

Conception : EM STRASBOURG

MANAGEMENT ET GESTION

OPTION : TECHNOLOGIQUE

Mardi 6 mai 2014, de 8 h. à 12 h.

SOMMAIRE

INTRODUCTION :	page 2
DOSSIER 1 : les choix stratégiques de TABLEDOR.....	page 3
DOSSIER 2 : le développement commercial de TABLEDOR	page 3
DOSSIER 3 : la situation financière de TABLEDOR.....	page 4
DOSSIER 4 : la gestion des ressources humaines chez TABLEDOR.....	page 5
DOSSIER 5 : un SI pour accompagner la gestion des ressources humaines.....	page 5

ANNEXES (pages 7 à 18)

Annexe 1 : le marché des arts de la table.....	page 7
Annexe 2 : présentation générale de l'entreprise TABLEDOR	page 10
Annexe 3 : TABLEDOR Nantes, les performances d'un franchisé.....	page 12
Annexe 4 : la carte Privilèges TABLEDOR.....	page 12
Annexe 5 : comptes consolidés du groupe TABLEDOR.....	page 13
Annexe 6 : quelques ratios de structure.....	page 14
Annexe 7 : composantes du financement	page 15
Annexe 8 : mesures d'adaptation au marché prises par TABLEDOR.....	page 15
Annexe 9 : la politique ressources humaines de TABLEDOR.....	page 16
Annexe 10 : processus de recrutement	page 17
Annexe 11 : description sommaire du Système d'Information (SI) Ressources Humaines	page 17
Annexe 12 : copie d'écran du portail Web de gestion des ressources humaines	page 18
Annexe 13 : extrait du schéma relationnel.....	page 18

Matériel autorisé :

Les calculatrices de poche pouvant être programmables et alphanumériques, à fonctionnement autonome, sans imprimante, sans document d'accompagnement et de format maximum 21 cm de long sur 15 cm de large.

TABLEDOR a été créée à la fin des années 1940 dans une petite ville d'Alsace. A l'origine, cette entreprise familiale de 7 salariés est spécialisée dans la fabrication de couverts en inox. Mais le projet de son fondateur, Guillaume Schmidt, est de rendre les arts de la table accessibles à tous.

Entreprenant, il développe l'entreprise qui s'impose très vite comme le leader européen sur le marché des arts de la table. A l'activité coutelière, s'ajoute en effet rapidement la fabrication de vaisselle en porcelaine. Les gammes se diversifient tout comme les circuits de distribution. L'offre produit s'enrichit au fil des ans : verrerie, articles de cuisine, *etc.*

En 2006, la refonte de l'offre, le repositionnement de la marque et le développement d'un réseau de boutiques en France et à l'étranger concrétisent l'ambition du fondateur.

Aujourd'hui, la marque est l'une des références des arts de la table. Elle est synonyme de qualité et dispose d'une notoriété forte : taux de notoriété assistée en France de 95 % ; spontanément plus de 35 % des consommateurs citent TABLEDOR ; la seconde marque citée spontanément ne recueille que 8 % des voix. Les collections de couverts, de vaisselle, de verres et d'articles culinaires répondent aux besoins de la vie de tous les jours mais aussi des grandes occasions.

TABLEDOR est perçue comme étant une marque haut de gamme, abordable, résolument conviviale et quotidienne. À l'étranger, elle est le symbole du savoir-vivre à la française. L'entreprise est la seule marque européenne à présenter une offre complète (couverts, vaisselle, verrerie, culinaire, platerie et accessoires) sous sa propre marque face à des concurrents essentiellement spécialisés complétant leur assortiment avec des produits développés par d'autres acteurs du marché. L'offre répond aussi aux exigences techniques et de qualité des professionnels de la restauration.

TABLEDOR dispose actuellement de quatre sites de production, deux en France, deux à l'étranger. Elle emploie 1 046 salariés et dispose de 730 points de vente en France et de 30 points de vente à l'étranger. Elle a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires consolidé de plus de 87 millions d'euros.

Le marché des arts de la table est depuis plusieurs années au point mort et les prévisionnistes tablent pour la persistance de la quasi stagnation du marché jusqu'en 2015. La dégradation de l'environnement économique et du pouvoir d'achat des ménages pèse sur les dépenses des Français en arts de la table et de la cuisine. Cependant, la crise a placé au centre des préoccupations des consommateurs les valeurs « famille », « foyer », « cocooning », révélant un potentiel de marché inscrit dans le renouveau des valeurs immatérielles associées à la préparation et au partage des repas en familles ou entre amis. L'inscription de la gastronomie française au patrimoine immatériel de l'UNESCO participe de ce mouvement général, y compris à l'international. Dans les marchés émergents, la « French Touch » représente un atout indéniable même s'il n'exonère pas les marques françaises de s'adapter aux modes de vie locaux.

Guillaume Schmidt souhaite poursuivre l'adaptation de l'entreprise aux évolutions de son environnement.

DOSSIER 1 : LES CHOIX STRATEGIQUES DE TABLEDOR (ANNEXES 1 ET 2)

En vous appuyant sur la présentation générale de l'entreprise et les annexes 1 et 2,

1.1 - Identifier le métier et les finalités de l'entreprise TABLEDOR.

1.2 - Analyser l'environnement de l'entreprise en identifiant les opportunités et menaces.

