SRP GROUPE
Société anonyme au capital de 1 367 658,76 euros
Siège social :
1, rue des Blés ZAC Montjoie
93212 La Plaine Saint-Denis Cedex France
524 055 613 R.C.S. Bobigny

DOCUMENT DE REFERENCE 2016

(incluant le Rapport financier annuel)

En application de son règlement général, notamment de l'article 212-13, l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF ») a enregistré le présent document de référence le 27 avril 2017 sous le numéro R.17-028. Ce document ne peut être utilisé à l'appui d'une opération financière que s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Il a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

L'enregistrement, conformément aux dispositions de l'article L. 621-8-1-I du code monétaire et financier, a été effectué après que l'AMF a vérifié que le document est complet et compréhensible et que les informations qu'il contient sont cohérentes. Il n'implique pas l'authentification par l'AMF des éléments comptables et financiers présentés.

Des exemplaires du présent document de référence sont disponibles sans frais auprès de SRP Groupe, 1, rue des Blés ZAC Montjoie 93212 La Plaine Saint-Denis Cedex, France, ainsi que sur les sites Internet de SRP Groupe (www.showroomprivegroup.com) et de l'AMF (www.amf-france.org).

REMARQUES GÉNÉRALES

Dans le présent document de référence, sauf indication contraire :

- les expressions la « Société » et « SRP Groupe » désignent la société SRP Groupe S.A. ;

- le terme le « Groupe » désigne SRP Groupe S.A. et ses filiales consolidées prises dans leur ensemble ;

- le terme « Document de Base » désigne le document de base enregistré auprès de l'AMF le 8 septembre 2015 sous le numéro I.15-066 ;

- le terme « Document de Référence 2015 » désigne le document de référence enregistré auprès de l'AMF le 28 avril 2016 sous le numéro R.16-034.

Informations prospectives

Le présent document de référence contient des indications sur les perspectives et les axes de développement du Groupe. Ces indications sont parfois identifiées par l'utilisation du futur, du conditionnel ou de termes à caractère prospectif tels que « considérer », « envisager », « penser », « avoir pour objectif », « s'attendre à », « entendre », « devoir », « ambitionner », « estimer », « croire », « souhaiter », « pouvoir » ou, le cas échéant, la forme négative de ces mêmes termes, ou toute autre variante ou expression similaire. Ces informations ne sont pas des données historiques et ne doivent pas être interprétées comme des garanties que les faits et données énoncés se produiront. Ces informations sont fondées sur des données, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par le Groupe. Elles sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire ou d'autres facteurs, tels que les risques identifiés au Chapitre 4 « Facteurs de risque » du présent document de référence. Ces informations prospectives sont mentionnées dans différentes sections du présent document de référence et contiennent des données relatives aux intentions, aux estimations et aux objectifs du Groupe concernant, notamment, le marché, la stratégie, la croissance, les résultats, la situation financière et la trésorerie du Groupe. Les informations prospectives mentionnées dans le présent document de référence sont données uniquement à la date du présent document de référence. Sauf obligation légale ou réglementaire qui s'appliquerait, le Groupe ne prend aucun engagement de publier des mises à jour des informations prospectives contenues dans le présent document de référence afin de refléter tout changement affectant ses objectifs ou les événements, les conditions ou les circonstances sur lesquels sont fondées les informations prospectives contenues dans le présent document de référence. Le Groupe opère dans un environnement concurrentiel et en évolution rapide ; il peut donc ne pas être en mesure d'anticiper tous les risques, incertitudes ou autres facteurs susceptibles d'affecter son activité, leur impact potentiel sur son activité ou encore dans quelle mesure la matérialisation d'un risque ou d'une combinaison de risques pourrait avoir des résultats significativement différents de ceux mentionnés dans toute information prospective, étant en outre rappelé qu'aucune de ces informations prospectives ne constitue une garantie de résultats réels.

Informations sur le marché et la concurrence

Le présent document de référence contient, notamment dans son Chapitre 6 « Aperçu des activités du Groupe », des informations relatives aux marchés du Groupe et à sa position concurrentielle. Certaines informations contenues dans le présent document de référence sont des informations publiquement disponibles que le Groupe considère comme pertinentes mais qui n'ont pas été vérifiées par un expert indépendant, dont notamment des informations et des prévisions relatives à l'évolution du secteur de la vente en ligne et des ventes sur les appareils mobiles et les tablettes ainsi qu'à l'évolution et aux caractéristiques de l'industrie des ventes événementielles en ligne et du déstockage. Le Groupe considère que ces informations peuvent aider le lecteur à apprécier les tendances et les enjeux majeurs qui affectent son marché. Néanmoins, compte tenu des changements très rapides qui

affectent le secteur d'activité du Groupe et le fait que de nombreux acteurs du secteur sont des entreprises privées pour lesquelles la disponibilité d'informations publiques sur leurs situations financières et leurs résultats est limitée, il est possible que certaines informations provenant de parties tierces s'avèrent inexactes ou ne soient plus à jour. Le Groupe ne peut garantir qu'un tiers utilisant des méthodes différentes pour réunir, analyser ou calculer des données sur les marchés du Groupe obtiendrait les mêmes résultats. Le Groupe ne prend aucun engagement, ni ne donne aucune garantie quant à l'exactitude de ces informations.

Estimation des données mobiles

Les chiffres relatifs au nombre de visites sur la plateforme du Groupe à partir des terminaux mobiles et le pourcentage des visites à partir des terminaux mobile par rapport à l'ensemble des visites sur la plateforme du Groupe sont déterminés à partir de l'utilisation d'un outil analytique de Google qui examine un vaste échantillon de transactions sur la plateforme du Groupe et donne une estimation des données mobiles.

Facteurs de risque

Les investisseurs sont invités à lire attentivement les facteurs de risque décrits au Chapitre 4 « Facteurs de risque » du présent document de référence. La réalisation de tout ou partie de ces risques est susceptible d'avoir un effet défavorable sur les activités, l'image, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe. En outre, d'autres risques, non encore identifiés ou considérés comme non significatifs par le Groupe à la date d'enregistrement du présent document de référence, pourraient également avoir un effet défavorable.

Glossaire

Un glossaire définissant certains termes techniques utilisés dans le présent document de référence figure en Annexe I du présent document de référence.

TABLE DES MATIERES[1]

1.	PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE	7
1.1	NOM ET FONCTION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE	7
1.2	ATTESTATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE CONTENANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL	7
1.3	NOM ET FONCTION DU RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIERE	7
2.	RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES	8
2.1	COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES	8
2.2	COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLEANTS	8
3.	INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES ET AUTRES DONNEES	10
3.1	INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES	10
3.2	INFORMATIONS OPERATIONNELLES SELECTIONNEES	14
4.	FACTEURS DE RISQUE	15
4.1	RISQUES LIES A L'ACTIVITE ET AU SECTEUR ECONOMIQUE	15
4.2	RISQUES REGLEMENTAIRES ET JURIDIQUES	33
4.3	RISQUES DE MARCHE	40
4.4	ASSURANCES ET GESTION DES RISQUES	41
5.	INFORMATIONS RELATIVES A LA SOCIETE ET AU GROUPE	46
5.1	HISTOIRE ET EVOLUTION	46
5.2	INVESTISSEMENTS	49
6.	APERÇU DES ACTIVITES DU GROUPE	52
6.1	PRESENTATION GENERALE DU GROUPE	52
6.2	FORCES ET ATOUTS CONCURRENTIELS	56
6.3	STRATEGIE	60
6.4	PRESENTATION DU SECTEUR ET DU MARCHE	61
6.5	DESCRIPTION DES ACTIVITES DU GROUPE	70
6.6	REGLEMENTATION	96
7.	ORGANIGRAMME	110
7.1	ORGANIGRAMME DU GROUPE	110
7.2	FILIALES IMPORTANTES	110
8.	PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES ET EQUIPEMENTS	112
8.1	IMMOBILISATIONS CORPORELLES IMPORTANTES EXISTANTES OU PLANIFIEES	112
8.2	ENVIRONNEMENT ET DEVELOPPEMENT DURABLE	112
9.	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT DU GROUPE	113
9.1	PRESENTATION GENERALE	113
9.2	COMPARAISON DES RESULTATS ANNUELS DU GROUPE POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DECEMBRE 2016 ET 2015	129
10.	TRESORERIE ET CAPITAUX PROPRES DU GROUPE	137
10.1	PRESENTATION GENERALE	137
10.2	RESSOURCES FINANCIERES	137
10.3	INVESTISSEMENTS OPERATIONNELS	138
10.4	DYNAMIQUES DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	138
10.5	ANALYSE DES FLUX DE TRESORERIE	139
11.	RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS, LICENCES	142
11.1	RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT	142
11.2	PROPRIETE INTELLECTUELLE	144
12.	INFORMATIONS SUR LES TENDANCES ET LES OBJECTIFS	146
12.1	TENDANCES D'ACTIVITES	146

1 Le plan du présent document de référence respecte l'ordre du schéma de l'annexe 1 du règlement européen n°809/2004 mettant en œuvre la directive 2003/71/CE.

12.2 PERSPECTIVES D'AVENIR 146
12.3 PERSPECTIVES D'AVENIR A MOYEN TERME 146
12.4 CHIFFRES CLES ET FAITS MARQUANTS DU PREMIER TRIMESTRE 2017 147
13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE 150
13.1 HYPOTHESES 150
13.2 PREVISIONS POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2017 150
14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION, DE SURVEILLANCE ET DE DIRECTION GENERALE 152
14.1 COMPOSITION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION 152
14.2 DECLARATION RELATIVE AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION GENERALE 165
14.3 CONFLITS D'INTERETS 165
15. REMUNERATION ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS 168
15.1 REMUNERATION ET AVANTAGES VERSES AUX DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX 168
15.2 MONTANT DES SOMMES PROVISIONNEES OU CONSTATEES PAR LA SOCIETE OU SES FILIALES AUX FINS DE VERSEMENT DE PENSIONS, DE RETRAITES OU D'AUTRES AVANTAGES 180
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION 181
16.1 MANDATS DES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION 181
16.2 INFORMATIONS SUR LES CONTRATS DE SERVICE LIANT DES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION A LA SOCIETE OU A L'UNE QUELCONQUE DE SES FILIALES 181
16.3 REGLEMENT INTERIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 181
16.4 COMITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 183
16.5 DECLARATION RELATIVE AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 189
16.6 CONTROLE INTERNE 190
17. SALARIES 192
17.1 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 192
17.2 PARTICIPATIONS ET OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS DETENUES PAR LES DIRIGEANTS ET CERTAINS SALARIES DU GROUPE 198
17.3 ACCORDS PREVOYANT UNE PARTICIPATION DES SALARIES DANS LE CAPITAL DE L'EMETTEUR 201
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES 202
18.1 ACTIONNAIRES 202
18.2 DROIT DE VOTE DES ACTIONNAIRES 204
18.3 CONTROLE DE LA SOCIETE 205
18.4 PACTES D'ACTIONNAIRES 205
18.5 ACCORDS SUSCEPTIBLES D'ENTRAINER UN CHANGEMENT DE CONTROLE 209
18.6 ELEMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE 209
18.7 ETAT RECAPITULATIF DES OPERATIONS MENTIONNEES A L'ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONETAIRE ET FINANCIER REALISEES AU COURS DE L'EXERCICE 2016 210
19. OPERATIONS AVEC LES APPARENTES 212
19.1 OPERATIONS AVEC LES APPARENTES 212
19.2 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2016 212
20. INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DU GROUPE 217
20.1 INFORMATIONS FINANCIERES DU GROUPE 217
20.2 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 292
20.3 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES 292

20.4 RESULTATS DE LA SOCIETE AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES 293
20.5 PROCEDURES JUDICIAIRES, ADMINISTRATIVES ET D'ARBITRAGE 294
20.6 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIERE OU COMMERCIALE DU GROUPE 296
21. INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES 297
21.1 CAPITAL SOCIAL 297
21.2 ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS 303
22. CONTRATS IMPORTANTS 315
23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS 316
24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 317
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS 318
ANNEXE I GLOSSAIRE 320
ANNEXE II RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIETE (ARTICLE L. 225-37 DU CODE DE COMMERCE) 321
ANNEXE III RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ETABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-35 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE SRP GROUPE 352
ANNEXE IV RAPPORT SUR LA RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DE L'ENTREPRISE 354
ANNEXE V RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDEPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIETALES 375
ANNEXE VI TABLES DE CONCORDANCE 379

1. PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

1.1 NOM ET FONCTION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

David Dayan, Président-Directeur Général de la Société

1.2 ATTESTATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE CONTENANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

« *J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.*

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le rapport de gestion dont la table de concordance figure en annexe VI du présent document de référence présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document de référence. »

Le 27 avril 2017

David Dayan

Président-Directeur Général

1.3 NOM ET FONCTION DU RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIERE

Nicolas Woussen
Directeur Financier du Groupe
1, rue des Blés, ZAC Montjoie, 93212 La Plaine Saint-Denis Cedex, France
Tél. : +33 (0)1 49 46 05 67

2. RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES

2.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

KPMG Audit IS SAS

Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles

Représenté par Monsieur Jean-Pierre Valensi

KPMG – Tour Eqho – 2 avenue Gambetta, 92066 Paris La Défense

Nommé commissaire aux comptes par décision de l'assemblée générale en date du 5 août 2010 pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'assemblée générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il sera proposé à l'assemblée générale en date du 26 juin 2017 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 de renouveler le mandat de KPMG Audit IS SAS pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'assemblée générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Monsieur Jérôme Benaïnous

Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Paris

80, rue de Prony, 75017 Paris

Nommé commissaire aux comptes dans les statuts constitutifs de la Société en date du 29 juillet 2010, pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'assemblée générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il sera proposé à l'assemblée générale en date du 26 juin 2017 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 de renouveler le mandat de Monsieur Jérôme Benaïnous pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'assemblée générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

2.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLEANTS

KPMG Audit ID SAS

Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles

Représenté par Monsieur Jean-Paul Vellutini

KPMG – Tour Eqho – 2 avenue Gambetta, 92066 Paris La Défense

Nommé commissaire aux comptes suppléant par décision de l'assemblée générale en date du 5 août 2010 pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'assemblée générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Conformément à l'alinéa 2 de l'article L.823-1 du Code de commerce, dans sa nouvelle rédaction issue de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016, les sociétés commerciales sont désormais dispensées de nommer un commissaire aux comptes suppléant lorsque le commissaire aux comptes titulaire n'est ni une personne physique, ni une société unipersonnelle. En conséquence, le mandat de KPMG Audit ID SAS, en qualité de commissaire aux comptes suppléant, ne sera pas renouvelé.

Monsieur Gad Hazout

Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Paris

12, rue Guynemer, 94160 Saint-Mandé

Nommé commissaire aux comptes suppléant dans les statuts constitutifs de la Société en date du 29 juillet 2010 pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'assemblée générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Le mandat de Monsieur Gad Hazout en tant que commissaires suppléant ne sera pas renouvelé. En remplacement, il sera proposé à l'assemblée générale en date du 26 juin 2017 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 de nommer la société Alain Pater SAS (27 ter rue Dauviliers – 91290 Arpajon), membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Paris et représenté par Monsieur Alain Pater, pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'assemblée générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

3. INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES ET AUTRES DONNEES

Les informations financières sélectionnées présentées ci-dessous sont extraites des comptes consolidés audités du Groupe au 31 décembre 2016, figurant à la section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2016 » du présent document de référence.

Les comptes consolidés annuels du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 ont été établis conformément aux normes IFRS, telles que publiées par l'IASB et adoptées par l'Union européenne et comprennent des informations comparatives pour l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Ces comptes consolidés ont été audités par KPMG Audit IS SAS et Jérôme Benaïnous, commissaires aux comptes de la Société et membres de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes. Le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 figure à la section 20.1.2 « Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 » du présent document de référence.

Les informations figurant dans ce Chapitre doivent être lues en parallèle avec les informations contenues au Chapitre 9 « Examen de la situation financière et du résultat du Groupe » du présent document de référence, au Chapitre 10 « Trésorerie et capitaux propres du Groupe » du présent document de référence et à la section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 » du présent document de référence.

En application de l'article 28-1 du Règlement (CE) n°809/2004, les informations financières sélectionnées et autres données du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 figurant au chapitre 3 « Informations financières sélectionnées et autres données » du Document de Référence 2015, sont incluses par référence dans le présent document de référence.

3.1 INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES

3.1.1 Informations financières sélectionnées du compte de résultat consolidé du Groupe

	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
(en milliers d'euros)	**2016**	**2015**
Chiffre d'affaires Internet		
France	453 729	370 012
International	71 709	63 236
Total du chiffre d'affaires Internet	**525 438**	**433 248**
Chiffre d'affaires « autre »[(1)]	14 266	9 584
Total du chiffre d'affaires	**539 704**	**442 832**
Coût des ventes	332 028	263 679
Marge brute	**207 676**	**179 153**
Marge brute en % du chiffre d'affaires	*38,5 %*	*40,5 %*
Marketing	(25 683)	(26 897)
Logistique et traitement des commandes	(122 084)	(102 650)
Frais généraux et administratifs	(36 887)	(29 861)
Résultat opérationnel courant	**23 022**	**19 745**
Amortissement des actifs incorporels reconnus à l'occasion d'un regroupement d'entreprises	(804)	(783)
Coût des paiements en actions	(13 295)	(4 089)
Autres produits et charges opérationnels	(6 322)	(4 017)
Résultat opérationnel	**2 601**	**10 856**
Coût de l'endettement financier	(690)	(137)

Autres produits et charges financiers	580	(106)
Résultat avant impôts	**2 491**	**10 613**
Impôts sur les bénéfices	(2 741)	(5 470)
Résultat net	**(250)**	**5 143**
EBITDA[(2)]	**28 251**	**23 723**
EBITDA en % du chiffre d'affaires	*5,2 %*	*5,4 %*

(1) « Chiffre d'affaires 'autre' » correspond à des ventes de produits et de services du Groupe qui ne sont pas réalisées sur Internet. Ce poste comprend principalement les ventes de produits réalisées auprès des grossistes partenaires du Groupe ainsi que certains services de marketing vendus par le Groupe aux entreprises.

(2) Le Groupe calcule l'EBITDA de la manière suivante : le résultat net avant les amortissements, les coûts des paiements fondés sur des actions, les éléments non récurrents, le coût de l'endettement financier, les autres produits et charges financiers et les impôts sur les bénéfices. L'EBITDA ne constitue pas un indicateur de la performance financière en vertu des normes IFRS et la définition retenue par le Groupe peut ne pas être comparable à celle utilisée par d'autres sociétés. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la section 3.1.6 « Réconciliation de l'EBITDA avec le résultat net » du présent document de référence.

3.1.2 Informations financières sélectionnées ventilées par zone géographique

	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
(en milliers d'euros)	**2016**	**2015**
Chiffre d'affaires Internet		
France	453 729	370 012
International	71 709	63 236
Total du chiffre d'affaires Internet	**525 438**	**433 248**
Chiffre d'affaires « autre »	14 266	9 584
Total du chiffre d'affaires	**539 704**	**442 832**
EBITDA[(1)]		
EBITDA France	35 141	30 888
EBITDA France en % du chiffre d'affaires[(2)]	*7,5 %*	*8,1 %*
EBITDA International	(6 890)	(7 165)
EBITDA international en % du chiffre d'affaires[(2)]	*(9,6) %*	*(11,3) %*
Total EBITDA	**28 251**	**23 723**
Total EBITDA en % du chiffre d'affaires	*5,2 %*	*5,4 %*

(1) Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la section 3.1.6 « Réconciliation de EBITDA avec le résultat net » du présent document de référence.

(2) En pourcentage du chiffre d'affaires du marché concerné (France ou International).

3.1.3 Informations financières sélectionnées du bilan du Groupe

	Au 31 décembre	
(en milliers d'euros)	**2016**	**2015**
Goodwill	102 782	81 576
Autres immobilisations incorporelles	39 289	28 861
Immobilisations corporelles	15 626	14 833
Autres actifs non-courants[(1)]	6 902	1 180
Total des actifs non-courants	**164 599**	**126 450**
Stocks et en-cours	82 638	57 068
Clients et comptes rattachés	36 612	24 014
Créances d'impôt	3 519	3 058
Autres actifs courants[(2)]	36 915	27 952
Trésorerie et équivalents de trésorerie	97 004	102 982
Total des actifs courants	**256 688**	**215 074**
Total des actifs	**421 287**	**341 524**
Emprunts et dettes financières	2 038	2 962
Engagements envers le personnel	88	116
Impôts différés	11 628	9 883
Total des passifs non-courants	**13 754**	**12 961**
Emprunts et concours bancaires (part à moins d'un an)	966	916
Fournisseurs et comptes rattachés	148 504	100 108
Autres passifs courants[(3)]	55 509	39 492
Total des passifs courants	**204 979**	**140 516**
Total des passifs	**218 733**	**153 477**
Total des capitaux propres	**202 554**	**188 047**
Total des passifs et des capitaux propres	**421 287**	**341 524**

(1) Les « Autres actifs non-courants » sont composés des postes « Autres actifs financiers » et « Impôts différés » du bilan consolidé du Groupe. Le lecteur est invité à se reporter aux notes 4.4 et 4.12 aux états financiers consolidés du Groupe.

(2) Les « Autres actifs courants » sont composés principalement des créances fiscales hors impôt sur les sociétés et des charges constatées d'avance. Le lecteur est invité à se reporter à la note 4.7 aux états financiers consolidés du Groupe.

(3) Les « Autres passifs courants » sont composés des postes « Provisions (part à moins d'un an) », « Dettes d'impôt » et « Autres passifs courants » du bilan consolidé du Groupe. Le lecteur est invité à se reporter aux notes 4.8 et 4.11 aux états financiers consolidés du Groupe.

3.1.4 Informations financières sélectionnées des flux de trésorerie du Groupe

	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
(en milliers d'euros)	**2016**	**2015**
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles avant impôt	**35 017**	**19 087**
dont incidence de la variation du besoin en fonds de roulement	13 608	*(303)*
Impôts payés	*(2 261)*	*(5 141)*
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	**32 756**	**13 946**
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	**(39 880)**	**(6 408)**
dont acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(8 400)	*(6 348)*
Flux de trésorerie lié aux activités de financement	**1 146**	**47 714**
dont augmentation de capital et levées de stock-options	*2 737*	*48 888*

dont remboursement d'emprunts	*(901)*	*(1 037)*
dont intérêts financiers net versés	*(690)*	*(137)*
Total des flux de trésorerie	**(5 978)**	**55 252**

3.1.5 Réconciliation du *free cash flow*

	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
(en milliers d'euros)	**2016**	**2015**
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	32 756	13 946
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(8 400)	(6 348)
Free cash flow[(1)]	**24 356**[(2)]	**7 598**

(1) Le « *Free cash flow* » est calculé en soustrayant les investissements opérationnels en immobilisations corporelles et incorporelles des flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles du Groupe. Le *free cash flow* ne constitue pas un indicateur de la performance en IFRS et la définition utilisée par le Groupe peut ne pas être comparable à celle utilisée par d'autres sociétés.

(2) Le *free cash flow* du Groupe en 2016 reflète l'effet des variations du besoin en fonds de roulement génératrices de flux de trésorerie positifs de 13,6 millions d'euros en 2016. Le lecteur est invité à se reporter aux sections 10.4 « Dynamiques du besoin en fonds de roulement » et 10.5.1 « Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles » du présent document de référence.

3.1.6 Réconciliation de l'EBITDA avec le résultat net

	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
(en milliers d'euros)	**2016**	**2015**
Résultat net	**(250)**	**5 143**
Amortissement des actifs incorporels reconnus à l'occasion d'un regroupement d'entreprise	804	783
Amortissement et dépréciation des immobilisations[(1)]	5 229	3 978
dont amortissement en logistique et traitement des commandes	*1 787*	*1 665*
dont amortissement en frais généraux et administratifs.	*3 442*	*2 313*
Coût des paiements fondés sur des actions[(2)]	13 295	4 089
Éléments non-récurrents[(3)]	6 322	4 017
Coût de l'endettement financier	690	137
Autres produits et charges financiers	(580)	106
Impôts sur les bénéfices	2 741	5 470
EBITDA[(4)]	**28 251**	**23 723**

(1) Le poste « Amortissement et dépréciation des immobilisations » est composé des dépenses d'amortissement et de dépréciation incluses dans les postes « Logistique et traitement des commandes » et « Frais généraux et administratifs » du compte du résultat du Groupe. Le lecteur est invité à se reporter aux notes 4.2 et 4.3 aux états financiers consolidés du Groupe.

