

# Rapport de Gestion

L'exercice 2005 marque la re-fondation du groupe Guy Degrenne sur un marché très fortement compétitif mais en légère croissance.

Les jalons posés par le Plan de Relance ont nécessité des investissements lourds et des sacrifices importants, pesant à la fois sur le bilan et sur le compte de résultat, tout en faisant ressortir un résultat net positif au terme de l'exercice 2005.

La fin de l'année a ainsi enregistré les premiers fruits de cette re-fondation, très encourageante pour les perspectives d'activité de l'année 2006.

# Le mot du Directoire

2005, une année de re-fondation et les premiers effets positifs du Plan de Relance

Après une année 2004 consacrée à la pose des premiers jalons du Plan de Relance du Groupe Guy Degrenne, l'exercice 2005 est résolument **une année de changements** et de mise en place des nouvelles fondations du groupe :

- *Une marque et des valeurs réaffirmées à travers une nouvelle image.* Guy Degrenne vit désormais intensément au rythme de son credo : « Tous différents, Mieux ensemble » ;
- *Une politique commerciale tournée vers la ré-appropriation de ses points de vente afin d'assurer la maîtrise de son chiffre d'affaires.* Cette politique se traduit en particulier par l'ouverture de nouvelles boutiques. Elle permet d'accroître la proximité de la marque avec l'ensemble de ses clients ;
- *Un pôle industriel du groupe mis sous tension sur l'ensemble des sites de production,* ouvrant la voie à des gains de productivité, et permettant notamment la conquête de marchés de sous-traitance pour le compte de tiers ;
- *Une organisation juridique et fonctionnelle* des activités du groupe en ligne avec les trois pôles d'activité stratégique (Marketing & Développement, Commerce, Industrie). Elle constitue un moyen d'adaptation permanente aux fluctuations du marché et une réponse adéquate aux besoins exprimés ;
- *Une sécurisation du financement du groupe,* Guy Degrenne ayant su trouver les modes de

financement pour l'ensemble de ses investissements stratégiques

Les premiers résultats se font sentir : le premier semestre enregistre pour la première fois une stabilité du chiffre d'affaires consolidé, constatant ainsi le ralentissement de la décroissance du groupe. Puis le quatrième trimestre enregistre pour la première fois depuis 4 ans une **croissance des ventes Arts de la table.**

Ces réalisations, intervenues dans un contexte très difficile (parité des changes défavorable, consommation modérée voire en baisse dans certains pays de l'Union Européenne), manifestent de la très forte volonté pour Guy Degrenne d'exister et de partir à nouveau à la **conquête de parts de marché** et de saisir toutes les opportunités de concentration du secteur pour développer son chiffre d'affaires.

La dynamique de croissance a été très largement portée par le réseau Hôtellerie – Restauration & International, ainsi que par le réseau Commerce Spécialisé. Mais elle a été très fortement pénalisée par l'activité du réseau Marchés de Volumes, en recul de 20% compte tenu de la non concrétisation de certains contrats négociés en grandes surfaces au début de l'exercice.

Nous devons les premiers succès du renouveau de Guy Degrenne à l'engagement des collaborateurs du Groupe. Nous désirons ici les en remercier.

***Le Directoire***

# PRESENTATION GENERALE DU GROUPE

Le groupe Guy Degrenne crée, développe, fabrique et commercialise des produits d'art de la table dans le monde entier. Il a par ailleurs développé une activité de sous-traitance pour le compte de tiers (à la fois pour des acteurs des arts de la table et pour des industriels d'autres secteurs) valorisant ainsi son savoir-faire industriel tant sur l'inox que sur la céramique.

S'agissant de l'activité arts de la table, le groupe Guy Degrenne intervient sur l'ensemble des réseaux de distribution (Commerce Spécialisé, Marchés de Volume et CHR) tant en France qu'en dehors des frontières du territoire national, en commercialisant cinq familles de produits (vaisselle, couverts, verrerie, objets de table, culinaire) soit auprès des professionnels soit directement auprès des consommateurs. De ce fait, Guy Degrenne se présente comme un acteur incontournable du secteur.

S'agissant de l'activité sous-traitance pour le compte de tiers, Guy Degrenne intervient, grâce à ses savoir-faire, non seulement auprès d'autres entreprises clés du secteur des arts de la table, mais aussi auprès de groupes industriels français et étrangers leaders dans leurs domaines d'activité, qu'il s'agisse du nucléaire ou encore de l'électroménager.

## LE MARCHE DES ARTS DE LA TABLE

Depuis le début des années 1990, le marché des arts de la table se caractérise par les tendances fortes suivantes :

- L'accroissement de la mobilité des ménages associé à une réduction de la durée de vie en couple a contribué à rendre plus éphémère tout achat de biens dits « durables », ainsi qu'à rendre la demande plus spontanée et plus aléatoire dans le choix des produits ;
- L'apparition de nouveaux types de points de vente axés sur le confort de la maison avec une présence de plus en plus forte de facteurs d'ambiance (mobilier, décoration, univers du jardin, etc...) ;
- Le développement de grandes enseignes multi-spécialisées touchant la maison et son équipement, sans reconnaissance des marques.

Le marché des arts de la table présente ainsi une offre considérablement élargie au sein de magasins de toutes tailles et activités.

## Contexte

L'année 2005 permet de constater un renouveau des arts de vivre (arts de la table et décoration). L'élargissement considérable de l'offre produits conduit à aviver la curiosité et l'appétit de découvertes.

### Réseaux Commerce Spécialisé et Grande Distribution

Depuis l'apparition des grandes surfaces spécialistes de la maison multipliant les offres « plaisir », les habitudes d'achat et de consommation ont nettement évolué. L'évolution des pratiques de consommation a multiplié les thématiques de repas, imposant à un marché peu dynamique et à l'image vieillissante, la nécessité d'être créatif et innovant. Il s'agit essentiellement de proposer aux consommateurs des offres de « prêts à offrir », d'achats d'impulsion tournés vers le plaisir. Il s'agit aussi désormais d'offrir aux consommateurs des produits répondant à leurs besoins de changement réguliers, de modulation, de déstructuration autour des repas et des modes de vie.

La demande des consommateurs se reporte désormais vers des réseaux présentant ces nouvelles offres. Pour satisfaire les nouvelles attentes des consommateurs, le marché des articles de table et de cuisine a élargi son offre sur le créneau milieu de gamme, aujourd'hui très diversifié, avec une tendance générale pour plus de modernité et de design, plus de fonctionnalité, plus de décontraction dans la manière de vivre le repas, plus de plaisir au quotidien comme dans les moments d'exception.

Les assortiments sont plus larges et tendent à s'accessoiriser. Les gammes de produits sont courtes mais transversales et travaillées en style et en matières.

## Réseau CHR

De la même manière que pour le Commerce Spécialisé, la division commerciale CHR est exposée à de nombreuses contraintes :

- Les investissements sont lourds et leur rentabilité aléatoire pour les acteurs du secteur ;
- Les opérateurs doivent conceptualiser et renouveler régulièrement leur offre pour faire face à l'accroissement de la curiosité des clients ;
- Les professionnels du secteur recherchent désormais des produits innovants, différenciant et économiques. La frontière entre professionnalisme et décoration devient floue. La recherche d'une « atmosphère » est la seconde raison qui conduit le consommateur au restaurant.

## Concurrence

### Structure de la concurrence

Le groupe fait face à trois catégories de concurrents en France et à l'étranger :

- Les fabricants : ceux-ci ont procédé à de nombreuses fermetures de capacité de production en Europe et aux USA (au profit de la Chine et plus généralement de l'Asie du sud-est) et ayant fait le choix de la maîtrise des réseaux de distribution (grossistes hôteliers ou boutiques) ;
- Les importateurs : ils bénéficient traditionnellement d'une amélioration de leur compétitivité en raison d'un prix de l'inox et de la céramique inférieur en Asie et de l'évolution de la parité du dollar vis-à-vis de l'euro.
- Les distributeurs : (tels que les chaînes spécialisées) : ils représentent aujourd'hui environ un quart de la distribution grand public arts de la table.

### Faits marquants de l'exercice 2005

Les intervenants français continuent d'être affectés par l'impact de la concurrence asiatique, d'une part, et par leur difficulté à atteindre une taille critique leur permettant de faire face aux contraintes du marché, d'autre part.

De plus en plus de manufactures traditionnelles françaises 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 et la perte de repères de valeurs dans la hiérarchisation des prix pour les consommateurs. Ces mêmes concurrents se trouvent dans ces conditions exposés au risque de voir tout ou partie de leurs collections remises en cause dans le cadre de procédures judiciaires de contrefaçon et de concurrence déloyale.

L'année 2005 a constaté la concentration de quelques acteurs du secteur des arts de la table en France. Ces opérations de concentration contribuent à accroître le jeu de la concurrence sur les secteurs du commerce spécialisé et des marchés de volume.

## LE PLAN DE RELANCE DU GROUPE GUY DEGRENNE

---

L'attachement historique de Guy Degrenne à ses structures industrielles nécessitait d'intégrer résolument une dimension commerciale affirmée et légitimée afin de placer le client au centre de sa stratégie de développement. Le Plan de Relance global élaboré par le Directoire en juin 2004 a présenté les lignes stratégiques permettant d'assurer cette transformation, d'une part, et nécessitant la mutation de son outil industriel, d'autre part.

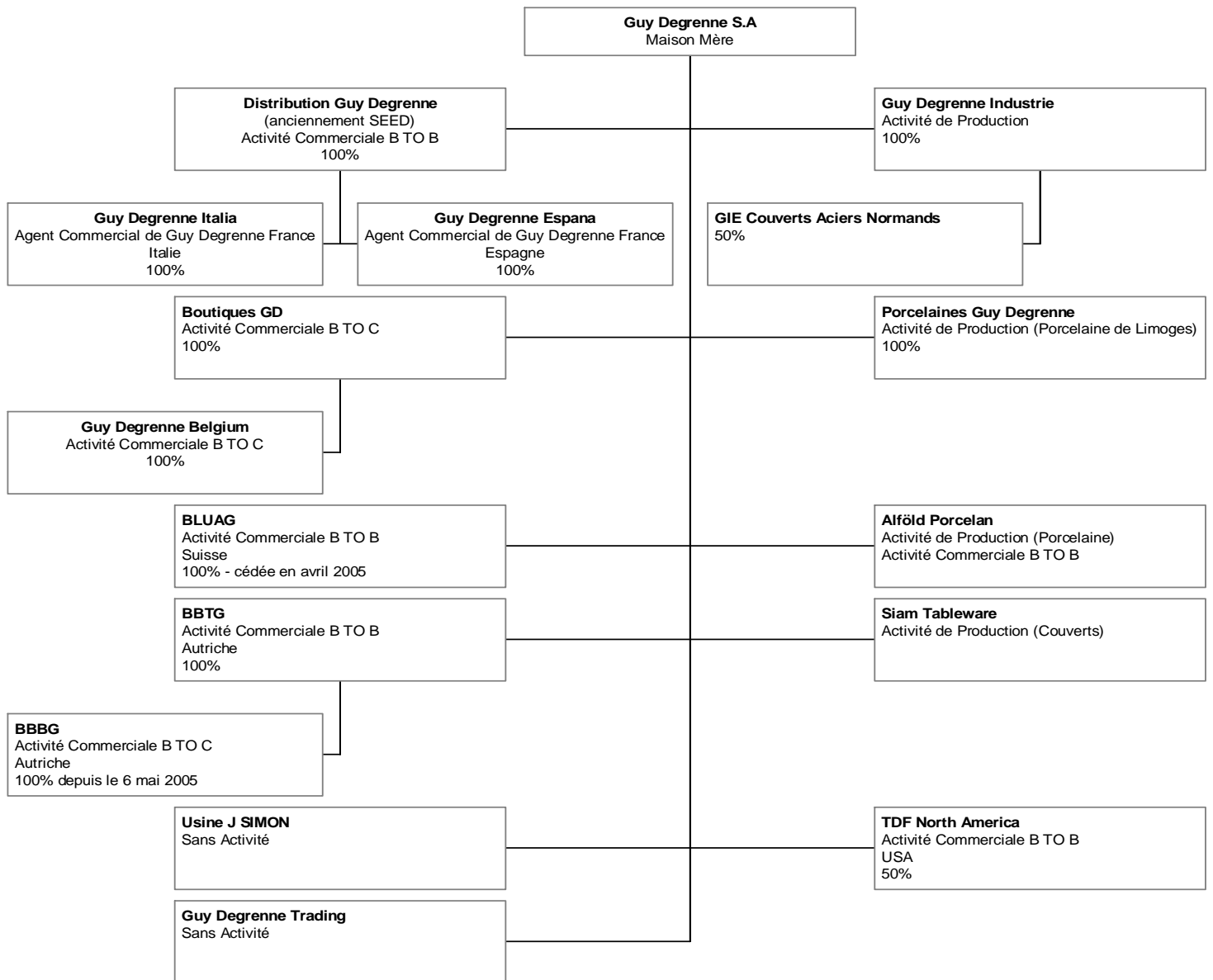
L'affirmation de la fonction commerciale du groupe et la transformation de son outil industriel ont été accompagnées par la mise en œuvre d'une nouvelle organisation juridique et fonctionnelle, ainsi que la mise en œuvre de nouveaux modes de travail au sein du groupe, favorisant les échanges et la valorisation des compétences.

Les cinq volets stratégiques du Plan de Relance global défini par le Directoire sont les suivants :

- La re-définition des contours des marques et des collections de produits ;
- Le déploiement de l'enseigne et développement des réseaux commerciaux ;
- L'adaptation et mise sous tension de l'outil industriel du groupe ;
- La réduction des coûts et simplification administrative ;
- Le financement du Plan de Relance.