1.3 - Présenter les avantages concurrentiels dont dispose TABLEDOR.

1.4 - Indiquer les intérêts que présente l'activité de sous-traitance chez TABLEDOR, pour le compte de tiers.

DOSSIER 2 : LE DEVELOPPEMENT COMMERCIAL DE TABLEDOR (ANNEXES 1,2,3,4)

TABLEDOR dispose de 730 points de vente en France et, depuis 4 mois, d'un site de e-commerce.

L'évolution du réseau de distribution

2.1 - Analyser les caractéristiques du réseau de distribution de TABLEDOR et indiquer si elles sont en phase avec celles du marché.

2.2 - Présenter, sous forme d'un tableau, les avantages et les inconvénients de la franchise tant pour TABLEDOR que pour un de ses franchisés puis justifier le choix de TABLEDOR de recourir à la franchise pour assurer son développement.

La performance d'un franchisé

La direction du groupe TABLEDOR déplore que le rythme d'ouverture de magasins en franchise ne soit pas aussi rapide que prévu. Dans le contexte actuel, les franchisés potentiels ont du mal à obtenir des financements bancaires. Le groupe TABLEDOR fait une étude sur la performance des magasins franchisés, et en particulier, leur niveau d'activité critique.

Vous disposez en annexe 3 de données sur l'activité d'un franchisé, le magasin Tabledor, situé dans le centre-ville de Nantes.

2.3 - Calculer, sous forme d'un tableau différentiel, le résultat du magasin de Nantes pour l'exercice 2012.

2.4 - Calculer le seuil de rentabilité, la marge de sécurité puis l'indice de sécurité du magasin. Interpréter les résultats obtenus.

Politique de conquête et de fidélisation des clients

TABLEDOR propose à ses clients de souscrire en magasin, pour tout achat de produit de la marque, une carte de fidélité qui leur permet de bénéficier de certains avantages. Vous disposez de la présentation des caractéristiques de cette carte en annexe 4.

2.5 - Présenter l'intérêt pour TABLEDOR de proposer une telle carte de fidélité.

2.6 - Caractériser le programme de fidélisation retenu et indiquer les limites du recours à ce type de programme.

DOSSIER 3 : LA SITUATION FINANCIERE DE TABLEDOR (ANNEXES 5,6,7,8)

La performance de l'entreprise

Vous disposez des documents financiers du groupe TABLEDOR (comptes consolidés), pour les exercices 2011 et 2012 (annexe 5).

3.1 - Analyser la performance de TABLEDOR et son évolution entre 2011 et 2012 à l'aide des calculs suivants, à effectuer pour les deux exercices et à interpréter :

- la valeur ajoutée (en valeur absolue et en pourcentage du chiffre d'affaires) ;
- l'excédent brut d'exploitation (en valeur absolue et en pourcentage du chiffre d'affaires) ;
- la capacité d'autofinancement (en valeur absolue et en pourcentage du chiffre d'affaires).

Le financement

3.2 - Calculer les ratios présentés en annexe 6 pour les années 2011 et 2012. Conclure sur l'autonomie financière et la solvabilité de TABLEDOR.

3.3 - A partir de l'annexe 7, identifier et classer les différents moyens de financement de l'entreprise et donner pour chacun les principaux avantages et inconvénients.

Les mesures d'adaptation

3.4 - A partir de l'annexe 8, expliquer l'impact attendu, au niveau des comptes de la société (bilan, compte de résultat) :

- de la politique de gestion des stocks, d'une part ;
- de la politique de compression du point mort, d'autre part.

DOSSIER 4 : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES CHEZ TABLEDOR (ANNEXE 9)

La Direction des Ressources Humaines a pour mission d'accompagner la stratégie de l'entreprise. Elle doit garantir l'adéquation permanente entre les besoins de l'organisation et l'apport des collaborateurs.

Compte tenu des évolutions du marché des arts de la table, la masse salariale de l'entreprise TABLEDOR doit être maîtrisée. Ainsi, TABLEDOR a ajusté ses effectifs chaque fois que cela a été pertinent, et l'entreprise est passée de 1 680 collaborateurs en décembre 2004 à 1 046 en décembre 2012. Dans le même temps, l'entreprise doit pouvoir compter sur l'implication de ses collaborateurs et a besoin de certaines compétences, notamment pour les postes qui concernent la force de vente.

4.1 - Apprécier l'intérêt du recrutement de jeunes en alternance dans le cadre de l'École de Vente TABLEDOR, par rapport au recrutement de profils déjà formés et plus expérimentés.

4.2 - Identifier le profil de compétences que devront acquérir ces jeunes en alternance, compte tenu des missions qui leur seront confiées en tant que vendeur en point de vente.

4.3 - Identifier les outils d'intégration des nouvelles recrues utilisés par TABLEDOR et développer leurs intérêts.

4.4 - Analyser la politique d'augmentation de la composante individuelle de la rémunération. Pour cela :

- Identifier les objectifs de cette politique ;
- En préciser le facteur de réussite ;
- Proposer une démarche pour faciliter la mise en œuvre de ce plan « Contribution / Rétribution ».