(2) Le lecteur est invité à se reporter aux notes 4.15 et 4.16 aux états financiers consolidés du Groupe.

(3) Le poste « Éléments non-récurrents » est composé des coûts que le Groupe considère comme non-récurrents. En 2016, ces coûts comprennent principalement des charges liées à l'arrêt de l'activité de la société SR30, des honoraires liés à l'acquisition de la société Saldi Privati, des dons à la fondation d'Entreprise Showroomprivé et des charges de restructuration sur les fonctions Achats, Logistique et Support. En 2015, ces coûts comprenaient principalement les coûts associés à l'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris intervenue en octobre 2015.

(4) L'EBITDA ne constitue pas un indicateur de la performance en IFRS et la définition utilisée par le Groupe peut ne pas être comparable à celle utilisée par d'autres sociétés.

3.2 INFORMATIONS OPERATIONNELLES SELECTIONNEES

	31 décembre 2016*	2015
Membres[(1)]		
(à la date indiquée)		
France	19 553 044	16 786 641
International	8 728 590	7 781 145
Total du nombre de membres[(1)]	**28 281 634**	**24 567 786**
Acheteurs[(2)]		
(pour l'exercice ou le semestre clos à la date indiquée)		
France	2 767 336	2 388 603
International	466 265	478 817
Total du nombre d'acheteurs	**3 233 601**	**2 867 420**
Acheteurs cumulés[(3)]		
(à la date indiquée)		
France	5 561 567	4 520 179
International	1 195 263	996 611
Total du nombre d'acheteurs cumulés	**6 756 830**	**5 516 790**
Commandes[(4)]		
(pour l'exercice ou le semestre clos à la date indiquée)		
France	11 944 652	10 042 947
International	1 660 404	1 704 738
Total des commandes	**13 605 056**	**11 747 685**
Chiffre d'affaires Internet moyen par acheteur[(5)]		
(pour l'exercice ou le semestre clos à la date indiquée)		
France	164,0	154,9
International	135,7	132,1
Total (au niveau du Groupe)	**159,9**	**151,1**
Nombre moyen de commandes par acheteur[(6)]		
(pour l'exercice ou le semestre clos à la date indiquée)		
France	4,3	4,2
International	3,6	3,6
Total (au niveau du Groupe)	**4,2**	**4,1**
Taille moyenne du panier[(7)]		
(pour l'exercice ou le semestre clos à la date indiquée)		
France	38,0	36,8
International	38,1	37,1
Total (au niveau du Groupe)	**38,0**	**36,9**

* Les informations opérationnelles sélectionnées pour l'exercice 2016 sont fournies sans tenir compte de l'intégration de Saldi Privati.

(1) Le « Membre » est défini comme un compte créé sur la plateforme du Groupe.

(2) Les « Acheteurs » sont définis comme l'ensemble des acheteurs qui ont effectué au moins un achat sur la plateforme du Groupe pendant l'année donnée.

(3) Les « Acheteurs cumulés » sont définis comme l'ensemble des acheteurs qui ont effectué au moins un achat sur la plateforme du Groupe depuis son lancement.

(4) Les« Commandes » sont définies comme l'ensemble des commandes qui ont été effectuées sur la plateforme du Groupe pendant l'année donnée.

(5) Le « Chiffre d'affaires Internet moyen par acheteur » est calculé en divisant le total du chiffre d'affaires Internet réalisé sur la plateforme du Groupe pendant l'année donnée par le nombre total des acheteurs pendant l'année donnée.

(6) Le « Nombre moyen de commandes par acheteur » est calculé en divisant le nombre total des commandes qui ont été effectuées sur la plateforme du Groupe pendant l'année donnée par le nombre total des acheteurs pendant l'année donnée.

(7) La « Taille moyenne du panier » est calculée en divisant le total du chiffre d'affaires Internet réalisé sur la plateforme du Groupe pendant l'année donnée par le nombre total des commandes effectuées sur la plateforme du Groupe pendant l'année donnée.

4. FACTEURS DE RISQUE

Les investisseurs sont invités à prendre en considération l'ensemble des informations figurant dans le présent document de référence, y compris les facteurs de risque décrits dans le présent chapitre. Ces risques sont, à la date d'enregistrement du présent document de référence, ceux dont la Société estime que la réalisation pourrait avoir un impact défavorable significatif sur son activité, ses résultats d'exploitation, sa situation financière et ses perspectives. L'attention des investisseurs est toutefois attirée sur le fait que d'autres risques, non identifiés à la date d'enregistrement du présent document de référence ou dont la réalisation n'est pas considérée, à cette même date, comme susceptible d'avoir un impact défavorable significatif sur l'activité, les résultats d'exploitation, la situation financière et les perspectives du Groupe, peuvent exister ou survenir.

4.1 RISQUES LIES A L'ACTIVITE ET AU SECTEUR ECONOMIQUE

4.1.1 Risques liés à l'offre de produits et au modèle de ventes événementielles du Groupe

4.1.1.1 Si le modèle de ventes événementielles en ligne cessait d'être attractif pour les consommateurs ou les marques partenaires ou si le marché arrivait à saturation, l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe pourraient être négativement affectés.

Le modèle de la vente événementielle en ligne adopté par le Groupe se distingue du modèle traditionnel de vente au détail en ligne à de nombreux égards. Si les consommateurs ou les marques partenaires ne sont pas satisfaits de leur expérience lors des ventes événementielles du Groupe ou de celles proposées par des concurrents, leur intérêt et leur enthousiasme pour les ventes événementielles en ligne pourraient diminuer. Le Groupe pourrait alors rencontrer des difficultés pour attirer de nouveaux membres sur sa plateforme, les convertir en acheteurs, les fidéliser et encourager les achats réguliers, ou pour nouer et conserver des relations avec des marques partenaires. Si les consommateurs ne considéraient plus les ventes événementielles en ligne comme un moyen d'achats agréable, divertissant ou avantageux, ou si leur intérêt pour cette manière d'acheter disparaissait pour une autre raison, ou si l'intérêt des marques partenaires pour les ventes par ce canal disparaissait, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de maintenir sa croissance ou d'atteindre ses objectifs. Si le marché des ventes événementielles en ligne arrivait à saturation ou connaissait un déclin généralisé, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

4.1.1.2 L'incapacité du Groupe à proposer régulièrement des produits bénéficiant de réductions significatives pourrait réduire l'attractivité de sa plateforme de vente en ligne.

Le succès du modèle de la vente événementielle en ligne du Groupe est fortement dépendant de sa capacité à offrir des produits bénéficiant de réductions significatives. Le Groupe opère dans un secteur extrêmement concurrentiel. Les consommateurs, y compris les membres du Groupe, sont des utilisateurs de plus en plus férus de technologies et capables de comparer les prix entre différents sites. Si le Groupe n'est pas en mesure de proposer des réductions intéressantes aux consommateurs, il pourrait rencontrer des difficultés pour attirer des membres sur sa plateforme et pour accroître leur nombre. De plus, les membres du Groupe pourraient ne pas acheter ses produits et ne pas retourner sur sa plateforme de vente en ligne si les prix des produits ne leur semblaient pas compétitifs. En conséquence, le nombre de membres du Groupe, le trafic généré par son site Internet et par le mobile ainsi que ses ventes pourraient diminuer. La réputation du Groupe pourrait également en être affectée et le Groupe deviendrait alors un partenaire moins attractif pour les marques partenaires. Divers facteurs, sur lesquels le Groupe pourrait ne pas avoir de contrôle, pourraient limiter la capacité du Groupe à offrir des réductions attractives, tels que la réduction de la disponibilité des stocks excédentaires des marques partenaires, une concurrence accrue vis-à-vis de ces stocks, des dynamiques de l'offre et de la demande propres à ce marché, l'augmentation des coûts des ventes pour les marques partenaires ou des coûts d'exploitation qu'elles subissent ou des évolutions dans les

préférences des marques partenaires vis-à-vis des canaux qu'elles utilisent pour distribuer leurs stocks. L'incapacité du Groupe à continuer à offrir des prix compétitifs pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

4.1.1.3 Le Groupe pourrait être dans l'incapacité de maintenir ses relations actuelles avec de grandes marques ou d'établir de nouvelles relations avec d'autres grandes marques à des conditions satisfaisantes.

Le succès de la plateforme de vente en ligne du Groupe dépend fortement de sa capacité à offrir une gamme attractive et diversifiée de produits de marques de qualité. Cette capacité dépend des relations qu'entretient le Groupe avec ses marques partenaires. Bien que le Groupe entretienne des relations de long terme avec certaines de ses marques partenaires, il n'a pas conclu de contrat d'approvisionnement exclusif ou de long terme avec elles. Le maintien de relations fortes avec les marques partenaires et l'établissement de nouvelles relations avec d'autres marques partenaires sont ainsi des facteurs importants pour assurer au Groupe un approvisionnement suffisant et continu. Le Groupe collabore avec un grand nombre de marques partenaires (les dix marques partenaires ayant généré le plus de ventes Internet brutes en 2016 n'ont pas représenté un pourcentage significatif du total de ses ventes Internet brutes), ce qui limite sa dépendance vis-à-vis d'une marque partenaire en particulier. Cependant, si les grandes marques mettaient fin aux relations commerciales qu'elles entretiennent avec le Groupe, arrêtaient de l'approvisionner avec des produits populaires ou changeaient les conditions de fourniture de leurs produits de manière significative et défavorable pour le Groupe, celui-ci pourrait ne pas être en mesure d'offrir des produits attractifs à ses membres, ce qui pourrait avoir un effet défavorable sur sa popularité et sa propre marque. Si le nombre de produits de grandes marques présentés sur la plateforme du Groupe diminuait, cette dernière pourrait devenir moins attractive pour d'autres marques partenaires et/ou d'autres consommateurs et pourrait ainsi engendrer une diminution de la croissance du nombre de membres et la perte de membres actifs, de trafic et de ventes, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation ainsi que sur le chiffre d'affaires du Groupe.

4.1.1.4 L'incapacité du Groupe à anticiper et à répondre aux nouvelles tendances en matière de mode et concernant d'autres catégories de produits pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

Les produits proposés par le Groupe doivent être attractifs pour un large panel de membres, actuels et potentiels, dont les préférences sont subjectives, difficiles à prévoir et susceptibles d'évoluer. La croissance et la performance financière du Groupe dépendent de sa capacité à identifier, comprendre l'origine et définir les tendances caractérisant les produits de détail ainsi qu'à anticiper, appréhender et s'adapter efficacement et rapidement aux préférences des consommateurs en constante évolution. Si le Groupe était dans l'incapacité de proposer une offre attractive de produits pour ses consommateurs cibles, il pourrait avoir des difficultés à vendre les produits qu'il propose, ne pas réussir faire croître le nombre de ses nouveaux membres ou être dans l'incapacité d'encourager la fidélité des membres existants. La survenance d'un de ces éléments pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

Les tendances et les attentes des consommateurs évoluent rapidement et sont difficiles à prévoir. La présence du Groupe dans de nombreux pays et son offre de produits dans des catégories de produits très variées pourrait intensifier leur impact. Le secteur de la mode est particulièrement sensible aux évolutions des préférences des consommateurs, aux fluctuations des tendances de la mode et à la saisonnalité. Une part importante du chiffre d'affaires du Groupe provient de la vente d'articles de mode (le lecteur est invité à se reporter à la section 6.5.5 « Gamme de produits » du présent document de référence), représentant 53 %[1] des ventes Internet brutes en 2016. Les articles de mode sont donc une catégorie particulièrement importante pour l'activité du Groupe. Bien que le Groupe s'efforce de sélectionner des articles de mode au style intemporel, moins soumis aux fluctuations des tendances de

1 Hors contribution de Saldi Privati

la mode, et qu'une partie significative des articles de mode qu'il propose proviennent généralement de collections de l'année en cours, certains articles de mode offerts sur les sites du Groupe proviennent de collections d'années précédentes ou de saisons précédentes. Si le Groupe n'est pas en mesure d'offrir une sélection attractive d'articles de mode pour ses membres, ses ventes dans cette catégorie de produits pourraient en souffrir, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

Le Groupe propose également d'autres catégories de produits comme les produits de beauté, la décoration d'intérieur, l'ameublement, l'équipement, les appareils électroménagers et électroniques, la gastronomie et les boissons ainsi que les voyages. Chacune de ces catégories de produits est sensible à l'évolution des préférences et des goûts des consommateurs. L'expérience et l'expertise du Groupe en matière d'identification des tendances relatives à ses catégories actuelles de produits pourraient ne pas être transposables aux nouvelles catégories de produits que le Groupe pourrait développer. L'incapacité du Groupe à identifier avec succès et satisfaire les goûts et les préférences des consommateurs en constante évolution dans chaque catégorie de produits qu'il offre pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

4.1.1.5 L'incapacité du Groupe à convertir les membres existants en acheteurs ou à assurer la fidélité de ses membres et à susciter des achats réguliers pourrait entraver la génération de chiffre d'affaires.

Par le passé, le Groupe a réussi à convertir ses membres en acheteurs et ce, même bien après leur inscription sur la plateforme du Groupe. Le Groupe planifie ses opérations et anticipe son activité en fonction des analyses qu'il effectue sur les taux antérieurs de conversion. Il ne peut cependant pas garantir qu'il sera en mesure de poursuivre la conversion des membres en acheteurs ou, le cas échéant, qu'il pourra le faire au même rythme qu'actuellement. L'incapacité du Groupe à convertir les membres existants en acheteurs pourrait avoir un effet défavorable significatif sur sa croissance et son chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires du Groupe dépend fortement de l'activité des acheteurs réguliers, les ventes réalisées auprès de ces acheteurs ayant généré 75 % des ventes Internet brutes du Groupe en 2016. Si le Groupe n'est pas en mesure d'encourager la fidélité de ses membres et de susciter des achats réguliers pour une quelconque raison, notamment son incapacité à proposer à ses acheteurs des produits et des services suffisamment attractifs ou son incapacité à relancer efficacement l'activité de ses membres sur sa plateforme, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son chiffre d'affaires. Le Groupe planifie ses activités et sa stratégie en prenant pour hypothèse qu'il sera en mesure de susciter une telle fidélité chez ses membres. Si cette hypothèse s'avérait erronée, le Groupe pourrait ne pas être en mesure d'atteindre les résultats attendus. De plus, dans la mesure où l'acquisition et la conversion de nouveaux membres est plus coûteuse pour le Groupe que la conversion de membres existants en acheteurs ou que la relance de l'activité des acheteurs existants, l'incapacité du Groupe à maintenir les taux de conversion vers l'achat ou à susciter la fidélité de ses membres pourrait le contraindre à augmenter ses dépenses de marketing et ses dépenses visant à l'acquisition de nouveaux membres. Cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

4.1.1.6 Le Groupe fonde ses décisions de dépenses pour l'acquisition de nouveaux membres en grande partie sur son analyse des ventes nettes générées par les membres acquis au cours des périodes précédentes. Les estimations et les hypothèses du Groupe faites dans le cadre de cette analyse pourraient ne pas refléter avec précision ses résultats futurs et pourraient conduire à une allocation inefficace des dépenses de marketing.

Le succès du Groupe dépend en grande partie de sa capacité à attirer de nouveaux membres et à les convertir en acheteurs et ce, de façon rentable. Pour définir une stratégie efficace, le Groupe s'appuie sur l'analyse des comparaisons entre les ventes nettes générées par les membres acquis dans les périodes précédentes avec les coûts d'acquisition de ces membres. Les données ainsi analysées

reflètent par définition une combinaison différente de marques partenaires et de membres, qui pourrait ne pas être représentative de la composition actuelle ou future du groupe de marques partenaires ou de membres du Groupe, en particulier du fait de la croissance du Groupe et du nombre de ses membres. Si les hypothèses du Groupe concernant le taux de réachat, la taille prévue des commandes, le taux de fidélité des membres ou les autres indicateurs clés de la performance se révélaient inexacts, le coût d'acquisition des membres ou de leur conversion en acheteurs pourrait être plus élevé que prévu. Si les hypothèses du Groupe en matière de marketing étaient inexactes, le Groupe pourrait avoir alloué des ressources à des initiatives marketing qui se révéleront finalement être moins efficaces que prévu. La capacité du Groupe à générer des ventes nettes à partir des investissements engagés pour l'acquisition de nouveaux membres pourrait être inférieure à ce qu'il a prévu ou à celle qu'il a pu connaître par le passé. Le Groupe pourrait être amené à augmenter ses dépenses ou à modifier sa stratégie, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

4.1.1.7 L'incapacité des marques partenaires à fournir au Groupe des produits de qualité, dans les délais, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

Le Groupe achète des produits auprès de nombreux fabricants, distributeurs et revendeurs français et étrangers. Les marques partenaires du Groupe sont soumises à divers risques qui pourraient limiter leur capacité à fournir au Groupe des marchandises de qualité dans les délais et selon les modalités convenues. Ces risques comprennent notamment les conflits sociaux, les boycotts, les catastrophes naturelles, les restrictions ou les perturbations commerciales, les variations des taux de changes, les dynamiques de l'offre et de la demande propres à ce marché et le contexte politique. Le Groupe pourrait également faire l'objet de poursuites judiciaires ou réglementaires si les fournisseurs lui livraient des produits non conformes aux lois ou aux règlements en vigueur, notamment aux lois et aux règlements relatifs à la sécurité des produits, aux embargos, à la protection de l'environnement et aux normes relatives aux conditions de travail (notamment au sein des usines) ou voir son activité encadrée par des restrictions géographiques de vente ou des réseaux de distribution sélective. Si les fournisseurs du Groupe lui fournissent des produits dans des conditions que les fabricants ou autres distributeurs de ces produits considèrent être en violation de restrictions contractuelles de distribution, la vente par le Groupe des produits concernés pourrait nuire à la réputation du Groupe auprès de tels fabricants, d'autres marques partenaires du Groupe ou de ses clients. Les fournisseurs pourraient également livrer au Groupe des produits contrefaits, présentant des défauts de sécurité ou ne respectant pas les règles relatives à la protection des consommateurs. Si le public pensait que des marchandises dangereuses, non authentiques ou contrefaites étaient vendues sur le site Internet du Groupe, cela pourrait nuire à sa réputation, réduire sa capacité à attirer de nouveaux membres ou à conserver les membres actuels et réduire la valeur de la marque du Groupe. L'incapacité des marques partenaires à fournir des produits qui répondent aux normes de qualité du Groupe ou aux attentes qualitatives de ses membres ou la livraison hors délais de produits pourraient affecter négativement la marque et la réputation du Groupe et l'obliger à engager des dépenses supplémentaires. Le Groupe utilise également les solutions et moyens fournis par certains partenaires commerciaux à travers des accords permettant d'opérer en marque blanche. Toute défaillance ponctuelle ou totale de l'un des prestataires avec lequel le Groupe opère pourrait entraîner une perte de chiffre d'affaires et porter atteinte à la réputation du Groupe vis-à-vis de ses clients.

4.1.1.8 L'incapacité du Groupe à mettre en place une combinaison adéquate entre les produits achetés sur une base conditionnelle et ceux achetés sur une base ferme pourrait entraîner une réduction des ventes ou de la rentabilité.

Le Groupe achète des produits à la fois sur une base ferme et sur une base conditionnelle. Sur l'ensemble des ventes Internet brutes du Groupe en 2016, 80 % ont été générés par les ventes privées dont les produits avaient été achetés sur une base conditionnelle et 20 % ont été générés par les ventes privées dont les produits avaient été achetés sur une base ferme. Cette répartition est restée stable au cours des dernières années. Une augmentation du pourcentage des achats effectués sur une base ferme

pourrait entraîner une augmentation du risque d'inventaire du Groupe. Si les ventes de produits achetés sur une base ferme n'étaient pas fructueuses ou en cas de changement de tendances, le Groupe pourrait en effet être confronté à un stock excédentaire, qui pourrait devenir obsolète ou désuet, et ainsi perdre de la valeur, et le Groupe pourrait être contraint de le vendre au détriment de sa rentabilité, ou pourrait ne pas pouvoir le vendre du tout, ce qui aurait un effet défavorable significatif sur ses résultats. À l'inverse, une augmentation du pourcentage des achats effectués sur une base conditionnelle pourrait réduire le pourcentage d'articles que le Groupe pourrait livrer rapidement car le Groupe ne commande généralement pas de stocks tant que les produits n'ont pas été commandés par les acheteurs. L'incapacité du Groupe à livrer rapidement leurs commandes aux membres pourrait diminuer leur satisfaction et l'appréciation qu'ils portent à l'égard des services du Groupe. Si le Groupe ne parvenait pas à gérer efficacement les risques des différents modèles de ventes proposés sur sa plateforme, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

4.1.1.9 La majorité des achats du Groupe auprès des marques partenaires sont effectués sur une base conditionnelle. Pour les ventes des produits issus de ces contrats d'achats conditionnels, le Groupe n'achète généralement pas de stocks avant que les produits ne soient commandés par les acheteurs, ce qui implique une livraison plus lente que celle proposée par les autres commerçants de détail en ligne.

Pour les ventes de produits achetés sur une base conditionnelle, qui représentent la majorité des ventes du Groupe en termes de volume et de chiffre d'affaires, le Groupe n'achète généralement pas de stocks auprès des marques partenaires avant que les produits ne soient commandés par les acheteurs. Par conséquent, le délai entre le placement de la commande sur la plateforme de vente en ligne du Groupe et la livraison du produit à l'acheteur est plus long que celui de nombreux autres commerçants traditionnels de détail en ligne, qui disposent d'un stock important et sont en mesure de proposer une livraison accélérée. Le délai de livraison plus important inhérent aux ventes de produits achetés sur une base conditionnelle pourrait limiter l'attrait pour les consommateurs des ventes événementielles en ligne de produits achetés sur cette base. Si le Groupe était contraint de réduire ses délais de livraison pour satisfaire les exigences des consommateurs, il pourrait devoir augmenter le nombre de ses achats effectués sur une base ferme, ce qui augmenterait son besoin en fonds de roulement et son exposition au risque d'inventaire, nécessiterait de plus vastes installations pour accueillir le stock supplémentaire et pourrait avoir, de façon générale, un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

4.1.2 Risques liés à la stratégie de développement du Groupe

4.1.2.1 Les activités internationales du Groupe et sa stratégie de développement l'exposent à des risques.

Un élément essentiel de la stratégie de croissance du Groupe est son développement ciblé à l'international. Alors que la France est son marché le plus important et que son siège social y est implanté, le Groupe vend au 31 décembre 2016 ses produits sur sept autres marchés grâce à des sites Internet dédiés. Il a également ouvert sa plateforme aux membres de plus de 160 pays, pouvant désormais effectuer leurs achats en monnaie locale *via* le site Internet en langue anglaise du Groupe. En outre, depuis 2016, le Groupe déploie une stratégie multi-locale de développement à l'international avec l'ambition d'adapter l'offre aux besoins locaux et de renforcer les équipes locales. Il a ainsi procédé à l'ouverture de bureaux locaux en Espagne, en Allemagne et en Italie avec notamment l'acquisition de Saldi Privati. Le Groupe emploie ainsi plus de 110 personnes à l'international en 2016. Le Groupe se fournit également en produits auprès de marques partenaires internationales, et particulièrement auprès de marques européennes. En 2016, près de 43% des marques du Groupe sont des marques internationales. L'activité internationale du Groupe représente en outre 13,3 % du chiffre d'affaires du Groupe et 18,4 % en incluant une contribution de Saldi Privati sur 12 mois.

Le périmètre international des activités du Groupe est un élément de complexité qui accroît les risques générés par son activité, qui comprennent notamment :

- la nécessité d'adapter au marché local les offres de produits, les options de paiement et de livraison et les services d'assistance aux membres du Groupe, y compris en traduisant les supports de présentation des produits en langue étrangère et en s'adaptant aux pratiques locales et aux divers standards culturels, et la nécessité de se montrer compétitif vis-à-vis d'autres commerçants de détail ou d'autres concurrents ayant potentiellement une meilleure connaissance du marché local ;

- l'exposition à des dynamiques différentes de la demande des consommateurs pouvant impacter le succès ou l'attractivité du modèle de ventes privées en ligne ou obliger le Groupe à adopter des stratégies différentes et potentiellement porteuses de risques supplémentaires pour son activité ;

- la soumission des activités du Groupe à des obligations légales et réglementaires différentes ;

- la possible survenance de changements inattendus dans le cadre juridique, politique ou économique des pays dans lesquels le Groupe se fournit ou vend ses produits ; et

- les fluctuations des taux de change des devises contre l'Euro pour les activités du Groupe en dehors de la zone Euro (actuellement, essentiellement le taux de change avec le Zloty polonais et, dans une moindre mesure, avec la livre anglaise).

