

## CAS SUPPORT CINDIRELLA

### ANNEXES

- Annexe 1 :** Six prétendants pour redonner vie à CINDIRELLA
- Annexe 2 :** Entretien avec la nouvelle directrice générale
- Annexe 3 :** Un marché convoité par de nombreux concurrents
- Annexe 4 :** Le marché du mariage résiste à la crise
- Annexe 5 :** Le mariage, un marché qui pèse !
- Annexe 6 :** Voici ce qu'il faut savoir sur le mariage aujourd'hui.
- Annexe 7 :** Etat des lieux du marché du mariage
- Annexe 8 :** Le PDG de Pronuptia ouvre un centre de mesure corporelle 3D

### **Annexe 1 : Six prétendants pour redonner vie à CINDIRELLA**

***Un repreneur pour la marque en redressement judiciaire devrait être désigné d'ici à un mois.***

C'est traditionnellement aujourd'hui 20 juin qu'est célébré le plus grand nombre de mariages en France. Combien de mariées arriveront devant le maire, en robe CINDIRELLA. Si la marque connaît un taux de notoriété proche de 90 %, elle ne détient guère qu'un peu plus de 10 % de parts de marché. Et depuis, la situation ne cesse de se dégrader.

CINDIRELLA est une société française qui fabrique et commercialise des robes de mariée et d'autres articles et accessoires centrés sur le mariage. Elle réalise 70 % de son chiffre d'affaires en France. Celui-ci a été divisé par deux entre 2004 (27,8 millions d'euros) et 2007 (12,3 millions d'euros). La société a accusé l'an dernier une perte de 2,9 millions d'euros. En cessation de paiement, CINDIRELLA a été placée en redressement judiciaire<sup>1</sup>. Plus de 25 candidats ont consulté le dossier de reprise et 6 offres étaient attendues hier soir, date limite de dépôt. Elles émanent de concurrents, d'industriels cherchant à se diversifier ou de fonds d'investissements spécialisés du redressement d'entreprises. L'objectif est d'aller vite afin que le tribunal de commerce désigne un repreneur car on est en pleine période de prises de commandes.

*«Il y a un vrai potentiel de redressement, estime l'administrateur judiciaire<sup>2</sup> en charge du dossier. Le produit, est toujours très bon, la notoriété exceptionnelle n'a pas été entamée. Les difficultés sont plus venues d'erreurs dans la mise en oeuvre de la stratégie que du marché».*

CINDIRELLA possède 10 boutiques en France et dispose de 30 magasins franchisés<sup>3</sup>. Elle est par ailleurs présente en Allemagne, Grande-Bretagne, Italie, Suisse et Belgique. Elle compte aujourd'hui au total 320 collaborateurs.

Pendant ce temps, les tensions managériales entre la direction et les franchisés se sont amplifiées et détériorées, de nombreux commerçants préférant quitter l'enseigne plutôt que d'accepter les nouvelles conditions commerciales imposées par la marque.

À tout juste trente ans, CINDIRELLA a connu une histoire en dents de scie au gré de l'évolution des mariages.

[www.lejournaldelamode.fr](http://www.lejournaldelamode.fr)

*1 Redressement judiciaire : Procédure collective par laquelle une entreprise qui ne se trouve plus en mesure de faire face à ses dettes obtient des délais dans le cadre d'un plan dit « plan de redressement ».*

*2 Administrateur judiciaire: personne chargée par la justice d'administrer les biens d'autrui ou d'exercer des fonctions d'assistance et de surveillance dans la gestion de ses biens.*

*3 Une franchise commerciale est un accord par lequel un commerçant appelé franchisé adhère au réseau de distribution d'un franchiseur. Il bénéficie ainsi de sa notoriété, de fournitures et de services communs. En contrepartie, il se trouve lié par des obligations, tant dans la façon d'exercer son activité, qu'au niveau financier par le paiement d'une redevance.*

### **Annexe 2 : Entretien avec la nouvelle directrice générale**

**Après le départ de l'ancien PDG, vous héritez d'une organisation en difficulté. Les comptes de CINDIRELLA sont inquiétants : on parle de pertes et d'un chiffre d'affaires en très net recul. Selon vous comment s'expliquent ces mauvais résultats?**

«Des pertes, il y en a, mais les bilans ne sont pas catastrophiques: la société dispose de 7,5 M€ de capital social. Plusieurs magasins franchisés étaient en procès pour non-respect des contrats d'approvisionnement. La société a perdu 500 000 € dans le premier procès, d'autres sont toujours en cours. Aujourd'hui nous avons préféré racheter un certain nombre de points de vente aux franchisés, pour éviter de nouveaux procès, mais aussi afin de restaurer, de renforcer notre image de marque et assurer la maîtrise de notre distribution. Les actionnaires ont donné leur accord pour réinjecter les fonds nécessaires à ces investissements».