DOSSIER 5 : UN SI POUR ACCOMPAGNER LA GESTION DE RESSOURCES HUMAINES (ANNEXES 10, 11, 12, 13)

L'administration des Ressources Humaines de TABLEDOR est assurée par un système d'information dédié. Il est utilisé exclusivement par les structures françaises du groupe et sera progressivement étendu à ses structures étrangères. Il permettra à terme de gérer l'ensemble du personnel du groupe.

5.1 - Préciser les conditions d'accès à la base documentaire du groupe TABLEDOR.

5.2 - Si l'on prend le cas d'un collaborateur commercial en France dont l'entretien d'embauche a eu lieu, préciser les applications mobilisées pour réaliser les formalités d'embauche de ce collaborateur.

5.3 - Indiquer les difficultés suscitées par l'existence de 2 bases de données distinctes pour la gestion des Ressources Humaines.

Le collaborateur numéro 12427, commercial, souhaite démissionner pour aller rejoindre un de vos concurrents, LUMINART.

5.4 - Proposer deux requêtes utiles au manager RH pour préparer l'entretien avec ce collaborateur avant son départ. Indiquer, pour chacune d'elles, la nature de l'information qui sera extraite de la base de données et la requête SQL à exécuter.



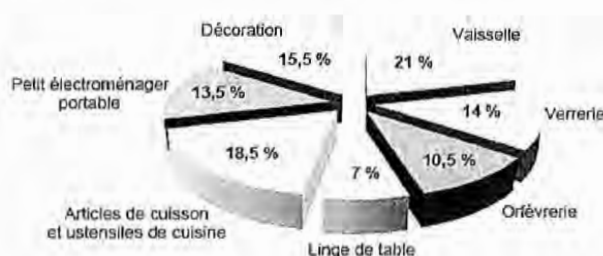
ANNEXE 1: LE MARCHÉ DES ARTS DE LA TABLE

Sources : D'après l'enquête Xerfi-Percepta et ObSoCo (Observatoire Société et Consommation) - juin 2012 ; Études de l'institut I+C pour le compte de la Confédération des arts de la table et Francéclat.

Les tendances du marché

Le marché des arts de la table est un petit marché de 4.9 milliards d'euros en France. Le secteur rassemble à la fois les articles utilisés pour consommer les boissons et les mets (verres, assiettes, couverts, ...), ceux qui servent à préparer les repas (casseroles, petit électroménager, ...), et les pièces permettant de décorer la table (vases, chandeliers, ...).

Structure du marché des arts de la table par familles de produits



En recul de 1,5 % entre 2008 et 2010 et de 1 % en 2011 puis 2012, les chiffres d'affaires continuent à s'éroder. Mais le marché ne s'effondre pas. Les arts de la table ont été jusqu'à une période récente un marché très traditionnel. Avec l'invention dans les années 1950 de la liste de mariage, on s'équipait pour la vie et le choix devait être assez sobre pour ne pas se démoder. Aujourd'hui, toute réception devient personnalisée. On est passé de l'achat patrimonial à l'achat au coup par coup. Les consommateurs acceptent de changer plus facilement de couverts pour peu que les créateurs innover. L'accroissement de la mobilité des ménages, associé à une réduction de la durée de vie en couple, contribue à rendre plus éphémères les achats.

Depuis une dizaine d'années, les arts de la table ont conquis les rayons des supermarchés, avec des prix attractifs et une hausse des produits d'importation. Le « *Made in China* » représente aujourd'hui plus de 60 % de l'offre de certains produits, par exemple la céramique (la Commission européenne a d'ailleurs décidé d'imposer des taxes allant de 17,6 à 58,8 % sur les produits céramiques chinois). Les consommateurs ont un regain d'intérêt pour la qualité du « *Made in France* » qui s'accompagne d'une prise de conscience des questions environnementales et la recherche d'articles plus sécurisants à l'égard de la santé du public. En 2011, la part des exportations des arts de la table s'élevait à 2,2 milliards d'euros (en hausse de 4 % par rapport à 2010) tandis que les importations atteignaient 2,6 milliards (+ 5 %). La production française s'établit à 2,6 milliards d'euros, en hausse de 1 % par rapport à 2010.

Principaux partenaires de la France en 2011 en arts de la table (hors articles de cuisine et de décoration)



Les circuits de distribution

On observe un développement sans précédent de nouveaux types de points de vente, axés sur le confort de la maison. La concurrence s'intensifie dans la distribution des produits d'arts de la table, marché dominé par les multi-spécialistes.