Si le Groupe ne réussissait pas à gérer de manière adéquate les risques associés à ses activités internationales, ou si un ou plusieurs des risques associés à ses activités se matérialisaient, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la réputation, l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

4.1.2.2 Le développement potentiel du Groupe dans de nouvelles catégories de produits pourrait ne pas réussir.

Le Groupe pourrait choisir d'étendre son modèle de ventes privées en ligne à de nouvelles catégories de produits. Un tel développement obligerait le Groupe à identifier et à travailler avec d'autres marques partenaires et à appréhender des dynamiques de marché et des préférences de consommateurs différentes. L'expérience et l'expertise du Groupe en matière de sélection des produits au sein de ses catégories actuelles de produits pourraient ne pas être transposables aux nouvelles catégories de produits dans lesquelles il se développerait. De plus, les consommateurs pourraient être plus réticents à acheter certaines catégories de produits sur une plateforme en ligne ou sur mobile. Si les nouveaux produits ou les nouvelles catégories de produits proposés par le Groupe ne satisfont pas ses membres, le Groupe pourrait avoir engagé des dépenses qui ne seraient pas compensées par le résultat de ses ventes, ses ventes pourraient ne pas être à la hauteur des prévisions et sa réputation pourrait en souffrir. Par ailleurs, si ces produits étaient achetées par le Groupe auprès de ses marques partenaires sur une base ferme plutôt que conditionnelle, il pourrait être contraint de détenir des stocks excédentaires difficiles à écouler ou de céder ces stocks à perte, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses résultats.

4.1.2.3 Le Groupe pourrait occasionnellement procéder à des acquisitions pouvant entraîner des dépenses supplémentaires significatives, engendrer des difficultés dans l'intégration des activités acquises ou ne pas générer les bénéfices attendus.

Pour accélérer sa croissance, notamment sur les marchés internationaux, le Groupe peut être amené à procéder à des opérations de croissance externe à travers l'acquisition d'autres sociétés, activités ou actifs. Le Groupe a ainsi procédé en novembre 2016 à l'acquisition de la société Saldi Privati, acteur de référence en Italie qui représentait 2,7 millions de membres et 44 millions d'euros de chiffre

d'affaires en 2015, faisant ainsi du Groupe le deuxième acteur de la vente évènementielle en Italie[1] (pour plus de détails le lecteur est invité à se reporter à la section 5.1.5 « Événements importants dans le développement des activités du Groupe » du présent document de référence). Le Groupe entend continuer à se développer à l'international par des opérations de croissance externe rigoureusement sélectionnées, sur des marchés sur lesquels l'acquisition d'un acteur local dynamique pourrait lui permettre de développer plus efficacement sa présence.

Les acquisitions comportent néanmoins de nombreux risques, et notamment :

- les difficultés à intégrer les technologies, les activités, les contrats existants et le personnel des activités acquises ;
- les difficultés à assister et à accompagner la transition des clients, des prestataires ou des fournisseurs d'une société acquise ;
- le détournement des ressources financières et de direction des activités existantes ou d'opportunités d'acquisition alternatives ;
- l'incapacité à générer les bénéfices et/ou les synergies attendus d'une opération ;
- l'incapacité à identifier tous les problèmes, les responsabilités ou les autres défauts ou défis de la société ou de la technologie acquise, y compris les problématiques liées à la propriété intellectuelle, à la conformité aux règlements, aux pratiques comptables ou les problématiques relatives aux employés ou aux membres ;
- la survenance d'évènements, de circonstances, de contentieux ou d'obligations juridiques imprévus liés aux entreprises ou à la clientèle acquises et cela sans que le Groupe puisse avoir la certitude de se voir indemniser par le ou les vendeurs en application des garanties et engagements d'indemnisation, le cas échéant, consentis dans le cadre des acquisitions concernées ;
- les difficultés d'adaptation des services du Groupe aux exigences du marché local sur lequel intervient les sociétés acquises ou aux pratiques commerciales locales ;
- les risques de pénétrer de nouveaux marchés au sein desquels le Groupe n'a que peu ou pas d'expérience ;
- la perte éventuelle d'employés clés, d'acheteurs et de marques partenaires liés à l'activité actuelle du Groupe ou à l'activité d'une société acquise ;
- l'incapacité à générer un chiffre d'affaires suffisant pour compenser les coûts d'acquisition ;
- les coûts supplémentaires ou de dilution du capital liés au financement de l'acquisition ; et
- les amortissements ou les dépréciations potentiels liés aux activités acquises.

Si, dans le cadre d'une acquisition, le Groupe ne parvenait pas à évaluer correctement les qualités de la cible, engageait des dépenses supplémentaires qui n'étaient pas compensées par une augmentation de son chiffre d'affaires, ne parvenait pas à intégrer la cible correctement et de manière rentable dans ses activités ou supportait des passifs se révélant être plus importants que prévu, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

1 Calcul de la Société d'après une base de données Osservatorio eCommerce B2c Netcomm – Politecnico di Milano et Bureau van Dijk

4.1.2.4 L’incapacité du Groupe à gérer et à créer de la croissance de manière efficace pourrait affecter négativement son activité, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives.

La croissance rapide de l’activité du Groupe jusqu’à aujourd’hui a créé, et toute croissance future continuera de créer, des contraintes importantes pour son équipe de direction, son infrastructure opérationnelle et sa capacité de financement. Dans un environnement de marché incertain et en constante évolution, les dirigeants du Groupe doivent anticiper les besoins opérationnels et mettre en place des plans efficaces pour fournir des capacités opérationnelles suffisantes, générer de la croissance et gérer les défis qui pourraient survenir dans la mise en œuvre, par le Groupe, de sa stratégie de croissance. L’incapacité du Groupe à prévoir exactement ses besoins opérationnels pourrait entraîner des interruptions de service, un ralentissement ou une interruption de la croissance ou une allocation inefficace ou sous-optimale des ressources.

Il ne peut y avoir aucune assurance que le Groupe réussira à mener ses stratégies de développement ou à allouer correctement ses ressources, ou que ses stratégies permettront d’engendrer de la croissance ou de la rentabilité et, le cas échéant, dans les délais prévus. L’incapacité du Groupe à réussir à planifier sa croissance et à mettre en œuvre une stratégie efficace pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats d’exploitation.

4.1.3 Risques liés au secteur d’activité du Groupe et à son environnement concurrentiel

4.1.3.1 Si le pourcentage de consommateurs qui achètent des produits et des services en ligne et sur des terminaux mobiles augmentait à un rythme moins élevé que prévu, n’augmentait pas ou diminuait, le Groupe pourrait avoir des difficultés à atteindre ses objectifs de croissance.

La croissance du pourcentage de consommateurs achetant des produits et des services en ligne est importante pour l’activité du Groupe dans la mesure où elle accroît sa réserve de nouveaux membres potentiels. Bien que la pénétration du commerce en ligne et sur mobile a augmenté rapidement ces dernières années dans chacun des marchés européens au sein desquels le Groupe est présent, le taux de croissance futur et les taux finaux de pénétration que ces canaux de ventes en ligne vont atteindre sont incertains. Les marchés de la vente au détail en ligne ou sur mobile dans lesquels le Groupe est actuellement présent ou sera présent à l’avenir pourraient ne pas augmenter aux taux récemment constatés, aux taux prévus par les analyses sectorielles ou ne pas croître du tout. Un ralentissement de la croissance, une stagnation ou une contraction de la pénétration du commerce en ligne ou du m-commerce pourrait rendre la réalisation de ses objectifs de croissance plus difficile ou plus coûteuse pour le Groupe, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats d’exploitation.

4.1.3.2 L’incapacité du Groupe à adopter avec succès de nouvelles technologies ou à adapter en temps utile ses sites Internet et ses applications mobiles aux préférences des consommateurs, qui sont en constante évolution, pourrait rendre plus difficile l’acquisition de nouveaux membres ou le maintien du trafic et des ventes sur sa plateforme.

Les marchés du commerce en ligne et du m-commerce sont caractérisés par une évolution technologique rapide. Si le Groupe ne parvient pas à s’adapter à de telles évolutions et à constamment améliorer sa plateforme technologique actuelle, l’attractivité de la plateforme de vente en ligne du Groupe pourrait diminuer, ce qui pourrait limiter sa croissance ou entraîner une diminution de son chiffre d’affaires. Si les concurrents lancent de nouvelles technologies ou acquièrent de nouvelles compétences, y compris avec des innovations relatives aux fonctions de recherche et de tri, aux communications marketing en ligne, à l’utilisation des réseaux sociaux ou à d’autres services contribuant à l’amélioration de l’expérience client en ligne, et que le Groupe est dans l’incapacité de proposer des technologies ou des compétences similaires de manière efficace et rapide, la popularité

de ses sites Internet et de ses applications mobiles pourrait diminuer. Les efforts du Groupe afin de développer en temps utile et de façon rentable de nouvelles interfaces en ligne et des applications mobiles efficaces et attractives pourraient impliquer d'importants investissements et pourraient finalement ne pas satisfaire les objectifs recherchés ou les préférences des consommateurs en constante évolution. Les activités internationales du Groupe pourraient également ajouter une pression supplémentaire en matière d'innovation et de configuration de sa plateforme technologique afin de l'adapter aux besoins locaux. L'incapacité du Groupe à répondre aux évolutions technologiques pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

4.1.3.3 L'incapacité du Groupe à s'adapter aux évolutions technologiques relatives aux terminaux mobiles et à répondre efficacement aux préférences des consommateurs concernant les achats sur ces terminaux pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

Le Groupe estime que les applications mobiles et les versions mobiles de ses sites Internet sont importantes pour sa croissance future dans la mesure où elles génèrent du trafic, constituent un lien marketing, permettent une augmentation de l'activité des membres et des ventes et constituent un outil permettant de renforcer la fidélité des membres. Toute détérioration de la capacité des consommateurs à accéder aux applications mobiles ou au site Internet du Groupe pourrait diminuer le trafic sur sa plateforme ainsi que ses ventes.

Afin que le Groupe puisse optimiser l'expérience client sur les terminaux mobiles, il est nécessaire que ses membres téléchargent les applications spécifiquement conçues pour les terminaux mobiles (et non qu'ils accèdent aux sites Internet à partir des moteurs de recherche utilisés sur leur mobile). La vente en ligne via le mobile est un segment de marché se développant rapidement et, alors que de nouveaux terminaux mobiles et de nouvelles plateformes se développent, le Groupe pourrait rencontrer des difficultés à développer de nouvelles applications pour ces terminaux et ces plateformes. Le Groupe pourrait avoir besoin d'allouer des ressources importantes à la création, l'assistance et la maintenance de telles applications. Si le Groupe rencontrait des difficultés dans ses relations avec les fournisseurs de systèmes d'exploitation pour mobile ou les magasins de vente en ligne d'applications mobiles ou si les applications du Groupe recevaient une notation défavorable par rapport à des applications concurrentes, le Groupe pourrait faire face à une augmentation des coûts afin d'assurer la distribution ou l'utilisation de ses applications mobiles par ses membres. La survenance de l'un quelconque de ces risques pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la croissance du Groupe engendrée par le mobile.

Tout événement qui rendrait difficile ou viendrait augmenter le coût de l'accès et de l'utilisation par les consommateurs des sites Internet et des applications du Groupe sur leurs terminaux mobiles pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la croissance du nombre de ses membres, le trafic et leur fidélisation. Le maintien de la croissance sur le marché du mobile dépend de la capacité des différents marchés géographiques du Groupe à continuer à offrir des services sur mobile et des réseaux Internet efficaces et à des prix accessibles. Une augmentation importante ou des changements dans les tarifs d'accès à Internet sur les terminaux mobiles pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'utilisation des applications mobiles et des versions mobile des sites Internet du Groupe.

4.1.3.4 Le Groupe exerce dans un secteur fortement concurrentiel et des pressions concurrentielles pourraient affecter ses ventes et sa croissance.

Le Groupe exerce son activité dans un secteur en rapide évolution. Le Groupe fait face à une concurrence importante émanant à la fois de concurrents établis et de concurrents plus récents et pourrait à l'avenir faire face à la concurrence de nouveaux entrants. Concernant l'acquisition de consommateurs, la concurrence repose sur plusieurs facteurs, dont le prix, la facilité, l'efficacité et la fiabilité de l'expérience client proposée, les relations avec les marques partenaires, la qualité et la

sélection des produits, la variété des catégories de produits et des marques proposées, le service clients et la satisfaction de ces derniers, la facilité d'utilisation des moyens de paiement ainsi que des options de livraison. La concurrence porte en particulier sur la capacité à recruter des marques partenaires, qui dépend de plusieurs facteurs, dont la taille, la composition et les habitudes d'achat de ses consommateurs, sa réputation, la force de sa marque et les valeurs de son marketing et des productions réalisées. Le Groupe pourrait ne pas réussir à établir ou maintenir un avantage concurrentiel durable dans tout ou partie de ces catégories.

Les principaux concurrents du Groupe sont les autres revendeurs de détail dans le secteur des ventes privées en ligne. Les commerçants généralistes de détail dans le commerce en ligne, les commerçants de détail sur le marché traditionnel hors ligne et les plateformes en ligne pourraient aussi utiliser des pratiques de ventes privées. Des concurrents du Groupe pourraient disposer d'un marché plus large, d'offres de produits plus complètes, de couvertures géographiques plus étendues, de ressources financières, techniques, de marketing et en personnel plus importantes, de capacités logistiques plus développées, de nombre de membres plus important, d'une notoriété plus forte de leur marque et/ou de relations plus établies avec les marques et les consommateurs que ceux du Groupe. Les nouveaux entrants sur le marché pourraient présenter des avantages compétitifs différents, notamment de nouveaux modèles commerciaux et des concurrents de taille réduite à la date du présent document de référence pourraient être rachetés, bénéficier d'investissements ou conclure des partenariats stratégiques avec des sociétés ou des investisseurs établis, ce qui pourrait améliorer leur positionnement concurrentiel. De plus, de nombreuses marques partenaires du Groupe vendent directement leurs produits aux consommateurs finaux par le biais d'autres canaux. Le Groupe pourrait faire face à une pression concurrentielle supplémentaire si ces partenaires démarraient ou développaient avec succès leurs propres activités de vente au détail en y intégrant leurs propres canaux de ventes en ligne. Ces pressions concurrentielles pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

4.1.3.5 Le Groupe exerce dans un secteur en évolution. Par conséquent, les résultats passés du Groupe pourraient ne pas être pertinents pour anticiper et évaluer ses performances futures et le prix de ses actions pourrait être affecté par la variation de ses résultats futurs.

Au cours des dernières années, le Groupe a connu une croissance significative de nombreux indicateurs de performance clés et de son chiffre d'affaires. Cependant, compte tenu de l'évolution rapide de son secteur, l'évaluation de ses perspectives et la prévision de ses besoins en matière de capacité et de ressources opérationnelles, de besoins technologiques et de volumes de produits et de services à la clientèle est difficile. Le Groupe utilise des données historiques de son activité pour l'aider dans sa prise de décision opérationnelle, mais il ne peut y avoir aucune assurance que ces données seront pertinentes ou auront une valeur prédictive. Les évolutions dans son secteur d'activité et l'imprévisibilité de l'activité du Groupe pourraient entraîner d'importantes variations et l'impossibilité d'anticiper ses résultats semi-annuels et annuels. En conséquence, la comparaison des résultats d'exploitation de période à période pourrait ne pas être pertinente. Les résultats passés du Groupe ne doivent pas être considérés comme une indication de sa performance future. Cette variabilité et cette imprévisibilité pourraient également conduire le Groupe à ne pas être en mesure d'atteindre ses objectifs.

4.1.3.6 L'activité du Groupe est soumise à des variations saisonnières de son chiffre d'affaires.

L'activité du Groupe est soumise à des tendances saisonnières et la combinaison de produits offerts évolue chaque jour. Une partie importante du chiffre d'affaires du Groupe provient des articles de mode, dont les ventes présentent une forte saisonnalité. Le quatrième trimestre de l'année représente une proportion habituellement plus importante du chiffre d'affaires du Groupe que les trois premiers trimestres – en 2016, par exemple, le Groupe a généré 35 % de ses ventes Internet brutes au quatrième trimestre. Le mois de novembre est généralement celui représentant le plus grand nombre de ventes, les membres effectuant des achats dans la perspective de la période des fêtes de fin d'année. Les membres ont tendance à acheter différents types de produits et ce, en différentes quantités, tout au

long de l'année. Cette variabilité pourrait rendre difficile la prévision des ventes et pourrait entraîner des variations importantes des ventes nettes du Groupe de période à période. Le Groupe pourrait également rencontrer des difficultés pour déterminer efficacement l'offre de produits à proposer ainsi que les quantités de marchandises à commander auprès des marques partenaires. Le Groupe établit ses plans d'investissement à partir des estimations de ses ventes nettes et de ses marges brutes et il pourrait être dans l'incapacité d'ajuster rapidement ses dépenses si ses ventes nettes et ses marges brutes divergeaient des prévisions.

En outre, en raison de la saisonnalité de l'activité du Groupe, tout facteur affectant négativement son activité pendant les périodes où il génère habituellement le plus de revenus, en particulier pendant le quatrième trimestre de l'exercice, pourrait avoir un effet défavorable disproportionné sur son chiffre d'affaires au cours de cet exercice. Ces facteurs incluent notamment des conditions économiques défavorables sur les marchés dans lesquels il est présent au cours de la période considérée, des perturbations des plateformes de logistique ou de traitement des commandes du Groupe ou de ses partenaires ainsi que des conditions météorologiques défavorables, telles que des hivers anormalement chauds ou des étés prolongés. Si la croissance de l'activité du Groupe ralentissait ou cessait, l'impact de ces variations saisonnières sur ses résultats pourrait s'accroître. Les variations saisonnières pourraient également induire des variations des stocks du Groupe, de son besoin en fonds de roulement et de ses flux de trésorerie d'un trimestre à l'autre. Un ou plusieurs de ces facteurs pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

4.1.3.7 L'incapacité du Groupe à développer et à maintenir une marque forte pour Showroomprivé pourrait avoir un effet défavorable significatif sur sa réputation, ses activités et ses perspectives de croissance.

Dans un marché fortement concurrentiel, le Groupe s'appuie sur la reconnaissance et la réputation de ses marques, dont notamment la marque « showroomprive.com », pour attirer de nouveaux membres, se distinguer de ses concurrents, maintenir l'attractivité de ses activités de ventes privées en ligne ainsi que recruter et retenir des marques partenaires. La construction et la préservation de la marque « showroomprive.com » reposent sur des campagnes marketing efficaces de la marque, sur la fourniture fiable de produits de haute qualité, sur de nombreux services de grande qualité offerts aux membres et sur l'accès à un marché efficace et financièrement attractif pour les marques partenaires du Groupe. Les campagnes de publicité du Groupe autour de la marque pourraient nécessiter des investissements importants et ne pas atteindre leurs objectifs. Les plaintes de membres ou la publicité négative sur les sites Internet, les applications mobiles, les produits, les délais de livraison, le processus de retour des produits, la gestion des données des membres et les pratiques en matière de sécurité du Groupe, l'assistance qu'il apporte aux membres ou sur d'autres sujets, notamment sur les plateformes Internet comme les blogs, les évaluations en ligne, les revues en ligne et les réseaux sociaux, pourraient avoir un impact défavorable significatif sur la réputation du Groupe et sur la popularité de sa plateforme de vente en ligne. La publicité négative sur la marque pourrait contraindre le Groupe à faire des investissements importants dans le but de construire, préserver ou réparer son image de marque et de tels investissements pourraient échouer. Si le Groupe ne parvenait pas à construire la marque « showroomprive.com » ou s'il engageait des dépenses excessives ou inappropriées dans ce but, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

4.1.3.8 Une conjoncture économique dégradée sur les marchés dans lesquels le Groupe est présent pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la demande des consommateurs.

La performance du Groupe dépend des conditions économiques affectant ses marchés. La conjoncture économique peut être affectée par de nombreux facteurs (y compris des facteurs de baisse de la consommation et de ralentissement économique à la suite d'actes de terrorisme ou liés à la crainte de la survenance de tels actes). Certaines des catégories de produits vendus par le Groupe, notamment les

articles de mode, desquels il tire la majorité de son chiffre d'affaires, sont particulièrement sensibles aux ralentissements économiques. Le Groupe réalise la grande majorité de son chiffre d'affaires en France et la quasi-totalité de son chiffre d'affaires en Europe. La France et l'Europe ont souffert d'une conjoncture économique dégradée ces dernières années et qui pourrait perdurer dans le futur. En janvier 2017, par exemple, le FMI prévoyait une croissance du PIB de la zone Euro de 1,6 % en 2017 et 2018 et, en France, de respectivement 1,3 % en 2017 et 1,6 % en 2018 (Source : Perspectives de l'économie mondiale du FMI, janvier 2017). Si les membres du Groupe réduisaient le nombre ou la valeur de leurs achats sur la plateforme du Groupe en raison d'une conjoncture économique dégradée sur les marchés au sein desquels le Groupe est présent, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

4.1.4 Risques liés aux activités du Groupe

4.1.4.1 Des interruptions de service sur les plateformes du Groupe pourraient entraîner une diminution des ventes, une augmentation des délais de traitement, la perte de membres ou de marques partenaires, et la perte de données.

L'activité du Groupe, sa capacité à acquérir, retenir et servir ses membres et sa réputation dépendent de la fiabilité de la performance de sa plateforme technologique et de l'infrastructure de réseau sous-jacente. Bien que le Groupe ait conçu ses systèmes afin qu'ils soient extensibles, des investissements significatifs pourraient être requis à l'avenir pour lui permettre de répondre à la croissance du nombre de ses membres et des commandes ou pour y ajouter de nouvelles fonctionnalités. Si le Groupe faisait face à des interruptions sur ses principaux systèmes de « *front office* » ou de « *back office* », en raison de défaillances de système, de virus informatiques, d'intrusions physiques ou électroniques, d'erreurs non détectées, de défauts de conception, de soudaine et forte augmentation du trafic sur sa plateforme (résultant notamment d'attaques de déni de service distribué) ou d'autres événements ou causes inattendus, cela pourrait affecter la disponibilité ou la fonctionnalité de ses sites Internet et de ses applications mobiles ou empêcher ses membres d'y accéder ou d'acheter des biens et des services.

Le Groupe utilise actuellement plusieurs hébergeurs de données situés en France et gérés par un prestataire de services externe. Bien que le Groupe ait mis en place des procédures de sauvegarde pour limiter le risque de défaillance des composants ou des systèmes, tout dommage ou toute défaillance des serveurs du Groupe chez ces hébergeurs, ou des systèmes des autres prestataires de services informatiques externes du Groupe, pourrait entraîner des interruptions de la disponibilité ou de la fonctionnalité de la plateforme du Groupe, de ses données ou de sa plateforme de *business intelligence* et d'analyses de données. La survenance d'une catastrophe naturelle, d'un acte de terrorisme, de vandalisme ou de sabotage ou d'autres problèmes imprévus pourrait entraîner de telles interruptions et obliger le Groupe à engager des dépenses supplémentaires pour mettre en place de nouvelles installations. Si l'un quelconque de ces problèmes survenait, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

4.1.4.2 Les failles de sécurité affectant les applications mobiles, les sites Internet, les bases de données, les systèmes de sécurité en ligne ou les systèmes de gestion de la logistique du Groupe pourraient nuire à sa réputation et porter gravement atteinte à son activité et à ses résultats d'exploitation.

Le Groupe exploite des sites Internet, des réseaux et d'autres systèmes de données grâce auxquels il collecte, préserve, transmet et stocke des informations sur ses activités, ses membres, ses marques partenaires et d'autres parties, y compris des données personnelles, des informations sur les cartes bancaires et d'autres données confidentielles et faisant l'objet d'un droit de propriété. Dans le cadre du commerce et de la communication sur Internet, la transmission sécurisée des informations confidentielles sur les réseaux publics est fondamentale. Le Groupe emploie également des prestataires de services externes qui conservent, traitent et/ou transmettent des informations personnelles, confidentielles et faisant l'objet d'un droit de propriété, pour le compte du Groupe, notamment en procédant au traitement des paiements par carte de crédit. Bien que le Groupe prenne

des mesures strictes pour protéger la sécurité, l'intégrité et la confidentialité des informations qu'il collecte, conserve et transmet, y compris en utilisant le cryptage SSL, le Groupe ou ses prestataires externes pourraient faire l'objet de tentatives d'intrusion dans leurs systèmes respectifs. Le Groupe et ses prestataires de services pourraient ne pas disposer de ressources ou de solutions techniques suffisamment avancées pour anticiper ou empêcher tous les types d'attaques et toutes les techniques utilisées pour saboter ou obtenir un accès non autorisé à ses systèmes, en particulier parce que ces techniques évoluent fréquemment et peuvent ne pas être connues avant d'être lancées contre les systèmes du Groupe ou ceux de ses prestataires de services externes. L'amélioration des performances informatiques, les évolutions technologiques ou d'autres évolutions pourraient augmenter la fréquence ou la probabilité de failles de sécurité. En outre, des failles de sécurité pourraient survenir à la suite d'autres problèmes, y compris des failles de sécurité en cas d'infractions intentionnelles ou accidentelles par des salariés du Groupe ou par des personnes avec lesquelles le Groupe entretient des relations commerciales, par exemple des failles de sécurité introduites par inadvertance lors de la mise à jour des versions des sites ou des applications, ou si un membre choisissait un mot de passe peu sécurisé. La détection ou la résolution de toute faille de sécurité qui aurait été introduite dans le système peut prendre du temps et le Groupe pourrait ne pas être capable de détecter ou de déterminer l'existence ou l'envergure de toute utilisation non autorisée de données auxquelles une personne pourrait avoir accès en exploitant de telles failles. Il ne peut y avoir d'assurance qu'une utilisation ou qu'un accès accidentel ou non autorisé à ses sites Internet, ses applications mobiles, ses réseaux et ses systèmes ne se produira pas dans le futur, ou que des tiers ne parviendront pas, en dépit de ses efforts, à obtenir un accès non autorisé à des informations sensibles.