**Il y a pourtant toujours des tensions importantes avec les franchisés : 22 d'entre eux ont décidé de rompre définitivement leur contrat. Quel est votre avis sur la question?**

« Il n'y avait pas deux contrats identiques, les franchisés s'accordaient des dérogations spécifiques pour l'approvisionnement. Par manque de consignes claires et de contrôles, certains achetaient des robes de mariées ailleurs pour avoir des marges supérieures : c'est inacceptable pour l'identité d'un réseau! Ce n'est pas bon pour l'image de marque, il y a un moment où il faut savoir être ferme pour stopper les dérives. Il faut aussi opter pour une standardisation des pratiques. C'est comme pour les façades des magasins: il n'y a pas plus de trois boutiques qui se ressemblent. Les franchisés qui sont partis ne comprenaient pas pourquoi le magasin de Lille n'était pas le même que celui de Marseille ... Certains refusaient de se renouveler ou d'évoluer selon les idées de la marque et la communication n'était plus transparente au sein du réseau. Les relations de travail n'étaient plus basées sur la confiance ni le partage d'objectifs communs. ».../...

**.../... CINDIRELLA est en redressement judiciaire. Pourquoi avoir accepté de revenir aux commandes ?**

« Attention, il ne faut absolument pas confondre. Cette procédure n'est pas un arrêt, mais bel et bien une possibilité de redémarrage. Nous avons été placés sous la protection du tribunal de commerce, et ce pour une période de 6 mois reconductible. La cessation de paiement va nous permettre de poursuivre notre activité sans crouler sous les charges. L'actionnaire principal de la société, a décidé de me rappeler aux commandes. Mon parcours professionnel m'a permis d'acquérir de solides compétences en création d'entreprise, conseil et management. Il faut dire également que je connais bien la maison que j'ai déjà dirigée une première fois durant deux années. Mon départ a été le début d'une longue descente, jusqu'au dernier exercice où nous avons affiché de lourdes pertes. Il fallait trouver une solution à ce déséquilibre managérial entre la direction et les franchisés, car mon prédécesseur les avait totalement délaissés, tout d'abord en les laissant s'approvisionner librement chez d'autres fournisseurs que nous, mais aussi en les autorisant à vendre d'autres marques dans leurs points de vente. Aujourd'hui, nous allons signer de vrais contrats de franchise afin d'uniformiser les comportements. Nous leur imposerons de s'approvisionner auprès de nous avec une faible marge de liberté pour faire appel à des fournisseurs qui seront de toute façon référencés. Notre force doit également résider dans la bonne exploitation de ce réseau qui offre en plus une excellente couverture géographique».

**Aujourd'hui, que comptez-vous faire pour regagner la confiance des salariés et des franchisés?**

« La marque veut mettre en avant la créativité de ses collections. Depuis 30 ans, c'est toujours l'avantage, qui a fait notre différence sur le marché de la robe de mariée et de la cérémonie en général. Nous sommes une entreprise qui jouit d'une notoriété exceptionnelle. Les robes CINDIRELLA sont pensées, créées et aujourd'hui fabriquées en France, ce qui reste un atout majeur de la maison. Il ne nous manque plus qu'un nouveau souffle commercial. Cet élan, nous comptons le développer grâce à notre accord avec un jeune créateur de génie. Il va occuper les fonctions de consultant et de directeur artistique de nos lignes et ajouter une touche de prestige à nos modèles ».

Extrait d'entretien avec la nouvelle Directrice Générale F. JOC

### **Annexe 3 : Un marché convoité par de nombreux concurrents**

#### ***Le groupe Mafhé souhaite marier l'Europe:***

A la tête d'enseignes qui comptent au total une centaine d'unités sur le territoire, le groupe Mafhé intensifie son développement international. Après l'Italie et la Suisse, où le groupe possède 6 boutiques, le spécialiste du mariage débarque en Allemagne. Il y a racheté 2 points de vente à son concurrent CINDIRELLA et table sur un potentiel d'une cinquantaine d'ouvertures à terme Outre-rhin (Allemagne).