# ORGANIGRAMME DU GROUPE

---



# PRESENTATION DE L'ACTIVITE DE GUY DEGRENNE EN 2005

## LA REDEFINITION DU CONTOUR DES MARQUES ET DES COLLECTIONS DE PRODUITS

---

### Positionnement des marques

L'exercice 2005 se caractérise par la re-définition des contours des marques composant le portefeuille du groupe, tant en France qu'en dehors du territoire national.

#### Marque Guy Degrenne

Le positionnement de la marque Guy Degrenne résulte d'une étude réalisée en commun avec Innovacorp au cours de l'exercice 2005, ayant abouti à la définition d'une plate-forme de marque.

#### *Une étude de Marque*

Guy Degrenne a mené une réflexion de fond pour remettre la marque Guy Degrenne en phase avec la réalité du marché tout en gardant l'âme qui en a fait un élément du patrimoine français.

Le groupe a étudié la marque Guy Degrenne (ressources, cible, leviers), les fondations sources de sa réussite ainsi que ses axes de développement.

Le Marché a été étudié par métier et par réseau (évolutions, structurations et positionnements pertinents à terme) grâce à l'écoute attentive et structurée des consommateurs.

Ces études ont été réalisées à partir d'analyse des données existantes, d'interviews consommateurs et de collaborateurs, d'ateliers avec des professionnels du marché qui en tant que témoins ont donné leur sentiment sur Guy Degrenne, sur les concepts et circuits qui fonctionnent, sur les attentes des consommateurs et des professionnels.

Il ressort de cette étude que les clients voient en Guy Degrenne une véritable alternative stratégique à ce qui existe sur le marché.

*Un message clair, identifiable et reconnaissable*

La marque s'inscrit dans un credo : « Tous différents, Mieux ensemble » et incite les consommateurs à ne pas perdre de vue ce qu'ils ont en commun.

Parce qu'il a toujours réuni les gens autour de la table, Guy Degrenne propose les nouveaux arts de la table qui rappellent aux consommateurs ce qu'ils ont à partager. Le repas que propose Guy Degrenne devient le moment d'échange privilégié dans une société rapide, informatisée et dématérialisée.

L'identification du nouveau message passe par :

- Un nouveau logo, représentant quatre pétales qui symbolisent quatre convives autour d'une table ;
- Un nouveau concept de point de vente ;
- De nouvelles lignes créatrices pour les collections de produits.

#### Marque Berndorf

Le positionnement de la marque Berndorf est ré-affirmé sur les territoires germanophones, où elle dispose de toute sa légitimité dans l'univers du couvert, Guy Degrenne restant la marque pour les autres familles de produits.

Son positionnement se traduit au sein de l'ensemble des réseaux Commerce Spécialisé et CHR, pour des niveaux de gammes de produits semblables à ceux de Guy Degrenne.

Il ressort de la perception et du caractère attractif de cette marque, qu'elle dispose de capacités de pénétration des marchés d'Europe de l'Est.

#### Marques Harmonie et Collini

Les marques spécifiques à la Grande Distribution portent respectivement sur des produits différenciants et sur les produits non différenciant (no name).

## Le développement et la mise en avant des collections de produits

### Re-définition des contours des collections de produits

Le groupe a engagé un plan à trois ans de refonte de ses collections de produits. L'étude de la Marque a permis de définir les critères représentatifs des produits Guy Degrenne :

- Séduction ;
- Fonctionnalité ;
- Qualité.

Chaque produit présenté en développement est désormais situé à l'équilibre de chacune de ces contraintes.

### *Recentrage des gammes de produits*

Guy Degrenne a opéré un recentrage de ses gammes dans une politique de « Best Sellers » sur les matériaux et les univers légitimes, clés d'entrée sur les marchés étrangers. Tout en dé-sacralisant l'achat de haut de gamme par une mise en scène ludique et moderne, la marque Guy Degrenne fédère par une proposition conviviale, encourageant l'achat d'impulsion au rythme du Plan d'Animation Commercial<sup>1</sup>.

### *Re-définition des assortiments*

- Assortiment « Festif ». Il est désormais géré sur la base d'une collection permanente profonde, élaborée et structurée, répondant aux tendances lourdes du marché et rythmée par un calendrier des ventes auprès des professionnels (B to B).
- L'assortiment « Convivial » répond au besoin d'animation commerciale de l'enseigne par des déclinaisons thématiques d'un modèle phare ou par des collections courtes, au temps de développement réduit, surfant sur des tendances plus légères du marché.
- L'assortiment « économique » est incontournable par les volumes et les contributions qu'il représente. Les marchés économiques doivent bénéficier d'une approche déterminée alliant maîtrise du positionnement des marques afférentes et optimisation multi-canaux d'un assortiment fabriqué ou sourcé spécifique. Au-delà de quelques modèles emblématiques, l'assortiment « Economique » doit anticiper le besoin frénétique de nouveautés des secteurs concernés par un sourcing

globalisé de gammes courtes à faible durée de vie dans une logique de type « In & Out ».

- Du succès des produits dépend leur sédimentation dans l'assortiment permanent. Des produits éphémères dans les familles de produits accessoires viendront agrémenter ces véritables opérations commerciales « vendues » dans l'enseigne Guy Degrenne.

### *Des collections de produits en cohérence avec les valeurs de la Marque Guy Degrenne*

Les collections intègrent les valeurs de la Marque Guy Degrenne afin de développer des objets faciles à vivre, accessibles et manipulables sans contraintes, des objets ergonomiques, « friendly to use », avec lesquels on peut avoir un rapport ludique et décontracté.

En outre, l'esthétisme et l'harmonie des formes et des décors constituent deux axes permanents de création d'objets sobres, purs, simples, actuels mais pas « fashion ».

### *Accélération du nombre de développements au cours de l'exercice 2005*

Le nombre de projets développés est passé de 70 en 2004 à 160 en 2005, dont 55 ont d'ores et déjà été commercialisés au cours de l'exercice.

L'essentiel des développements de produits s'est concentré sur le cœur de marché (segment convivial), en ligne avec le positionnement de la marque. La stratégie de développement de lignes de produits transversales initiée au cours de l'exercice 2004 a été poursuivie et accentuée en 2005.

Les axes de création s'orientent vers une différenciation forte des formes de produits par rapport à ceux de la concurrence, nécessitant le savoir-faire de l'ensemble du groupe pour développer des modèles toujours plus complexes.

### *Des développements en cohérence avec les attentes du marché et des consommateurs*

Tout nouveau modèle est testé préalablement à sa mise sur le marché afin de réduire les aléas liés à sa commercialisation.

### *Une organisation fonctionnelle optimisée pour une création et un développement de qualité*

Le département Marketing Produits a vu ses équipes renforcées par l'arrivée de nouveaux designers internes et par une cellule de développement packaging.

### Opérations de communication Produits

#### *De nouveaux enjeux pour la Communication*

Le positionnement de la marque, le nouveau logo et le nouveau concept de boutique nécessitaient la refonte de l'ensemble des supports de communication de Guy Degrenne, ainsi que la définition de cahiers de charges média liés à chacune des opérations commerciales mise en œuvre par la marque.

Dans ce contexte, les équipes de Communication marketing accompagnent les opérations commerciales en fonction de trois objectifs prioritaires :

- S'inscrire dans le quotidien du consommateur ;
- Communiquer de façon impactante auprès du plus grand nombre ;
- Créer du trafic en magasin par des opérations de « street marketing ».

#### *Poursuite et intensification de la stratégie de Relations Presse*

Le groupe a considérablement accru sa communication par le biais de nombreuses opérations de relations-presse, dont la quantité a plus que doublé par rapport à l'exercice précédent.

Notamment, l'annonce au mois de décembre 2005 du lancement de la Franchise Guy Degrenne lors du salon de fin mars 2006 a convaincu l'ensemble de la presse qui lui a réservé un accueil très chaleureux.

## **LE DEVELOPPEMENT DE L'ENSEIGNE ET DES RESEAUX COMMERCIAUX**

---

### **Division Commerce Spécialisé**

La division Commerce Spécialisé, qui regroupe les magasins détaillants multimarques indépendants, les corners, les « PAP » (détaillants ne participant qu'en partie au Plan d'Animation Commerciale), les concessions en grands magasins, les stands démontrés en grands magasins et les boutiques intégrées, en France et en Belgique, a enregistré des

performances contrastées sur ces différents segments de clientèle.

En effet, la décroissance structurelle du marché des détaillants multi-marques traditionnels et l'évolution de la stratégie d'enseigne des Grands Magasins a nécessité en 2005 la mutation de l'activité de la Division Commerce Spécialisé. Cette orientation nécessite une maîtrise accrue du chiffre d'affaires par le développement accéléré des points de vente contrôlés.

#### *Une transformation économique du réseau des détaillants indépendants*

Traditionnellement, Guy Degrenne commercialise ses produits via un réseau de détaillants indépendants, adhérents ou non du Plan d'Animation Commercial. Toutefois, Guy Degrenne fait face depuis trois années à la disparition progressive et structurelle du secteur des détaillants traditionnels. Nombre de ces derniers ne résistent pas à la concurrence des prix, sont encore très fortement positionnés sur les listes de mariage traditionnelles et ne sont pas en mesure de proposer de concept de magasin différenciant, laissant en particulier la place à la concurrence des enseignes de Grandes Surfaces Spécialisées (GSS).

Le groupe Guy Degrenne avait pris la décision au cours de l'exercice 2004, de ne plus démarcher les plus petits détaillants indépendants en raison du coût de l'acte commercial par rapport au chiffre d'affaires réalisé, d'une part, et compte tenu de la baisse significative du chiffre d'affaires global réalisé avec cette catégorie de clientèle, d'autre part.

Néanmoins, Guy Degrenne a continué de soutenir ses partenaires commerciaux et leur propose une adhésion au contrat « Corner » ou au contrat « PAP ». Au titre de l'exercice 2005, la Division Commerce Spécialisé a animé un réseau de 195 « PAP » et de 46 Corners.

Toutefois, cela ne suffit pas à enrayer la baisse structurelle de ce secteur à laquelle il convenait d'y substituer un chiffre d'affaires pérenne et maîtrisé.

#### *Une nouvelle stratégie de développement des enseignes de Grands Magasins*

Quelques enseignes de grands magasins ont entamé une réduction des surfaces allouées par marque et transforment progressivement leur parc immobilier en source de revenus tirés de l'exploitation des surfaces par des concessionnaires.

L'activité réalisée par Guy Degrenne en Grands Magasins passe d'une activité où l'essentiel du chiffre d'affaires était réalisé sur un modèle « Sell-In » (ventes aux Grands Magasins) vers un modèle « Sell-Out » (ventes aux consommateurs) favorisé par la transformation de l'activité des Grands Magasins.

Il était indispensable pour Guy Degrenne d'accompagner cette évolution et de se positionner comme acteur essentiel au développement des espaces de marques arts de la table.

*Face à cette double mutation, Guy Degrenne apporte une réponse claire :*

- *Développer le nombre de points de vente dont le chiffre d'affaires est contrôlé (Boutiques intégrées et Concessions en Grands Magasins)*

Guy Degrenne a apporté une réponse unique à la problématique du réseau de détail et des grands magasins : le développement des points de vente dont le chiffre d'affaires est contrôlé, à travers l'ouverture de boutiques et de concessions.

| Typologies de points de vente | Nombre de points de vente au 31/12/2005 | Nombre de points de vente ouverts/convertis en 2005 |
|-------------------------------|---|---|
| Boutiques France              | 19                                      | 9 (1)   |
| Concessions France            | 14                                      | 9   |
| Concessions Belgique          | 6                                       | -   |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>39</b>                               | <b>18</b>   |

(1) dont la réimplantation des boutiques de Marseille et de La Rochelle

Le chiffre d'affaires des boutiques progresse de 20.1% pour atteindre 4.7M€ (+5.3% à périmètre constant), et les facturations des concessions (France et Belgique) atteignent 3.2M€ contre 1.5M€ un an auparavant.

- *Proposer au marché un nouveau concept de point de vente, déclinable sur l'ensemble des Boutiques intégrées, des Concessions, des Stands de Grands Magasins démontrés et des Corners)*

Guy Degrenne a développé un nouveau concept de magasin et de présentation commerciale de la marque Guy Degrenne.

Ce concept doit favoriser son identification ainsi que l'harmonisation de l'ensemble des points de vente à la marque.

Guy Degrenne a présenté la nouvelle boutique à l'enseigne lors du Salon Maison & Objets concomitamment à l'ouverture du « Flag Ship » de Village Royal à Paris, en septembre 2005.

Depuis, et constatant l'accueil très favorable du marché réservé à ce nouveau concept, toutes les nouvelles boutiques sont ouvertes au nouveau format, les anciennes faisant l'objet d'un plan pluri-annuel de transformation. Certains grands magasins ont d'ores et déjà accepté ou demandé à passer au nouveau concept, qu'il s'agisse de stands démontrés ou de concessions.

*Impact des mesures prises au cours de l'exercice sur le chiffre d'affaires*

Le chiffre d'affaires dégagé au cours de l'exercice 2005 n'enregistre que très partiellement les effets de ces mesures mises en œuvre, pour l'essentiel, à partir de l'automne.