Toute violation des mesures de sécurité du Groupe ou de celles de ses prestataires de services externes ou tout autre incident en matière de cybersécurité pourrait conduire à un accès non autorisé et à un détournement de données d'identification personnelle des membres, y compris des coordonnées bancaires ou d'autres informations confidentielles ou faisant l'objet d'un droit de propriété et relatives au Groupe ou à des tiers. Tout accès non autorisé à des informations sur les membres pourrait violer les lois relatives à la vie privée, à la sécurité des données ainsi que d'autres lois et créer des risques juridiques et financiers importants, une publicité négative, une perte de confiance potentiellement grave des consommateurs à l'égard des mesures de sécurité du Groupe ainsi qu'un préjudice à sa marque. Le Groupe pourrait également être obligé d'engager des dépenses importantes ou de mobiliser des ressources significatives pour faire face à ces violations. Les attaques avérées ou anticipées pourraient conduire le Groupe à subir une augmentation de ses coûts, notamment du fait de dépenses pour recruter du personnel et mettre en place des technologies de protection supplémentaires, pour former les employés et recruter des experts et des consultants extérieurs. Toutes les ressources mobilisées aux fins d'enquêter, de limiter et/ou de prévenir de telles violations ne seraient pas mobilisées dans le cadre d'autres activités du Groupe. Chacun de ces risques, seuls ou combinés, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la réputation, l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

4.1.4.3 Les moyens de paiement acceptés par le Groupe l'exposent à des risques opérationnels et réglementaires ainsi qu'à des risques de fraude, qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité.

Le Groupe accepte de nombreux moyens de paiements tels que les cartes de crédit, les cartes de débit, PayPal et les virements bancaires. Tout problème opérationnel au cours du paiement pourrait avoir un effet défavorable significatif sur le taux de conversion des membres vers l'achat. Les options de paiement proposées à ses membres par le Groupe l'exposent à des réglementations supplémentaires, à des exigences de mises en conformité ainsi qu'à la fraude. Le Groupe sous-traite les fonctions de traitement des cartes de crédit à des prestataires de services externes. Si le Groupe ou les prestataires de services ne respectaient pas les règles ou les exigences d'un fournisseur d'un moyen de paiement qu'il propose, le Groupe pourrait notamment encourir des amendes ou des frais de transactions plus élevés, pourrait avoir à changer de prestataire de services et pourrait perdre ou voir restreinte sa capacité à accepter les paiements en cartes de crédit ou de débit des membres ou à faciliter d'autres moyens de paiements en ligne. Le Groupe pourrait aussi devoir engager des dépenses importantes afin

de se conformer à de telles réglementations et ces dépenses pourraient augmenter en cas d'évolution de la réglementation. Chacune de ces circonstances pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

Le Groupe pourrait également subir d'importantes pertes en cas de fraude. Il pourrait subir des pertes dues à des allégations selon lesquelles l'acheteur n'aurait pas autorisé l'achat, à des cas de fraude, à des transmissions erronées et à des acheteurs ne disposant pas de comptes bancaires en cours de validité ou de fonds suffisants pour finaliser les paiements. En plus des coûts directs de ces pertes, si celles-ci étaient liées à des transactions par cartes de crédit et prenaient une ampleur excessive, le Groupe pourrait potentiellement perdre le droit de proposer les cartes de crédit comme moyen de paiement. Selon les pratiques en vigueur en matière de cartes de crédit à la date du présent document de référence dans les pays dans lesquels le Groupe est présent, le Groupe est responsable des transactions par carte de crédit frauduleuses ou contestées et de certains autres moyens de paiement bancaires dans la mesure où il ne recueille pas la signature du titulaire de la carte. Le Groupe n'est actuellement pas assuré contre ce risque. L'incapacité du Groupe à contrôler adéquatement les transactions frauduleuses pourrait nuire à sa réputation et à sa marque, l'exposer à des contentieux ou à des mesures réglementaires et pourrait entraîner une augmentation des frais judiciaires du Groupe, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

4.1.4.4 Le succès de l'activité du Groupe dépend de la performance de certains dirigeants clés et d'un personnel hautement qualifié et l'incapacité du Groupe à attirer, retenir et motiver les employés qualifiés pourrait nuire à ses activités.

Le Groupe estime que son succès est dû, et continue de dépendre des efforts et du talent de ses fondateurs, David Dayan et Thierry Petit, et des autres membres clés de son équipe dirigeante. La perte de tout membre de la direction du Groupe pourrait affecter de manière significative et défavorable sa capacité à élaborer et à mettre en œuvre un plan d'affaires efficace et le Groupe pourrait être incapable de trouver des remplaçants adéquats. Le succès du Groupe dépend également notamment de la performance de ses équipes internes, notamment relatives à l'informatique, aux achats et au marketing. La plupart des salariés du Groupe sont libres de mettre fin à leur contrat de travail à tout moment et le remplacement de ces salariés qui ont une connaissance approfondie de l'activité et du secteur du Groupe pourrait, dans certains cas, être difficile ou coûteuse ou leur connaissance pourrait être utilisée au bénéfice de concurrents nouveaux ou existants. Toute incapacité du Groupe à attirer, développer, motiver et retenir un personnel hautement qualifié pourrait réduire l'efficacité de son organisation et sa capacité à exécuter son plan d'affaires et sa stratégie de croissance.

4.1.4.5 Les initiatives marketing du Groupe pourraient ne pas réussir ou ne pas être rentables.

Le succès et la rentabilité du Groupe dépendent du trafic croissant sur ses sites Internet et ses applications mobiles, de la croissance du nombre de ses membres et de leur conversion en acheteurs réguliers sur sa plateforme et ce, pour un coût raisonnable. Le Groupe a réalisé et prévoit de continuer à réaliser des investissements importants pour l'acquisition de nouveaux membres et leur conversion en acheteurs, y compris au moyen d'une stratégie marketing déployée dans de nombreux types de médias. Ces investissements incluent des dépenses importantes pour le marketing hors ligne, en particulier la publicité télévisée, qui pourrait néanmoins ne pas aboutir à l'acquisition de nouveaux membres dans des conditions de rentabilité satisfaisantes. Le Groupe effectue également beaucoup de marketing en ligne, tel que le marketing sur les moteurs de recherche, le marketing sur les réseaux sociaux et des partenariats avec des marques opérant sur Internet. Ces partenariats pourraient ne pas rencontrer le succès escompté, et notamment réussir à générer la quantité de trafic attendue ; en outre les partenariats existants pourraient ne pas être renouvelés et le Groupe pourrait ne pas être en mesure de conclure de nouveaux partenariats efficaces. De plus, les membres attirés sur la plateforme du Groupe par ces campagnes marketing pourraient ne pas effectuer le volume d'achats attendu. Les concurrents pourraient en outre contester le droit du Groupe d'utiliser certains mots clés dans les

campagnes de marketing sur les moteurs de recherche, ce qui pourrait entraîner des litiges ou rendre plus difficile ou plus coûteux l'utilisation de certains mots clés. Par ailleurs, des modifications des algorithmes ou des conditions générales d'utilisation des moteurs de recherche pourraient exclure les sites Internet du Groupe des résultats de recherche ou détériorer leur classement. En outre, le prix de ces initiatives marketing pourrait augmenter à l'avenir, notamment en raison de modifications des modèles économiques ou des médias utilisés (pour plus de détails le lecteur est invité à se reporter au chapitre 20.5 « Procédures judiciaires, administratives et d'arbitrage » du présent document de référence). Le Groupe ne peut garantir que ses efforts de marketing lui permettront de développer la notoriété de sa marque, de favoriser la croissance du nombre de ses membres ou d'augmenter ses ventes. Par ailleurs, certaines initiatives marketing du Groupe destinées à stimuler la conversion et la fidélité des membres, comme par exemple le déploiement en 2015 d'*Infinity* (un service de livraison gratuit et illimité par abonnement moyennant 20 euros par an), sont susceptibles d'avoir un effet dilutif sur la marge brute du Groupe (pour plus de détails le lecteur est invité à se reporter à la section 9.2.2 « Marge brute » du présent document de référence). En outre, le Groupe ne peut garantir que le déploiement de telles initiatives lui permettra nécessairement de renforcer l'engagement et la fidélisation de ses membres et d'accélérer leur conversion en acheteurs et ainsi compenser l'impact négatif de ces initiatives marketing sur la marge brute du Groupe. En particulier, les ventes nettes générées par les nouveaux membres acquis grâce à ces démarches pourraient finalement ne pas couvrir le coût engagé pour les acquérir. Enfin, dans les marchés où le Groupe a atteint un certain niveau de pénétration, l'acquisition de membres supplémentaires pourrait devenir plus difficile et plus coûteuse. Si les efforts de marketing du Groupe ne parvenaient pas à attirer un nombre suffisant de nouveaux membres et à les convertir en acheteurs et ce, à un coût raisonnable, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

Le Groupe considère que l'acquisition de nombreux membres résulte du bouche-à-oreille et de recommandations émanant de membres existants. Le Groupe doit veiller à ce que les membres existants demeurent satisfaits de ses services afin de continuer à faire l'objet de ces recommandations. Si les efforts du Groupe pour satisfaire ses membres existants n'aboutissaient pas, il pourrait ne pas être en mesure d'acquérir de nouveaux membres en nombre suffisant pour continuer à développer ses activités ou pourrait être conduit à engager des dépenses de marketing beaucoup plus importantes pour acquérir de nouveaux membres, afin d'être en ligne avec ses objectifs ou ses résultats passés. Une diminution significative de la croissance du nombre de nouveaux membres ou du nombre de visites ou du temps passé sur les sites Internet et les applications mobiles du Groupe par les membres existants aurait un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

4.1.4.6 Les efforts de marketing du Groupe reposent largement sur l'envoi de courriels et de messages via les applications mobiles et les réseaux sociaux et toute incapacité à envoyer rapidement de tels courriels pourrait avoir un effet défavorable significatif sur sa capacité à attirer et conserver des membres et sur ses ventes nettes.

L'activité du Groupe est fortement tributaire des courriels et des autres services de messagerie pour promouvoir ses sites Internet, ses applications et ses produits aux membres. Le Groupe estime que ses messages quotidiens aux membres, par courriel et alertes sur les terminaux mobiles, constituent une part importante de l'expérience client et permettent de générer une partie importante de ses ventes nettes. Si le Groupe était dans l'impossibilité de faire parvenir avec succès des courriels ou d'autres messages à ses membres, ou si les membres n'en prenaient pas connaissance, les ventes nettes et la rentabilité du Groupe pourraient en être affectées. Des changements dans la manière dont les services de messagerie électronique organisent et hiérarchisent les courriels pourraient réduire le nombre de membres ouvrant les courriels du Groupe. À titre illustratif, les services de messagerie électronique pourraient classer et trier les courriels reçus selon leur type ou leur contenu, ce qui pourrait conduire les courriels du Groupe à être classés dans une catégorie moins visible de la boîte de réception d'un membre que la page principale de l'interface ou à être isolés dans la catégorie des messages « indésirables » et pourrait réduire la probabilité que ce membre ouvre ces courriels. Des initiatives

émanant de tiers pour bloquer, imposer des restrictions ou des frais sur l'envoi de courriels ou d'autres messages pourraient également avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe. Les fournisseurs d'accès à Internet ou d'autres tiers peuvent parfois bloquer les envois en masse de courriels ou rencontrer des difficultés techniques se traduisant par l'incapacité du Groupe à envoyer des courriels ou d'autres messages à des tiers. Des modifications pourraient être apportées aux lois et aux règlements encadrant la possibilité pour le Groupe d'envoyer de tels messages, ce qui pourrait limiter sa capacité à communiquer par ce biais, ou l'encadrer de restrictions supplémentaires, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité. L'utilisation par le Groupe de courriels et d'autres services de messagerie pour envoyer des messages concernant ses sites Internet et ses applications mobiles pourrait aussi donner lieu à des actions à son encontre, notamment au regard des lois relatives à l'envoi de courriels en masse, ce qui pourrait l'exposer à une hausse de ses dépenses. Si ces actions aboutissaient, elles pourraient déboucher sur des amendes et des injonctions assorties d'obligations de *reporting* et de mises en conformité, d'un coût potentiellement élevé, ou pourraient limiter la capacité du Groupe à envoyer des courriels ou d'autres messages. Le Groupe s'appuie également sur les services de messagerie des réseaux sociaux pour envoyer des messages et inciter les membres à envoyer des messages. Des modifications apportées aux conditions d'utilisation de ces services des réseaux sociaux limitant ou augmentant le coût des messages promotionnels, ou limitant la capacité du Groupe ou de ses membres à envoyer des messages par l'intermédiaire de leurs services, ou des perturbations ou des interruptions de ces services des réseaux sociaux ou une diminution de l'utilisation ou de l'activité des membres et des consommateurs sur ces services des réseaux sociaux pourraient réduire l'efficacité de la stratégie marketing du Groupe, augmenter son coût, réduire le trafic sur les sites Internet et les applications mobiles et diminuer les ventes nettes.

Toute restriction à l'envoi de courriels ou d'autres messages par le Groupe ou toute augmentation des coûts liés à l'envoi de courriels et à ses autres activités de messagerie pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

4.1.4.7 L'incapacité du Groupe à gérer efficacement la logistique et le traitement des commandes et à les développer en cohérence avec la croissance de son activité pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats ou sa situation financière.

Une gestion et un développement efficaces du réseau logistique du Groupe sont essentiels pour son modèle économique, son activité et sa stratégie de croissance. Le Groupe sous-traite actuellement une partie de la logistique et du processus opérationnel à des prestataires de services externes, notamment l'emballage et l'expédition des commandes, et conserve en interne la gestion de certaines fonctions stratégiques clés telles que le tri des stocks et la gestion des retours. Si le Groupe ne parvenait pas à gérer correctement et efficacement son réseau logistique, il pourrait être confronté à des capacités logistiques excédentaires ou, à l'inverse, insuffisantes, à une hausse des coûts, à des incidents dans sa relation avec les membres ou à d'autres atteintes à son activité. Afin de pourvoir aux besoins de l'activité de tri, gérée en interne, le Groupe a investi dans une machine de tri automatique afin d'automatiser certaines fonctions de tri, ce qui lui a permis de réaliser d'importants gains d'efficacité et de réduire fortement le volume d'externalisation de ses activités. Cependant, si les efforts déployés par le Groupe pour automatiser une partie de ses activités ne parvenaient pas à suivre le rythme de croissance de son activité, le Groupe pourrait devoir recourir à une externalisation de ses activités plus importante. Le Groupe loue divers entrepôts pour héberger son infrastructure logistique. Si le Groupe ne parvenait pas à prolonger ou à renouveler ces baux, il pourrait être contraint d'engager d'importantes dépenses de réinstallation.

À mesure du développement et de la croissance de son offre de produits et de sa couverture géographique, le Groupe aura besoin d'une plus grande capacité de traitement logistique et ses besoins logistiques vont grandement se complexifier. Bien que le Groupe ait conclu des accords avec des prestataires de services logistiques externes pour avoir l'assurance de disposer d'une capacité de traitement suffisante, des capacités supplémentaires pourraient être nécessaires à l'avenir afin de gérer de futures augmentations du volume des ventes ou de l'offre de produits du Groupe. La majorité des

fonctions logistiques externalisées du Groupe sont actuellement gérées par ses partenaires logistiques, dont notamment Dispeo, Deret et Viapost depuis le quatrième trimestre 2016. Par conséquent, la performance de la plateforme logistique du Groupe dépend dans une large mesure de l'efficacité de Dispeo, de Deret et de Viapost. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la section 4.1.4.10 « Le Groupe confie à un nombre limité de prestataires de services externes certaines fonctions importantes pour le succès de son activité. Des manquements de ces prestataires pourraient nuire à la réputation du Groupe et ralentir ou empêcher sa croissance. » du présent document de référence. Toute panne ou interruption, partielle ou complète, du réseau logistique du Groupe ou des activités de ses prestataires de services, en particulier Dispeo, Deret ou Viapost, par exemple à la suite de dysfonctionnements informatiques, de pannes d'équipements, de grèves, d'accidents, de catastrophes naturelles, d'actes de terrorisme, de vandalisme, de sabotage, de vol et de dommages aux produits, de non-conformité à la réglementation applicable ou de toute autre interruption, pourrait réduire la capacité du Groupe à traiter les commandes ou à livrer ses acheteurs en temps utile, ce qui pourrait nuire à sa réputation. Tout dommage ou toute destruction d'un ou de plusieurs des entrepôts du Groupe ou de ceux de ses prestataires de services logistiques, ou tout vol ou vandalisme dans lesdits entrepôts, pourrait causer la destruction ou la perte de tout ou partie des stocks et des immobilisations corporelles du Groupe situés dans ces entrepôts, ce qui pourrait empêcher le traitement de certaines commandes et pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la situation financière du Groupe. En outre, si le Groupe subissait une augmentation des coûts de logistique pour une quelconque raison, il pourrait ne pas être en mesure de répercuter l'impact de cette hausse des coûts sur les consommateurs. La survenance de l'un ou plusieurs de ces risques pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats d'exploitation ou les perspectives du Groupe.

4.1.4.8 Une augmentation du taux de retour des produits du Groupe pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

Les achats de vêtements, d'accessoires de mode et d'autres articles sur Internet peuvent être sujets à un taux de retour plus élevé que celui des marchandises vendues dans les magasins physiques. Le Groupe permet le retour des produits pendant une durée limitée conformément aux règles de l'Union Européenne et aux réglementations locales applicables. Si le taux de retour des produits était plus élevé que prévu, y compris du fait de changements dans les habitudes ou le comportement des membres, cela pourrait avoir un impact défavorable sur le chiffre d'affaires du Groupe. De plus, concernant certaines ventes du Groupe et particulièrement les ventes de produits achetés par le Groupe sur une base ferme, il pourrait ne pas être en mesure de retourner certains produits aux marques partenaires et une augmentation significative des taux de retour pour ces produits pourrait causer une augmentation du solde des stocks, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur le fonds de roulement du Groupe. Le Groupe pourrait également ne pas parvenir à vendre son stock via son activité de vente en gros et, le cas échéant, à des conditions avantageuses. Cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

4.1.4.9 L'insatisfaction vis-à-vis du service clients du Groupe pourrait l'empêcher de conserver ses clients.

Une clientèle satisfaite et fidèle est un élément crucial pour la croissance continue du Groupe. Un service clients fiable est nécessaire pour s'assurer que le traitement des réclamations des clients soit réalisé dans des délais appropriés et satisfasse les intéressés. Dans la mesure où le Groupe n'a pas le contact direct avec la clientèle que permet la vente physique, sa façon d'interagir avec les membres à travers son équipe de service clients et celles de ses prestataires de service clients externes est un facteur déterminant pour le maintien de bonnes relations avec les clients. Le Groupe et ses prestataires de services répondent aux requêtes et aux interrogations des membres par courriel et par téléphone. Toute absence de réponse ou toute réponse insatisfaisante aux interrogations ou aux réclamations des membres, réelle ou perçue comme telle, pourrait avoir un impact défavorable sur le niveau de

satisfaction et de fidélité des membres et ce, particulièrement lorsque les membres font part de commentaires négatifs sur les blogs, les évaluations en ligne, les revues en ligne et les réseaux sociaux. L'incapacité du Groupe à retenir et à fidéliser ses membres du fait de carences de son service clients pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

4.1.4.10 Le Groupe confie à un nombre limité de prestataires de services externes certaines fonctions importantes pour le succès de son activité. Des manquements de ces prestataires pourraient nuire à la réputation du Groupe et ralentir ou empêcher sa croissance.

Le Groupe confie à des prestataires de services externes certaines fonctions importantes pour son activité, y compris la majeure partie de ses activités de logistique et de traitement des commandes, qu'il a externalisée principalement auprès de ses partenaires Dispeo, Deret et Viapost (tel que décrit à la section 6.5.11.2.1 « Le réseau logistique et la gestion des entrepôts » du présent document de référence). Le Groupe externalise également l'activité de livraison aux clients, qui est traitée par plusieurs prestataires de services de livraison externes incluant La Poste, Mondial Relay, Relais Colis et Chronopost (tel que décrit à la section 6.5.11.2.2 « Livraison » du présent document de référence). Le Groupe externalise aussi une partie de son activité de service clients, dont la gestion est confiée à des prestataires de services externes dont ADM Value, Outsourcia, TELUS International Europe et le nouveau prestataire de service clients Webhelp (tel que décrit à la section 6.5.13 « Service clients » du présent document de référence). Le traitement des paiements est également une activité externalisée par le Groupe, qui a recours aux services de prestataires spécialisés tels qu'Atos Worldline. Pour la gestion de certaines fonctions IT, telles que l'hébergement, l'entretien et le pilotage des serveurs, le Groupe fait en partie appel à des prestataires externes dont Econocom Group (tel que décrit à la section 6.5.12.1.1 « Équipement informatique » du présent document de référence). Ces prestataires de services pourraient fournir un service qui ne correspond pas aux standards de qualité du Groupe ou à la qualité de service que le Groupe pourrait atteindre s'il assurait ces fonctions en interne. De plus, l'un de ces prestataires de services ou plusieurs d'entre eux pourraient faire face à des difficultés commerciales ou à tout autre événement hors de son contrôle qui pourraient rendre la continuité de la fourniture de ces services impossible ou commercialement irréalisable, y compris en raison d'arrêts de travail, d'augmentations des coûts des matériaux ou des activités, de catastrophes naturelles, d'actes de terrorisme, de violation des réglementations applicables ou des restrictions commerciales, ce qui pourrait contraindre le Groupe à engager des dépenses supplémentaires pour les remplacer ou conduire le prestataire à augmenter ses prix. L'incapacité de ces prestataires externes à fournir des services de haute qualité de façon fiable et à des prix raisonnables ou la résiliation de la fourniture de tels services pourrait impacter négativement les activités du Groupe à différents niveaux, y compris des difficultés concernant l'accès à la plateforme de vente en ligne, le traitement des commandes ou les délais de livraison, des augmentations des prix du Groupe, et nuire à la fidélité des membres ou des marques partenaires du Groupe. Les membres du Groupe imputeraient probablement la responsabilité de ces échecs au Groupe, ce qui pourrait nuire à sa réputation, réduire le trafic et les ventes et avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

4.1.4.11 L'activité du Groupe est soumise à des risques qui pourraient ne pas être entièrement couverts par son assurance.

L'activité du Groupe est exposée à une grande variété de risques hors de son contrôle, notamment les accidents, le vandalisme, les catastrophes naturelles, les actes de terrorisme, les dommages et les pertes causés par un incendie, les coupures de courant ou autres événements qui pourraient potentiellement conduire à l'interruption de ses activités, des dommages corporels ou des dommages sur la propriété des tiers. Bien que le Groupe s'assure contre ces pertes à un niveau et pour un coût qu'il juge appropriés, ses polices d'assurance comportent des exclusions et des limitations et il ne peut garantir que tout dommage ou toute perte significatif sera complètement ou adéquatement couvert par ses polices d'assurance. Par conséquent, le montant de tout coût, y compris les amendes ou les

indemnisations auxquelles le Groupe pourrait être exposé dans ces circonstances, pourrait dépasser significativement toute assurance souscrite pour la couverture de telles pertes. De plus, ses prestataires d'assurance pourraient devenir insolvables et être dans l'incapacité de payer les demandes d'indemnisations. La survenance de l'un quelconque de ces événements, seul ou combinés, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la section 4.4.1 « Assurances » du présent document de référence.

