentées et négociées avec les organisations syndicales représentatives.

ANNEXE 1 – METHODOLOGIE DU REPORT DE CHARGE

La partie 6 du livre 2 du Plan présenté au CSE prévoit un report de charge faible sur les magasins du fait de la fermeture des magasins concernés par le projet de réorganisation.

Ce travail d'analyse a été réalisé avec la Direction commerciale, la Direction développement le Contrôle de gestion sur la base notamment de la connaissance aigüe du terrain et de l'expérience acquise au niveau de l'entreprise à travers des outils adaptés.

Plus particulièrement et même si NOCIBE n'a jamais mis en œuvre de plan de sauvegarde de l'emploi, elle a pu observer et identifié des incidences variables lors de fermeture ou d'ouverture de certains points de vente.

Le risque charge quantitative est côté 1, car pour les raisons précitées le report significatif d'activité d'un magasin à un autre est relativement faible.

Au demeurant l'entreprise, au travers des outils de mesure dont elle dispose, a acquis la capacité de longue date à s'adapter en temps réel aux changements commerciaux localisés, au travers de recrutements rapides ou d'augmentations des volumes horaires dédiés à tel ou tel magasin.

Les données concernant les taux de fréquentation magasin, les reports ou pas de chiffres d'affaires, selon la proximité des points de vente, le niveau d'activité des magasins et la mobilité de notre clientèle (fidèle à un magasin ou plutôt itinérante sur plusieurs magasins limitrophes) sont autant d'éléments d'analyse pour projeter le report de charge potentiel sur les magasins limitrophes.

A ce titre, il est important de noter que la clientèle de NOCIBE dispose à 94% d'une carte de fidélité de sorte que l'analyse du comportement et des habitudes d'achats au sein des différents magasins sont considérées comme suffisamment fiables.

Toutefois, au regard de la crise sanitaire actuelle (COVID-19), 2 constats s'imposent :

- d'abord l'entreprise et ses magasins se trouvent dans une période de réduction d'activité et de son taux de fréquentation en particulier, de sorte que n'est pas attendue :
 - une hausse massive d'activité et de chiffre d'affaires significative et durable ;
 - par voie de conséquence d'augmentation quantitative de la charge de travail, laquelle impactera seulement les quelques magasins placés en étroite proximité d'un autre ;
- ensuite, il subsistera malgré tout un point essentiel sur les conditions de la reprise d'activité, une fois la crise sanitaire passée ; les différentes études sur le sujet mettent en évidence un changement des modes de consommation, c'est-à-dire pas exclusivement concentrés sur les points de vente physiques.

La Méthodologie appliquée :

1. Pour chaque magasin concerné par le projet de fermeture, une analyse de la « porosité des clients » (via leur carte de fidélité – 94%) cad leurs habitudes d'achat sur ce magasin et ceux environnants.

N° mag	Nom du mag PSE	Porosite client		Taux de transfert CA
10	Calais	Calais	62,4%	
10	Calais	Coquelles	21,4%	10,0%
10	Calais	Longuenesse	1,5%	10,0%
10	Calais	WEB	2,6%	100,0%
16	Lille Grand'Place	Lille Rue De Bethune	8,5%	40,0%
16	Lille Grand'Place	Tourcoing	0,4%	40,0%
16	Lille Grand'Place	V2	4,1%	40,0%
16	Lille Grand'Place	Lille Grand'Place	34,1%	
16	Lille Grand'Place	Roubaix Casino	0,7%	
16	Lille Grand'Place	Euralille	5,4%	40,0%
16	Lille Grand'Place	Wattignies	0,6%	
16	Lille Grand'Place	Roncq	2,0%	40,0%
16	Lille Grand'Place	Leers 2	1,4%	40,0%
16	Lille Grand'Place	Englos Cc	1,6%	
16	Lille Grand'Place	Lille Nationale	5,8%	40,0%
16	Lille Grand'Place	V2 Niv 2	1,8%	
16	Lille Grand'Place	Englos Cc	3,1%	40,0%
16	Lille Grand'Place	Faches Thumesnil	1,8%	40,0%
16	Lille Grand'Place	Lomme	1,4%	40,0%
16	Lille Grand'Place	Wasquehal	5,4%	40,0%
16	Lille Grand'Place	Halluin	0,1%	
16	Lille Grand'Place	WEB	4,1%	100,0%