Ainsi, le chiffre d'affaires enregistre une baisse de 5.8% à 25.7M€ (7.9% après prise en compte des avoirs établis pour reprendre les stocks des points de vente convertis en concession). Cette évolution porte toutefois les premières marques de la reconversion initiée :

- Après avoir enregistré une baisse continue de son chiffre d'affaires depuis plusieurs années, la Division Commerce Spécialisé fait ressortir une croissance de sa facturation au cours du dernier trimestre 2005 par rapport à la même période de l'année précédente ;
- Le chiffre d'affaires réalisé sur la totalité de l'exercice avec les détaillants multi-marques régresse de 2.2M€, soit de 17.7% par rapport à 2004 ;
- Le chiffre d'affaires réalisé dans les points de vente contrôlés a enregistré un chiffre d'affaires de 8.0M€ en croissance de 46.9%.

## Perspectives 2006

En 2006, le groupe intensifie le développement de son réseau de points de vente contrôlés. Au total, entre 2004 et 2006, Guy Degrenne aura vu son chiffre d'affaires contrôlés passer de 20% à 60% du volume d'activité de la Division Commerce Spécialisé. Il devrait en représenter plus de 80% à la fin de l'exercice 2008.

## *Lancement de la Franchise Guy Degrenne*

Le débat de l'exercice 2006 se caractérise indéniablement par le lancement de la Franchise Guy Degrenne. Après le succès

rencontré lors de la présentation du nouveau concept de boutique en septembre 2005, le groupe a pris la décision d'accélérer le développement de l'enseigne sur le territoire français et de présenter son concept de Franchise à l'occasion du Salon du mois de mars 2006.

Afin d'accompagner le développement de sa Franchise, Guy Degrenne a présenté la nouvelle organisation fonctionnelle de la Division Commerce Spécialisé au mois de mars 2006, en ligne avec les nouveaux enjeux de gestion des points de vente contrôlés et de la Franchise. Désormais, les managers régions, encadrés par un manager réseau, sont chargés de gérer, par zone géographique, l'ensemble du chiffre d'affaires Guy Degrenne réalisé par la Division Commerce Spécialisé.

Plusieurs banquiers de la place, convaincus du modèle de la Franchise Guy Degrenne, en ont référencé le concept ainsi que la société Boutiques GD en tant que Franchiseur.

Enfin, une nouvelle rubrique a été ouverte sur le site Internet de Guy Degrenne, intitulée « La Franchise Guy Degrenne »<sup>2</sup>. Elle présente l'ensemble des caractéristiques principales du concept, qu'il s'agisse des valeurs de la marque, du merchandising ou encore des opérations de formation et d'accompagnement des franchisés.

Enfin, le succès rencontré lors de la présentation au marché français du Concept de Franchise Guy Degrenne s'est très rapidement étendu à divers marchés internationaux présentant des potentiels de croissance importants. Dans ces conditions, le groupe a décidé d'étudier au cours de l'exercice 2006 les conditions du développement de sa Franchise à l'international

#### *Accélération de la stratégie de développement des points de vente contrôlés*

La Division Commerce Spécialisé a procédé à la conversion de 16 nouveaux stands de Grands Magasins démontrés en Concessions entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 mars 2006, ces dernières représentant à la date du présent rapport un total de 31 points de vente.

Quatre boutiques seront re-modélées au nouveau concept de la marque au cours du premier semestre 2006, et 8 ouvertures sont programmées sur l'ensemble de l'année 2006.

Au total, 64 points de vente contrôlés seront ouverts à la fin de l'exercice 2006 (contre 23 deux ans plus tôt), représentant 60% du chiffre d'affaires total de la Division Commerce Spécialisé.

Les quatre premiers mois de l'exercice 2006 font d'ores et déjà ressortir une croissance de 14.5% de l'activité Commerce Spécialisée (confirmant les perspectives de reprise de la croissance sur ce segment d'activité), grâce à une augmentation de 14.6% du chiffre d'affaires réalisé dans les points de vente contrôlés.

#### *Développement de la performance des points de vente*

Guy Degrenne s'est engagée dès le premier trimestre 2006 dans un plan d'optimisation des performances de son réseau de points de vente, boutiques intégrées et concessions. A cet effet, chaque point de vente est défini par rapport à cinq axes de travail :

- 100% Attirant, afin d'homogénéiser l'identité visuelle du réseau ;
- 100% Marchand pour améliorer la présentation des collections ;
- 100% Commerçant pour optimiser la démarche de vente ;
- 100% Bien Géré, pour améliorer les performances commerciales ;
- 100% Bien Encadré afin de fédérer l'équipe autour du concept..

Un programme de formation spécifique, des outils de reporting et d'analyse ainsi qu'une nouvelle organisation managériale ont été élaborés afin d'atteindre ces objectifs.

---

<sup>2</sup> Cf. [http://www.guydegrenne.fr/page\\_franchises.php](http://www.guydegrenne.fr/page_franchises.php)

## Le concept de Point de Vente Guy Degrenne

Une boutique conforme au positionnement de la Marque

La marque souhaite présenter aux consommateurs un lieu qui donne des signes de vie manifestes.

En particulier, les nouvelles boutiques Guy Degrenne mettent en avant :

- Une composition entre ilots et cœur, ouverte sur l'extérieur qui revient au produit ;
- Une présentation mobile et innovante de l'offre, une cadence de rotation des stocks, une alternance entre présentations linéaires et de masse qui renvoie au foisonnement que l'on peut trouver sur les étales des marchés ;
- Une atmosphère sonore et visuelle, spécifiquement développée pour la marque Guy Degrenne ;
- Des couleurs attractives et gourmandes ;
- Une diffusion olfactive et sonore, facilitant ainsi le relais des 5 sens.

Une Boutique perpétuellement animée

Le Plan d'Animation Commercial défini annuellement a pour objectifs de :

- Créer du trafic et des ventes dans les points de vente ;
- Donner aux consommateurs une lecture claire de l'étendue de l'offre Guy Degrenne.

Au cours de l'exercice 2005, le Plan d'Animation Commercial s'est décliné autour de 13 opérations, l'accent ayant été mis en particulier sur les produits culinaires.

La fréquentation des boutiques est stimulée par les opérations de fidélisation liées à la « Carte Privilèges » lancée au deuxième semestre 2005, en remplacement des cartes Avantages et Club.

Enfin, Guy Degrenne a développé en 2003 un partenariat clé avec la société 1001Listes, spécialiste des listes de mariage et de cadeaux sur internet. Cet accord a permis une croissance de 105 % des ventes sous listes de mariage dans les boutiques intégrées entre 2003 et 2005. Les résultats étant satisfaisants, Guy Degrenne et 1001Listes ont conjointement décidé d'étendre le contrat initial par un accord complémentaire prévoyant l'installation de corners 1001Listes dans trois des boutiques Guy Degrenne pendant une période test devant s'achever le 30 juin 2006. En cas de succès, ce principe de corners pourrait être étendu à d'autres boutiques d'ici à la fin de l'exercice 2006.

Une boutique située sur une zone de chalandise attractive

Guy Degrenne a défini, pour l'ensemble des boutiques intégrées, les critères économiques déterminants pour une implantation. Le groupe table sur des zones de chalandise à fort potentiel commercial, qu'il s'agisse de centres ville ou de centres commerciaux. Ces études sont réalisées conformément à la politique de maillage du territoire.

La politique de maillage nécessitera la fermeture progressive de l'ensemble des points de vente qui ne répondent pas aux critères du concept et qui ne permettent pas d'assurer la cohérence de la politique de la division Commerce Spécialisé.

Pour les concessions, l'accent est mis sur le développement de la gestion directe là où le potentiel le permet afin d'améliorer la visibilité de l'offre et la fluidité du process complet de vente.

## Division CHR & International

La Division CHR & International, qui regroupe l'activité CHR en France et à l'étranger, ainsi que l'activité export tous réseaux et la gestion des filiales, a enregistré une croissance de son chiffre d'affaires de 5%, qui s'établit à 35.5M€ au 31 décembre 2005 contre 33.8M€ un an plus tôt (hors filiale suisse cédée au cours du premier semestre).

En particulier, l'ensemble des mesures de re-fondation de la stratégie d'activité de cette division a permis de rompre avec la décroissance au cours du deuxième semestre 2005 qui affiche une augmentation de son chiffre d'affaires de 9.9% à 18.5M€, alors qu'il affichait encore 4.9% de baisse au premier semestre à 17.1M€, par rapport aux mêmes périodes de l'exercice 2004.

Le périmètre d'activité a fortement évolué avec la sortie de la filiale suisse Berndorf Luzern AG et la réintégration des boutiques autrichiennes portées par la société Berndorf Boutik Beschtek Tafelgärete GmbH., au cours du premier semestre 2005.

### Activité CHR (Cafés-Hôtels-Restaurants)

#### *Vocation de la Division CHR*

La Division CHR a pour vocation de fournir à la restauration collective et à la restauration commerciale les produits d'art de la table fabriqués ou achetés par le groupe, à travers un réseau de distribution spécialisé.

Sur ce marché de la restauration, Guy Degrenne fabrique ou fait fabriquer des couverts et de la porcelaine du plus basique au plus haut de gamme, et distribue en France les marques spécialisées en porcelaine hôtelière en verrerie cristalline destinées aux marchés haut de gamme :

- La société a signé un accord de distribution exclusive avec le groupe porcelainier Bauscher, effectif depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2003, comprenant l'implantation de 16 distributeurs sur le territoire français. Cet accord permet d'étendre l'offre porcelaine ;
- Guy Degrenne est par ailleurs le distributeur de la société de verrerie SCHOTT WIESEL en France pour le secteur CHR depuis l'exercice 2001.

Avec ces deux partenariats, le groupe est en mesure de proposer une offre complète, jouant sur les complémentarités de gammes et de produits.

#### *Faits marquants de l'exercice 2005*

La division a fait face aux grands enjeux suivants au cours de l'exercice 2005 :

- Asseoir la notoriété du groupe et la marque autour du concept de « créateur de bien vivre autour du repas », en ligne avec notre étude de marque ;
- Maîtriser la distribution, très concentrée entre les mains des grossistes ;
- Reprendre les marchés antérieurement perdus par manque de compétitivité ;
- S'ancrer d'avantage sur les marchés de haut de gamme par de la prescription directe ;
- Accroître l'offre de produits et de marques (Porcelaines Alföld et Bauscher, Verrerie Schott).

La stratégie affichée par Guy Degrenne consiste à maîtriser la distribution, en partenariat avec les grossistes.

Dans ce but, l'organisation fonctionnelle de la Division CHR & International a été mise en ligne avec ses objectifs stratégiques. En particulier, le réseau CHR France encadre une force commerciale chargée de la prescription auprès des professionnels de la restauration, et des responsables de comptes clés chargés de la négociation et du suivi des accords de partenariat avec les grossistes et les grands donneurs d'ordre.

L'offre produits s'est considérablement étoffée et les prix ont été positionnés de manière compétitive, permettant au groupe de reconquérir des marchés perdus ou menacés.

Enfin, un plan de communication spécifique à la division a été mis en œuvre assurant une diffusion légitime de la marque sur l'ensemble du territoire.

## Activité Internationale

Cette division constitue l'un des piliers de la relance à court terme de l'activité arts de la table. Elle joue essentiellement un rôle de prescription et oriente son développement vers une part croissante de chiffre d'affaires pérenne.

La présence de Guy Degrenne sur les marchés internationaux se fait essentiellement sur le CHR où la marque bénéficie d'une véritable légitimité, en particulier chez les grands donneurs d'ordre dont les compagnies aériennes. Trois marchés ont d'ores et déjà été reconquis au cours de l'exercice 2005.

### *Des signes de reprise perceptibles*

Les activités internationales font apparaître des signes de reprise prometteurs sur certains territoires (Russie, Espagne et Moyen-Orient) tandis que d'autres (en particulier l'Italie) font toujours face à des difficultés qui nécessitent de repenser les facteurs clés de leur croissance.

### *Les faits marquants de l'exercice 2005*

La Division CHR & International a enregistré des variations de périmètre au cours de l'exercice 2005 :

- Sortie de la filiale suisse : afin de conforter le financement de son Plan de Relance global, le groupe a cédé fin avril 2005 sa filiale suisse Berndorf Luzern AG (BLUAG). Cette société exerce, pour l'essentiel, un métier de grossiste destiné à l'hôtellerie-restauration en Suisse. Elle distribue les marques Berndorf et Guy Degrenne de même que celles des principaux concurrents du groupe.

BLUAG a été cédée à l'un de ses principaux concurrents suisses, permettant ainsi de créer un leader incontesté sur ce marché. Le groupe ainsi constitué devient le distributeur exclusif des marques Guy Degrenne et Berndorf en Suisse.

- Ré-intégration des boutiques autrichiennes : l'actionnaire majoritaire des boutiques autrichiennes Berndorf a signé en avril 2005 avec un tiers concurrent de Guy Degrenne, un projet de cession des titres qu'il détenait dans BBBG représentant 60 % du capital social de la société, et a concomitamment proposé à Guy Degrenne d'exercer son droit de préemption prévu dans les statuts.

Considérant le caractère stratégique de la maîtrise de la marque Berndorf, les opérations de restructuration du réseau de boutiques autrichiennes effectuées sur l'exercice 2004 et les caractéristiques de l'acquéreur,

Guy Degrenne a exercé son droit de préemption le 6 mai 2005, portant ainsi sa participation dans BBBG à 100 %, moyennant un prix d'achat de 50 K€.

### *Poursuite des partenariats stratégiques*

Le groupe Guy Degrenne a développé en 2001 un partenariat stratégique avec la société finlandaise iittala (anciennement dénommée Designor), filiale du groupe Hackman, autour du développement et de la distribution réciproques de produits. Depuis le 30 juin 2004, la société iittala a fait l'objet d'un LMBO sortant ainsi du périmètre du groupe Hackman.