4.1.5 Risques liés à la situation financière du Groupe

4.1.5.1 La capacité future du Groupe à lever des capitaux pourrait être limitée.

À l'avenir, le Groupe pourrait être conduit à lever des capitaux supplémentaires par le biais de financements publics ou privés ou d'autres sources de financement afin de financer sa stratégie de développement ou pour d'autres raisons. Ces financements pourraient ne pas être disponibles ou, le cas échéant, ne pas être disponibles à des conditions satisfaisantes. Les facteurs qui pourraient accroître la difficulté à obtenir ces financements sont notamment : une détérioration des conditions économiques mondiales, de la zone Euro ou sur les marchés spécifiques dans lesquels le Groupe est présent à la date de ce financement, des taux d'intérêts plus élevés, une détérioration des résultats financiers ou de la situation financière du Groupe, une concurrence insuffisante entre les banques ou d'autres sources potentielles de financement ; et une demande insuffisante de titres sur les marchés de dettes et de capitaux. Toute incapacité à lever les capitaux nécessaires pourrait empêcher le Groupe de développer son activité ou de réagir aux pressions concurrentielles et pourrait ainsi avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

4.1.5.2 Le Groupe pourrait être contraint de reconnaître une dépréciation de son goodwill, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur son résultat et ses fonds propres.

Au 31 décembre 2016, le *goodwill* du Groupe s'élevait à 102,8 millions d'euros et les autres immobilisations incorporelles à durée indéterminée (notamment les marques) s'élevaient à 39,3 millions d'euros. Le lecteur est invité à se reporter aux notes 4.1 et 4.2 aux états financiers consolidés annuels du Groupe, figurant à la section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 » du présent document de référence. Conformément aux normes IFRS, le Groupe effectue périodiquement des tests d'*impairment* de son *goodwill* et des autres immobilisations incorporelles. D'éventuelles dépréciations de tout ou partie de son *goodwill* et de ses autres immobilisations incorporelles pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe pour l'exercice au cours duquel de telles charges viendraient à être enregistrées.

4.2 RISQUES REGLEMENTAIRES ET JURIDIQUES

4.2.1 Le Groupe est soumis à de nombreuses lois et règlements qui pourraient évoluer ou faire l'objet d'une application ayant un effet défavorable significatif sur son activité.

Les lois et les règlements applicables à la vente de biens et de services sur Internet et via les terminaux mobiles, ainsi que les lois et les règlements de portée plus générale qui s'appliquent à l'activité du Groupe, tels que ceux liés à la sécurité des produits, à la protection des consommateurs et à la sécurité des données, évoluent rapidement et pourraient différer, ou être interprétés différemment, d'une juridiction à l'autre. Le Groupe est actuellement principalement présent dans les États membres de l'Union Européenne et prévoit de continuer à se développer à l'international. Du fait de son envergure internationale, le Groupe est soumis à un vaste ensemble de lois et de règlements, y compris des lois et des règlements concernant la protection des consommateurs, la protection des données, la sécurité des produits, la concurrence, la concurrence déloyale, la publicité, l'emploi, les droits de douane, la vie privée, mais aussi des lois imposant des restrictions sur les ventes et d'autres taxes, ainsi que d'autres lois et règlements qui sont directement ou indirectement liés à l'activité du

Groupe dans ces juridictions. De nouvelles lois ou de nouveaux règlements ou des changements inattendus de ces lois ou de ces règlements dans l'Union européenne ou dans chacun des pays dans lesquels le Groupe est présent pourraient augmenter le coût des activités du Groupe, réduire la demande pour ses produits ou ses services ou réduire sa flexibilité. À titre illustratif, l'Union européenne a annoncé une série d'initiatives destinées à promouvoir un « marché unique numérique » au sein de l'Union européenne. Les initiatives annoncées dans ces domaines incluent des initiatives telles que l'harmonisation des règles de l'e-commerce concernant les informations devant être fournies aux consommateurs, les droits des consommateurs d'annuler leurs achats et les recours en cas d'inexécution, l'amélioration de la disponibilité de services de livraison de haute qualité et à des prix raisonnables entre les différents états, la limitation des restrictions géographiques qui ne sont pas nécessaires et qui imposent des restrictions lorsqu'un consommateur souhaite acheter sur un site Internet, des modifications potentielles de la directive vie privée et communications électroniques, et plusieurs autres initiatives. Beaucoup de ces initiatives pourraient au final être bénéfiques pour le Groupe car elles permettront de faciliter la vente de biens dans d'autres pays en dehors de France et harmoniseront les règles applicables. Cependant, beaucoup de ces initiatives ne sont qu'à un stade préliminaire et l'impact exact sur les activités du Groupe dépendra des dispositions spécifiques des lois et règlements qui seront finalement adoptés. Il est possible que certaines de ces lois ou règlements puissent imposer des exigences ou des coûts supplémentaires ou imposer au Groupe d'effectuer des modifications dans ses activités qui pourraient avoir un effet négatif sur les activités du Groupe. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la section 6.6 « Réglementation » du présent document de référence. Si le Groupe violait ou était accusé d'avoir violé des lois et des règlements applicables ou ne s'adaptait pas aux nouvelles lois ou aux nouveaux règlements, il pourrait s'exposer à des amendes significatives, à des frais juridiques et d'autres frais liés, à un préjudice de réputation et à d'autres coûts et responsabilités potentiels. La survenance de l'un quelconque de ces événements, seul ou combinés, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

4.2.1.1 Se conformer aux évolutions des lois sur la protection des consommateurs et aux lois sur la vente de biens sur Internet ou toute incapacité, réelle ou perçue comme telle, à se conformer à la législation pourrait augmenter les coûts du Groupe ou avoir un effet défavorable sur son activité et sa réputation.

Le Groupe est soumis aux lois relatives à la protection générale des consommateurs et aux lois et aux règlements organisant cette protection en matière de vente de biens, ainsi qu'aux lois spécifiques concernant les ventes sur Internet et les ventes promotionnelles. Toute incapacité, réelle ou perçue comme telle, à se conformer à l'une quelconque de ces lois ou de ces règlements pourrait nuire à la réputation du Groupe et causer une perte d'activité ou engendrer des procédures ou des poursuites à son encontre. Depuis 2014, en France, les associations de défense des consommateurs représentatives au niveau national et dûment agréées ont la possibilité d'initier des actions de groupe de consommateurs en cas de manquement, par une société, à ses obligations légales ou contractuelles dans le cadre de la vente de biens ou de la fourniture de services ou en ce qui concerne des pratiques anticoncurrentielles. Si le Groupe faisait l'objet d'une telle action de groupe, cela pourrait avoir un effet négatif sur son activité et sa réputation. Tout changement des lois et des règlements auxquels le Groupe est soumis ou toute évolution de leur interprétation, notamment concernant les informations devant être fournies au consommateur, la tarification, le droit de rétractation, la facturation, les clauses abusives ou les restrictions sur la publicité, pourraient avoir un effet significatif sur l'activité du Groupe.

4.2.1.2 Des changements dans le contenu ou l'interprétation des lois relatives aux réductions ou aux soldes pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe.

Le Groupe propose tout au long de l'année des produits et des services présentant des réductions allant généralement de 50 % à 70 % par rapport au prix de vente public. Dans certains des marchés au sein desquels le Groupe est présent, la pratique des soldes et des réductions pourrait être limitée ou réglementée. De nouvelles lois ou de nouvelles réglementations régissant la pratique des soldes ou des

annonces de réduction de prix, ou des changements inattendus dans l'interprétation de ces lois ou de ces réglementations, dans l'un quelconque des pays au sein desquels le Groupe est présent, pourrait avoir un effet défavorable sur son activité. Par exemple, en France et dans de nombreux autres marchés au sein desquels le Groupe est présent (hors Royaume-Uni), les lois applicables limitent la durée des « périodes de soldes », c'est-à-dire les périodes au cours desquelles les acteurs du secteur de la vente au détail peuvent réaliser des campagnes publicitaires annonçant qu'ils réalisent des soldes. Même si le Groupe n'est pas directement concerné à titre principal par ces réglementations dans la mesure où il écoule des stocks dans des proportions très faibles lors des périodes de « soldes », telles que définies par les réglementations applicables, l'existence de réglementations encadrant les périodes de soldes peut avoir un effet indirect sur la disponibilité des stocks excédentaires, les canaux de vente réguliers par le biais desquels ce type de stocks est généralement distribué par les marques partenaires du Groupe ainsi que sur le comportement du consommateur lors de l'achat. Dans la mesure où les périodes de soldes ont tendance à encourager les consommateurs, y compris les membres du Groupe, à se livrer à une quantité plus importante d'achats et à rechercher les offres les plus avantageuses, l'existence des périodes de soldes a souvent un effet positif sur les ventes du Groupe. Les changements apportés aux réglementations des soldes modifiant la durée des périodes de soldes ou simplifiant la pratique d'annonces de réduction de prix tout au long de l'année pour les marques pourraient avoir un effet défavorable sur l'activité du Groupe à de nombreux niveaux, notamment en facilitant la vente par les marques des stocks à prix réduits à travers d'autres canaux de distribution que des ventes événementielles et en réduisant l'incitation aux achats que représentent les périodes de soldes. Une évolution défavorable des lois relatives aux soldes et aux annonces de réduction de prix pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe.

4.2.1.3 Les évolutions des lois sur la vie privée et la protection des données personnelles et les évolutions des attitudes des consommateurs en matière de vie privée pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe.

De nombreuses lois et de nombreux règlements nationaux ou internationaux gouvernent la collecte, l'utilisation, la conservation, le partage et la sécurité des données personnelles relatives aux consommateurs, aux employés ou à d'autres personnes physiques. Le Groupe s'efforce de se conformer à toutes les lois, à tous les règlements applicables et à toutes les autres obligations légales relatives à la vie privée, aux données personnelles et à la protection des consommateurs, y compris celles relatives à l'utilisation des données personnelles à des fins commerciales, au transfert de données personnelles hors de l'Espace Économique Européen, ou au régime d'« *opt-in* » applicable dans la plupart des juridictions au sein desquelles le Groupe est présent, ce qui requiert le consentement exprès des utilisateurs à l'usage de « *cookies* » sur ses sites Internet. Cependant, ces obligations pourraient diverger d'une juridiction à l'autre, être en conflit avec les pratiques du Groupe ou avec d'autres règles applicables à son activité et le Groupe ne peut garantir une conformité absolue à toutes ces exigences. Les politiques du Groupe relatives à la vie privée et à la collecte, à l'usage et à la divulgation des informations confidentielles des utilisateurs sont publiées sur le site Internet du Groupe. Toute violation, réelle ou perçue comme telle, des politiques de confidentialité ou de toute loi, de tout règlement, de toute recommandation ou de toute injonction réglementaires concernant la vie privée, les données personnelles ou la protection des consommateurs auxquels le Groupe est soumis pourrait avoir un effet défavorable significatif sur sa réputation, sa marque et son activité. Cette violation, réelle ou perçue comme telle, pourrait aussi générer (i) des allégations ou des procédures contre le Groupe par des entités gouvernementales ou les individus intéressés ; (ii) la mobilisation d'une quantité significative de temps et de dépenses afin de se défendre contre ces allégations ou ces procédures ; (iii) des injonctions émanant de tribunaux ou d'autorités gouvernementales contraignant le Groupe à modifier ses pratiques commerciales ; (iv) une augmentation des dépenses opérationnelles du Groupe ; (v) une perte de membres ou de marques partenaires ; et (vi) l'imposition de sanctions pécuniaires, d'amendes ou même de sanctions pénales.

Divers organismes législatifs ou réglementaires dans les juridictions au sein desquelles le Groupe est présent pourraient étendre la portée des lois et des règlements actuels, adopter de nouvelles lois ou de nouveaux règlements ou modifier des règles ou des recommandations existantes concernant la vie

privée, les données personnelles et la protection des consommateurs. Des changements défavorables dans les lois ou les règlements applicables au Groupe pourraient lui faire supporter des coûts importants ou l'obliger à modifier ses pratiques commerciales, l'empêcher de pratiquer certaines analyses de données qu'il considère comme importantes pour son modèle économique et compromettre sa capacité à poursuivre efficacement sa stratégie de développement. De plus, le législateur européen a adopté un nouveau règlement relatif aux données personnelles le 14 avril 2016. Ce règlement introduit des changements significatifs dans le régime européen de protection des données personnelles et implique le remplacement des lois nationales actuelles de protection des données personnelles par un règlement européen directement applicable. Le poids de la réglementation applicable sur les activités du Groupe va augmenter significativement, avec notamment un montant maximum des amendes plafonné à 10 ou 20 millions d'euros ou à 2 ou 4 % du chiffre d'affaires annuel global pour les personnes morales, ainsi que la possibilité pour les utilisateurs d'obtenir réparation de leur dommage en cas d'éventuelles non-conformités. L'entrée en vigueur du nouveau règlement aura lieu au premier semestre 2018.

4.2.2 Des procédures judiciaires, administratives, arbitrales ou de toute autre nature pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière ou les résultats d'exploitation du Groupe.

Le Groupe peut être occasionnellement impliqué dans des procédures judiciaires, administratives, arbitrales ou de toute autre nature, engagées par des employés, des marques partenaires, des clients, des concurrents, des agences gouvernementales ou d'autres personnes. Les résultats de chacune de ces procédures sont par nature imprévisibles. Toute allégation contre le Groupe, fondée ou non, pourrait s'inscrire dans la durée, générer un contentieux coûteux, nuire à sa réputation, accaparer la direction du Groupe et mobiliser des ressources importantes. En particulier, le Groupe exerce son activité dans un marché très concurrentiel au sein duquel certains concurrents, dont Vente Privée, ont initié dans le passé et pourraient initier à l'avenir des actions en justice contre lui. Si le résultat de l'une quelconque de ces procédures était défavorable au Groupe, ou si le Groupe devait transiger, il pourrait être exposé à des indemnités pécuniaires ou à une limitation de sa capacité à exercer son activité, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats d'exploitation. Pour plus de détails sur les procédures judiciaires, administratives, arbitrales ou d'une autre nature, le lecteur est invité à se reporter à la section 20.5 « Procédures judiciaires, administratives et d'arbitrage » du présent document de référence.

4.2.3 Risques liés aux droits de propriété intellectuelle

Le Groupe considère que ses marques, ses noms de domaine, ses bases de données relatives aux membres, ses droits d'auteur, son savoir-faire, ses technologies faisant l'objet d'un droit de propriété et toute autre propriété intellectuelle similaire jouent un rôle crucial dans sa réussite. Il ne peut pas garantir que les mesures prises en France et à l'étranger pour protéger ses droits de propriété intellectuelle seront efficaces, que des tiers ne violeront pas ou ne feront pas un usage non-autorisé de ses droits de propriété intellectuelle. Il ne peut pas non plus garantir que le Groupe ne violera pas les droits de propriété intellectuelle de tiers, notamment leurs marques. La survenance de chacune de ces circonstances pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la réputation, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

4.2.3.1 Le Groupe pourrait ne pas parvenir à protéger efficacement ses marques, et notamment la marque « showroomprive.com » ou à sécuriser et protéger ses noms de domaines dans certaines juridictions.

Le Groupe est propriétaire de plusieurs marques, dont notamment la marque « showroomprive.com » dans plusieurs juridictions et a également déposé des noms de domaine Internet contenant le terme « showroomprive » ainsi que d'autres noms complémentaires dans les juridictions au sein desquelles il est présent (par exemple, « showroomprive.it » en Italie). Les noms de domaine sont généralement réglementés par les organismes de régulation d'Internet et sont également soumis au droit des

marques et aux autres lois applicables dans chaque pays. Si le Groupe n'a pas ou ne peut pas obtenir et conserver le droit d'utiliser sa marque « showroomprive.com » dans un pays donné, ou d'utiliser ou de déposer les noms de domaine lui étant associés, il pourrait être contraint d'engager des dépenses supplémentaires significatives pour commercialiser ses produits dans ce pays, y compris en développant une nouvelle marque et en créant une nouvelle documentation publicitaire et de nouveaux emballages, ou de choisir de ne pas vendre ses produits dans le pays concerné.

Par ailleurs, une évolution de la réglementation concernant les noms de domaine et des lois sur la protection des marques et d'autres droits similaires pourrait empêcher ou interférer avec la capacité du Groupe à utiliser les domaines pertinents ou sa marque actuelle. Les organismes de régulation pourraient établir de nouveaux domaines génériques ou de nouveaux domaines de premier niveau nationaux ou pourraient permettre la modification des exigences pour le dépôt, la détention ou l'usage des noms de domaine. Par conséquent, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de déposer et d'utiliser les noms de domaine qui utilisent le nom « showroomprive » dans tous les pays dans lesquels il exerce actuellement son activité ou dans lesquels il compte exercer son activité à l'avenir. De plus, le Groupe pourrait ne pas être en mesure d'empêcher les tiers de déposer et d'utiliser des noms de domaine qui interfèrent avec sa communication avec ses membres ou portent atteinte ou réduisent la valeur de ses marques, de ses noms de domaine ou de tout autre droit similaire.

4.2.3.2 Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de protéger efficacement ses droits de propriété intellectuelle.

La protection des droits de propriété intellectuelle du Groupe repose sur un ensemble de régimes légaux et contractuels. Le Groupe a développé, et entend continuer à développer, un nombre substantiel de logiciels (en partie fondés sur des codes « *open-source* »), de processus et de savoir-faire qui sont d'une importance clé pour le succès de son activité. Le Groupe pourrait ne pas être en mesure d'obtenir une protection efficace de ses droits de propriété intellectuelle dans chacun des pays au sein desquels il est présent ou au sein desquels une telle protection est pertinente, et ses efforts pour protéger sa propriété intellectuelle pourraient nécessiter la mobilisation de ressources financières, managériales et opérationnelles significatives. Chacun de ses droits de propriété intellectuelle pourrait être contesté ou invalidé par des procédures administratives ou des contentieux, qui pourraient être longs et coûteux. Le Groupe ne peut être certain que ses concurrents n'ont pas développé ou ne développeront pas indépendamment, ou ne feront pas par ailleurs l'acquisition, d'une technologie équivalente ou supérieure. Il ne peut pas non plus être certain que ses concurrents n'ont pas déjà acquis ou ne vont pas acquérir les droits de propriété intellectuelle relatifs à de telles technologies. Le développement et la protection des droits de propriété intellectuelle du Groupe reposent également sur des contrats avec certains de ses employés et de ses prestataires de services, mais ces contrats pourraient être contestés ou invalidés et pourraient ne pas permettre d'empêcher toute atteinte aux droits de propriété intellectuelle du Groupe ou tout usage non-autorisé des informations confidentielles.

Le Groupe pourrait être contraint de consacrer des ressources significatives au contrôle des usages non-autorisés de ses droits de propriété intellectuelle. Il pourrait ne pas parvenir à découvrir ou à déterminer l'étendue de chaque violation, de chaque détournement ou de toute autre atteinte à ses droits de propriété intellectuelle. Le Groupe pourrait être contraint d'engager des poursuites ou des contentieux contre des tiers pour se défendre contre des violations, des détournements ou des atteintes à ses droits de propriété intellectuelle ou pour établir la validité de ces droits. Tout contentieux, qu'il se dénoue ou non en la faveur du Groupe, pourrait causer des dépenses significatives et accaparer le personnel technique et la direction du Groupe. Malgré ses efforts, le Groupe pourrait ne pas parvenir à empêcher les tiers de violer, de détourner ou de porter atteinte de toute autre manière à ses droits de propriété intellectuelle.

4.2.3.3 Des tiers pourraient se plaindre d'atteintes à leurs droits de propriété intellectuelle.

L'industrie du commerce en ligne, de même que l'industrie de la mode en général, se caractérise par une défense rigoureuse des droits de propriété intellectuelle. Le Groupe pourrait faire l'objet de poursuites affirmant qu'il a violé, détourné ou porté atteinte aux droits de propriété intellectuelle et à la technologie de tiers, y compris du fait de l'affichage, de la publicité, de la distribution ou de la vente de produits fournis par des tiers qui auraient prétendument porté atteinte aux droits de tiers, tels que des marques, des droits de conception ou des droits d'auteur. Il pourrait aussi être exposé aux risques causés par de telles poursuites engagées à l'encontre de ses fournisseurs ou de ses prestataires de services externes. Le Groupe pourrait être tenu responsable ou co-responsable de telles atteintes en application de la directive 2000/31/CE (Directive sur le commerce électronique) et des lois nationales transposant cette Directive (y compris la loi française n° 2004-575 du 21 juin 2004 pour la « confiance dans l'économie numérique »).

Ces poursuites pourraient soulever des problématiques juridiques complexes, entraîner des retards ou des perturbations et accaparer le personnel technique et la direction du Groupe. Le Groupe pourrait supporter des frais importants afin de se défendre contre ces allégations et ce, sans garantie de succès. De nombreuses parties adverses potentielles ont la capacité de mobiliser des ressources considérablement plus importantes pour faire respecter leurs droits de propriété intellectuelle et se défendre face aux poursuites qui pourraient être engagées à leur encontre. De plus, à mesure que l'activité du Groupe s'étend et que le nombre de ses concurrents dans ses marchés augmente, les actions à son encontre pourraient augmenter tant en nombre qu'en importance. En cas de succès, le demandeur pourrait obtenir un jugement contre le Groupe le condamnant au paiement de dommages et intérêts importants ou l'empêchant d'exercer son activité comme il le faisait historiquement, ou comme il souhaiterait le faire à l'avenir. Le Groupe pourrait également être contraint d'obtenir des licences ou de payer des redevances pour l'utilisation de la propriété intellectuelle dont il a besoin pour exercer son activité. Ces droits de propriété intellectuelle pourraient ne pas être disponibles ou ne pas l'être à des conditions commerciales acceptables. Dans ce cas, le Groupe pourrait être contraint de développer sa propre technologie, ce qui pourrait être coûteux et/ou ne pas aboutir.

4.2.3.4 Certains logiciels et systèmes du Groupe contiennent des logiciels « open source », ce qui pourrait causer des risques particuliers pour ces logiciels.

Le Groupe utilise des logiciels « *open source* » dans ses systèmes et entend continuer à les utiliser à l'avenir. Les licences applicables aux logiciels « *open source* » requièrent généralement que le code source qui fait l'objet de la licence soit rendu public et que toute modification ou tout élément dérivé de logiciels « *open source* » continue à être licencié sous licence « *open source* ». Occasionnellement, le Groupe pourrait faire l'objet de poursuites de la part de tiers demandant la publication ou la mise sous licence des logiciels « *open source* » ou des éléments dérivés qu'il développe en utilisant ces logiciels (qui pourraient inclure son code source propriétaire) ou demandant l'application des termes de la licence « *open source* » applicable. Ces poursuites pourraient donner lieu à un contentieux et pourraient contraindre le Groupe à publier les parties concernées de son code source, à être limité dans l'attribution de licences de ses technologies ou à cesser d'offrir les solutions concernées tant qu'il ne les aura pas remaniées en évitant d'utiliser les logiciels « *open source* » concernés. De plus, les dispositions des licences applicables à certains logiciels « *open source* » pourraient causer des risques plus importants que ceux associés à certains logiciels commerciaux, dans la mesure où les concédants de licences « *open source* » ne fournissent généralement pas de garanties, d'indemnités ou d'autres protections contractuelles concernant le logiciel (par exemple, concernant la conformité et la fonctionnalité). L'usage de logiciels « *open source* » par le Groupe pourrait également causer des risques supplémentaires de sécurité car le code source des logiciels « *open source* » étant disponible publiquement, les « *hackers* » et les autres tiers pourraient trouver plus facilement un moyen de s'infiltrer dans les systèmes du Groupe qui reposent sur des logiciels « *open source* ». Chacun de ces risques pourrait être difficile à éliminer ou à gérer et, s'il n'était pas traité, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

4.2.4 Risques fiscaux

4.2.4.1 Des changements du traitement fiscal applicable aux sociétés exerçant leur activité dans le secteur du commerce électronique pourraient avoir un effet défavorable sur l'utilisation commerciale des sites Internet et sur les résultats financiers du Groupe.

En raison de la nature mondiale d'Internet, différents États ou pays étrangers pourraient tenter d'imposer à l'activité du Groupe une réglementation supplémentaire ou nouvelle, ou de prélever des taxes ou impôts supplémentaires ou nouveaux sur les ventes, résultats ou activités du Groupe. Les autorités fiscales étudient actuellement à l'échelle mondiale le traitement fiscal adapté aux entreprises exerçant leur activité dans le commerce électronique. Des réglementations nouvelles ou des modifications des réglementations existantes pourraient assujettir le Groupe ou assujettir ses clients à des taxes additionnelles sur les ventes, le revenu ou à d'autres taxes. Le Groupe ne peut pas prévoir l'effet de telles initiatives. Des impôts nouveaux ou des modifications des règles régissant les impôts existants et, en particulier, les impôts sur les ventes, la TVA et les taxes similaires pourraient augmenter le coût de l'activité de commerce électronique et baisser l'attractivité de la publicité et de la vente de produits sur Internet. Ils pourraient également engendrer des augmentations significatives des coûts internes nécessaires au traitement des données et à la collecte et au versement des impôts. Chacun de ces événements pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière et les résultats du Groupe.