Illustration :

- a) pour le magasin de Calais, la clientèle pratique habituellement ses achats à 62,4% révélant un certain attachement au magasin. Elle exerce le reste de ses achats sur le magasins de COQUELLES ;
- b) pour le magasin de Lille Grand place : seuls 1/3 de sa clientèle a des habitudes d'achats sur ce magasin ; cette clientèle est assez itinérante sur d'autres magasins et dans un périmètre de la métropole Lilloise assez élargie.

Au regard, de cette porosité, du secteur géographique, de notre expérience éprouvée sur le transfert de clientèle lors de fermeture de magasin, de la situation économique constatée (taux de fréquentation, configuration du magasin, environnement géographique (centre ville/centre commercial), présence de concurrent, ...) un taux de transfert de CA est défini ;

Est pris également en compte, les habitudes d'achat au niveau du WEB - e.commerce

Le taux de transfert varie ainsi entre 10% et 40% de manière générale ; des magasins peuvent atteindre 50 voire 70% de manière exceptionnelle.

2. Ce taux permet de définir la part de CA estimé qui serait réparti sur les magasins touchés par les habitudes des clients ;
3. Ce CA supplémentaire est ajouté à celui de chaque magasin ;
4. La matrice historiquement utilisée sur l'ensemble du réseau de magasin permet ensuite d'attribuer un nombre d'heures supplémentaire selon le CA supplémentaire attribué et de la situation de productivité du magasin avant transfert.

L'ensemble des magasins sont classifiés sur 11 cluster de similarité en fonction du CA et de la superficie :

CA TTC VENTE < 0,6 M€
CA TTC VENTE > 0,6 M€
CA TTC VENTE > 0,6 M€ - surface < 100
CA TTC VENTE > 0,8 M€
CA TTC VENTE > 0,8 M€ - surface > 200
CA TTC VENTE > 1,2 M€
CA TTC VENTE > 1,2 M€ - surface > 200
CA TTC VENTE > 1,5 M€
CA TTC VENTE > 1,5 M€ - surface > 200
CA TTC VENTE > 2,2 M€
CA TTC VENTE > 2,2 M€ - surface > 200

Dans chaque cluster, les magasins sont classés en fonction de leur productivité (nbre d'heures/CA) et par quartiles.

Chaque année, au moment de la construction budgétaire, en fonction des évolutions de CA objectivées, NOCIBE demande aux magasins classés dans les 2 moins bons quartiles, de se rapprocher des productivités atteintes dans les 2 meilleurs quartiles.

A ces analyses chiffrées viennent se rajouter les considérations qualitatives apportées par les Directeurs Régionaux (DR) et les Directeurs des Ventes (DV).

Les DR et DV font un travail de détail, et analysent chaque magasin un par un, prenant en compte notamment :

- la configuration du magasin : nombre d'entrées, étage, sous-sol, surface de vente simple ou complexe à gérer, etc...
- l'environnement externe prévu ou connu : rue ou centre co en travaux, arrivée ou départ d'un concurrent, événements, contexte CV ou CC, etc...
- la situation managériale : équipe plus ou moins expérimentée, nouveau manager, manager en recrutement, etc...
- l'historique de l'année N-1

Enfin, un volant d'heures appelé « heures événements », liées aux fortes périodes d'activité, est alloué à chaque magasin pour faire face aux pics d'activité (Black Friday, Noël, St Valentin, FDM, Soldes)

Il est important de préciser que cette construction budgétaire est ensuite adaptée en permanence en fonction de la réalité des chiffres, si les chiffres sont meilleurs que prévu des heures peuvent être données en plus.

Enfin il faut souligner que nous avons 2 services dans l'entreprise, (Coordination + Méthode & Process), dont la mission est d'améliorer en permanence l'organisation, les process.