Ce partenariat stratégique comporte au total huit contrats signés entre les deux groupes le 6 juillet 2001, dont 3 contrats en matière commerciale :

- Distribution Agreement, prévoyant la distribution exclusive dans les pays nordiques de produits Guy Degrenne par iittala (sous la marque iittala) et le droit non-exclusif de distribuer ces mêmes produits sur les territoires russes, létons, lithuaniens et estoniens ;
- Agency Agreement, relatif à la réalisation d'une mission d'agent commercial par iittala en Finlande sur les produits Guy Degrenne (sous la marque Guy Degrenne) ;
- GD Distribution Agreement, relatif à la distribution en France, Autriche et Suisse, sous la marque Guy Degrenne, de produits iittala.

### *Perspectives 2006*

La poursuite des partenariats avec Bauscher et Schott constitue un atout dans la stratégie de développement commercial en France.

Guy Degrenne n'exclut pas la conclusion de partenariats complémentaires pour développer son activité export. Sur les territoires à fort potentiel, dès la fin du premier semestre 2006. L'exercice devrait en outre entériner la re-dynamisation de ses principaux partenariats avec ses distributeurs et ses agents, séduits par le renouveau de la marque.

Au cours des quatre premiers mois de l'exercice 2006, la Division CHR & International a d'ores et déjà enregistré une croissance de 7.1% par rapport à la même période de l'exercice 2005.

## Division Marchés de Volume (« Mass Market »)

La Division Marchés de Volume, qui regroupe les ventes à la GMS, les magasins d'usine, les opérations de déstockage et l'activité « Cadeaux-Incentive », a enregistré une nouvelle baisse de son activité (-24%) pour un chiffre d'affaires de 14.5M€ contre 18.9M€ en 2004..

### Activité GMS

*En dépit de performances décevantes en Grande Distribution, et ce malgré les accords commerciaux signés en début d'exercice, la Division GMS a mis en œuvre, dès le deuxième semestre 2005, l'ensemble des mesures ad hoc qui lui permettent de structurer son offre.*

- L'équipe commerciale en charge de l'activité GMS a une nouvelle fois amélioré ses temps de réponse aux centrales, et a conçu un pack clé en main autour d'un concept de module 1.33m destiné à être commercialisé dès l'exercice 2006, animé par des thématiques testées auprès de consommateurs et de décideurs ;
- Afin d'accroître sa force de frappe commerciale, la société Distribution Guy Degrenne a conclu un accord de co-promotion croisée avec LOTUS, chacun des partenaires engageant ses forces de vente à promouvoir la marque du co-contractant là où ils disposent de places fortes. Ce partenariat est actuellement en test depuis le mois de janvier 2006 et pour se clore le 30 juin 2006 : en cas de succès pour les deux marques, il sera renouvelé pour une période plus longue à définir.

### *Un environnement réglementaire favorable*

L'environnement réglementaire mis en place en 2005, et largement explicité par la Circulaire Dutreil du 8 décembre 2005, devrait permettre une transformation plus systématique des engagements pris par chaque partenaire ainsi qu'une plus grande visibilité pour l'ensemble des acteurs du secteur permettant de mesurer la performance des opérations commerciales engagées.

### Activité des Magasins d'Usine

L'activité des magasins d'usine est en régression au cours de l'exercice 2005. Cette baisse s'explique par un assortiment produits insuffisant, par une baisse de la fréquentation des magasins d'usine en général et par une législation relative au double affichage qui ne répond pas aux contraintes marketing de l'activité en magasin d'usine. Afin de redresser la situation, un ensemble de mesures a été prise en fin d'exercice,

notamment en matière d'assortiment et en matière d'animation.

### Activité Cadeaux-Incentive

L'activité Cadeaux-Incentive a poursuivi la re-fondation de son réseau d'agents commerciaux pour se consacrer essentiellement à la gestion d'un portefeuille de prospects. La stratégie affichée favorise le développement d'un chiffre d'affaires pérenne et maîtrisé, délaissant le comportement opportuniste de certaines actions commerciales passées.

### Perspectives 2006

Les contraintes économiques de pénétration des marchés GMS (rotation accélérée des pôles acheteurs, course à la baisse des prix, enjeux des accords de coopération et de services) n'ont pas permis au groupe Guy Degrenne d'atteindre ses objectifs budgétaires au titre du premier trimestre 2006.

Toutefois, les modules 1.33m développés en 2005 ainsi que les 5 thématiques Printemps - Été associées, ont remporté leurs premiers succès au cours du premier trimestre 2006, avec la signature d'un accord d'implantation au sein de 15 magasins appartenant à l'un des acteurs clés du secteur. Si les résultats de ces thématiques sont positifs, les négociations qui seront engagées dès le mois de juin 2006 permettront de référencer au moins une thématique pour la saison Automne - Hiver, pour un parc de 120 magasins.

## L'ADAPTATION ET LA MISE SOUS TENSION DE L'OUTIL INDUSTRIEL

---

La stratégie industrielle du groupe passe par l'adaptation et la mise sous tension des autres sites de production autour de trois thématiques :

- L'intégration des usines entre elles ;
- Le développement de l'activité de sous-traitance ;
- La baisse des coûts.

S'agissant en particulier du développement de l'activité de sous-traitance, le Groupe maintient ses efforts de développement :

- En s'appuyant sur le savoir-faire du Bureau d'Études ;
- En utilisant son expertise dans la fabrication de pièces à façon obtenues par emboutissage profond ;
- En développant des technologies complémentaires (soudure laser...).

Dans ces conditions, l'activité a enregistré une nouvelle croissance de 2.3% de son chiffre d'affaires à 19.3M€ en 2005 contre 18.9M€ en 2004.

## Activité de production pour le Groupe Guy Degrenne

### Pôle production Acier

Le pôle de production acier du groupe Guy Degrenne se compose au 31 décembre 2005 de deux sites actifs (Vire en France et Bangpoo en Thaïlande). L'usine de Hackman kft (Hongrie), détenue à parité avec le groupe finlandais iittala, a été fermée au cours du quatrième trimestre 2004 dans le cadre d'une procédure de liquidation amiable, achevée au cours du 4<sup>ème</sup> trimestre 2005.

L'intégration des deux sites français et thaïlandais se traduit tout particulièrement par :

- La spécialisation du site de Vire sur les produits à forte valeur ajoutée (couverts orfèvres ou platerie) et les petites séries afin de bénéficier tant du savoir-faire de l'usine que des fortes capacités de réaction permettant d'atteindre des délais de livraisons extrêmement courts dans le cadre d'opérations de dépannage ;
- Le positionnement du site thaïlandais sur les couverts de moyen de gamme et les couverts à manches plastiques, délaissant progressivement l'entrée de gamme, pour lesquels les prix chinois se révèlent plus compétitifs.

Aussi, l'usine de Siam Tableware poursuit, depuis la fin de l'exercice 2004, l'adaptation de son outil industriel à un niveau technologique équivalent à celui de l'usine de Vire (couverts couleurs, lames orfèvres, etc...), traduisant une volonté de montée en gamme des productions.

Enfin, les transferts de savoir-faire et de technologie au profit de ce site industriel garantissent sa réactivité ;

- La définition d'une fonction de relais de production pour le site de Vire. Celui-ci doit en effet permettre d'assurer à tout instant un relais du site de Thaïlande lorsque le plan de charge de celle-ci le justifie, ou d'assurer la continuité de la production en cas de défaillance d'un sous-traitant ;
- Le packaging est intégré sur chacun des deux sites de fabrication.

### Pôle production Porcelaine

Le pôle de production porcelaine du groupe Guy Degrenne se compose de deux sites, l'un à Limoges et l'autre à Hodmezovazarahely en Hongrie. Le site de Limoges est engagé dans la production de pièces en porcelaine de type festif, bénéficiant du label « Limoges ». Le site d'Alföld Porcelan, en Hongrie, fabrique des pièces de porcelaine conviviale et hôtelière. Il possède également un atelier de conception et d'impression des décors (chromos).

*Les perspectives de compétitivité accrue en raison de la levée des quotas d'importation de produits venant notamment de Chine ont nécessité la réorganisation du pôle Porcelaine*

En 2003, le Conseil de Surveillance a autorisé le Directoire à procéder à l'évaluation de quatre scénarii afin de permettre une prise de décision quant à l'avenir de la société Porcelaine Guy Degrenne, confrontée à une baisse continue de sa production depuis plusieurs années.

Après avoir exploré toutes les voies, le Directoire a présenté, au premier trimestre 2005, aux salariés de Porcelaines Guy Degrenne un projet consistant à créer un pôle industriel porcelaine en intégrant les savoir-faire et les atouts économiques tant du site de Limoges que du site d'Alföld.

Ce projet a depuis permis de recentrer l'activité de l'usine de Limoges sur la fabrication de porcelaine blanche pour le compte du groupe et la sous-traitance pour le compte de tiers. A cet effet, le calibrage a été ré-internalisé sur le site.

### *Stratégie d'intégration des usines de Limoges et d'Alföld*

- Le site de Limoges fabrique de la porcelaine blanche, sous le label « Limoges », décorée dans les ateliers d'Alföld ;
- Le site d'Alföld monte en gamme avec la production de nouvelles gammes positionnées sur le segment de marché « convivial-festif », destinées aux consommateurs qui n'attachent pas d'importance au label « Limoges ». C'est notamment le cas avec les collections Boréal et Smoos ;
- Le site d'Alföld possède en outre un atelier de production de chromos destinés tant à sa propre production qu'à la décoration de la porcelaine fabriquée à Limoges. De plus, l'usine fabrique et pose des décors sur de la porcelaine achetée en Asie,

destinée à être commercialisée en Grande Distribution ;

- La production des produits d'entrée de gamme est confiée aux sous-traitants asiatiques afin de bénéficier des prix compétitifs en particulier chinois sur ce segment de marché ;
- Le packaging est intégré sur chacun des deux sites de fabrication.

## Activité de production pour le compte de tiers

Les différentes usines disposent de savoir-faire, parfois uniques en Europe, sur lesquels le groupe souhaite capitaliser en accroissant la production pour compte de tiers, en s'appuyant sur la réussite de cette activité à Vire.

Cette activité a permis :

- De développer un fonds de commerce stable, les contrats pour compte de tiers courant généralement pour des périodes de 2 à 10 ans ;
- D'utiliser des capacités de production disponibles et d'absorber de manière efficace les coûts fixes
- De participer au coût de la mise à niveau permanente tant du bureau d'étude que des technologies utilisées, dont bénéficie directement l'activité Arts de la table ;
- De reconverter l'usine de Vire et d'initier la reconversion partielle de l'usine de Limoges ;
- De générer une contribution au résultat.

### Pôle production Acier

Le site de Vire (France) intervient en matière de sous-traitance à la fois pour le compte d'industriels et distributeurs clés des arts de la table (en France et à l'étranger), et pour le compte de grands noms de l'industrie hors arts de la table.

*La concurrence asiatique sur les produits sous-traités en inox imposait de mettre en œuvre des mesures d'ingénierie commerciale propres au développement de l'usine de Vire*

L'activité est soumise à la concurrence asiatique sur les pièces à faible valeur ajoutée. Le positionnement de l'usine normande du groupe s'effectue désormais de plus

en plus sur des activités de sous-traitance de produits complexes à forte valeur ajoutée.

Les capacités de production et les savoir-faire sont mis en avant et commercialisés par une force commerciale dédiée au développement de l'activité de sous-traitance de Vire.

Ce développement passe par :

- L'accroissement du nombre de prospects, lié à l'élargissement de la cible de clients potentiels voulu par la nécessité de réduire la dépendance vis-à-vis des clients clés actuels, d'une part, et à assurer le maintien du développement continu du chiffre d'affaires de l'activité vers des niches à forte valeur ajoutée, d'autre part ;
- La représentation lors des 4 manifestations majeures européennes.

*L'activité s'appuie sur des savoir-faire et des techniques uniques en Europe*

- Techniques de fabrication des produits : formage de pièces en inox ou aluminium, emboutissage complexe (avec recuit sous vide), pièces à tolérance serrée, pièces à aspect de surface, découpe et emboutissage de pièces en inox de forte épaisseur, soudure laser avec suivi de profil en trois dimensions intégrée ;
- Techniques de test des produits : traction, compression, dureté, fluorescence X, micrographie, contrôle soudure par rayon X, vieillissement, etc...

L'activité de sous-traitance se veut une activité de premier rang, c'est-à-dire de plus en plus tournée vers la délivrance d'un produit fini au donneur d'ordre avec un niveau d'intégration le plus élevé possible. Pour cela, les équipes de Vire accompagnent les clients dès la conception et le prototypage des produits.

La co-conception des produits permet de réduire le coût des pièces dès le stade de l'offre ainsi que la réduction des coûts d'outillage par le développement d'une offre d'outillages dits de « pré-série ».

Les opérations de soudures laser, d'assemblage, de travail d'aspect et de caractérisation des produits, demeurent les activités à plus forte valeur ajoutée.

Les opérations de sous-traitance de série se font quant à elles dans le cadre d'un accompagnement continu du client, et avec la définition régulière de plans de progrès.

## Pôle production Porcelaine

La transformation de l'usine de Limoges en atelier spécialisé dans la fabrication de blanc permet au site d'offrir désormais ses services auprès d'acteurs d'arts de la table pour l'essentiel, et entend se positionner comme acteur de sous-traitance hors arts de la table dans le cadre du Pôle Européen de Compétitivité défini par le Gouvernement en 2005.