- Les grandes surfaces alimentaires sont les premiers distributeurs de produits d'arts de la table et de la cuisine (avec près de 40 % des ventes ; 43 % des points de vente du commerce de détail) et elles renforcent leurs parts de marché en augmentant les surfaces dédiées à ce créneau, mais sans réussir à enrayer la baisse du chiffre d'affaires au m².
- Les spécialistes des arts de la table et de la cuisine, en partie représentés par le commerce indépendant (ce dernier représente environ 12 % des points de vente du commerce de détail), cèdent du terrain malgré les efforts déployés par les groupements et les franchises (Ambiance & Styles, TABLEDOR, ...) pour mailler le territoire. Les franchises qui font preuve de plus de dynamisme et de créativité pour renouveler les concepts de vente parviennent à se maintenir.
- Les grands magasins (Galeries Lafayette, Printemps, ...) tirent leur épingle du jeu grâce à un positionnement haut de gamme et un panier moyen bien plus élevé que dans les autres circuits.
- Les enseignes d'ameublement-décoration (Ikea, Alinéa...) et d'équipement du foyer (Conforama, But, ...) maintiennent leurs ventes grâce à un effet d'entraînement du rayon "meubles de cuisine", de loin le plus dynamique dans la catégorie meuble.
- Les solderies - discounters (GIFI, La Foire/Fouille, ...) enregistrent de bonnes performances et une hausse sensible de la fréquentation et du panier moyen d'une clientèle séduite par un large choix et des prix compétitifs.
- Les véadistes traditionnels (La Redoute, 3 Suisses, ...) misent dorénavant sur leur stratégie full web pour redresser leurs ventes.
- Le e-commerce est en retard dans la distribution des produits d'arts de la table alors que les ventes en ligne aux particuliers affichent des taux de croissance à deux chiffres. Les leaders du e-commerce français (Amazon, Cdiscount, Rueducommerce, ...) se lancent massivement sur le marché, directement ou via leur *market place*. En 2011, les ventes en ligne d'arts de la table n'ont représenté que 10 % du marché dont 8 % seulement assurés par les *click & mortar* (entreprise ayant ajouté des activités en ligne à son modèle de magasin physique).

Structure du chiffre d'affaires

Nombre d'établissements

Répartition des éab	2006	2008	2010
Fabricants	720	690	620
Commerce de gros	820	760	740
Commerce de détail	15 485	16 150	16 850
Détaillants indépendants*	1 940	2 000	1 950
Chaînes et franchisés	310	350	380
Grands magasins	100	100	100
Magasin populaires	275	270	280
Hypermarchés	1 430	1 590	1 750
Supermarchés	5 520	5 480	5 380
Hard discount	4 070	4 350	4 710
Spécialistes meubles**	940	1 050	1 230
Soleries	900	960	1 070
Vente à distance	-	-	-
Total	17 025	17 600	18 210
Spécialistes linge de maison	630	700	620

Structure des ventes	2006	2008	2010
Détaillants indépendants*	23 %	22 %	20 %
Chaînes et franchisés	5 %	5 %	5 %
Grands mag./mag. populaires	13 %	13 %	13,5 %
Hypermarchés	30,5 %	30,5 %	31,5 %
Supermarchés	7,5 %	7,5 %	7,5 %
Hard discount	1 %	1 %	1 %
Spécialistes meubles**	9 %	9,5 %	9 %
Soleries	4 %	4,5 %	5 %
Vente à distance	7 %	7 %	7,5 %
CA total en millions d'€	3 820	3 845	3 778
Vaisselle	19,5 %	19,5 %	19,5 %
Verrerie	13 %	13 %	12,5 %
Orfèvrerie, couverts et couteaux	9 %	8,5 %	8,5 %
Linge de table	6,5 %	6,5 %	6,5 %
Cuisson/ustensiles de cuisine	19 %	19 %	19,5 %
Petit électroménager portable	15 %	16 %	17 %
Décoration	18 %	17,5 %	16,5 %

Panier moyen par points de vente

En euros	2006	2008	2010
Détaillants indépendants*	39	43	44
Chaînes et franchisés	48	45	50
Grands mag./mag. populaires	60	65	65
Hypermarchés	24	25	23
Supermarchés	12	13	13
Hard discount	5	6	7
Spécialistes meubles**	30	29	26
Soleries	11	14	20

* : y compris membres de groupements.
 ** : y compris grandes surfaces spécialisées (bricolage, jardinerie, etc).

Le profil et le comportement des consommateurs français des arts de la table

[Extrait de l'étude Crédoc sur le marché des arts de la table et résultats de l'enquête menée par Xerfi en partenariat avec l'Observatoire Société et Consommation (ObSoCo) - juin 2012].

« Voici plusieurs raisons d'acheter des biens de consommation. Chacune d'elles vous incite-t-elle à acheter un produit ? » Réponses « beaucoup » + « assez ».

	2008	2009	2010
Le prix est compétitif	79 %	76 %	81 %
Le produit porte un label de qualité	58 %	70 %	66 %
La marque vous inspire confiance	53 %	57 %	64 %

« Si vous en avez acheté dans les douze derniers mois ou dans les deux ou trois dernières années, était-ce... »

	Pour même moi-	Pour offrir
Des verres pour tous les jours	54 %	4 %
De la vaisselle pour tous les jours	52 %	5 %
Des couverts pour tous les jours	48 %	3 %

Des verres un peu exceptionnels (en cristal...)	14 %	9 %
De la vaisselle un peu exceptionnelle	13 %	7 %
Des couverts un peu exceptionnels (en argent, en métal argenté...)	11 %	5 %

Le remplacement d'un produit usé ou endommagé arrive largement en tête des motifs d'acquisition des produits des arts de la table (40 %) devant le fait de ne pas en avoir (20 %) ou d'en avoir besoin d'un supplémentaire (20 %). 10 % des consommateurs achètent lorsqu'ils veulent changer de style et seulement 6 % lorsqu'ils ont un coup de cœur. Ils sont même 56 % à déclarer ne pas acheter "au coup de cœur". En moyenne, les français consacrent 136€ par an à ce poste de dépense.