L'OCDE a publié le 5 octobre 2015 la version finale des mesures issues du Plan d'action sur l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices (*Base Erosion and Profit Shifting* (BEPS)) destiné à coordonner la lutte contre l'évasion fiscale au niveau international. Le rapport établi au titre du premier point d'action de ce plan concerne les défis fiscaux posés par l'économie numérique (en particulier les questions relatives à l'allocation des bénéfices et de la valeur ajoutée entre différentes juridictions, l'inadéquation des concepts de source et de résidence, et certaines autres problématiques portant sur la qualification des revenus), avec pour objectif un meilleur alignement du lieu d'imposition avec celui où se déroulent les activités économiques sont réalisées et la création de valeur.

Les mesures ayant fait l'objet de recommandations de la part de l'OCDE incluent la redéfinition de la notion d'établissement stable comprise dans les conventions fiscales, pour limiter la portée de certaines exceptions à la notion d'établissement stable, ainsi que la modification des principes applicables en matière de fixation des prix de transfert, dans le but de prendre en compte les particularités du secteur de l'économie numérique. Ces mesures sont destinées à être mises en œuvre via la modification des législations et réglementations internes et des principes publiés par l'OCDE applicables en matière de prix de transfert, ainsi que par le biais de la mise en œuvre d'une convention multilatérale qui a été adoptée par plus de 100 juridictions le 24 novembre 2016 et qui fera l'objet d'une première cérémonie de signature en présence d'un grand nombre d'États parties à l'accord, au mois de juin 2017. Cela étant, cette convention multilatérale ne sera applicable qu'après avoir été ratifiée par au moins 5 États ; les premières signatures intervenant au cours du mois de juin 2017 et préalablement à toute ratification, il n'est en l'état actuel des choses pas possible d'estimer si cette convention entrera effectivement en vigueur au cours de l'année 2017.

Certaines de ces mesures (en particulier celles concernant les révisions des principes applicables en matière de prix de transfert) sont d'application immédiate, étant entendu qu'elles ne font l'objet d'une incorporation automatique en droit interne que dans certains États. Les mesures adoptées s'appliquent y compris dans et avec des pays non-membres de l'OCDE qui décident de participer à cette initiative.

Bien qu'ils n'aient pas fait l'objet de recommandations de la part de l'OCDE, au moment de la publication de la version finale du Plan d'action BEPS les travaux ont également examiné, dans le cadre de l'Action 1 : « *relever les défis fiscaux posés par l'économie numérique* », plusieurs approches en réponse aux préoccupations propres à l'économie numérique, aussi bien au regard de la TVA, que de la fiscalité des éléments incorporels et de la notion de territorialité envisagée sous la

forme d'une présence économique significative. L'OCDE n'a pas fait de recommandations sur ces points, estimant à ce stade, que les risques les plus significatifs doivent être traités dans le cadre des autres actions proposées par le Plan d'action BEPS, laissant toutefois aux différents États la liberté de décider de l'opportunité d'introduire de tels mécanismes dans leur législation nationale. A titre d'exemple, par l'article 78 de la loi de finance pour 2017, le législateur français a tenté de poser une nouvelle définition extensive de la territorialité de l'impôt sur les sociétés afin de lutter contre les schémas visant à éviter la qualification d'établissement stable au sens des conventions fiscales. Cette proposition qui était très largement inspirée des travaux contenus dans l'Action 7 du Plan d'action BEPS : « *Empêcher l'évitement artificiel du statut d'établissement stable* » a néanmoins été censurée par le Conseil constitutionnel et par voie de conséquence n'a pas été mise en œuvre. En marge des travaux de l'OCDE, certains Etats se réunissent également dans d'autres cadres et réfléchissent aux moyens qui peuvent être déployés pour lutter contre la fraude liée au développement de l'économie numérique. C'est dans cette logique que le 6 décembre 2016, a été organisé à Paris à l'initiative du gouvernement français et de l'OCDE, une conférence internationale des bonnes pratiques de la lutte contre la fraude à l'ère du numérique. Cette conférence avait pour ambition de créer une dynamique entre les autorités publiques et la société civile avec l'objectif commun de lutter contre la fraude liée à l'économie numérique.

L'ensemble de ces mesures pourraient entraîner des impositions supplémentaires et une augmentation des coûts liés à l'activité de commerce électronique, et pourraient avoir un effet défavorable sur l'activité du Groupe, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

4.2.4.2 Le Groupe pourrait être exposé à des risques fiscaux.

En tant que groupe international exerçant ses activités dans de nombreux États, le Groupe a structuré ses activités commerciales et financières conformément aux diverses obligations légales et réglementaires auxquelles il est soumis ainsi qu'à ses objectifs commerciaux et financiers. La structure du Groupe est par ailleurs appelée à évoluer avec le développement des activités du Groupe, notamment de son développement à l'international. Dans la mesure où les lois et règlements fiscaux des différents États dans lesquels des entités du Groupe sont situées ou opèrent, ne permettent pas d'établir des lignes directrices claires ou définitives, le régime fiscal appliqué à ses activités, à ses opérations ou réorganisations intra-groupes (passées ou futures) est ou pourrait parfois être fondé sur des interprétations des lois et réglementations fiscales françaises ou étrangères. Le Groupe ne peut garantir que ces interprétations ne seront pas remises en question par les administrations fiscales compétentes. Plus généralement, tout manquement aux lois et réglementations fiscales en vigueur dans les pays dans lesquels le Groupe ou des entités du Groupe sont situés ou opèrent peut entraîner des redressements fiscaux, ou le paiement d'intérêts de retard, d'amendes et de pénalités. Pour plus de détails sur les risques fiscaux, le lecteur est invité à se reporter à la section 20.5 « Procédures judiciaires, administratives et d'arbitrage » du présent document de référence et à la note 4.11 aux états financiers consolidés annuels du Groupe, figurant à la section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 » du présent document de référence. En outre, les lois et réglementations fiscales peuvent changer ou être modifiées dans l'interprétation et dans l'application qui en est faite par les juridictions ou les administrations concernées, en particulier dans le cadre des initiatives communes prises à l'échelle internationale ou communautaire (OCDE, G20, Union européenne). Chacun des éléments qui précèdent est susceptible de se traduire par une augmentation de la charge fiscale du Groupe et d'avoir une incidence défavorable significative sur ses activités, sa situation financière et ses résultats.

4.3 RISQUES DE MARCHE

4.3.1 Risque de change

Le Groupe n'est pas exposé de manière significative au risque de change sur ses activités opérationnelles. La grande majorité des transactions effectuées par les membres du Groupe est facturée et payée en euros. L'essentiel des achats auprès des fournisseurs est également facturé ou

payé en euros. La totalité de l'endettement financier du Groupe au 31 décembre 2016, presque uniquement constitué de crédits-bails, est en euros. Une variation de 10 % des parités sur les devises autres que l'euro n'aurait pas d'impact significatif sur le résultat net du Groupe de l'exercice 2016. Le lecteur est invité à se reporter à la note 5.1 aux états financiers consolidés annuels du Groupe, figurant à la section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 » du présent document de référence.

4.3.2 Risque de taux d'intérêt

Le Groupe est exposé à un risque de taux d'intérêt sur ses placements de trésorerie. Étant donné le montant relativement faible de ces placements, à savoir 19,6 millions d'euros au 31 décembre 2016, l'impact d'une baisse des taux d'intérêt d'un point appliquée aux taux courts aurait un impact non significatif sur le résultat net du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016. Le lecteur est invité à se reporter à la note 5.1 aux états financiers consolidés annuels du Groupe, figurant à la section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 » du présent document de référence.

4.3.3 Risque de liquidité

Le Groupe n'est pas à ce jour exposé à un risque de liquidité significatif. Au 31 décembre 2016, l'endettement financier net du Groupe, constitué essentiellement de crédits-bails, était de 3,0 millions d'euros. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la section 10.2 « Ressources financières » du présent document de référence et à la note 4.13 aux états financiers consolidés annuels du Groupe, figurant à la section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 » du présent document de référence. À la même date, la trésorerie et les équivalents de trésorerie du Groupe s'élevaient à 97,0 millions d'euros. Au cours de l'exercice 2016, le Groupe a généré des flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles de 35,8 millions d'euros. Le Groupe n'est soumis à aucune garantie bancaire. Le lecteur est invité à se reporter à la note 5.2 aux états financiers consolidés annuels du Groupe, figurant à la section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 » du présent document de référence.

4.3.4 Risque de crédit et/ou de contrepartie

Les actifs financiers qui pourraient par nature exposer le Groupe au risque de crédit ou de contrepartie correspondent principalement :

- aux créances clients : ce risque est contrôlé quotidiennement à travers les processus d'encaissement et de recouvrement. En outre, le nombre élevé de clients individuels permet de minimiser le risque de concentration de crédit afférent aux créances clients ; et

- aux placements financiers : le Groupe a pour politique de répartir ses placements sur des supports monétaires de maturité courte, en général pour une durée inférieure à un mois, dans le respect de règles de diversification et de qualité de contrepartie.

Le Groupe ne détient pas d'autres actifs financiers significatifs. Le lecteur est invité à se reporter à la note 5.3 aux états financiers consolidés du Groupe, figurant à la section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 » du présent document de référence.

4.4 ASSURANCES ET GESTION DES RISQUES

4.4.1 Assurances

La politique d'assurance du Groupe est coordonnée par la direction du Groupe qui a pour mission d'identifier les principaux risques assurables et d'en évaluer les conséquences potentielles dans le but soit :

- pour certains risques, de les réduire en préconisant des mesures de prévention ;

- pour les risques à caractère exceptionnel, de forte amplitude potentielle et de faible fréquence, de choisir le transfert à l'assurance.

Le programme d'assurance du Groupe est destiné à le protéger des conséquences opérationnelles et financières négatives pouvant découler de ses activités. La direction négocie avec les acteurs majeurs de l'assurance pour mettre en place des couvertures qu'elle estime appropriées pour couvrir les risques affectant son activité. La politique du Groupe est de souscrire des polices d'assurance uniquement auprès d'assureurs reconnus sur le marché et présentant une notation financière élevée.

Les principales polices d'assurance du Groupe concernent la responsabilité civile professionnelle, les dommages aux biens, la perte d'exploitation ainsi que le transport et l'achat de marchandises. Certaines polices d'assurance souscrites par le Groupe couvrent également les entrepôts de certains prestataires de services logistiques externes, dont Dispeo, et les marchandises s'y trouvant. L'assurance multirisques des entrepôts couvrent des risques comme l'incendie et le vol. Dans le cadre de son activité d'agence de voyage, le Groupe a également souscrit une police d'assurance de responsabilité civile professionnelle. Par ailleurs, le Groupe a souscrit des assurances-vie pour chacun des dirigeants mandataires sociaux.

La mise en place des polices d'assurance est fondée sur la détermination du niveau de couverture nécessaire pour faire face à la survenance, raisonnablement estimée, de risques de responsabilité, dommages ou autres. Les risques non assurés sont ceux pour lesquels il n'existe pas d'offre de couverture sur le marché de l'assurance ou ceux pour lesquels l'offre d'assurance a un coût disproportionné par rapport à l'intérêt potentiel de l'assurance ou ceux pour lesquels le Groupe considère que le risque ne requiert pas une couverture d'assurance.

Le Groupe estime que sa couverture d'assurance existante, y compris les montants couverts et les conditions d'assurance, lui procure une protection appropriée contre les risques potentiels pour la poursuite de ses activités. Toutefois, le Groupe ne peut garantir qu'il ne subira aucune perte ou qu'aucune action en justice ne sera intentée contre lui, qui ne s'inscrirait pas dans le champ de couverture des assurances existantes.

Aucun sinistre significatif n'a été déclaré au cours des trois dernières années par le Groupe au titre des contrats d'assurance décrits ci-dessus. Le Groupe jouit d'une manière générale d'une faible sinistralité qui lui permet de maintenir un niveau de prime relativement bas et des conditions de couverture favorables.

Cependant, les polices d'assurance souscrites par le Groupe contiennent des exclusions, des plafonds de garantie et des franchises qui pourraient l'exposer, en cas de survenance d'un sinistre significatif ou d'une action en justice intentée à son encontre, à des conséquences défavorables. Il ne peut en outre être exclu que, dans certains cas, le Groupe soit obligé de verser des indemnités importantes non couvertes par les polices d'assurance en place ou d'engager des dépenses très significatives non remboursées ou insuffisamment remboursées par ses polices d'assurance.

4.4.2 Gestion des risques

La gestion des risques se rapporte aux mesures mises en œuvre par le Groupe pour identifier, analyser et maîtriser les risques auxquels il est exposé. Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance régulière par les managers du Groupe, qui reportent les risques auprès de l'équipe dirigeante du Groupe. Cette dernière gère et pilote la gestion des risques. Certaines initiatives spécifiques à la gestion des risques qui ont été menées par le Groupe sont résumées ci-dessous.

4.4.2.1 Cartographie des principaux risques

Dans le cadre de sa procédure de gestion des risques, le Groupe élabore une cartographie des principaux risques. Le processus d'élaboration et de revue de la cartographie des risques, qui a été mise en place en 2015 sous la supervision de la direction du Groupe, permet d'identifier les principaux risques auxquels le Groupe est exposé et d'apprécier, pour chacun d'eux, leur impact potentiel ainsi que le plan d'actions mis en place, et notamment les personnes responsables au sein du Groupe du suivi et des contrôles associés.

Cette cartographie des risques sera mise à jour chaque année et permettra au Groupe de définir et de suivre les différents plans d'actions spécifiques mis en œuvre pour réduire ou maîtriser les risques identifiés. Des exemples de plans d'actions et de politiques internes mis en place pour gérer les risques identifiés par le Groupe incluent :

- *risques liés à l'environnement économique et aux membres*. Afin d'identifier les tendances de marché et d'y répondre avec des mesures adaptées, le Groupe suit en permanence, grâce à sa plateforme de *business intelligence* et d'analyses de données, les indicateurs de performance clés de son activité, notamment la taille des paniers, le nombre de membres, les ventes, la conversion des membres en acheteurs, la conversion des acheteurs en acheteurs réguliers et le taux de résiliation. Il procède, chaque mois, à une analyse financière et à un *reporting* de ces indicateurs et examine la situation de ses concurrents. De plus, le Groupe analyse de manière continue les comportements d'achats de ses membres afin de mieux cibler son offre.

- *risques liés à l'approvisionnement et la volatilité des prix d'achat des produits*. Le Groupe, afin de limiter les effets de la volatilité des prix, a établi des politiques internes visant à encadrer les négociations relatives à l'achat des produits, notamment en fixant des objectifs de marge minimum à atteindre. Afin d'encadrer et de standardiser ses relations avec les marques, le Groupe utilise des contrats types comportant des clauses standards qui permettent d'identifier rapidement des écarts par rapport à la norme.

- *risques liés à la logistique*. Le Groupe s'assure que les contrats qu'il conclut avec les prestataires de services logistiques externes et les fournisseurs lui offrent une protection suffisante et qu'ils incluent notamment le paiement de pénalités en cas de retard ou de défaut de la prestation de service, les mesures de sécurité nécessaires dans les entrepôts, ainsi que des cautions ou des garanties relatives aux biens ou à la qualité des services fournis. En outre, conserver des relations avec plusieurs prestataires permet notamment au Groupe de limiter la dépendance à un seul prestataire et de garder des solutions alternatives en cas de perturbation des services de l'un de ses prestataires.

- *risques liés à l'informatique, aux paiements et à l'innovation*. Le Groupe a mis en place une politique de gestion des risques liés à son activité informatique. Il sécurise ses paiements grâce à la procédure de 3D Secure, ne conclut de contrats qu'avec des prestataires de services équipés de systèmes de détection de la fraude et a adopté des politiques internes destinées à détecter et prévenir la fraude. Afin d'être toujours à la pointe de l'innovation, l'équipe marketing du Groupe est attentive aux évolutions du marché et analyse les comportements des membres et des acheteurs. Elle analyse également leur taux de satisfaction afin de veiller à ce que les membres du Groupe soient satisfaits du site.

- *risques juridiques et réglementaires*. Le Groupe se protège contre les risques liés à la propriété intellectuelle notamment grâce à des accords de confidentialité et des clauses types utilisées dans ses contrats.

- *risques liés à la rétention des ressources humaines*. Le Groupe est doté d'un département des ressources humaines en charge de la gestion du personnel qui a conçu des systèmes de

compensation financière en vue d'attirer et de retenir les talents, notamment grâce à un système de rémunération incitative.

4.4.2.2 Évaluation et gestion des risques spécifiques

4.4.2.2.1 Gestion des risques opérationnels

Le Groupe a mis en place ou développé en interne des outils de *business intelligence* permettant un *reporting* des principales données opérationnelles des activités du Groupe. Ces outils sont déployés dans toutes les entités opérationnelles du Groupe et permettent de faire remonter rapidement l'information qui est consolidée au niveau du Groupe, analysée et utilisée lors de prises de décision.

Ces outils aident à obtenir une vision globale des différentes activités du Groupe. Le système de *reporting* est conçu pour fournir un système d'alerte rapide pour tout indicateur de performance clé qui rencontre une difficulté ou dévie des objectifs du Groupe.

4.4.2.2.2 Gestion des risques de sécurité au sein du Groupe

Le Groupe, de par son activité de vente événementielle en ligne, porte une attention particulière aux mesures nécessaires pour minimiser les risques de sécurité tels que la fraude lors des paiements en ligne ou l'appropriation par un tiers de données personnelles des membres.

Afin de faire face à ces risques, le Groupe a mis en place des procédures spécifiques comprenant notamment les mesures suivantes :

- réseau : des normes et procédures de configuration des pare-feux et des routeurs sont conçues et déployées afin de se prémunir contre les accès non autorisés depuis des réseaux non fiables ;

- sécurité des systèmes : application stricte de mesures renforcées, révisées régulièrement et clairement définies pour éviter l'utilisation de mots de passe par des tiers ;

- sécurité des paiements : mise en place d'applications permettant la détection des transactions suspectes en temps réel et utilisant des algorithmes ;

- protection des données des membres : politiques de conservation et de suppression des données, protocoles de sécurité renforcés, déploiement de logiciels anti-virus et mises à jour régulières de tous les systèmes ;

- protocole d'accès : afin de s'assurer que seul le personnel autorisé accède aux données sensibles, le Groupe a mis en place des systèmes et des procédures limitant l'accès de chaque salarié en fonction de ses besoins et de ses responsabilités au sein du Groupe ;

- systèmes de sécurité et tests des processus : des tests de sécurité sont effectués régulièrement. Ces tests comprennent notamment la détection des points d'accès sans fil non autorisés, les rapports de vulnérabilité des réseaux interne et externe, les systèmes de détection d'intrusion et les outils de surveillance de l'intégrité des fichiers ;

- sauvegarde : une sauvegarde automatique des données est effectuée, a minima tous les jours, et tous les quarts d'heure pour des ressources stratégiques, et des systèmes de redondance et de reprise après sinistres ainsi que des capacités de stockage sur le *cloud* ont été mis en place ;

- plans d'intervention : développement et déploiement de plans d'intervention appropriés en cas d'incidents permettant au Groupe de réagir immédiatement en cas d'atteinte au système ;

- formation : des formations sont organisées auprès de salariés afin de les sensibiliser aux questions de sécurité et à l'importance de la sécurité des systèmes d'information.

5. INFORMATIONS RELATIVES A LA SOCIETE ET AU GROUPE

5.1 HISTOIRE ET EVOLUTION

5.1.1 Dénomination sociale

La dénomination sociale de la Société est « SRP Groupe ».

5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement

La Société est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Bobigny, sous le numéro 524 055 613.

5.1.3 Date de constitution et durée

5.1.3.1 Date de constitution de la Société

La Société a été constituée le 29 juillet 2010.

5.1.3.2 Durée

La durée de la Société est de 99 ans à compter de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés, soit jusqu'au 29 juillet 2109, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

5.1.4 Siège social, forme juridique et législation applicable

5.1.4.1 Siège social

Le siège social de la Société est situé 1, rue des Blés ZAC Montjoie 93212 La Plaine Saint-Denis Cedex, France.

Téléphone : +33 1 49 46 05 67

5.1.4.2 Forme juridique et législation applicable

SRP Groupe est une société anonyme à conseil d'administration de droit français régie notamment par les dispositions du livre II du Code de commerce.

5.1.5 Événements importants dans le développement des activités du Groupe

En 2006, David Dayan et Thierry Petit cofondent le site Internet showroomprive.com, fruit d'une aventure entrepreneuriale entre deux entrepreneurs aux parcours et expertises complémentaires dans le digital et la mode, avec pour objectif de réinventer la façon dont les femmes découvrent – et achètent – de nouveaux articles de mode en ligne. David Dayan, entrepreneur dans la vente d'articles de mode et membre d'une famille spécialisée dans ce domaine depuis plus de vingt-cinq ans, apporte au Groupe une expérience, un savoir-faire et un réseau de relations avec des marques et des grossistes. Thierry Petit, ingénieur, entrepreneur et spécialiste du secteur Internet, ayant notamment fondé le site Toobo.com en 1999, l'un des premiers comparateurs de prix en France, apporte au Groupe sa grande expérience dans le web marketing et son expertise d'Internet. La rencontre de ces deux univers, celui de la mode et celui du webmarketing, a rapidement donné naissance à Showroomprivé qui, fort de cette double identité, permet aux consommatrices de découvrir de façon innovante de nouvelles marques et de réaliser de bonnes affaires dans l'univers de la mode. Le Groupe exerce initialement son activité à travers la société France Export S.à r.l., détenue par la famille Dayan avant d'être transférée en 2007 à une société dédiée, « Showroomprive.com S.à r.l. ».

Depuis 2006, Showroomprivé propose sur son site Internet des ventes événementielles quotidiennes. Depuis sa création, l'offre est centrée sur les articles de mode et a été conçue pour attirer son cœur de cible, les « *digital women* ». Ce positionnement permet au Groupe de développer une image de marque centrée sur la mode, l'innovation, l'accessibilité et la proximité et d'attirer rapidement de nombreux membres sur son site Internet. En juillet 2007, six mois après le lancement du site, il compte déjà plus de 430 000 membres.

En 2008 et 2009, la gamme de produits offerts sur le site Internet est progressivement élargie afin d'inclure des produits de beauté ainsi que des produits de l'univers de la maison et de la décoration. Parallèlement, le nombre de membres et le nombre d'acheteurs cumulés de Showroomprivé (c'est-à-dire les membres ayant effectué au moins un achat sur sa plateforme depuis son lancement) continuent de croître. Showroomprivé enregistre son 50 000^{ième} acheteur cumulé en octobre 2007, son 100 000^{ième} acheteur cumulé en mars 2008, son 200 000^{ième} acheteur cumulé en novembre 2008 et son 500 000^{ième} acheteur cumulé en novembre 2009. En novembre 2009, Showroomprivé dépasse le seuil des trois millions de membres inscrits.

En juillet 2010, Showroomprivé ouvre son premier site à l'international, avec le lancement d'un site Internet en Espagne. La même année, la famille Dayan et Thierry Petit décident de créer un groupe comprenant la société Showroomprive.com S.à r.l. et plusieurs autres sociétés détenues par la famille Dayan ou par Thierry Petit autour d'une société tête de groupe, SRP Groupe S.A., créée en juillet 2010. La même année, le fonds de capital-risque américain Accel Partners, spécialisé dans les entreprises technologiques, acquiert 31,25 % du capital de la Société auprès de ses fondateurs.

À partir de 2010 et jusqu'en 2014, le Groupe procède à des opérations de réorganisation successives visant notamment à simplifier son organigramme. À l'issue de ces opérations de réorganisation, le Groupe est composé d'une société tête de groupe (SRP Groupe S.A.) et d'une société opérationnelle (Showroomprive.com S.à r.l.) en charge de l'essentiel des activités du Groupe et notamment de l'exploitation de l'ensemble de ses sites Internet. Le Groupe comprend également quatre sociétés support assurant la logistique (SRP Logistique S.à r.l.) et l'exploitation des activités hors de France (Showroomprive Germany GmbH, Showroomprive Italy S.r.L. et Showroomprive Spain SLU). Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter au Chapitre 7 « Organigramme » du présent document de référence.