L'usine d'Alföld sous-traite depuis de nombreuses années pour diverses industries, notamment pharmaceutique (matériel médical), mais aussi pour d'autres acteurs des arts de la table. En particulier, les accords conclus avec iittala ont été complétés au cours de l'exercice 2005 par la signature d'un accord de sous-traitance de porcelaine sur le site d'Alföld (Hongrie), d'une durée de trois ans reconductible par périodes de 2 années.

## Activité de recherche & développement

Le maintien d'un rythme d'innovation et de recherche élevé est un facteur essentiel de la compétitivité du groupe et un gage de pérennité pour ses structures industrielles, notamment dans leurs missions de sous-traitance pour le compte de tiers.

Dans le cadre du Plan de Relance global, le groupe a procédé à la réorganisation du processus de recherche et de développement.

### Activité de Recherche

L'objectif en la matière réside pour l'essentiel dans l'amélioration de la position concurrentielle, de sa performance et de son savoir-faire.

Les travaux sont concentrés :

- Sur le développement de nouveaux matériaux qui seront les futurs composants des produits issus des gammes commercialisées par le groupe ;
- Sur la mise au point de nouvelles technologies. C'est ainsi qu'à été installé à Vire un atelier de soudure laser sur inox, technologie sur laquelle le groupe détient une avance européenne incontestée. Par ailleurs, le groupe développe, avec le laboratoire d'une université française, l'industrialisation de techniques de reconnaissance visuelle de défauts sur surfaces en acier.

### Activité de Développement

Le groupe a réorganisé l'ensemble du processus de développement de nouveaux produits, intégrant toutes les parties présentes (commerciales, marketing, design, bureau d'étude, industrie) afin d'optimiser le rythme et le coût des lancements des nouveaux produits.

Au cœur de ce processus, le bureau d'étude a en charge le développement des nouveaux produits ainsi que le développement des machines et outils nécessaires à leur fabrication.

En outre, il intervient comme conseil ou comme maître d'œuvre dans la conception des nouveaux produits développés pour les clients des activités de production pour compte de tiers

Ainsi, le bureau d'étude arts de la table de Vire a étendu son savoir-faire sur tous les matériaux et toutes familles de produits, et propose ses services à l'ensemble des structures du groupe. Il s'appuie sur la dernière version du logiciel CATIA, développé par Dassault Systèmes plus particulièrement pour l'aéronautique et l'automobile.

## REDUCTION DES COUTS ET SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE

### Evolution de l'effectif du Groupe

Face à la baisse continue du chiffre d'affaires, et dans l'attente de l'effet des différents plans d'actions liés au Plan de Relance global, le groupe a engagé l'analyse de l'ensemble de ses dépenses avec un souci de simplification et de réactivité des structures.

L'objectif est de restaurer les résultats tout en dégagant les marges de manœuvres commerciales et de communication sur la marque.

Le groupe a ajusté ponctuellement son effectif chaque fois que cela était pertinent. L'effectif du groupe est ainsi passé de 1 686 au 31 décembre 2003 à 1 459 à la fin de l'exercice 2005.

L'effectif commercial du groupe a quant à lui accompagné le développement du nombre de points de vente contrôlés, avec une augmentation de son effectif de 36 collaborateurs depuis le début de l'exercice 2004.

|                              | 2004   | 2005    | Total variation |
|------------------------------|--------|---------|-----------------|
| Effectif début de période    | 1 760  | 1 610   |                 |
| Forces de vente              | + 12   | + 24    | + 36            |
| Sorties nettes France        | ( 73 ) | ( 53 )  | (126)           |
| Sorties nettes International | ( 62 ) | ( 122 ) | (184)           |
| Variations périmètres        | ( 27 ) |         | (27)            |
| Effectif fin de période      | 1 610  | 1 459   | (301)           |

Mesures d'ajustement de l'effectif prises depuis la mise en œuvre du Plan de Relance global

- Par la mise en place de trois petits plans de licenciement dont deux à Vire, et un à Limoges, en juin 2004 ;
- Par la mise en place d'une convention de chômage partiel d'octobre à décembre 2004 à Limoges, concernant 71 personnes pendant 27 jours ;
- Par la mise en place de mesures de modulation d'horaires et de réduction de l'effectif en Thaïlande et en Hongrie ;
- Par le lancement fin 2004 d'une étude de recherche de simplification et de productivité en Hongrie, en s'appuyant sur un cabinet spécialisé dans l'analyse des flux. L'objectif de gain de productivité pour l'exercice estimé à environ 15% a été en grande partie atteint ;
- Par la mise en place d'un plan de licenciement pour motif économique de 29 collaborateurs à Limoges, en mars 2005.

Informations relatives au Plan de Sauvegarde de l'Emploi de l'exercice 2003

Dans un contexte de baisse de l'activité, l'ancienne équipe dirigeante du groupe avait présenté un Plan d'Adaptation impliquant des mesures de compression d'effectifs concernant le site de Vire (Calvados – France), à la fin de l'exercice 2002. L'objectif était d'adapter l'outil industriel à l'évolution du chiffre d'affaires.

Cette restructuration a fait l'objet de provisions au titre de l'exercice 2002. Elle est intervenue au cours de l'exercice 2003 et s'est poursuivie sur les premiers mois de l'exercice 2004.

Ce plan de compression de postes s'est traduit, in fine, par la suppression de 55 postes, après réintégration de 7 salariés sur ordonnance du tribunal.

Information relative aux plans de licenciement effectués en France au cours des exercices 2004 et 2005

*Contexte des licenciements pour motif économique intervenus au cours de l'exercice 2004*

A cours des dernières années, le marché européen, notamment le marché français, ont connu des évolutions sensibles tant dans les modes de distribution que dans les modes de consommation. Certains concurrents ont su s'adapter à ce nouvel environnement, malgré une présence accrue des importateurs qui ont bénéficié de la dépréciation du dollar face à l'euro.

Dans ce contexte général, et malgré les efforts de redressement déjà entrepris au cours des exercices 2002 et 2003, le groupe Guy Degrenne a enregistré une importante perte de compétitivité qui se traduit dans la baisse du chiffre d'affaires ainsi que dans la baisse de l'excédent brut d'exploitation.

Les sites de production de Vire et de Limoges ont été spécifiquement confrontés aux éléments défavorables suivants :

- Prix de la matière première et de la main d'œuvre favorables aux concurrents asiatiques ;
- Parité euro/dollar constituant un avantage concurrentiel complémentaire aux produits en provenance d'Asie ;
- Erosion du marché de détail et des listes de mariage affectant particulièrement les produits fabriqués à Vire et à Limoges.

Le groupe a ainsi procédé à des ajustements ponctuels de son effectif chaque fois que cela était pertinent. C'est ainsi que les instances représentatives des salariés ont été informées en juin et en juillet 2004 de suppressions d'emplois chez Porcelaines Guy Degrenne (9 postes), chez Guy Degrenne S.A. (9 postes) et chez Distribution Guy Degrenne (7 postes)..

*Contexte des licenciements pour motif économique intervenus au cours de l'exercice 2005*

En 2003, le Conseil de Surveillance a autorisé le Directoire à procéder à l'évaluation de quatre scénarii afin de permettre une prise de décision quant à l'avenir de la société Porcelaines Guy Degrenne, confrontée à une baisse continue de sa production depuis plusieurs années. Les quatre scénarii étaient :

- La gestion progressive de la décroissance de l'activité ;
- La fermeture définitive de l'usine, avec mise en place d'un contrat de sous-traitance de blanc et de la décoration chez Alföld ;
- Toute solution intermédiaire entre les deux précédentes ;
- La cession de l'entreprise.

Après avoir exploré toutes les voies, le Directoire a choisi de présenter, dès le premier trimestre 2005, aux salariés de Porcelaines Guy Degrenne un projet consistant à créer un pôle industriel porcelaine en intégrant les savoir-faire et les atouts économiques tant du site de Limoges que du site d'Alföld.

La mise en place de ce plan s'est traduit en particulier par :

- La mise en place d'une politique commerciale de développement de l'activité, à l'image de celle qui a été développée avec succès depuis de nombreuses années avec Guy Degrenne Industrie sur le site de Vire. Ainsi, la société Porcelaines Guy Degrenne a initié sa structuration pour répondre aux besoins exprimés ou en cours d'expression par différents donneurs d'ordres tiers par rapport au groupe;
- La réduction des coûts nécessitant la mise en œuvre d'un plan de licenciement pour motif économique de 29 salariés, d'une part, et la délocalisation de la décoration afin de préserver la production de la porcelaine blanche sur le site de Limoges, d'autre part ;
- La signature d'un contrat de travail à façon entre Porcelaines Guy Degrenne et Alföld, au terme duquel la décoration (hors filets, réassorts et décoration du second choix) est confiée au site hongrois. C'est en effet la décoration qui est la plus intensive en main d'œuvre. Le différentiel de salaires entre la France et la Hongrie permet ainsi de gagner un véritable avantage compétitif ;
- La re-structuration du magasin d'usine.

#### *Impacts financiers des mesures d'ajustement d'effectif réalisées en France*

Les provisions constituées en 2004 pour les autres plans de licenciements (Guy Degrenne Industrie et Distribution Guy Degrenne et Guy Degrenne S.A.) ont été reprises à hauteur de 303 k€.

La provision constituée en 2004 pour le Plan de Sauvegarde de l'Emploi chez Porcelaines Guy Degrenne a été reprise à hauteur de 844 k€ dont 324 k€ de reprises non utilisées du fait de la non applicabilité du nouveau dispositif d'aide au reclassement.

Information relative aux plans de licenciement effectués dans les filiales étrangères au cours des exercices 2004 et 2005

#### *Contexte des licenciements pour motif économique intervenus au cours de l'exercice 2004*

**Alföld Porcelan (Hongrie) :** 40 salariés de l'usine hongroise ont été licenciés au cours de l'exercice 2004, le coût de ces mesures représentant 73k€ au 31 décembre 2004, et 40k€ de provisions ont été constatés à la clôture de l'exercice au titre des mesures mises en œuvre au cours de l'exercice 2005.

**Hackman kft (Hongrie) :** compte tenu d'une dégradation de la compétitivité lié au fort turnover, aux difficultés de management local et à la parité euro/dollar défavorable, les groupes Guy Degrenne et iittala ont pris la décision de fermer l'usine au deuxième semestre 2004.

Cette opération permet à Guy Degrenne de bénéficier de prix en Asie (site de Siam Tableware en Thaïlande) inférieurs de 30%, sans aucun investissement complémentaire.

Cette société a cessé son activité de production depuis le 15 octobre 2004 et les opérations de liquidation amiable se sont achevées au cours du 4<sup>ème</sup> trimestre 2005.

Les 71 salariés de l'usine ont été concernés par les mesures de licenciements. Les coûts engagés pour engager ces mesures sociales se sont montés à 22 MHUF (soit 87k€ au cours moyen de change), correspondant aux sommes dues conformément aux dispositions légales et conventionnelles hongroises.

## **Une organisation fonctionnelle simplifiée**

### Groupes d'actions et de décisions

Autour des trois membres du Directoire, un Comité de Direction intégrant les responsables des différentes directions du groupe, se réunit mensuellement.

En outre, dans le but d'échange d'informations et de partages d'expériences au sein du groupe, des comités de pilotage ont été constitués. Il en est ainsi par exemple en matière de création des produits nouveaux ou de gestion des flux de production et d'achat en fonction des besoins commerciaux.

L'ensemble de ces mesures d'organisation et de fonctionnement s'accompagnent et sont renforcées par des outils de Knowledge Management tant au sein des sociétés françaises qu'au sein des filiales étrangères. Les groupes d'action et de décision facilitent ainsi le

recensement, la protection et l'efficacité des savoir-faire du groupe.

## Réorganisation juridique du Groupe Guy Degrenne

*L'organisation juridique historique de Guy Degrenne ne favorisait pas le fonctionnement optimal de l'organisation*

- La complexité et la lourdeur des processus de décision et de gestion à l'intérieur du groupe impactaient de manière négative la réactivité du groupe indispensable pour répondre aux appels d'offres, industriels notamment ;
- La complexité des fonctions au sein des entités juridiques, et la dispersion d'une même activité entre différentes entités ne rendaient pas aisée l'analyse des flux économiques entre elles et complexifiait la mise en œuvre des mesures de relance.

Par exemple, l'activité commerciale auprès des professionnels (Commerce Spécialisé, CHR, Export, Cadeaux-Incentive) perdait en réactivité et en souplesse en étant dispersée entre Guy Degrenne S.A. et SEED.

L'activité Marchés de Volume était disloquée puisque ses équipes de GMS se trouvaient chez SEED alors que ses équipes de cadeaux-incentive se trouvent chez Guy Degrenne SA.

Une partie des moyens affectés à l'administration des ventes dépendait de SEED alors qu'une autre dépendait de Guy Degrenne S.A. et ne permettait pas de bénéficier complètement sur la polyvalence et l'expertise des collaborateurs.

Il convenait dans ces conditions de procéder à leur regroupement au sein de trois pôles d'activité, afin de participer à la re-dynamisation commerciale (y compris en matière de sous-traitance industrielle) du groupe et d'accroître le service rendu aux clients.

*Trois pôles d'expertise ont émergé de la réorganisation groupe. Ils sont la traduction juridique des trois principaux piliers du Plan de Relance global*

- Pôle Commercial : il est chargé d'animer les réseaux commerciaux dédiés aux professionnels (International, CHR, Commerce Spécialisé, Marchés de Volume) au sein de la structure Distribution Guy Degrenne (rebaptisée Distribution Guy Degrenne à cette occasion), et d'animer les réseaux commerciaux dédiés aux particuliers (boutiques et concessions). Ce

pôle serait composé de deux entités juridiques, Distribution Guy Degrenne et Boutiques GD.