De plus, Internet est devenu pour grand nombre d'internautes un passage obligé avant de procéder à un achat en magasin. À tel point que les vendeurs perdent de la crédibilité aux yeux des clients. 67 % des personnes interrogées ont déclaré se rendre sur Internet pour se renseigner sur les produits, les services ainsi que les prix avant de procéder à un achat. 47 % des sondés affirment faire davantage confiance aux avis des internautes pour des informations sur un produit qu'aux conseils délivrés par un vendeur.

Les résultats de l'enquête menée par Xerfi et l'ObSoCo révèlent que le potentiel du marché des arts de la table est réel et que la consommation ne demande qu'à être stimulée. Les achats s'inscrivent aujourd'hui dans une logique rationnelle et individuelle. L'enjeu pour les producteurs et les distributeurs est d'impulser une nouvelle dynamique vers des logiques plus affectives (achat plaisir, achat coup de cœur, achat cadeaux, ...) et de renforcer leur présence sur la Toile.

ANNEXE 2 : PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE TABLEDOR

TABLEDOR crée, développe, fabrique et commercialise des produits d'arts de la table et de la cuisine dans le monde entier, auprès des professionnels et des consommateurs.

La fabrication est réalisée au sein de 4 unités de production spécialisées :

- pour la production d'acier, deux sites : le site historique en Alsace pour les produits de forte valeur ajoutée, un site au Vietnam positionné sur les couverts moyens de gamme. La production de couverts d'entrée de gamme est sous-traitée pour bénéficier de prix plus compétitifs. Le site alsacien a aussi une fonction de relais de production pour le site vietnamien quand le plan de charge de celui-ci le justifie ou pour faire face à la défaillance d'un sous-traitant. Le cours des matières premières a fortement augmenté ces dernières années.
- pour la production de porcelaine, deux sites : à Limoges, pour la production de pièces de porcelaine blanche bénéficiant du label « Limoges » ; en République Tchèque pour les gammes destinées aux consommateurs qui n'attachent pas d'importance au label « Limoges » et pour la conception et l'impression des décors. La production de produits d'entrée de gamme est confiée à des sous traitants chinois pour bénéficier de prix compétitifs sur ce segment de marché.

Certains de ces sites disposent d'un savoir-faire unique en Europe, sur lequel l'entreprise capitalise en développant une activité de sous-traitance pour le compte de tiers.

Le site alsacien intervient pour le compte d'industriels et de distributeurs du secteur des arts de la table en France et à l'étranger mais aussi pour des industriels de secteurs d'activité variés tels que le nucléaire, le ferroviaire, l'automobile, le luminaire. L'activité de sous-traitance se veut une activité de premier rang, c'est-à-dire tournée vers la délivrance d'un produit fini au donneur d'ordre avec un niveau d'intégration le plus élevé possible. L'objectif est d'obtenir des contrats courant sur 2 à 10 ans.

L'usine de Limoges a également des activités de sous-traitance pour les acteurs des arts de la table mais aussi de l'industrie pharmaceutique (matériel médical).

Le rythme de recherche et d'innovation tant sur le développement de nouveaux matériaux que sur la mise au point de nouvelles technologies est important.

Cette activité représente aujourd'hui 30 % du chiffre d'affaires de TABLEDOR.

L'entreprise développe des produits d'arts de la table qui s'adressent, pour la plupart, tant aux professionnels de l'hôtellerie-restauration qu'aux consommateurs. Ils sont conçus en partenariats avec les professionnels et commercialisés auprès d'eux avant leur présentation à la vente aux consommateurs. Les collections font l'objet de refontes périodiques pour tenir compte de nouveaux modes de consommation et d'usage ou de l'évolution technologique. La préoccupation constante est d'anticiper les évolutions des modes de consommation et d'innover. De plus, des collections courtes, au temps de développement réduit, sont proposées pour répondre à des phénomènes de mode et à des achats d'impulsion.

TABLEDOR est concurrencée sur son marché par trois catégories d'acteurs :

- les fabricants dont la plupart ont procédé à de nombreuses fermetures de capacités de production en Europe ou aux Etats-Unis au profit de la Chine et ont fait le choix de la maîtrise de leur réseau de distribution (grossistes hôteliers ou boutiques). Cependant, de nombreux fabricants français privilégient les achats « sur étagères » auprès de fabricants étrangers au détriment de la recherche et développement, favorisant la banalisation d'offres produits à bas prix. Ces concurrents se trouvent également exposés à voir leurs collections remises en cause dans le cadre de procédures judiciaires de contrefaçon ou de concurrence déloyale ;
- les importateurs, dont la compétitivité prix est sujette aux variations de prix de matières premières et du cours des devises ;
- les distributeurs dont le poids est particulièrement important désormais.

TABLEDOR distribue ses fabrications dans plus de 80 pays.

Les professionnels de la restauration (cafés, hôtels-restaurants, compagnies aériennes, croisiéristes, compagnies de chemins de fer) sont servis à travers un réseau de distribution sélectif.

Pour les particuliers, la distribution se fait au travers de multiples canaux :

- Les grands Magasins (type Galeries Lafayette, etc) par des corners ou des points de vente en concession
- Les détaillants multimarques indépendants
- Les boutiques succursales TABLEDOR
- les boutiques franchisées TABLEDOR
- les magasins d'usine
- un site d'e-commerce : e-tabledor.com, ouvert depuis seulement 4 mois.