En 2011, le Groupe poursuit son développement à l'international en lançant un site Internet en Grande-Bretagne et en Italie. La même année, le Groupe lance ses premières applications mobiles pour iPhone, iPad et Android et sa première campagne publicitaire télévisée en France. À compter de 2011, la notoriété de la marque et la popularité de ses applications mobiles et des versions mobiles de ses sites Internet contribuent fortement à la croissance du Groupe. Au cours de l'année 2011, le Groupe lance également plusieurs nouvelles catégories de produits et de services sur sa plateforme, dont notamment ses premières ventes de voyages, d'activités de loisirs, de petits équipements et de biens électroménagers.

En 2012, dans un souci continu d'amélioration de ses services vis-à-vis de ses clients, l'option de livraison en 24 heures « Demain chez vous », relative à des produits achetés auprès des fournisseurs sur une base ferme, est mise en place en France. Cette offre connaît un fort succès. La même année, le Groupe continue à étendre ses offres en proposant des produits d'ameublement. Il commence également à augmenter ses ventes dans des catégories de produits nouvelles et existantes, telles que les articles de sport, les jouets et les articles de puériculture, mais aussi la gastronomie et les boissons. Il poursuit également son développement à l'international en ouvrant un site Internet aux Pays-Bas.

En 2013, le Groupe continue son développement à l'international avec l'ouverture de sites Internet au Portugal, en Belgique et en Pologne.

En 2014, le Groupe conclut un contrat avec la société Dispeo afin d'externaliser une partie de la logistique en support de ses activités. Cette externalisation lui permet d'accroître sa flexibilité en

matière de logistique, de réduire ses délais de livraison et d'optimiser ses coûts, contribuant ainsi au développement continu de la qualité des services proposés par le Groupe.

À la fin de l'année 2014, la version britannique du site Internet devient accessible depuis plus de 160 pays, permettant aux membres de procéder à leurs achats dans leur monnaie locale. Au 31 décembre 2014, le Groupe compte 20,2 millions de membres et 4,3 millions d'acheteurs cumulés, dont 2,4 millions ont fait au moins une commande en 2014.

En mars et avril 2015, des investisseurs individuels issus des pays du Golfe ont acquis environ 9,6 % du capital social de la Société auprès des fondateurs pour un montant total d'environ 58,2 millions d'euros. En septembre 2015, un autre investisseur a également acquis auprès des fondateurs environ 0,3 % du capital.

En juin 2015, le Groupe annonce le lancement de son incubateur « Look Forward », qui accueillera et accompagnera des *start-ups* indépendantes développant des services, des applications ou des technologies innovants dans le secteur de la mode, allant des textiles avant-gardistes aux nouvelles techniques de marketing.

Le 30 octobre 2015, les actions de la Société ont été admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris (« Euronext Paris »). Concomitamment à l'introduction en bourse de la Société, Vipshop Holdings Limited, un *leader* du déstockage de marques en ligne en Chine, est entré au capital de la Société à travers sa filiale Vipshop International Holdings Limited. Pour plus de détails sur la participation de Vipshop International Holdings Limited au 28 février 2017, le lecteur est invité à se reporter au Chapitre 18 « Principaux actionnaires » du présent document de référence.

Au premier semestre 2016, le Groupe a lancé plusieurs innovations. En termes de navigation, le Groupe a ainsi introduit un moteur de recherche innovant permettant aux membres d'identifier rapidement sur le site les ventes proposant des produits répondant à leurs attentes ainsi qu'une fonction de recommandation de produits qui suggère aux membres des articles selon leurs intérêts. En termes de paiement, après avoir lancé au Royaume-Uni Android Pay qui permet aux membres de régler leurs achats de façon rapide et sécurisée, le Groupe a lancé Apple Pay en France. Enfin, en termes d'offres, le Groupe a lancé une nouvelle rubrique Billetterie en partenariat avec France Billet, le premier réseau de billetterie pour les spectacles, le sport et les évènements culturels, et renforcé son offre Voyages et a également déployé la fonctionnalité SHOP IT !, qui propose des offres exclusives dans les magasins des marques partenaires grâce à un système de coupons ou de remboursement différé selon le principe du *drive-to-store.*

Au second semestre 2016, le Groupe a lancé avec succès une nouvelle version de son site et de ses applications mobiles pour proposer aux membres et aux marques partenaires une interface encore plus intuitive et attrayante vers les ventes du Groupe.

Le Groupe a par ailleurs poursuivi son expansion en France avec l'acquisition, fin septembre 2016, de 100% des actions de la Société ABC Sourcing SAS, spécialiste des ventes de produits déstockés auprès de grossistes, en France, pour un montant de 2,5 millions d'euros (auquel s'ajoute un complément de prix de 1,25 million d'euros payable par tiers sur les trois prochaines années). ABC Sourcing SAS a été consolidée dans les comptes du Groupe à compter du 1er octobre 2016.

En novembre 2016, le Groupe a renforcé sa position en Italie, marché stratégique pour la mode et à fort potentiel de développement pour le e-commerce sur lequel il était déjà présent depuis 2011, en acquérant 100% du capital de la société Saldi Privati, filiale du groupe milanais Banzai (première plateforme nationale de e-commerce en Italie, cotée sur le marché STAR de la bourse Italienne), pour un montant de 28,0 millions d'euros (hors dette nette), susceptible d'être complété d'un montant d'au maximum 10 millions d'euros payables en 2019, sous réserve de l'atteinte de critères de performance liés aux résultats 2018. Cette acquisition fait de Showroomprivé le deuxième acteur de la vente

évènementielle en Italie[1] et permet au Groupe de franchir une étape significative dans le déploiement de sa stratégie multi-locale à l'international, en lui permettant de s'appuyer sur les équipes locales existantes de Saldi Privati pour accélérer son développement en Italie mais aussi de bénéficier, aux termes d'un partenariat conclu avec le groupe Banzai, de la plateforme logistique de ce dernier. Le Groupe pourra notamment accéder au réseau unique et propriétaire de plus de 400 points retraits de Banzai dans environ 200 villes, et proposer une livraison en 48h à ses membres. Saldi Privati a été consolidée dans les comptes du Groupe à compter du 1er novembre 2016.

Par ailleurs, une nouvelle entité a été créée, SRP Maroc, détenue à 99,99% par le Groupe. Cette société a pour objet la vente à distance sur Internet, dans le cadre de l'activité du Groupe.

Enfin, en mars 2017, le Groupe a acquis une participation de 60% dans la société Beauteprivee, le leader français des ventes privées en ligne spécialisées dans la beauté, valorisant la société à une valeur d'entreprise de 18 millions d'euros pour l'ensemble de son capital, avec une option pour acquérir les 40% restants en 2019. Avec plus de trois millions de membres et plus de 800 marques partenaires, cette société fondée en 2007 a enregistré en 2016 un chiffre d'affaires IFRS de 19 millions d'euros (en croissance de plus de 40% par rapport à l'année précédente) et une marge d'EBITDA supérieure à 7%. Cette opération, qui a été finalisée le 15 mars 2017, devrait permettre au Groupe de s'appuyer sur l'expertise des collaborateurs de Beauteprivee pour renforcer l'offre du Groupe à destination de la Digital Women et ainsi renforcer sa position sur le marché de la vente en ligne de produits cosmétiques et de bien-être.

5.2 INVESTISSEMENTS

5.2.1 Principaux investissements réalisés au cours des trois derniers exercices

Au cours de la période 2014-2016, le montant cumulé des investissements opérationnels (acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles) du Groupe s'est élevé à 19,7 millions d'euros.

Au cours des trois derniers exercices, les investissements opérationnels du Groupe se sont principalement composés des éléments suivants :

- *amélioration de l'agencement des entrepôts et des locaux du siège social du Groupe*. Sur la période 2014-2016, le Groupe a investi 2,3 millions d'euros dans des travaux d'agencement dans les locaux de son siège social à La Plaine Saint-Denis, dans ses entrepôts à Saint-Witz et à Fosses et dans son nouveau site de production de ventes à Roubaix.

- *machine de tri des produits*. En 2014, le Groupe a investi 2,8 millions d'euros pour acquérir une machine spécialisée dans le tri des produits afin d'automatiser certaines tâches dans son processus de tri dans son entrepôt de Saint-Witz.

- *investissements dans du mobilier, du matériel informatique et du matériel de production*. Le Groupe a investi 2,9 millions d'euros sur la période 2014-2016 dans du mobilier, du matériel informatique et du matériel de production pour son siège social à La Plaine Saint-Denis et ses sites de production à La Plaine Saint-Denis et Roubaix.

- *frais de recherche et développement capitalisés*. Sur la période 2014-2016, le Groupe a investi 7,5 millions d'euros en frais de recherche et développement. Ces dépenses concernent essentiellement l'amélioration de la version mobile du site Internet, le développement du site Internet lui-même et des systèmes de traitement des commandes des clients, incluant l'optimisation de la logistique.

1 Calcul de la Société d'après une base de données Osservatorio eCommerce B2c Netcomm – Politecnico di Milano et Bureau van Dijk

- *logiciels.* Sur la période 2014-2016, le Groupe a investi 1,7 million d'euros dans des logiciels utilisés dans son activité.

En outre, en novembre 2016, le Groupe a fait l'acquisition de 100% du capital de la société Saldi Privati (un acteur de référence en Italie qui représentait 2,7 millions de membres et 44 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015) pour un montant de 28,0 millions d'euros (hors dette nette) intégralement payé en numéraire. Le contrat d'acquisition prévoit par ailleurs un complément de prix pouvant atteindre 10 millions d'euros en fonction de l'atteinte d'un certain nombre de critères sur les comptes 2018 de Saldi Privati. Sur ce montant, 2,5 millions d'euros ont été versés à titre conservatoire. Etant donné les aléas liés à l'intégration et les synergies possibles d'ici 2018, le complément de prix n'a pas été comptabilisé à ce jour.

Le tableau suivant détaille le montant des dépenses d'investissements opérationnels bruts (acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles) par type de dépense pour les périodes indiquées.

	Exercice clos le 31 décembre		
	2016	**2015**	**2014**
		(*en milliers d'euros*)	
Frais de recherche et développement	3 713	2 326	1 484
Logiciels	460	775	483
Autres immobilisations incorporelles	-	-	5
Total des investissements bruts dans les immobilisations incorporelles	**4 173**	**3 101**	**1 972**
Construction et agencements	298	600	1 387
Installations techniques, matériel et outillage	101	84	2 699
Immobilisations corporelles en cours	2 423	1 355	375
Avances et acomptes sur immobilisations corporelles	-	-	53
Autres immobilisations corporelles	1 405	1 493	1 250
Total des investissements bruts dans les immobilisations corporelles	**4 227**	**3 532**	**5 764**
Dont crédit-bail	-	*285*	*2 816*
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	**8 400**	**6 348**	**4 920**

5.2.2 Principaux investissements réalisés post-clôture de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Le 27 février 2017, le Groupe a conclu un accord en vue d'acquérir 60% du capital de la société Beauteprivee, leader français des ventes privées en ligne spécialisées dans la beauté, valorisant la société à une valeur d'entreprise de 18 millions d'euros pour l'ensemble de son capital, avec une option pour acquérir les 40% restants en 2019. Comptant plus de trois millions de membres et plus de 800 marques partenaires, Beauteprivee a enregistré en 2016 un chiffre d'affaires IFRS de 19 millions d'euros en croissance de plus de 40% par rapport à l'année précédente et une marge d'EBITDA supérieure à 7%. La réalisation définitive de cette acquisition est intervenue le 15 mars 2017. Le lecteur est invité à se reporter à la section 5.1.5 « *Événements importants dans le développement des activités du Groupe* » du présent document de référence.

5.2.3 Principaux investissements futurs

Le Groupe entend continuer à se développer à l'international par des opérations de croissance externe rigoureusement sélectionnées, sur des marchés sur lesquels l'acquisition d'un acteur local dynamique

lui permet de développer plus efficacement sa présence. Le lecteur est invité à se reporter à la section 6.3.4 « *Acquérir une taille critique dans les marchés internationaux du Groupe* » du présent document de référence.

6. APERÇU DES ACTIVITES DU GROUPE

6.1 PRESENTATION GENERALE DU GROUPE

Showroomprivé est un acteur du e-commerce innovant, en forte croissance et spécialisé dans la mode. Au 31 décembre 2016, le Groupe est présent en France, son marché principal, et dans sept autres pays européens. Puisant son identité à la fois dans l'univers de la mode et celui du web marketing, Showroomprivé s'est donné pour mission de réinventer la façon dont les femmes découvrent - et achètent - de nouveaux articles de mode en ligne. Sur ses applications mobiles ou son site Internet, le Groupe propose une sélection quotidienne soigneusement élaborée de marques, mêlant les plus grands noms à des nouveautés moins connues. Une présentation travaillée des ventes, un format attractif et des ventes privées limitées dans le temps, ainsi que des remises de 50 % à 70 % sur le prix de vente public contribuent à créer une expérience utilisateur particulièrement séduisante pour les clients de Showroomprivé. Pour les marques partenaires, la plateforme du Groupe constitue un canal de vente à la fois valorisant, discret et efficace pour vendre leurs stocks excédentaires. Depuis sa création en 2006, le Groupe a connu une croissance rapide et rentable. À la fin de l'année 2016, le Groupe comptait 28,3 millions de membres[1]. Parmi eux, 6,8 millions avaient déjà effectué au moins un achat sur la plateforme, dont 3,2 millions au cours de la seule année 2016. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 539,7 millions d'euros, un EBITDA de 28,3 millions d'euros. Depuis sa création, le Groupe a pu se développer entièrement par autofinancement grâce aux dynamiques favorables de son besoin en fonds de roulement et de ses flux de trésorerie.

L'offre centrée sur la mode, la sélection de produits et le développement d'une expérience client pensée pour le mobile, résonnent particulièrement auprès des « *digital women* ». Ce segment de clientèle particulièrement prometteur rassemble des femmes ayant un intérêt prononcé pour la mode, actives sur Internet, habituées aux achats en ligne et sur mobiles (*smartphones* et tablettes) et en charge d'une grande partie du budget familial. L'offre du Groupe répond aux besoins de ces femmes, aimant la mode et les bonnes affaires, et dont l'agenda chargé conciliant vie professionnelle et familiale ne laisse que peu de temps pour découvrir de nouvelles marques au bon prix.

Chaque jour, le Groupe propose environ 15 à 17 ventes privées, présentant une sélection étudiée de marques, avec un soin particulier accordé à la présentation des produits. La sélection de marques, en majorité d'articles et d'accessoires de mode, rassemble de grands noms tout autant que de nouvelles marques en devenir. En 2016, les ventes d'articles de mode ont représenté 53 % des ventes Internet brutes[2] du Groupe. Les ventes sont conçues pour encourager la découverte et les achats spontanés. Le Groupe propose également, en complément de son offre dans la mode, d'autres catégories de produits soigneusement sélectionnés et présentés, destinés à plaire à son cœur de cible, les « *digital women* », comme par exemple les produits de beauté et de décoration.

Le *design* du site Internet et particulièrement celui des applications mobiles, élégant, simple et intuitif, est fait pour s'adapter aux emplois du temps chargés des membres de Showroomprivé, et faciliter le shopping à n'importe quelle heure et n'importe quel endroit : dans les trajets quotidiens, au travail, entre deux rendez-vous ou dans la soirée. Le Groupe a été l'un des premiers acteurs du marché français du e-commerce à lancer une application mobile native et une version mobile de son site Internet. Il est actuellement l'un des *leaders* de l'e-commerce en France en termes de trafic généré par le mobile. Ses applications mobiles ont reçu en 2015 le premier prix « Grand Prix Stratégies du marketing digital » organisé par le magazine Stratégies. Ses applications mobiles attirent une audience significative et croissante ; au 31 décembre 2016, elles ont été téléchargées plus de 10 millions de fois depuis leur mise en ligne (dont 2,2 millions[2] de téléchargements en 2016). En 2016, 77 % des visites sur la plateforme[1] du Groupe qu'il a enregistrées dans ses systèmes et 55 % de ses ventes Internet brutes[1] étaient réalisées à partir de terminaux mobiles.

1 Hors contribution de Saldi Privati
2 Chiffre calculé au moyen d'un outil de *tracking* interne à la Société

La création d'une plateforme attrayante a permis au Groupe d'acquérir un nombre croissant de membres particulièrement fidèles. En décembre 2016, le Groupe a enregistré un total de 71,9 millions de visites sur sa plateforme et, au dernier trimestre 2016, le Groupe a enregistré dans ses systèmes 2,3 millions de visites en moyenne par jour, soit un total de 70,9 millions de visites par mois[1]. Au total sur l'année 2016, le Groupe a enregistré 55,7 millions de visites par mois[1]. A titre indicatif, à fin novembre 2016, le Groupe était en France le 6ème site internet en termes d'audience (nombre de visites uniques sur la base d'un panel) tous supports confondus (Source : Médiamétrie, Novembre 2016). Au cours de l'année 2016, un acheteur a passé 4,2 commandes en moyenne[1]. Mais surtout, en 2016, 62 % des 3,2 millions d'acheteurs du Groupe étaient des acheteurs réguliers, ayant effectué au moins un achat sur la plateforme au cours des années précédentes, et 75 % des ventes Internet brutes du Groupe[1] provenaient des achats réalisés par ces acheteurs réguliers. La même année, 35 millions d'articles[1] ont été achetés sur la plateforme. En outre, 90 % des clients de Showroomprivé répondant à une enquête de satisfaction menée par le Groupe en 2016 affirment avoir l'intention d'acheter de nouveau sur le site[2]. La marque Showroomprivé favorise l'acquisition de nouveaux membres et la conversion des membres en acheteurs puis en acheteurs réguliers.

L'importance du nombre de membres du Groupe, la croissance du nombre de membres du Groupe et le succès de ses ventes attirent une large variété de petites et grandes marques. Beaucoup sont devenues des partenaires réguliers du Groupe et utilisent sa plateforme comme un canal de vente à part entière. Les marques sont identifiées et recrutées par l'équipe expérimentée du Groupe, composée de plus de 153 acheteurs au 31 décembre 2016. Ainsi, près de 2 000 marques ont fait l'objet de ventes privées sur Showroomprivé en 2016. Parmi celles-ci, 80 % (hors voyage et offre dématérialisée) avaient déjà fait l'objet d'au moins une vente sur la plateforme dans les années précédentes. Le Groupe estime offrir à ses partenaires un canal de vente à la fois valorisant, discret et efficace, représentant une alternative précieuse aux canaux traditionnels de vente des stocks excédentaires. Les marques bénéficient de la flexibilité dont fait preuve le Groupe quant à son approvisionnement. En effet, le Groupe est en mesure d'acheter d'importants volumes de lots en vrac et d'acheter des produits auprès des marques partenaires soit sur une base conditionnelle (c'est-à-dire que le Groupe n'achète et ne rémunère ses marques partenaires que pour les produits effectivement commandés par les consommateurs sur sa plateforme), soit sur une base ferme (c'est-à-dire que le Groupe achète et conserve les produits avant de les vendre). Sur l'ensemble des ventes Internet brutes du Groupe en 2016, 80 % ont été générés par les ventes privées dont les produits avaient été achetés sur une base conditionnelle et 20 % ont été générés par les ventes privées dont les produits avaient été achetés sur une base ferme. La capacité du Groupe à toucher une audience de plusieurs millions de clients, en France et dans sept autres pays européens, est un argument particulièrement attractif pour les marques partenaires qui bénéficient ainsi d'une visibilité renforcée sur leurs marchés existants et nouveaux. De plus, la maîtrise avancée d'outils de « *Customer Relationship Management* » (« CRM ») et d'analyses de données du Groupe est également un argument fort pour les marques, qui peuvent bénéficier d'analyses quantitatives détaillées sur les comportements des clients et les performances des ventes.

Attractif pour les marques et les consommateurs, le modèle du Groupe bénéficie d'un cercle particulièrement vertueux : la croissance du nombre de membres et la capacité du Groupe à vendre des volumes de plus en plus importants contribuent à attirer davantage de marques partenaires, tandis que l'accès à un portefeuille de marques de plus en plus fourni contribue à attirer de nouveaux membres sur la plateforme et à stimuler le taux de conversion des membres en acheteurs. Cette dynamique a permis une croissance rapide du Groupe en France et à l'international. À la fin de l'année 2016, le Groupe comptait, en France, 19,6 millions de membres et 5,6 millions d'acheteurs cumulés, dont 2,8 millions avaient effectué au moins un achat durant l'année 2016. Fort de son succès en France, le Groupe a mis en œuvre, dès 2010, une stratégie de développement ciblé à l'international, piloté depuis la France en lançant des sites Internet en Italie, en Espagne, en Belgique, au Portugal, aux Pays-Bas, en Pologne et en Allemagne, ainsi qu'un site Internet multi-devises en langue anglaise

1 Hors contribution de Saldi Privati

2 Sur une base de 110 573 acheteurs du Groupe ayant répondu à une enquête du Groupe effectuée en 2016 et envoyée à chaque acheteur à la suite d'un achat sur sa plateforme.

ouvert aux membres de plus de 160 pays, leur permettant d'effectuer leurs achats en monnaie locale. En 2016, le Groupe a généré 13,3 % de son chiffre d'affaires total sur les marchés internationaux, et 18,4% en incluant une contribution de Saldi Privati sur 12 mois. À la fin de l'année 2016, dans ses marchés internationaux[1], le Groupe comptait 8,7 millions de membres et 1,2 million d'acheteurs cumulés, dont 0,5 million avaient effectué au moins un achat durant l'année 2016. Lors de son développement dans ces nouveaux pays européens, le Groupe a pu s'appuyer sur sa plateforme technologique centralisée et ses infrastructures logistiques basées en France, ses relations avec les marques et son équipe internationale basée depuis son siège social. Cette stratégie lui a permis d'ouvrir dans de nouveaux pays européens avec un investissement financier initial limité. Après une première période de développement pilotée depuis la France, le Groupe est récemment entré dans une nouvelle phase de son développement international et déploie depuis 2016 une stratégie multi-locale de développement à l'international avec l'ambition de se rapprocher de sa clientèle et ainsi stimuler la conversion des membres en acheteurs et renforcer leur fidélisation. Cette stratégie s'appuie sur le renforcement de la présence locale du Groupe à travers l'ouverture de bureaux d'achat et la mise en place d'équipes de *sourcing* dédiées (en Espagne, en Italie avec notamment l'acquisition de Saldi Privati et en Allemagne), afin de développer des offres plus spécifiques aux besoins des marchés locaux. Elle s'appuie également sur le déploiement à l'international des innovations et outils de conversion lancés en France par le Groupe avec pour objectif de renforcer l'engagement et la fidélisation de ses membres et d'accélérer leur conversion en acheteurs.

L'innovation est une valeur centrale pour le Groupe, qui cherche systématiquement à optimiser et adapter son outil informatique et technologique à tous les niveaux de son activité, toujours dans le but d'améliorer en permanence son offre auprès des marques et des consommateurs. Le Groupe a développé un système intégré de *business intelligence* analysant de larges volumes de données, conçu pour optimiser la prise de décisions à tous les niveaux du Groupe. Cet outil l'aide notamment dans la sélection des marques et des produits, pour le planning des ventes événementielles, à optimiser la définition des prix d'achat et de vente, à améliorer le retour sur investissement marketing et trouver les leviers les plus adaptés pour acquérir et fidéliser ses membres. La plateforme technologique du Groupe lui permet également de fournir à ses marques partenaires des rapports détaillés sur les résultats de leurs ventes événementielles. Cette plateforme technologique adaptable, réactive, sécurisée et très extensible, est conçue pour accompagner la croissance continue du Groupe. S'y ajoute une infrastructure logistique également adaptée pour soutenir la croissance rapide des ventes : si une partie des fonctions est traitée en interne (tri, gestion des retours), le stockage et la préparation des commandes sont externalisés. Dans le cadre du contrat de sous-traitance conclu avec son principal prestataire logistique, Dispeo, le Groupe a la capacité de traiter 150 000 commandes quotidiennes (et peut augmenter cette capacité jusqu'à 200 000 commandes quotidiennes). À titre de comparaison, en 2016, le pic de volume du Groupe a atteint 122 000 commandes quotidiennes.

Au cours de l'exercice 2015, Showroomprivé a lancé de nouvelles fonctionnalités et services : « Infinity », un service de livraison gratuit et illimité par abonnement, et le « panier unique », qui permet de rassembler les achats de plusieurs ventes dans un même panier. A fin 2016, Infinity s'affirme déjà comme un succès significatif avec plus de 100 000 abonnés en 12 mois. Avec 35% d'achats en plus au cours de l'année, et le maintien du panier moyen associé, cette population de membres a confirmé le potentiel important de cette initiative. Showroomprivé a commercialisé pour la première fois sa marque propre #CollectionIRL, une collection de basiques destinés à son cœur de cible, la « *digital woman* ». Showroomprivé a également inauguré en juin 2015 son incubateur « Look Forward », qui intègre neuf start-ups à la date du présent document de référence, démontrant son engagement à soutenir les innovations au carrefour de la mode et des nouvelles technologies.