- Pôle Industriel : il a pour mission stratégique et prioritaire de pérenniser et de développer l'activité industrielle. Ce pôle est doté de ses propres moyens industriels et commerciaux afin de pouvoir maîtriser son propre développement commercial tourné vers la sous-traitance pour le compte de tiers.
- Pôle Maison-Mère : il prend en charge l'activité support transversale pour le compte des sociétés filiales du groupe, à savoir le management, la gestion de la marque (et en particulier de la publicité), des licences et des franchises, ainsi que la gestion des collections de produits.

*Au sein des trois pôles d'activité, le Groupe a entrepris une re-fondation de l'ensemble des départements, et en particulier des services supports de l'entreprise (Direction Supply Chain, Direction de l'Organisation et des Systèmes d'Information)*

## FINANCEMENT DU PLAN DE RELANCE

---

### Cession d'actifs

Afin de conforter le financement de son Plan de Relance global, le groupe a cédé fin avril 2005 sa filiale suisse Berndorf Luzern AG (BLUAG). Cette société exerce, pour l'essentiel, un métier de grossiste destiné à l'hôtellerie-restauration en Suisse. Elle distribue les marques Berndorf et Guy Degrenne de même que celles des principaux concurrents du groupe.

BLUAG a été cédée à l'un de ses principaux concurrents suisses, permettant ainsi de créer un leader incontesté sur ce marché. Le groupe ainsi constitué devient le distributeur exclusif des marques Guy Degrenne et Berndorf en Suisse.

Outre une garantie usuelle sur les stocks et les créances à la date de cession, limitée à 400kCHF (258k€) pour une durée de 60 jours, Guy Degrenne a octroyé une garantie de passif usuelle limitée à 400kCHF (258k€) pour une durée de 18 mois (à l'exception de toutes réclamations liées à la fiscalité et à l'utilisation des droits de propriété intellectuelle pour lesquelles la durée de garantie est étendue). Cet engagement n'a fait l'objet d'aucune garantie bancaire.

Cette cession s'est traduite par une baisse de l'endettement consolidé du groupe de 2.9M€.

Les principaux agrégats financiers de la société BLUAG au 31 décembre 2004 ressortent ainsi qu'il suit au 31 décembre 2004 :

|  |         |
|--|---------|
| - Capitaux propres .....                             | 2.60M€  |
| - Contribution au Chiffre d'affaires consolidé ..... | 11.20M€ |
| - Contribution au Résultat d'exploitation Consolidé  | 0.23M€  |

### Restructuration de la dette à court terme

Début mai 2005, sur proposition de l'un de ses principaux banquiers, qui accordait préalablement un crédit de trésorerie de 5.3M€, le groupe a mis en place à la fin du premier semestre 2005 :

- Un contrat de prêt de 3.5M€, destiné au financement de l'acquisition de droits aux baux ;

- Un contrat de prêt de 800 k€, destiné à la restructuration d'une partie la dette financière antérieure à court terme en dette à moyen terme ;

Chacun de ces contrats présentent une échéance au 31 mars 2010 et aucun d'eux n'incluent de clauses de covenant..

### Réduction des stocks

Guy Degrenne a engagé un programme de réduction de ses stocks dès l'exercice 2004, consistant à la fois à calibrer les flux de production et d'approvisionnement de manière optimale par rapport aux besoins des clients, et de trouver toutes mesures ad hoc d'écoulement des surstocks et des stocks de produits dont la commercialisation est arrêtée.

Afin de réguler ses stocks, le groupe a procédé en 2005 :

- A la re-définition de la politique de garantie de réassort des articles sortis du catalogue, en adéquation avec les attentes des consommateurs ;
- A la réduction et à la rationalisation progressives du nombre de références commercialisées ;
- A la maîtrise de la gestion des stocks d'articles en fin de vie.

En outre, le groupe a réalisé des opérations de réduction des stocks :

- Par des opérations ciblées dans les réseaux de commercialisation du groupe ;
- Par des ventes de liquidation, soit à l'usine de Vire, soit sur des circuits ou territoires situés en dehors des réseaux traditionnels du groupe .

Les opérations de déstockage d'articles hors catalogue (fins de série, second choix, etc...) se sont traduites par une baisse de 4.3M€ de ce stock à risque. Elles ont toutefois généré une marge brute négative de 2.6M€ (dont 1.1M€ au titre de la mise au rebus de stocks non commercialisables), compensées par une reprise de provision d'un montant équivalent.

## **Lease-Back immobilier sur le site de Vire (France)**

En 2005 et 2006, l'usine de Vire fait l'objet d'un important programme d'investissement afin de la mettre aux normes de sécurité, pérennisant ainsi le site. C'est ainsi, qu'ont commencé pendant l'été des travaux de sprinklage, représentant un investissement global de 2,5 M€. Guy Degrenne a cherché à financer cet investissement.

La direction financière de Guy Degrenne a exploré de nombreuses pistes. Une seule s'est révélée possible. Ainsi, le spécialiste du crédit-bail Batiroc Normandie a proposé de financer les travaux. Le schéma est un lease-back, une opération de pur financement qui se déroule en plusieurs temps :

- Dans un premier temps Batiroc rachète le terrain et les bâtiments de l'usine de Vire détenue par Guy Degrenne Industrie (mais pas les machines) ;
- Dans un deuxième temps, Batiroc finance les travaux de sprinklage ;
- Pendant neuf ans, Guy Degrenne Industrie rembourse à Batiroc les fonds ainsi avancés ;
- Au terme des 9 ans, Guy Degrenne Industrie rachète le terrain et les bâtiments pour 1 euro symbolique.

Cette opération est sans impact sur le résultat de l'exercice et doit être analysée comme un opération de consolidation de la dette financière du groupe.

## **Impact des opérations de financement sur la dette du groupe**

Malgré des investissements d'une lourdeur exceptionnelle (9.8M€), la dette financière du groupe a connu un accroissement limité à 3.3M€. En outre, à la clôture de l'exercice, les dettes à moyen terme représentent un tiers de l'endettement du groupe, contre 20% un an plus tôt.

## **EXAMEN DES COMPTES ET DU RESULTAT**

---

Les comptes consolidés 2005 sont publiés en normes IFRS et les comptes 2004 ont été retraités selon ces mêmes normes IFRS.

En mai 2005, le Groupe a cédé sa filiale suisse à un des ses principaux concurrents. Dans la présente analyse il est fait référence à des données pro forma pour l'exercice 2004. Celles-ci ont été établies comme si la filiale Suisse avait été cédée au 31 décembre 2003, afin de rendre compréhensible l'évolution des principaux agrégats entre 2004 et 2005.

## **COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE**

Au cours de l'exercice, afin de se tourner résolument vers ses clients et ses marchés, le groupe a repositionné sa marque, lancé une refonte profonde de ses collections, et défini un nouveau concept de point de vente. Avec des équipes nouvelles, Guy Degrenne a entamé la construction d'un réseau de distribution contrôlé, comportant 39 points de vente à la fin de l'exercice (19 boutiques et 20 concessions en grands magasins).

Ces premières mesures ont commencé à porter leurs fruits avec des facturations en progression de 5,5% au cours du dernier trimestre 2005 dans l'univers des arts de la table.

Sur l'ensemble de l'exercice, les facturations s'élèvent à 96.1M€, en retrait de 3,7% par rapport aux facturations pro forma de 2004 (100.4 M€, pour 111.3 M€ filiale Suisse incluse). Cette évolution s'explique en totalité par un recul des ventes réalisées par la division Marchés de Volume. Après prise en compte du rachat des stocks des points de vente en grands magasins transformés en concessions, le retrait du chiffre d'affaires est de 4,3%.

Le résultat opérationnel courant ressort à 1.5 M€ contre 1.7M€ pro forma en 2004. Le résultat opérationnel courant est impacté par les principaux éléments suivants :

- La baisse de la marge brute de 3.1 M€, due exclusivement à la baisse de l'activité des Marchés de Volume ;
- La contribution négative de 0.4 M€ de l'usine de Limoges avant mise en œuvre du Plan de Sauvegarde de l'Emploi, les autres usines ayant accru leur contribution au Groupe ;
- Le coût de la refonte en profondeur des collections, a été enregistré à hauteur d'un montant de 2.4 M€, dont 1.7 M€ ont été immobilisés ;
- Les coûts directs (hors coûts induits), non récurrents, des chantiers de re-fondation conduits pendant l'exercice, pour un montant de 0.9 M€ ;

- Les économies de fonctionnement du groupe ;
- La reprise, à hauteur de 2.3M€, de la provision pour dépréciation des actifs industriels, après mise en œuvre des tests de valorisation des actifs. Cette reprise est due à :
  - La baisse de la valeur nette comptable des actifs industriels ;
  - L'amélioration de la rentabilité opérationnelle des sites de Vire, de Limoges et d'Alföld, consécutive principalement aux re-structurations effectuées au cours de l'exercice ainsi qu'à l'amélioration du plan de charge engendré par le développement du chiffre d'affaires de la sous-traitance industrielle.

Les autres produits et charges opérationnels représentent un produit net de 0.3 M€, contre 0.4 M€ l'année précédente. Pour l'essentiel, ce résultat correspond à une reprise de provision non utilisée constatée en 2004 pour couvrir le coût du Plan de Sauvegarde de l'Emploi de Limoges.

Après prise en compte des autres produits et charges opérationnels, le résultat opérationnel du Groupe s'établit à 1.8 M€ contre 2.0 M€ en pro forma 2004 (2.1 M€ en incluant la Suisse).

Le résultat financier représente une charge nette de 1.0 M€ contre 0.7 M€. Cette variation intègre une baisse du coût net de l'endettement financier de 0.3 M€, en raison de l'augmentation de capital réalisée en décembre 2004, et une perte de change de 0.2 M€, contre un profit de change de 0.3 M€ un an plus tôt.

En 2005, les impôts courants et différés, se sont traduits par un produit de 0.1 M€.

La part dans le résultat des autres entreprises associées représente la quote-part d'intérêt du groupe dans les boutiques autrichiennes jusqu'au 5 mai 2005, date à partir de laquelle le groupe détient la totalité du capital.

Le résultat des activités cédées, qui contribue à hauteur de 0.3 k€ au résultat consolidé intègre le résultat de la filiale suisse du 1<sup>er</sup> janvier à sa date de cession, le résultat généré par sa cession ainsi que les conséquences de la liquidation définitive de la société Hackman kft.

Le résultat net (part revenant au Groupe) ressort en profit de 0.9 M€, contre 1.2 M€ en pro forma 2004 (1.1 M€ par rapport aux données publiées).

## ENDETTEMENT DU GROUPE

Le cash-flow des opérations ressort à 3.2 M€ grâce à l'abaissement du besoin en fonds de roulement et malgré un décaissement de 1.0 M€ au titre des mesures d'ajustements de l'effectif. Dans le même temps, 36 postes de force de vente ont été créés.

Les investissements de l'exercice s'élèvent à 9.8 M€, décomposés en :

- 5.4 M€ au titre de l'accroissement du réseau de points de vente contrôlés, dont 3.5 M€ pour l'acquisition de droits au bail. Ainsi, à la clôture de l'exercice, les droits au bail des boutiques figurent à l'actif pour 4.6 M€, pour une valeur de marché estimée par le Groupe à plus de 8.0 M€ ;
- 1.7 M€ au titre du développement de nouveaux produits ;
- 2.5 M€ au titre des investissements industriels.

Après prise en compte du désinvestissement dans la filiale suisse, la dette financière nette s'accroît de 3.3 M€, pour s'élever à 21.9 M€. Au cours de l'exercice, le groupe a souscrit à 6 500 k€ de crédits moyen termes. A la clôture de l'exercice, ceux-ci représentent 38% de la dette financière nette du groupe, contre 26% un an plus tôt.

Les capitaux propres s'établissent, pour la part du groupe, à de 48 661 k€, soit 13.69 € par action, avant dilution.



# DEVELOPPEMENT DURABLE

## PERFORMANCES SOCIALES

---

### Les valeurs du Groupe Guy Degrenne

Après un travail commun de plusieurs mois, le Comité de Direction de Guy Degrenne a défini les valeurs autour desquelles l'ensemble des forces du groupe travaille et partage.

L'appropriation des valeurs se réalise par la mise en place de groupes de travail composés des managers et de leurs équipes. Pour cela, un « Kit d'Animation » a été remis à chaque animateur. Chaque groupe s'attache à traduire la signification des valeurs dans son quotidien.

Les valeurs ont été construites sur l'acronyme « PARÉE » :

#### Plaisir

- Manifester un état d'esprit positif
- Mettre l'homme au cœur des projets
- Être soi
- Savoir féliciter et remercier
- Partager les réussites

#### Audace

- Oser la créativité, l'encourager
- Vouloir être devant
- Prendre des risques calculés
- Positiver l'adversité
- S'affirmer dans sa prise de parole

#### Réactivité

- Piloter et gérer les changements
- Chercher, trouver et transmettre l'information
- Être curieux
- Prendre en charge sans délais les dysfonctionnements repérés
- Être attentif à son environnement

#### Esprit d'Equipe

- Être solidaire pour atteindre un même objectif
- Faire passer l'intérêt collectif avant le sien propre
- Mettre en œuvre des actions transversales
- Être loyal envers l'entreprise et envers son équipe

#### Engagement

- Avoir des comportements responsables
- Décider et agir
- Adhérer aux valeurs de l'entreprise et les mettre en œuvre
- Créer de la cohérence entre ce que l'on dit et ce que l'on fait
- Garder le cap de l'objectif

## **Le Code de Bonne Conduite Guy Degrenne**

Les valeurs ont permis de faire reconnaître par l'ensemble du groupe Guy Degrenne les principes et les modes de fonctionnement dans lesquels chaque collaborateur est amené à se reconnaître, s'épanouir et s'exprimer.