La priorité est donnée au développement de la franchise en France comme à l'étranger. En un an, le nombre de magasins franchisés en France est passé de 4 à 10. La bonne performance des points de vente ouverts et la très bonne qualité des prospects rencontrés lors de la participation au salon de la franchise à Paris, permettent d'envisager un objectif d'ouverture de 10 magasins franchisés par an.

TABLEDOR : Maillage commercial actuel

Points de vente en France	unités en 2012
Boutiques succursales	25
Boutiques franchisées	10
Concessions grands magasins	25
Corners grands magasins	35
Détaillants multimarques	620
Magasins d'usine	15
TOTAL	730

La politique de communication de TABLEDOR se traduit par :

- un site internet institutionnel ;
- la participation au salon Maison & Objet et au salon Equip'hôtel à Paris chaque année ;
- deux campagnes annuelles de distribution de magalogue (catalogue organisé à la façon d'un magazine) en « imprimés sans adresse » au sein de zones de chalandises sélectionnées ;
- une campagne radio au moment des fêtes de fin d'années.

ANNEXE 3 : TABLEDOR NANTES : LES PERFORMANCES D'UN FRANCHISÉ

Données extraites du compte de résultat du magasin Tabledor de Nantes pour l'année 2012 (en €) :

Chiffre d'affaires net (HT)	635 263
Achats nets de l'exercice	399 211
Variation du stock	+ 14 250
Frais sur achats	5 000

Reclassement de certaines charges par nature :

Charges par nature	Montant (€)	Charges fixes	Charges variables
Autres charges externes	29 474	15 789	13 684
Impôts, taxes et versements assimilés	17 632	7 368	10 263
Charges de personnel	73 684	58 947	14 737
Autres charges de gestion	5 263	2 105	3 158
Charges financières	12 895	11 053	1 842
Dotations aux amortissements et provisions	20 000	20 000	
	158 947	115 263	43 684

ANNEXE 4: LA CARTE PRIVILEGES TABLEDOR

La carte Privilèges TABLEDOR vous est offerte en magasin pour tout achat de produits TABLEDOR. Elle vous donne accès gratuitement à de nombreux privilèges exclusifs.

A l'occasion de vos achats et sur présentation de votre carte Privilèges, cumulez vos points cadeaux sur la base suivante :

15€ d'achat = 1 point fidélité

1 point fidélité = 1€ de réduction

Pour tout achat sur le site e-tabledor.com, vous cumulez également des points.

Vous capitalisez des points cadeaux quel que soit le montant de vos achats et même pendant les soldes.

Le jour de la création de votre carte, vous nous communiquez vos coordonnées complètes (adresse postale et email valide) et nous vous offrons 3 points.

Deux fois par an, et dès 15 points cumulés, recevez vos chèques cadeaux valables dans votre point de vente TABLEDOR participant. Les points sont acquis pour une période de 36 mois. De plus, en nous informant de votre date de naissance, bénéficiez aussi d'un chèque cadeau de 10€ pour votre anniversaire (si vous avez effectué un achat dans les 36 mois qui précèdent).

Avantages exclusifs (hors site e-tabledor.com) :

La livraison est gratuite à domicile : « Recevez directement chez vous l'article de votre choix dans le cas où celui-ci ne serait pas disponible immédiatement en magasin ».

La garantie casse : « Ramenez vos pièces cassées dans votre point de vente, nous vous les échangeons ». Cette garantie est valable pour une période d'un an à partir de votre date d'achat.

Les privilèges :

Tout au long de l'année, recevez directement chez vous des offres exclusives réservées aux clients privilégiés (points doublés sur certaines périodes, promotions, produits, bonus) et des invitations aux événements liés à votre point de vente.

ANNEXE 5 : COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE TABLEDOR

BILAN du groupe TABLEDOR (en milliers d'euros)

ACTIF	31/12 / 2012	31/12 / 2011	PASSIF	31/12 / 2012	31/12 / 2011
Immobilisations	49 969	51 062	Capitaux propres	42 260	46 222
Actif circulant			Provisions	2 141	2 039
stocks	21 035	22 787	Dettes		
créances	15 077	15 088	emprunts et dettes financières	8 156	11 262
valeurs mobilières de placement et autres placements	1 197	878	emprunts et concours bancaires (part à moins d'un an)	16 204	12 630
disponibilités	138	196	dettes fournisseurs (à moins d'un an)	9 236	8 365
			autres dettes (à moins d'un an)	9 419	9 493
TOTAL	87 416	90 011	TOTAL	87 416	90 011

COMPTE DE RESULTAT du groupe TABLEDOR (en milliers d'euros)

Libellé	31/12/2012	31/12/2011
Produits d'exploitation		
Chiffre d'affaires	87 413	86 503
Autres produits d'exploitation	1 581	1 080
Reprises sur provisions	177	838
	89 171	88 421
Charges d'exploitation		
Achats de l'exercice	35 246	35 024
Variation de stocks et production stockée	1 525	433
Autres achats et charges externes	18 955	20 039
Charges de personnel	29 569	28 602
Impôts et taxes	1 570	1 663
Dotation aux amortissements et provisions	4 148	4 271
	91 013	90 032
RESULTAT D'EXPLOITATION	-1 842	-1 611
Produits financiers		
Produits de trésorerie et autres produits financiers	912	1 014
Charges financières		
Intérêts et charges assimilés et autres charges financières	2 146	1 568
RESULTAT FINANCIER	-1 234	-554
Produits exceptionnels		
Charges exceptionnelles		
RESULTAT EXCEPTIONNEL	0	0
Impôt sur les résultats (*)	439	484
RESULTAT NET	-3 515	-2 649