Extrait d'interview

Seules quelques enseignes parviennent à maintenir leur développement profitant de leur positionnement original. Certaines de ces enseignes, qui s'installent généralement en périphérie, ne se contentent pas de fournir toute la partie prêt-à-porter nécessaire à la cérémonie, elles permettent aussi aux futurs époux d'acheter le nécessaire à la décoration, leurs alliances ou de sélectionner leur photographe ...

LUNE DE MIEL, nouvel entrant sur le marché européen, fait même preuve d'une dynamique féroce en proposant déjà une collection complète de robes et accessoires personnalisables sur le Net.

extrait [www.cci.com](http://www.cci.com)

### **Annexe 4 : Le marché du mariage résiste à la crise**

Estimé à près de 5 milliards d'euros dans l'Hexagone en 2013 par Xerfi, le mariage est l'un des rares marchés à résister à la crise. L'usage du Web se développe, notamment pour les listes de cadeaux.

A l'heure de la Saint-Valentin, nombreux sont les couples qui vont souhaiter sceller leur flamme. En recul depuis 2000, le mariage a retrouvé une certaine vigueur il y a trois ans en France. L'an dernier, un peu plus de 241.000 cérémonies ont été célébrées. La loi sur le mariage pour tous devrait permettre à cette institution d'aller encore de l'avant. Une aubaine pour les professionnels. Car ce marché fait partie des rares à résister à la crise, selon une étude de Xerfi, qui l'estime à près de 5 milliards d'euros en 2013. « En dépit d'une baisse du pouvoir d'achat, et des

pressions budgétaires, les couples ne réduiront pas leurs dépenses dédiées au jour J, indique Anne Césard, l'auteur de l'étude. Le budget moyen estimé à 14.000 euros devrait rester stable jusqu'en 2015. »

Si les Français n'hésitent pas à investir pour se passer la bague au doigt, c'est aussi parce qu'ils se marient de plus en plus tard, autour de la trentaine. Et disposent donc de revenus supérieurs. De plus, souvent, rappelle Xerfi, la date de la cérémonie est planifiée un an à deux ans à l'avance. Ce qui permet aux futurs mariés d'épargner pour préparer au mieux ce qui doit être le plus beau jour de leur vie.

Une génération de cyberacheteurs se marie

De plus en plus, ces derniers s'occupent eux-mêmes de tout. Les « wedding planners », ou organisateurs de mariage, un concept venu des Etats-Unis, ne sont sollicités que par 5 % des futurs époux. Tout organiser soi-même est d'abord un moyen de personnaliser ce grand jour, avec l'objectif d'en faire une fête inoubliable. C'est aussi une source d'économies. [.../...]

Dans ce contexte, le recours au Web fait une percée. Les futurs mariés utilisent de plus en plus la toile pour s'informer sur les services et les produits proposés, traiteurs, robes de mariée, fleuristes... et comparer les prix. « Certains créent des blogs et des forums, pour échanger avec leurs invités et fédérer autour de l'événement », souligne Xerfi. [...]

[http://www.lesechos.fr/13/02/2014/lesechos.fr/0203315177234\\_le-marche-du-mariage-resiste-a-la-crise.htm](http://www.lesechos.fr/13/02/2014/lesechos.fr/0203315177234_le-marche-du-mariage-resiste-a-la-crise.htm)

### **Annexe 5 : Le mariage, un marché qui pèse!**

#### ***Tendances au salon du mariage de Paris:***

Premier passage obligé de ce salon : le stand des robes de mariée, qui représentent à elles seules environ 10 % du budget total d'un mariage! Sur le budget moyen d'un mariage qui s'élève à 11 800 €, 1 200 € sont consacrés à la robe de mariée. Une quarantaine d'acteurs, principalement des PME, se disputent le marché de la robe de mariée. Sans oublier bien entendu les marques de haute couture, qui proposent toutes à la fin de leur défilé une robe de mariée. Ce secteur a pour avantage de "générer des marges confortables dans un secteur (textile/habillement) plutôt habitué à des marges réduites par des soldes" phénomène qui ne touche pas la robe de mariée", explique-t-on chez CINDIRELLA. Quoiqu'il en soit, l'atout majeur pour les fabricants de robes de mariées reste indéniablement le « made in France ».