Les valeurs ont créé des espaces d'expression et de partage, tant sur le plan individuel que collectif.

Dans l'espace de liberté et d'expression offert par les valeurs, il apparaît indispensable de maintenir un juste équilibre entre les valeurs du groupe et la façon dont les collaborateurs les mettent en œuvre dans le cadre de leurs missions.

La Direction Générale du groupe a annoncé la préparation d'un Code de Bonne Conduite, dont l'entrée en vigueur sera effective au plus tard au mois de septembre 2006. Ce Code devra répondre à trois objectifs éthiques :

- Loyauté de tous les collaborateurs, à titre individuel et collectif, à l'égard du Groupe ;
- Responsabilité, Transparence, et Intégrité de chacun à l'égard de toutes les parties prenantes (collaborateurs, filiales, clients, fournisseurs, banquiers, actionnaires, Communauté, environnement) ;
- Respect des dispositifs législatifs et réglementaires sur l'ensemble des territoires d'action du groupe.

## **Les investissements sociaux**

La politique Ressources Humaines du Groupe Guy Degrenne

La Direction des Ressources Humaines a pour finalité d'accompagner le Plan de Relance global en élaborant, proposant et mettant en œuvre la philosophie, les stratégies et les grandes orientations de la politique ressources humaines :

- Afin de garantir l'adéquation permanente entre les besoins de l'organisation et l'apport des collaborateurs en poste ;
- Dans un bon climat social, dans le respect optimum du meilleur équilibre économique, juridique et humain ;

- En harmonie avec les cinq valeurs du groupe.

En tant que « Business Partner », la Direction des Ressources Humaines a des missions qui se situent à quatre niveaux :

- Elle définit, propose et met en œuvre la politique sociale et humaine pour le groupe ;
- Acteur de la conduite du changement, elle est le partenaire des responsables opérationnels dans leurs actions de management, de gestion et d'organisation de leurs équipes ;
- Pilote de la motivation, elle accompagne les changements d'organisation et de culture en cours, aide les collaborateurs à s'adapter à cette nouvelle dynamique et à promouvoir au quotidien les Valeurs du groupe ;
- Elle crée et met en place des outils de gestion et de développement des ressources humaines.

Politique d'évolution professionnelle au sein du Groupe Guy Degrenne

L'attractivité sociale de Guy Degrenne s'est considérablement accrue au cours des deux dernières années. En effet, la Direction des Ressources Humaines du groupe a désiré mettre l'évolution professionnelle au cœur de son dispositif.

L'enjeu est double : satisfaire les souhaits d'évolution correspondant aux besoins de Guy Degrenne et conserver les compétences clés nécessaires à la performance.

La maîtrise de cet équilibre est rendue possible par la mise en œuvre d'une politique de recrutement, de formation et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

### *Politique de recrutement*

La politique de recrutement de Guy Degrenne est stratégiquement liée à la mise en œuvre du Plan de Relance global.

La première conséquence réside dans l'émergence de nouveaux métiers, et de nouvelles compétences. L'essentiel des recrutements a porté au cours de l'exercice 2005 sur les fonctions marketing et commerciales. L'année 2006 sera une année de consolidation pour l'ensemble de l'activité B to B et une année de développement en matière de recrutement pour l'activité

B to C, en particulier sur les boutiques, les concessions et les magasins d'usine.

Le recrutement des collaborateurs du groupe s'accompagne d'une politique d'intégration active dès leurs premiers pas dans leur entreprise d'accueil.

Cela se traduit par la désignation d'une marraine ou d'un parrain chargé d'être le référent de la nouvelle recrue, et 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 en cours d'élaboration et sera remis à chaque nouveau collaborateur dès le deuxième semestre 2006.

La Direction des Ressources Humaines a mis en place depuis le deuxième semestre 2005 des actions destinées à favoriser l'entrée des jeunes dans la vie professionnelle et à positionner le groupe comme un employeur attractif. Ces actions se déclinent selon les axes suivants :

- Guy Degrenne collabore activement avec les instances éducatives nationales et locales afin de favoriser l'adéquation des dispositifs de formation avec les besoins en compétence du groupe.
- Guy Degrenne et l'AFPA (Association Nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes) ont créé début 2006 une « Ecole de Vente Guy Degrenne ». Cette création réside dans la mise en place d'une formation d'un an intitulée « Vendeur Spécialisé en Magasins ». Cette formation spécifique constitue un des modes de recrutement des futurs collaborateurs intervenant sur les points de vente à la marque.

Ce cycle de formation sera encadré soit par un contrat de professionnalisation soit par un contrat d'apprentissage. L'alternance consistera en 1 semaine par mois en formation école et 3 semaines en boutiques ou en grands magasins.

Le programme pédagogique de 350 heures annuelles, comporte des modules spécifiques Guy Degrenne et des modules standards proposés par l'AFPA.

### *Politique de Formation*

#### Le Plan de Formation

Le plan de formation définit les typologies d'actions de formation selon les objectifs poursuivis :

- Adaptation au poste de travail,
- Evolution et/ou maintien dans l'emploi

- Développement des compétences

Les objectifs du Plan de Formation concernent en priorité les projets clés de l'entreprise :

- Formation merchandising et décoration,
- Formation technique au logiciel Catia,
- Formation technique à la soudure laser,
- Formation au management.

Le plan de formation relatif à l'exercice 2005 a été validé à hauteur de 541K€ alors que l'obligation légale Plan de Formation se monte à 138K€.

#### Le Droit Individuel à la Formation

4 accords DIF qui ont été signés en 2005 par les 4 entités s du groupe pour mettre en place une politique DIF commune. Chaque salarié de Guy Degrenne dispose désormais d'un Droit Individuel à Formation de 21 heures (alors qu'il est légalement de 20 heures), utilisable dans le cadre de formations réalisées en dehors du temps de travail (à l'exception des boutiques, où les formations sont réalisées sur le temps de travail).

Le DIF a remporté un grand succès dès l'exercice 2005. Plus d'une centaines de demandes de formation ont été enregistrées pour se réaliser sur l'exercice 2006.

Un catalogue des formations éligibles au titre du DIF a été mis à la disposition de l'ensemble des collaborateurs des structures françaises du groupe.

#### Engagement de Développement De la Formation (EDDF)

La société Guy Degrenne Industrie a mis en œuvre un programme de 14 formations qualifiantes dans domaines du management industriel, de la sécurité, la qualité et la gestion de projet, permettant à des chefs d'équipes et à des agents de maîtrise d'obtenir une certification reconnue par l'UIMM. Cette formation de longue durée (1 an) représente un coût global de ce 160k€ dont de 80k€ sont financés par des subventions issues du Conseil Régional du Calvados et du Fonds Social Européen.

#### *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)*

Le programme de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences de Guy Degrenne correspond à la mise en place de politiques et d'actions visant à améliorer les performances du groupe, à identifier et adapter les compétences nécessaires à la fois à l'évolution de l'entreprise et aux attentes des collaborateurs.

Plusieurs objectifs sont poursuivis. Tout d'abord, le premier objectif est de disposer d'outils RH pertinent et simple : des analyses de postes, des données sur les compétences, un plan de formation cohérent, une actualisation des classifications et un système d'information dédié à la gestion des ressources humaines. Ensuite, la GPEC contribue à améliorer le management quotidien. Enfin, elle participe au processus d'amélioration continu global dans lequel le groupe s'est engagé au titre de la certification ISO 9001.

Trois outils principaux ont été développés afin de mettre en place la GPEC :

- La Cartographie des Emplois Types ;
- Le Référentiel de Compétences ;
- Les descriptions d'Emplois Types.

#### Les descriptions d'Emplois Types

Pour chaque emploi type ont été identifiés les missions, les objectifs, les attributions, les responsabilités de la personne qui occupe l'emploi. L'ensemble de ces informations est à la disposition de tous les managers.

La réussite de la mise en place de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences chez Guy Degrenne tient à plusieurs facteurs : une utilisation fréquente des outils (par les RH, les managers, les collaborateurs), une mise à jour permanente du système, une implication constante des différents acteurs et un engagement fort de la direction.

#### Le Référentiel de Compétences

Le référentiel définit les compétences liées à chaque emploi type. Il décrit également les compétences actuelles détenues par chaque collaborateur dans son emploi type et leurs besoins en compétences.

Ce référentiel est utilisé d'une part, par les managers pour affecter au mieux les collaborateurs en fonction de leurs compétences, d'autre part, par le responsable formation pour mettre en place des actions de formation, et enfin, par les salariés eux-mêmes qui peuvent identifier leurs compétences et envisager des évolutions.

Une matrice adaptée aux problématiques de la production dans le cadre de la GPEC industrielle a été élaborée en interne. Cette matrice permet aux managers de consulter tous les emplois types, les compétences de chaque opérateur sur cet emploi type, son niveau pour toutes les machines sur lesquelles il est amené à travailler ainsi que ses formations obligatoires (permis caristes, habilitations électriques, brevet de sauveteur secouriste du travail, etc.).

Cette matrice de compétences constitue donc un outil de gestion au quotidien et facilite l'anticipation dans les ateliers. Elle permet aux managers de gérer l'attribution des postes de travail en fonction des compétences de chacun mais aussi en fonction des absences ou des différentes charges de travail présentes et futures.

Pour les autres familles professionnelles (commercial, technique, achats, fonctions support,...), une matrice similaire sera mise à la disposition des managers dans le courant de l'exercice 2006.

#### La Cartographie des Emplois Types

Elle permet d'identifier la structure des différents emplois types de l'entreprise. Ces emplois types sont regroupés en familles professionnelles, qui renvoient aux grandes fonctions de l'entreprise.

La cartographie des emplois types permet donc de raisonner par rapport à des fonctions et non pas par rapport à des relations hiérarchiques.

Chez Guy Degrenne, 11 familles professionnelles ont été identifiées dans lesquelles sont répartis plus d'une centaine d'emplois types.

## **La politique de rémunération globale du Groupe Guy Degrenne**

La vision stratégique de Guy Degrenne contenue dans le Plan de Relance global et les valeurs Guy Degrenne associées, sous-tendent la politique de rémunération globale du Groupe. A ce titre, le groupe Guy Degrenne désire promouvoir les trois facteurs de motivation suivants :

- La qualification du travail ;
- La compétence professionnelle ;
- La performance individuelle et d'équipe.

#### **Programme « Contribution-Rétribution »**

Pour développer une véritable Gestion des Ressources Humaines, Guy Degrenne a décidé de se doter d'outils permettant :

- D'apprécier l'adéquation des objectifs définis aux différents départements de l'organisation ainsi que leur répartition, avec la stratégie développée dans le Plan de Relance ;

- De clarifier la répartition des responsabilités afin de mieux orienter l'action en fonction des objectifs de l'entreprise ;
- De mieux reconnaître la contribution de chacun ;
- D'allouer la rémunération qui rétribue la contribution aux résultats de l'entreprise.

Aussi, pour pouvoir apprécier la contribution de chaque collaborateur au sein du groupe, un chantier « Contribution-Rétribution » a été lancé en septembre 2004. Le plan d'action mise en œuvre depuis cette date comporte plusieurs étapes :

- La clarification de l'organisation par la description des postes. Dans cette étape, il s'agit de définir et de formaliser qui fait quoi et de cerner la valeur ajoutée du poste dans les résultats globaux de l'organisation. Les résultats de cette étape consistent en :
  - Des organigrammes précis et qui font sens avec le projet et les valeurs de l'entreprise ;
  - Des descriptions de postes écrites, communiquées et accessibles par tous.
- La gestion par objectifs et la politique de rémunération. Le processus interactif de gestion par objectifs permet, suite à la validation de la description de poste :
  - De fixer les objectifs individuels de l'année à venir ;
  - Dévaluer les performances de l'année écoulée ;
  - D'étudier le plan de formation et les souhaits de carrière.

Contribution et rétribution sont donc intimement liées. C'est en effet à partir de la contribution de chaque direction et de chaque collaborateur qu'est définie sa rétribution en référence à la politique de rémunération.

- La formation. Cette étape consiste en la mise en œuvre de tous moyens de formation (plan de formation société, DIF, formation interne, etc...) permettant l'amélioration de la contribution de chacun aux résultats de l'entreprise.

## Intéressement et Participation – Programme d'Epargne Salariale

### *Accords d'Intéressement*

- **Accord d'intéressement Groupe** : il s'agit d'un accord de groupe, signé le 26 juin 2002, en application des dispositions des articles L 441-1 et suivants du Code du Travail, entre les sociétés Guy Degrenne S.A, SEED et Guy Degrenne Industrie. Cet accord a cessé de s'appliquer de plein droit le 31 décembre 2004.
- **Accord d'intéressement Porcelaine Guy Degrenne** : cet accord a été signé le 28 juin 2002 et a cessé de s'appliquer le 31 décembre 2004.