(*) les impôts proviennent des filiales bénéficiaires de TABLEDOR

ANNEXE 6 : QUELQUES RATIOS DE STRUCTURE

Ratio	Mode de calcul	Acceptabilité
Ratio d'autonomie financière	Capitaux propres / Total du passif	Un taux de 25 % est considéré comme satisfaisant
Capacité de remboursement des dettes	Dettes à long terme / capacité de remboursement (CAF)	4 est considéré comme acceptable, cela signifiant qu'il faut 4 années de CAF pour rembourser les dettes à long terme
Liquidité immédiate	Actif circulant (hors stocks) / Dettes à court terme	On considère qu'il doit être supérieur à 100 % pour que l'entreprise soit solvable à court terme

ANNEXE 7 : COMPOSANTES DU FINANCEMENT

Pour financer ses activités, TABLEDOR fait appel à différents types de financement. On remarque notamment :

- un financement par crédit-bail : pour un montant total de 2 668 K€
- le recours à l'affacturage : TABLEDOR a versé en 2012 environ 65 K€ de frais financiers liés à ces services d'affacturage
- le recours aux facilités de caisse : les lignes de financement négociées auprès des banques font l'objet d'un renouvellement semestriel
- des prêts auprès de plusieurs établissements de crédit ; les caractéristiques du principal prêt sont les suivantes :

Montant : 7 000 K€

Durée : 5 ans

Garanties : nantissement sur la marque et caution OSEO

Agent : BNP

Taux : Euribor 3 mois + 1.75%

Coût de la caution OSEO : 1%

ANNEXE 8 : MESURES D'ADAPTATION AU MARCHÉ PRISES PAR TABLEDOR

Parmi les mesures d'adaptation du groupe TABLEDOR à l'évolution des marchés, on retient notamment :

La politique de gestion des stocks

TABLEDOR a décidé de mettre en place un programme d'optimisation de ses stocks en fonction de la demande, consistant à la fois à calibrer les flux de production et d'approvisionnement de manière optimale par rapport aux besoins des clients, et à écouler les sur-stocks et les stocks de produits dont la commercialisation est arrêtée.

Afin de réguler ses stocks, le groupe prévoit donc :

- la réduction et la rationalisation progressives du nombre de références commercialisées ;
- la maîtrise de la gestion des stocks d'articles en fin de vie ;
- l'optimisation du flux de réassort dans l'ensemble des points de vente ;
- des opérations de ventes ciblées dans les réseaux de commercialisation du groupe.

La politique de compression du point mort

L'entreprise met en œuvre diverses mesures destinées à comprimer ses dépenses d'exploitation, sans toutefois remettre en cause les moyens destinés à développer les nouvelles collections et les circuits de distribution du groupe.

L'objectif est de réduire les charges de structures et de concentrer les moyens du groupe sur l'ensemble des opérations visibles et mesurables pour ses clients, qu'ils soient particuliers ou professionnels.

Le recrutement de jeunes collaborateurs

TABLEDOR met en place des actions afin de permettre l'entrée des jeunes dans la vie professionnelle. Elle collabore activement avec les institutions de l'Education Nationale, ou avec des organismes locaux, afin de favoriser l'adéquation des dispositifs de formation avec les besoins en compétence de l'entreprise. Elle a par ailleurs mis en place un partenariat avec une association de formation professionnelle pour la création de « l'École de Vente Tabledor », dont le but est de former des jeunes pour qu'ils puissent intégrer l'entreprise et évoluer au sein de celle-ci.

L'École de Vente Tabledor créée a ainsi mis en place une formation d'un an intitulée «Vendeur Spécialisé en point de vente». Cette formation spécifique constitue un des modes de recrutement des futurs collaborateurs intervenant sur les points de vente TABLEDOR (boutiques, corners en grands magasins).

Ce cycle de formation accueille des alternants en contrat de professionnalisation. L'alternance consiste à former les étudiants en école (une semaine par mois) et en boutique ou en grands magasin (trois semaines par mois).

Le programme pédagogique, de 350 heures annuelles, comporte des modules spécifiques Tabledor et des modules standards proposés par l'association professionnelle partenaire.

En boutique ou en grand magasin, le (la) vendeur(se) aura pour missions principales de :

- Développer le chiffre d'affaires du point de vente
- Conseiller la clientèle grâce à son expertise produit
- Assurer une qualité de service en lien avec l'image de marque TABLEDOR
- Fidéliser la clientèle
- Participer à l'optimisation des résultats du point de vente

L'intégration dans l'entreprise

Le recrutement de tout nouveau collaborateur du groupe, quels que soient son profil et le mode de recrutement, s'accompagne d'une politique d'intégration active dès ses premiers pas dans l'entreprise.

Cela se traduit par la désignation d'une marraine ou d'un parrain chargé d'être le référent de la nouvelle recrue et de l'accompagner dans sa découverte de l'entreprise et du groupe. Cela se traduit aussi par des formations intégration spécifiques à chaque métier.