5. Vérification et rattachement au bon cluster (avec l'apport de CA, certains mags ont changé de cluster)

Il faut souligner que pour les magasins qui ont changé de cluster après apport du CA, NOCIBÉ a conservé la productivité cible de l'ancien cluster si elle était inférieure à celle du nouveau.

6. Attributions des heures supplémentaires

Dans le cadre du report de charge, NOCIBÉ a utilisé sa matrice habituelle et éprouvée, précisée ci-dessus.

Des heures fonction de ce CA supplémentaire seront ajoutées selon l'importance en volume du CA transférés et notamment si l'ajout du CA supplémentaire a vocation à dépasser les objectifs de productivité initialement fixés dans le cadre de l'exercice budgétaire.

Résultats de ce report de charges sur l'ensemble des magasins dans le cadre du projet de fermeture initial de 62 magasins.

- **Plus de 17,7 millions d'€** ont été transférés sur les magasins limitrophes ;
- **Ce transfert de CA a généré plus de 67 000 Heures supplémentaires** allouées aux magasins impactés par ce transfert et qui fait dépasser leur cible de productivité du fait de l'exercice budgétaire
- Sur ces 67 000 heures, considérant que peuvent être durablement pris en considération les postes susceptibles d'être créés soit à temps complet soit à temps partiel d'une durée minimum de 24h (minimum légal) :

- **3 postes à temps complet pour des conseillères beauté**

176	NICE LINGOSTIERE
450	BRETIGNY SUR ORGE 2
1 012	ENGLOS CC

- **10 postes à temps partiel (durée de 24h et +)**

427	TOUL CORA
1 173	FOUGÈRES GARE
1 112	MONTPELLIER MOULIN
1 034	SAINT ETIENNE FOY
1	LILLE RUE DE BETHUNE
33	TOULOUSE WILSON
82	TRIFONTAINE

1 064	WASQUEHAL
1 164	ST HERBLAIN ATLANTIS
446	RONCQ

- **3 postes à temps partiel pour les esthéticiennes**

78	COLOMBES
463	GUERANDE
304	SERRIS VAL D'EUROPE

- **Ont été ainsi créés sur 16 magasins** des postes de travail supplémentaires assurant un reclassement supplémentaires pour les salariés concernés

Nota : ces 13 postes de travail représentent plus de 21 000 heures. De sorte que reste l'équivalent de 46 000 heures qui seront allouées sous forme :

- soit de contrat à temps partiel inférieur à 24 h (durée minimale au sens du droit du travail) qui représentent 9 contrats de travail sur les magasins suivants :

73	PARIS BATIGNOLLES
206	CHATEAUROUX V.HUGO
1 001	LILLE NATIONALE
116	BESANCON
29	TOURS ST PIERRE
389	CHOLET CC CARREFOUR
1 103	SAINT ETIENNE CC GEANT
3	PETITE FORET
447	LEERS 2

- soit sous forme de contrat à durée déterminée pour renforcer le magasin durant les temps commerciaux forts de l'année (fête de mère, fête des pères, soldes d'été, black Friday, Noel, soldes d'hiver,..)

Dans le cadre de cet exercice objectif de report de charge, une présentation du CSE de la matrice et de l'exercice a pu être fait lors du CSE du 23 avril 2021.

Cet exercice de transfert du chiffre d'affaires a été jugé comme trop prudent par les représentants du personnel et l'expert Alter qui les accompagnent.

Après échanges et discussions, il a été décidé :

- de ne pas modifier le résultat des postes nouvellement créés suite à l'annonce du projet de cession des 42 magasins (par le Groupe BOGART et 2 Franchisés) ;
- de faire de ce report de charge un élément de négociation avec les organisations syndicales dans le cadre du Plan de Sauvegarde pour l'emploi qui a permis de s'accorder à la :
 - Création de 13 postes à temps complet en vente ;
 - Création de 19 postes à temps partiel en vente ;
 - Création de 04 postes à temps partiel en institut.

Les postes créés sont définis dans leur localisation et intégrés dans la bourse à l'emploi, de sorte qu'ils améliorent l'offre de reclassement de l'entreprise. Ils sont repris intégralement dans le Livre 1 du présent projet de restructuration.