*Extrait du Journal de la Mode Le mariage écolo ou mariage bio, c'est tendance!*

Appelé *Green Wedding* aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne, où il est déjà très en vogue, le mariage écolo ou mariage bio arrive en France! A Seattle, on y consacre déjà un Salon en début d'année 2008 ! Tout peut être revu en "bio".

La robe de mariée sera faite en fibres naturelles (coton, soie, chanvre, lin, maïs, ortie, ramie, soja, bambou, etc.) - voire équitables -et si elle est en couleurs, les teintures seront végétales. A noter, pour l'originalité, les robes de M. Gauthier, en papier biodégradable, incrustées de graines!

<http://www.autourdubio.fr>

### **Annexe 6 : Voici ce qu'il faut savoir sur le mariage aujourd'hui.**

8.257 euros, c'est le coût moyen d'un mariage aujourd'hui en France, quand il réunit 70 invités, selon une étude Sofinscope.

14.364 euros, c'est la facture totale d'un mariage réunissant plus de 150 invités, selon l'étude Sofinscope.

Les traditions ont la vie dure, puisque pour 75% de Français, le voyage de noces incarne le cadeau de mariage idéal, d'après une étude du Grand salon du mariage.

1.000 euros, c'est le budget moyen que consacrent les futures mariées à leur robe, selon Élodie Esnault, du Grand salon du mariage.

En 2013, le marché de la robe de mariée traditionnelle a représenté environ 190 millions d'euros, selon une étude du cabinet Xerfi.

Le traiteur représente le poste le plus important dans le budget des futurs mariés, soit 61% d'après l'étude Sofinscope.

Dans 85% des cas, le mariage est financé grâce à l'épargne des futurs mariés, tandis que 73% sont aussi aidés par leur famille et leurs proches, selon le Sofinscope.

Environ 7.000 mariages de personnes de même sexe ont été célébrés en 2013, année de la promulgation de la loi.

Dans trois cas sur cinq, il s'agissait de deux hommes, d'après les données de l'Insee les plus récentes sur le sujet.

<http://www.ladepeche.fr/article/2014/09/16/1952703-les-10-chiffres-cles-du-mariage-aujourd-hui.html>

### **Annexe 7 : Etat des lieux du marché du mariage**

Le marché du mariage, qui a connu des difficultés en 2009, vit aujourd'hui une période de pleine croissance.

Le secteur est composé de trois grands groupes d'acteurs : les distributeurs de robes, les opérateurs de liste de mariage et les wedding planners. Le marché du mariage, très atomisé, se structure autour de centaines de petites sociétés et de quelques acteurs majeurs. Les Galeries Lafayette et le Printemps représentent ainsi les acteurs majeurs du marché des listes de mariage (environ 50%), réalisant plus de la moitié de leurs ventes sur Internet, tandis que le groupe Pronuptia, racheté en 2009 par Nuptialliance, est le leader incontestable sur le marché de la distribution de robes. De la même façon, Wedding & Co domine le marché émergent des wedding planners. Le marché du mariage a dû s'adapter aux conditions économiques difficiles. Les distributeurs de robes ont ainsi mis en place des stratégies de prix offensives et se sont récemment lancés dans un service de location de robes de mariées. De leur côté, les opérateurs de liste de mariage, initialement concentrés autour des Galeries Lafayette et du Printemps, commencent à accueillir de plus en plus de nouveaux opérateurs, notamment sur internet. Les alliances et les partenariats sont ainsi devenus inéluctables dans les stratégies de croissance des professionnels du mariage.

<http://www.businesscoot.com/le-marche-du-mariage-251/>

### **Annexe 8 Le PDG de Pronuptia ouvre un centre de mesure corporelle 3D**

LES ECHOS | LE 19/03/2015



Acheter un vêtement en ligne sans se tromper de taille ou éviter la corvée de l'essayage en cabine... C'est l'une des vocations de Sizzy, la nouvelle activité lancée par Philippe Macé, PDG de Pronuptia, spécialiste de la robe de mariée. Lundi, Sizzy va ouvrir sa première boutique de 60 mètres carrés à Paris, près de la gare Saint-Lazare. Destiné au grand public, ce Sizzy Center propose une prise de mesures de la tête aux pieds, via une technologie de scanner 3D développée par la société allemande Human Solutions. Ce sont des capteurs similaires à ceux d'une console de jeux, qui détectent les points de mesure. Les mensurations et leur historique sont accessibles via le compte Internet du particulier.