Enfin, un guide d'accueil est remis à chacun dès son arrivée. On trouve au début de ce « Guide des Collaborateurs Tabledor » la présentation des valeurs de l'entreprise autour de cinq axes :

✓ Oser

Etre créatif, avoir de l'audace, affronter les obstacles

✓ S'engager

Avoir un cap, être cohérent dans ses actes, avoir un comportement responsable

✓ Changer

Surveiller son environnement, gérer les dysfonctionnements, mettre en œuvre les changements

✓ Partager

Partager les réussites, mettre les collaborateurs au cœur des projets, savoir récompenser

✓ Jouer collectif

Etre loyal envers son équipe, être solidaire autour des objectifs, faire passer l'entreprise d'abord

La politique de rémunération : le plan « Contribution / Rétribution »

Pour développer une véritable Gestion des Ressources Humaines, TABLEDOR a décidé de se doter d'outils permettant d'apprécier la contribution individuelle et collective à la performance de l'entreprise et de récompenser ces contributions.

Pour cela, il est nécessaire de clarifier la répartition des responsabilités et des objectifs et de mieux reconnaître la contribution de chacun. Un collaborateur qui s'est investi pour mener à bien ses missions et remplir ses objectifs (c'est sa « contribution ») doit pouvoir être récompensé (par une « rétribution »).

En parallèle, d'autres avantages resteront offerts aux salariés :

- ✓ Intéressement,
- ✓ Participation,
- ✓ Plan d'Epargne Entreprise,
- ✓ Protection sociale (Mutuelle, Prévoyance, etc...).

ANNEXE 10 : PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Annonce -> Entretien -> Déclaration préalable d'embauche -> Rédaction du contrat de travail

ANNEXE 11 : DESCRIPTION SOMMAIRE DU SYSTEME D'INFORMATION (SI) RESSOURCES HUMAINES

Il se compose de plusieurs applications :

- Un portail web de gestion des RH contenant la base documentaire RH, ouverte à tous les salariés du groupe ayant une connexion au réseau. Les informations accessibles diffèrent suivant les droits d'accès octroyés à chaque collaborateur. Ce portail constitue à la fois un outil expert au service des spécialistes de la fonction RH du groupe, mais aussi un outil de partage des connaissances et d'accès aux données clés pour les collaborateurs du groupe et les managers. Il s'agit d'une base de données évolutive, construite dans le respect de la confidentialité et du traitement sécurisé des données individuelles et collectives.
- La solution informatique LegalAct mise en place dans un premier temps par la Direction Juridique du groupe puis intégrée par la DRH : cette solution permet la création sur mesure et la gestion des contrats de travail de l'ensemble des collaborateurs du groupe. Seule la DRH est utilisateur de cette solution. LegalAct permet de rédiger en toute sécurité les contrats de travail de l'entreprise sur la base de modèles types créés et mis à jour par la Direction Juridique. Diverses fonctions guident le rédacteur dans l'élaboration du document : activation de champs dynamiques, insertion des clauses indissociables, exclusion des incompatibilités, numérotation des clauses, etc. L'ensemble de ces données

est enregistré dans une base de données facilitant l'extraction, la mise à jour, l'historisation des contrats. Le temps de rédaction des contrats s'en trouve sensiblement réduit. Chaque paragraphe a été préalablement modélisé par le service juridique. Une fois l'acte rédigé, il n'est édité qu'après sa validation par les juristes, par l'intermédiaire d'un circuit de workflow.

ANNEXE 12 : COPIE D'ECRAN DU PORTAL WEB DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

The screenshot shows a web portal interface. At the top left, there is a navigation menu with the title "Gérer les RH" and four items: "Déclarations en ligne", "Outils RH", "Bases documentaires", and "Modèles d'actes", each with a right-pointing arrow. To the right of the menu, the breadcrumb path reads "Page d'accueil | Vous êtes dans : Gérer les RH > Outils RH". Below the breadcrumb, the heading "Outils RH" is followed by a text box containing the message: "Vous trouverez ci-dessous les instruments nécessaires à la gestion des ressources humaines classés en fonction de l'opération que vous aurez à effectuer." Below this text box, there is a list of four tools, each preceded by a magnifying glass icon and underlined text: "Je recherche des informations statutaires (Règlementation, accords d'entreprise, accords de branche...)", "Je souhaite recruter un collaborateur (bourse d'emploi en interne, déclaration préalable d'embauche)", "Je cherche à accompagner un déroulement de carrière (évaluation, promotion, formation)", and "Je veux des outils pour élaborer la nave (échelle indiciaire, fiches pratiques)".

ANNEXE 13 : EXTRAIT DU SCHEMA RELATIONNEL

Collaborateur (numCo, nomCo, prenomCo, numCT, numSS, salaire, Nb|congéPayés)

Clé primaire : numCo

Clé étrangère : numCT en référence à CONTRAT(numCT)

Contrat (numCT, clauseDeNonConcurrence, numConventionCollective, dateEmbauche, typeCT)

Clé primaire : numCT

NB : la donnée « clauseDeNonConcurrence » est de type Booléenne (O/N), la donnée typeCT indique le type de contrat du collaborateur (CDI, CDD, ...).