### *Accords de Participation*

- **Accord dérogatoire de participation – Accord de Groupe** : cet accord a été signé le 7 décembre 1995, conformément aux dispositions des articles L 441-7 et L 441-17 du Code du Travail, et a pour objet de fixer le mode de calcul de la réserve spéciale de participation au sein de la société Guy Degrenne SA.. L'accord s'applique à l'ensemble du personnel justifiant d'une ancienneté au sein du groupe. Les sommes constituant la réserve spéciale de participation sont investies en compte courant et portent intérêt au taux minimum légal.
- **Avenant à l'accord de participation groupe Distribution Guy Degrenne** (12 décembre 1995) : cet avenant étend l'application de l'accord signé le 7 décembre 1995 à la société Distribution Guy Degrenne.
- **Avenant à l'accord de participation groupe Usine J SIMON** (21 décembre 1995): cet avenant étend l'application de l'accord signé le 7 décembre 1995 à la société Usine J SIMON.
- **Avenant à l'accord de participation groupe Porcelaine Guy Degrenne** (4 juin 1996): cet avenant étend l'application de l'accord signé le 7 décembre 1995 à la société Porcelaines Guy Degrenne.
- **Avenant à l'accord dérogatoire de participation – Accord de Groupe** (3 janvier 1997) : cet avenant propose, outre le placement des sommes constituant la réserve spéciale de participation en compte courant et porte intérêt au taux minimum légal, le placement au sein de l'un ou l'autre des Fonds du Plan d'Epargne Entreprise.

- **Avenant à l'accord dérogatoire de participation – Accord de Groupe** (21 mai 1997) : cet avenant modifie le taux de rémunération des capitaux propres pour le passer le 5% à 4%.
- **Avenant à l'accord dérogatoire de participation – Accord de Groupe** (12 juin 1998) : cet avenant étend l'application de l'accord signé le 7 décembre 1995 à la société Boutiques GD.
- **Avenant à l'accord dérogatoire de participation – Accord de Groupe** (26 juin 2000) : cet avenant étend l'application de l'accord signé le 7 décembre 1995 à la société Guy Degrenne Industrie.

### *Plan d'Épargne Entreprise*

L'accord groupe a été signé le 25 février 2003. Les sociétés adhérentes sont Guy Degrenne S.A., Boutiques GD, Guy Degrenne Industrie, Porcelaines Guy Degrenne, SEED.

Tous les salariés des entreprises adhérentes peuvent adhérer au PEE, s'ils justifient d'une ancienneté de trois mois au moins. Le PEE est alimenté par les versements volontaires des épargnants, les versements de la prime d'intéressement, les versements des sommes attribuées aux salariés au titre de la participation aux résultats de l'entreprise, les sommes disponibles inscrites en comptes courants bloqués, les sommes indisponibles inscrites en compte courant bloqués, le transfert des sommes d'un plan d'épargne ou d'un accord de participation d'un ancien employeur et enfin l'abondement versé par l'entreprise.

Les versements sont investis dans l'un et/ou l'autre des placements suivants : Guy Degrenne Développement, Guy Degrenne Dynamique, Fructi Avenir 3, Fructi Avenir 5 et Fructi Avenir 6.

Ces FCPE sont gérés par Natexis Interépargne. Les sommes ainsi placées sont indisponibles sauf exception visées aux articles R 443-1 et R 442-17 du Code du Travail du travail).

## **La Sécurité**

Les thématiques d'hygiène et de sécurité principalement évoquées au cours de l'exercice 2005 sont les suivantes :

- Taux de fréquence et gravité des accidents de travail
- Chaussures de sécurité et vêtements de travail
- Plan de prévention du risque de légionelloses sur les tous aéro-réfrigérantes

- Arrêté des termes d'un protocole d'évacuation en cas d'accident du travail, de malaises ou de maladies
- Signature d'une convention de réciprocité d'alerte avec la société BUTAGAZ, exploitant un site SEVESO II en bordure du site de Guy Degrenne.

En outre, la direction de Guy Degrenne S.A. et le CHSCT ont créé au cours du premier semestre 2005 un groupe de travail chargé d'évaluer et de suivre les mesures de sécurité mises en œuvre par l'entreprise dans le cadre du chantier de sprinklage de l'ensemble du site immobilier de Vire afin de mettre les installations de lutte contre l'incendie aux normes admises par les compagnies d'assurance.

## **Les Relations Sociales**

Les opérations de réorganisation des structures juridiques françaises du groupe ont modifié la représentation des salariés jusqu'alors établie, nécessitant la mise en place de nouvelles Instances Représentatives du Personnel

Des élections ad hoc ont été organisées au sein des sociétés Guy Degrenne SA et Guy Degrenne industrie, aboutissant à la désignation de nouvelles Instances Représentatives du Personnel au sein de la société Guy Degrenne Industrie, et à la carence de toute représentation au sein de Guy Degrenne S.A.

Dans ces conditions, il n'existe plus de représentation des salariés des structures françaises au sein du Conseil de Surveillance de Guy Degrenne S.A.

Afin de poursuivre les échanges fructueux et confiants jusqu'alors entretenus entre les membres du Conseil de Surveillance et les partenaires sociaux, il a été proposé à ces derniers de négocier les règles de composition et de fonctionnement d'un Comité de Groupe, englobant l'ensemble des entités juridiques du périmètre français.

La décision de l'autorité administrative du travail a officialisé au cours du mois de mai 2006 la création du Comité de groupe. Il sera ainsi représentatif de l'ensemble des partenaires sociaux, actifs au sein de chacune des entités opérationnelles, et se réunira deux fois par an. Ces réunions feront l'objet de présentations et d'échanges autour de l'activité du groupe.

Travaux et projets réalisés avec les Instances Représentatives du Personnel de Guy Degrenne

Les Instances Représentatives du Personnel du groupe se sont réunies au moins une fois par mois. Les principaux sujets traités lors de ces réunions étaient les suivants :

#### Organisation Sociale :

- Suivi des opérations de reclassement
- Formation professionnelle (accord Droit Individuel à la Formation – DIF - EDDF)
- Modulation du temps de travail
- Projet de création d'un Comité de Groupe

#### Conjoncture :

- Conjoncture économique
- Plan de charge des ateliers

#### Divers :

- Réorganisation juridique (apports partiels d'actifs)
- Présentation du Plan de Relance global
- Présentation du bilan social
- Budget du Comité d'Entreprise
- Résultat Intéressement et Participation
- Présentation des comptes sociaux annuels et semestriels
- Présentation des projets d'investissements
- Médailles du travail
- Composition du bureau du Comité d'Entreprise et du CHSCT
- Sprinklage du site industriel de Vire

## **Communication Interne**

Les opérations de communication interne sont coordonnées par la Direction des Ressources Humaines. Elles sont ensuite relayées par chaque responsable opérationnel auprès de ses équipes.

De manière constante, il existe des publications destinées à l'ensemble des collaborateurs du groupe, et des publications destinées à quelques métiers de l'entreprise.

S'agissant en particulier de l'exercice 2005, l'accent a été mis sur les opérations de communication destinées à la diffusion et à l'appropriation des 5 valeurs.

Guy Degrenne a réalisé des publications d'articles au sein de magazines spécialisés et de sites Internet de recrutement renommés.

En outre, le groupe a accru sa participation à différents forums nationaux et professionnels, seul ou en partenariat avec l'UIMM. Ces forums sont destinés à présenter les

activités du groupe ainsi que les opportunités de recrutement et de carrière.

Enfin, la Direction des Ressources Humaines a organisé des challenges avec de nombreuses écoles de commerce et de design, par exemple.

## **Système d'Information dédié aux Ressources Humaines du Groupe Guy Degrenne**

L'administration des Ressources Humaines de Guy Degrenne 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.

La Base de Documentation RH est 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.

Le Base de Documentation RH constitue à la fois un outil expert au service des spécialistes de la fonction 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.

Par ailleurs, la DRH a intégré l'utilisation de la solution informatique LegalBusinessAct mise en place dans un premier temps par la Direction Juridique du groupe : cette solution permet la création sur mesure et la gestion des contrats de travail de l'ensemble des collaborateurs du groupe. Son déploiement est en cours au premier trimestre 2006 pour les sociétés faisant partie du périmètre français. Seule la DRH est utilisateur de cette solution.

## PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES

---

### Information permanente

La Direction de l'environnement au sein du groupe Guy Degrenne anime l'activité de veille, de mise en place et de mise à jour des dispositifs environnementaux du groupe.

Ce dispositif environnemental est construit en fonction des constatations suivantes :

- La diversité des lois et règlements applicables en matière environnementale, entre les différents pays d'implantation du groupe ;
- Les activités des différentes filiales ne sont pas homogènes, il en va donc de même de leur impact sur l'environnement ;
- Cette diversité nécessite un accroissement de la connaissance par le groupe des risques environnementaux inhérents à son activité industrielle et de distribution.

La Direction de l'environnement s'organise donc autour d'un groupe de travail dont les missions sont les suivantes :

- Circonscrire le périmètre géographique de l'action environnementale du Groupe Guy Degrenne et la segmenter par activité ;
- Circonscrire les dispositifs législatifs et réglementaires locaux applicables aux activités de l'ensemble des entités du groupe ;
- S'assurer que les normes inhérentes à chacun des pays sont effectivement appliquées ;
- Etablir un programme d'actions annuelles à partir des données statistiques environnementales consolidées du groupe ;
- S'assurer d'une couverture d'assurance optimale contre les risques liés à l'environnement ;
- Construire des relations avec les institutions, les administrations et les partenaires environnementaux locaux.

### Informations relatives à l'exercice 2005

Aucun événement environnemental exceptionnel n'est à rapporter au titre de l'exercice 2005. A ce titre, il est précisé que la société n'a versé aucune indemnité au cours de l'exercice 2005 en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement.

Le site de l'usine de Vire est situé en bordure d'un site classé SEVESO 2 Bas. L'usine du Calvados est ainsi exposée à un risque de sinistre co-latéral par rapport aux risques principaux auxquels est exposé le site voisin. Afin de préserver ses intérêts, d'une part, et de réduire les risques visés plus haut, d'autre part, la société a engagé un programme de réduction et de prévention des risques industriels rattachés à l'usine de Vire.

En outre, Guy Degrenne et l'entreprise propriétaire du site Seveso voisin, ont conclu une convention d'alerte réciproque, renforcée lors des périodes d'ouverture du site Guy Degrenne au public.

### Opérations et Investissements environnementaux réalisés au cours de l'exercice

#### *Guy Degrenne – Vire*

Tout d'abord, Guy Degrenne a entamé le renforcement de la sécurité sur le site de production de Vire en initiant le chantier de sprinklage intégral du site et à la finalisation de l'implantation des RIA. Le financement de cette opération, représentant un montant d'investissement total de 2.5 M€, est intégré dans l'opération de Lease-Back mise en œuvre à la fin du quatrième trimestre 2005. Ce projet participe sans aucun doute à une meilleure appréhension et maîtrise des risques environnementaux induits.

Ensuite, pour améliorer la maîtrise du fonctionnement de la station de rejet des effluents aqueux, le groupe a investi 30ke dans de une nouvelle armoire électrique automatisée.

Le suivi des tours aero-réfrigérantes a été mis à jour pour tenir compte des nouvelles contraintes législatives et réglementaires.

Enfin, le site de Vire a opté pour le changement de filière de traitement des déchets, favorisant désormais les filières de valorisation, et un investissement de 10k€ a permis la réfection des zones de rétention pour les déchets afin de capter les eaux de ruissellement.

### *Guy Degrenne – Sourdeval*

L'arrêt complet du site de Sourdeval après quitus de la DRIRE de Basse-Normandie a été entériné au cours du mois de mai 2006.

### *Guy Degrenne – Limoges*

Le regroupement du magasin d'usine sur le bâtiment principal du site et l'arrêt d'une chaudière permettent une économie de consommation d'énergie.

La réalisation d'une enquête amiante ne fait pas ressortir de risque en la matière.

### *SLAM Tableware – Thaïlande*

Un investissement de 34k€ a été consacré à la construction d'une station de traitement des eaux. Elle permettra la mise en conformité des rejets en graisse et DCO, dans le cadre de l'accroissement du niveau d'activité du site.

Afin de réduire les rejets dans l'atmosphère et d'améliorer l'aspiration dans l'atelier, 52k€ ont permis le remplacement d'un rotoclone à filtres tissus par deux rotoclones à eau.

Enfin, le site s'est équipé de zones dédiées pour le tri sélectif des déchets.

### *Alföld Porcelan – Hongrie*

Le site hongrois a investi 800kHUF afin d'optimiser la maintenance et l'utilisation des structures de distribution d'air comprimé.

Enfin, Alföld a lancé une étude dans le cadre du remplacement d'un four d'émaillage qui permettrait une économie d'énergie de 30% par an.

### *Guy Degrenne – Groupe*

De manière globale, la Direction environnementale de Guy Degrenne participe de manière essentielle au Projet intitulé « Plan de Sauvegarde et de Continuité d'Exploitation » relatif à l'ensemble des sites du groupe.

La généralisation de l'emballage sur les sites de production a entraîné une diminution des emballages intermédiaires.

## Impacts financiers

Le groupe n'a constitué aucune provision pour la réparation de dommages environnementaux. Bien que la société ait engagé une politique d'identification et de gestion volontariste des risques en matière d'environnement, d'hygiène et de sécurité, elle ne peut garantir avoir identifié et analysé de manière adéquate toutes les sources de risque.

De ce fait, le groupe Guy Degrenne ne peut garantir qu'elle ne subira aucune perte liée à l'environnement, ni que ces pertes n'affecteront pas défavorablement ses résultats d'exploitation ou sa situation financière.

Toute modification future des dispositions légales et réglementaires en matière d'environnement, d'hygiène et de sécurité est susceptible d'affecter les résultats d'exploitation et la situation financière de la société.