En février 2016, le Groupe a déployé son offre de coupons à travers son offre « Shop It Pocket » (le client ayant effectué un achat en magasin peut scanner son ticket de caisse via l'application ShowroomPrivé et se voir rembourser du montant de la réduction) et « Shop It Coupon » (le client se voit offrir sur le portail du Groupe un bon d'achat à valoir en magasin). Le Groupe met ainsi à profit

1 Hors contribution de Saldi Privati

sa base de données et sa forte affluence quotidienne pour en faire un outil de poids pour les marques et souhaite ainsi recruter de nouvelles marques partenaires en quête de nouveaux canaux d'acquisition de clients. En mars 2016, Showroomprivée a mis en place un moteur de recherche performant qui permet aux membres d'identifier les ventes proposant des produits répondant à leurs attentes. Le Groupe a également ajouté comme moyen de paiement « Android Pay » à sa plateforme au Royaume-Uni, qui permet aux membres de régler leurs achats de façon rapide et sécurisée, avant d'introduire Apple Pay en France. Dans le sillage du succès des initiatives lancées en 2015, le Groupe a constitué en 2016 une équipe dédiée à #CollectionIRL, et a lancé la deuxième saison de son incubateur « Look Forward ».

Opportunités de marché pour le Groupe

Showroomprivé est présent sur le secteur européen[1] de la vente en ligne d'articles de mode,[2] qui représentait 49 milliards d'euros en 2016 (Source : Euromonitor International, février 2017)[3]. La croissance soutenue attendue sur ce marché est portée par de nombreuses tendances de fond favorables, et notamment :

- *un fort potentiel d'augmentation du taux de pénétration des achats effectués en ligne par les consommateurs en Europe et en France.* Le taux de pénétration des achats effectués en ligne par les consommateurs (défini comme le pourcentage, sur l'ensemble des achats, des achats effectués en ligne) en Europe était de 7,3 % en 2016. En comparaison, sur la même période, ce taux était de 10,5 % aux États-Unis (Source : Euromonitor International). En France, en Italie et en Espagne, les principaux marchés de Showroomprivé, le taux de pénétration des achats effectués en ligne par les consommateurs était respectivement de 7,5 %, 3,0 % et 3,4 % sur la même période, inférieur à celui de l'Allemagne qui était de 8,5 %, et à celui du Royaume-Uni qui était de 14,9 %. En 2020, le taux de pénétration des achats effectués en ligne par les consommateurs devrait atteindre 9,8 % en France, 4,1 % en Espagne et 4,7 % en Italie (Source : Euromonitor International).

- *une croissance de la vente en ligne des articles de mode*. Dans les pays européens, les articles de mode constituent une catégorie de produits de consommation importante représentant 49 milliards d'euros en 2016. Le taux de pénétration des achats effectués en ligne par les consommateurs pour les articles de mode était de 12,4 %[4] significativement inférieur à celui d'autres catégories de produits.

- *les opportunités du m-commerce*. Selon Euromonitor International, les achats effectués en Europe à partir des terminaux mobiles par les consommateurs devraient passer de 66 milliards d'euros en 2016 à 135 milliards d'euros en 2020, représentant une augmentation de 29 % à 39 % de l'ensemble des achats effectués en ligne par les consommateurs (Source : Euromonitor International). Le Groupe considère que les articles de mode devraient particulièrement bénéficier de cette tendance, car le mobile est parfaitement adapté à la spontanéité des achats d'articles de mode. Une étude réalisée par eMarketer en février 2014 indique que les vêtements sont le type de produits le plus acheté sur les *smartphones*.

1 Le secteur européen comprend les pays d'Europe de l'Ouest (Autriche, Belgique, Danemark, Finlande, France, Allemagne, Grèce, Irlande, Italie, Pays-Bas, Norvège, Portugal, Espagne, Suède, Suisse, Turquie et Royaume-Uni) et les pays d'Europe de l'Est (Biélorussie, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Croatie, République Tchèque, Estonie, Géorgie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Macédoine, Pologne, Roumanie, Russie, Serbie et Monténégro, Slovaquie, Slovénie, Ukraine).

2 La catégorie « articles de mode » inclut les vêtements, les chaussures, les sacs et les valises, les bijoux et les montres, les accessoires et les lunettes.

3 Les chiffres présentés par Euromonitor International se basent sur un taux de change fixe de l'euro égal à la parité euro-dollar moyenne en 2016 (soit 1,1 dollar/1,0 euro, selon Euromonitor International) et sont présentés en valeur historique, sans ajustement en fonction de l'inflation.

4 Les chiffres relatifs aux taux de pénétration étant élaborés à partir d'un ensemble de données n'utilisant pas les mêmes critères pour catégoriser les chiffres d'affaires que l'ensemble de données utilisé pour la taille de marché correspondante, ces valeurs ne sont pas comparables.

- *la croissance de la vente en ligne d'autres catégories de produits que les articles de mode.* Le Groupe est également positionné pour bénéficier de la croissance de la vente en ligne d'autres catégories de produits que les articles de mode, en particulier dans les secteurs les plus attractifs pour les « digital women ». En 2016, 47 % des ventes Internet brutes du Groupe ont été réalisées dans d'autres catégories de produits que les articles de mode. Les secteurs potentiellement concernés incluent la catégorie « maison & jardin » (ainsi que la catégorie « beauté & soins[1] » (. Ces catégories de produits devraient également voir leur taux de pénétration des achats effectués en ligne par les consommateurs augmenter rapidement.

6.2 FORCES ET ATOUTS CONCURRENTIELS

6.2.1 Une offre attrayante pour les consommateurs

Une offre axée sur la mode. L'offre de produits et le positionnement de la marque du Groupe sont fortement tournés vers les articles de mode, qui ont représenté 53 % des ventes Internet brutes du Groupe sur Internet[2] en 2016. Cette spécialisation, en ligne avec les intérêts de ses membres, lui permet d'attirer et de nouer des relations avec des marques partenaires attractives à des conditions commerciales intéressantes.

Pour les « digital women ». Le Groupe a pensé et construit l'expérience client (centrée sur la mode et le mobile), sa marque, sa gamme de produits, sa stratégie marketing ainsi que le *design* de ses applications mobiles et de ses sites Internet dans le but d'attirer une clientèle féminine, et, en particulier, celui de son cœur de cible, les « *digital women* ». Il s'est constitué une audience forte et fidèle au sein de cette cible démographique. Au 31 décembre 2016[2], 68 % des membres du Groupe, 74 % des acheteurs cumulés du Groupe à la fin de l'année 2016 et 76 % de ses acheteurs étaient des femmes, dont 70 % étaient âgées de 25 à 50 ans.

Sélection et découverte. Les ventes privées quotidiennes du Groupe proposent aux membres de Showroomprivé une expérience client soigneusement élaborée, centrée sur la découverte et comparable au « lèche-vitrine ». Si le Groupe propose de nombreuses grandes marques déjà populaires, l'activité soutenue de ses membres s'explique également par l'offre qui leur est faite de découvrir sur la plateforme de nouvelles marques et de nouveaux produits sélectionnés par Showroomprivé. « KISS », le blog du Groupe animé par les experts éditoriaux internes, tient les membres informés des dernières tendances mode tout en présentant les ventes privées en cours sur la plateforme. L'importante équipe en charge du recrutement des marques, composée de 153 salariés au 31 décembre 2016, maintient une veille permanente sur le marché pour attirer de nouvelles marques partenaires de qualité. En outre, le Groupe a mis en place une équipe dédiée au planning, dont l'expertise est d'optimiser la programmation des ventes au cours de la semaine, du mois et de la saison.



Innovation. Afin d'améliorer continuellement l'expérience client, le Groupe s'attache à être à la pointe des dernières innovations technologiques, telles que les améliorations de la plateforme pour optimiser l'expérience sur mobiles, la capacité de confirmer un achat avec une empreinte digitale « *touch ID* », l'acceptation de moyens de paiement innovants tels que Apple Pay lancé en France mi-juillet 2016 ou Android Pay lancé au Royaume-Uni au début de l'année 2016. Par ailleurs, « Look

1 La catégorie « beauté & soins » inclut les produits de beauté et de soins.
2 Hors contribution de Saldi Privati

Forward », l'incubateur de *start-ups*, lancé par le Groupe en juin 2015 pour soutenir et accompagner des *start-ups* indépendantes développant des services, des applications ou des technologies innovants dans le secteur de la mode, allant des textiles avant-gardistes aux nouvelles techniques de marketing, démontre l'engagement de Showroomprivé pour soutenir l'innovation technologique dans le secteur de la mode. Dans cette perspective, le Groupe a coproduit l'événement « Weareable FashionTech Festival » avec le centre culturel de la Gaîté Lyrique à Paris en février 2016. L'objectif de cette initiative est de créer des rencontres à la croisée de la technologie et de la création, afin de partager le fruit de recherches sur les nouveaux moyens de concevoir, de distribuer et de consommer les articles de mode. Parmi les acteurs de ventes privées en France, le Groupe a également été l'un des premiers à proposer la livraison en 24 heures, qui concerne aujourd'hui environ un cinquième de ses ventes privées.

6.2.2 Une marque reconnue et une stratégie marketing efficace garantes de la forte valeur économique du cycle de vie des membres sur la plateforme

Le Groupe concentre la grande majorité de ses investissements marketing sur l'acquisition de nouveaux membres. À cet effet, le Groupe a recours à différents leviers parmi lesquels les liens sponsorisés sur les moteurs de recherche, la publicité sur mobile et sur les réseaux sociaux, les partenariats d'affiliation ainsi que des campagnes publicitaires de grande envergure à la télévision et la radio. Ensemble, ces leviers ont permis à la marque Showroomprivé de construire et d'accroître sa notoriété en France.

Une fois inscrits sur sa plateforme, les membres naviguent régulièrement sur les applications mobiles et les sites Internet du Groupe ou cliquent sur les liens contenus dans les courriels quotidiens, générant du trafic sans que cette démarche ne nécessite de dépenses directes de marketing de la part du Groupe. Ainsi, en 2016, 91 % des visites sur la plateforme du Groupe ont été générées par des sources gratuites. Par ailleurs, le Groupe dispose d'une solide expérience dans la gestion de l'expérience client, la stratégie marketing et les outils de fidélisation afin de convertir ses membres en acheteurs, puis en acheteurs réguliers. En 2016, 63 % des acheteurs du Groupe[1] avaient déjà, par le passé, effectué au moins un achat sur la plateforme au cours d'une période précédente. La même année, les acheteurs réguliers ont généré 75 % des ventes Internet brutes du Groupe. La gestion contrôlée des investissements engagés pour l'acquisition de nouveaux membres associée aux taux élevés de conversion de membres en acheteurs puis en acheteurs réguliers permet au Groupe d'avoir des membres représentant une forte valeur économique au cours de leur cycle de vie sur la plateforme.

A titre illustratif, les nouveaux membres qui se sont inscrits sur la plateforme du Groupe en France au deuxième trimestre 2013 forment la « cohorte du deuxième trimestre 2013 »[2]. Parmi les membres de cette cohorte, 13 % des membres ont effectué leur premier achat au cours du trimestre de leur inscription, 24 % à la fin du premier trimestre 2014 (soit dans les trois trimestres suivant leur inscription), 29 % à la fin du premier trimestre 2015 (soit dans les deux ans suivant leur inscription) et plus de 34 % à la fin du quatrième trimestre 2016 (soit plus de deux ans après leur inscription). Parmi les membres de la cohorte du deuxième trimestre 2013 ayant effectué au moins un achat sur la plateforme du Groupe, 62 % avaient réalisé plus d'un achat à la fin du premier trimestre 2014 et plus de 75 % avaient réalisé plus d'un achat à la fin du premier trimestre 2016. Ainsi, chaque cohorte de nouveaux membres permet d'apporter au Groupe des revenus significatifs et réguliers, qui viennent s'ajouter à ceux des cohortes précédentes. Pour plus de détails sur les dynamiques des cohortes, le lecteur est invité à se reporter à la section 6.5.3.1.3 « Dynamiques relatives à la conversion des membres en acheteurs et aux réachats » du présent document de référence.

1 Hors contribution de Saldi Privati

2 La cohorte du deuxième trimestre 2013 a été choisie par le Groupe en comparant le comportement des cohortes trimestrielles du Groupe aux résultats moyens des cohortes du Groupe depuis le quatrième trimestre 2011. La cohorte du deuxième trimestre 2013 a été identifiée comme la plus représentative de la performance des cohortes du Groupe depuis le quatrième trimestre 2011.

6.2.3 Un partenariat séduisant pour les marques partenaires

L'importance du nombre de membres du Groupe, sa croissance et le succès de ses ventes attirent une large variété de petites et grandes marques attractives sur sa plateforme. Beaucoup d'entre elles font à nouveau appel au Groupe pour organiser d'autres ventes événementielles. En 2016, les ventes du Groupe ont porté sur près de 2 000 marques et 80 % des ventes Internet brutes (hors voyage et offre dématérialisée) ont été générées par des marques partenaires ayant déjà fait l'objet de ventes événementielles sur la plateforme du Groupe précédemment.

Le Groupe travaille avec des marques partenaires disposant de stocks excédentaires afin de leur fournir une alternative attrayante par rapport aux canaux de distribution traditionnels. Le nombre important de clients du Groupe, leur caractère attractif et fidèle, et la connaissance de leurs caractéristiques, et ce, dans huit pays européens, permet aux marques partenaires de vendre rapidement des stocks excédentaires et de bénéficier d'une plateforme permettant de valoriser leur marque auprès d'une clientèle à fort potentiel. Parallèlement, la plateforme du Groupe s'attache à présenter les produits des marques partenaires à l'aide de supports visuels de grande qualité et préservant leur image de marque. Grâce à sa plateforme de *business intelligence* et d'analyses de données, le Groupe est également en mesure d'offrir à ses marques partenaires, des données et des analyses de qualité quant aux résultats de leurs ventes événementielles et aux tendances d'achats, tout en garantissant un strict respect des données personnelles de ses membres. Le Groupe tire également profit de sa capacité à acquérir des produits à des conditions commerciales favorables, et notamment grâce à son expérience dans l'acquisition et le traitement de stocks en vrac. Sa capacité à conclure des contrats avec ses marques partenaires, soit sur une base ferme soit sur une base conditionnelle, constitue également un facteur clé de succès. Ces facteurs ont contribué à convaincre un nombre croissant de marques partenaires d'utiliser de façon régulière la plateforme du Groupe comme un canal de vente fiable. En 2016, le Groupe a attiré près de 739 nouvelles marques sur sa plateforme (hors voyage et offre dématérialisée), soit une moyenne de deux nouvelles marques par jour.

6.2.4 Une infrastructure opérationnelle adaptée

Le Groupe a développé une plateforme technologique de haut niveau, extensible, centrée sur l'exploitation des données et développée sur mesure pour répondre aux besoins de son activité. À tous les niveaux du Groupe, cette plateforme technologique guide les prises de décision en temps réel en se fondant sur l'analyse de données. La plateforme de *business intelligence* développée par le Groupe, présente ainsi des modules adaptés à chaque branche d'activité, permettant à la direction et aux salariés d'accéder et d'interpréter facilement en temps réel les indicateurs clés de performance et les autres informations pertinentes notamment celles relatives à la sélection des marques et des produits, à la tarification, à l'allocation des ressources de marketing dans le but d'acquérir de nouveaux membres de façon rentable et à cibler les initiatives visant à fidéliser les clients. La plateforme permet également au Groupe de fournir aux marques partenaires des rapports détaillés sur les résultats de leurs ventes privées. En parallèle, les systèmes *front-end* du Groupe sont conçus pour optimiser l'expérience client et faciliter les achats à tout moment et en tout lieu pour les membres. Côté back-end, la plateforme du Groupe est conçue pour faire face à des volumes de trafic importants, supérieurs à la fois à la moyenne de 2,3 millions de visites quotidiennes enregistrées au dernier trimestre 2016, mais également au pic de trafic de 3,5 millions de visites quotidiennes enregistrées au cours de la même période.

Le Groupe a également mis en place une plateforme logistique optimisée et extensible. Il gère directement le tri des produits, le ré-emballage et la gestion des retours, qu'il considère comme des activités différenciées et à forte valeur ajoutée. Le Groupe a choisi d'externaliser d'autres activités logistiques telles que le stockage, la préparation des commandes, l'emballage et l'expédition. Cela lui permet de réaliser des économies importantes tout en limitant ses investissements. Le contrat conclu avec son principal partenaire de logistique, Dispeo, a permis au Groupe de réduire le coût par commande et ses délais de livraison tout en accédant à une capacité de traitement de 150 000 commandes quotidiennes (pouvant aller jusqu'à 200 000 commandes quotidiennes) à des conditions

commerciales intéressantes. À titre de comparaison, en 2016, le pic de volume du Groupe a atteint 122 000 commandes quotidiennes. Pour plus de détails concernant les activités logistiques du Groupe, le lecteur est invité à se reporter à la section 6.5.11 « Logistique et traitement des commandes » du présent document de référence.

L'architecture technologique du Groupe a été conçue de façon à être modulable et lui permet donc d'intégrer facilement et à moindre coût des nouveaux sites, des nouvelles applications ainsi que de nombreuses options de livraison et de paiement. C'est donc la même plateforme technologique qui soutient le développement en France et à l'international, permettant ainsi une mutualisation des ressources et une mise en place accélérée des fonctionnalités déjà éprouvées en France dans chacun des pays. De la même façon, ses infrastructures logistiques extensibles lui offrent une capacité et une flexibilité suffisante pour accompagner la croissance de ses activités dans toute l'Europe. Ces deux plateformes permettent ainsi au Groupe de soutenir et accélérer son développement à l'international tout en minimisant les investissements initiaux associés.

6.2.5 Un modèle financier vertueux alliant une croissance rapide du chiffre d'affaires, une rentabilité soutenue et une forte génération de trésorerie

Le modèle économique du Groupe lui a permis de poursuivre une croissance de son chiffre d'affaires tout en étant rentable depuis son lancement. Au cours de la période 2014-2016, le chiffre d'affaires du Groupe est passé de 349,8 millions d'euros à 539,7 millions d'euros, représentant un Taux de Croissance Annuel Moyen (« TCAM ») de 24 %. Au cours de la même période, l'EBITDA est passé de 15,5 millions d'euros à 28,3 millions d'euros, représentant un TCAM de 34,9 %. De plus, la situation favorable du Groupe en termes de fonds de roulement et ses faibles besoins en matière d'investissements opérationnels lui ont permis de générer une trésorerie significative. Les flux de trésorerie du Groupe liés à ses activités opérationnelles récurrentes avant impôt et après ses investissements opérationnels étaient de 35,5 millions d'euros en 2016. Grâce à sa forte génération de trésorerie, le Groupe a été en mesure de s'autofinancer depuis son lancement. Il dispose d'une trésorerie nette de 94,0 millions d'euros au 31 décembre 2016.

6.2.6 Une équipe de direction expérimentée, bénéficiant de compétences complémentaires et menée par les fondateurs du Groupe

Le Groupe bénéficie d'une équipe de direction menée par ses co-fondateurs, David Dayan et Thierry Petit, disposant d'expertises complémentaires dans les ventes d'articles de mode et le web marketing. L'expérience de plus de 25 ans de David Dayan dans l'univers de la mode fournit au Groupe des avantages compétitifs clés dans le recrutement des marques partenaires et la vente des stocks excédentaires. Parallèlement, l'expérience significative de Thierry Petit dans le e-commerce a permis de développer au sein du Groupe une culture centrée sur le marketing et l'analyse des données et a permis la création en interne d'une plateforme technologique à la pointe du secteur. Leurs compétences combinées ont donné naissance à une culture entrepreneuriale, réactive face aux évolutions, commerciale et tournée vers l'innovation.

Le Groupe bénéficie également de l'expérience de cadres dirigeants l'ayant rejoint pour accompagner sa croissance et prendre la responsabilité de fonctions clés. Ainsi, Nicolas Woussen a rejoint le Groupe en mars 2015 en tant que Directeur Général Finances et M&A, après avoir occupé un poste similaire au cours des cinq dernières années au sein des entreprises de e-commerce de premier plan Cnova et Cdiscount.

Dans le cadre de la poursuite du renforcement de son organisation, le Groupe a recruté au premier semestre 2016 un Directeur Juridique, un Directeur Général Business et un Directeur général des Opérations ainsi qu'un Directeur Logistique qui est chargé de conduire plusieurs missions destinées à poursuivre l'amélioration de la qualité de son service, la réduction des délais de livraison et la facilitation des retours. Le Groupe estime que la complémentarité des compétences et des expériences des douze membres de l'équipe dirigeante du Groupe et de tous ses salariés constitue une source

durable de compétitivité le plaçant dans une position favorable à l'approche de sa prochaine phase de développement.

6.3 STRATEGIE

La stratégie du Groupe s'articule autour des principaux éléments suivants :

6.3.1 Continuer à stimuler l'activité des membres et le taux de réachat en continuant à améliorer l'expérience client et la qualité des services du Groupe

Le Groupe va continuer à positionner le client au centre de son modèle de développement, afin de continuer à encourager l'activité de ses membres sur la plateforme et leur loyauté, et à augmenter le taux de conversion vers l'achat et le réachat. Pour renforcer la fidélité de ses membres, le Groupe mise sur son excellence opérationnelle et entend continuer à améliorer l'expérience shopping, les délais de livraisons et la qualité du service proposé. Le Groupe se concentrera également sur l'innovation à travers le développement de fonctions et services innovants (comme par exemple les programmes de fidélité, la livraison directe par les marques) afin de se différencier de la concurrence et se placer en chef de file du secteur. Cette stratégie passe également par l'amélioration continue de l'expérience client et sa personnalisation grâce aux capacités de « *big data* » du Groupe. Au premier semestre 2016, le Groupe a par exemple lancé en mars un moteur de recherche innovant permettant aux membres d'identifier rapidement sur le site les ventes proposant des produits répondant à leurs attentes et a développé en mai une fonctionnalité de recommandation de produits permettant de proposer aux membres les articles les plus susceptibles de les intéresser.

6.3.2 Continuer à accroître la notoriété de la marque et à attirer de nouveaux membres grâce à une stratégie marketing fondée sur le retour sur investissement

Le Groupe continuera à investir dans une stratégie marketing multicanal. Le Groupe a ainsi l'intention de continuer à effectuer des campagnes marketing télévision, radio et affichage afin de capitaliser sur les quatre valeurs clés de la marque que sont la mode, l'innovation, l'accessibilité et la proximité, qui séduisent son cœur de cible. En 2014, le Groupe a créé une agence de marketing interne pour l'aider à continuer à développer une stratégie de marque originale et efficace, inspirée de ses précédents succès. De plus, le Groupe prévoit d'exploiter son expertise en matière de CRM et de publicité ciblée en ligne et sur mobile pour stimuler l'activité de ses clients, encourager la conversion vers le premier achat et stimuler le taux de réachat.

6.3.3 Renforcer les partenariats avec les marques et continuer à enrichir le portefeuille de marques du Groupe

Le Groupe poursuivra l'amélioration de son offre aux fournisseurs afin d'étendre sa relation avec les marques partenaires déjà présentes sur la plateforme et afin d'en attirer de nouvelles. Le Groupe mettra en avant sa taille et sa capacité à vendre rapidement des volumes de plus en plus importants de stocks excédentaires. Le Groupe continuera à profiter de sa capacité à analyser des quantités de données importantes, et à produire des rapports y afférents, afin d'améliorer le succès de ses ventes privées et afin de fournir aux marques partenaires de précieuses informations, tout en continuant à veiller scrupuleusement au respect des données personnelles de ses membres. De plus, le Groupe cherchera de nouvelles façons de renforcer ses relations avec les marques, notamment grâce à des initiatives telles que des promotions « push to store » en vertu desquelles les membres pourront acheter des bons de réduction valables sur une période limitée et utilisables à la fois dans les magasins physiques ou en ligne des marques partenaires. Le Groupe entend élargir le recrutement local de marques dans ses marchés internationaux. De plus, toujours dans le but de satisfaire les envies et les besoins de son cœur de cible le Groupe continuera à étudier la possibilité de nouer des partenariats concernant de nouvelles catégories de produits, comme il l'a fait pour la billetterie avec France Billet en 2016, ou d'élargir son offre comme dans la beauté avec l'acquisition de Beauteprivee début 2017. En complément des initiatives vis-à-vis de ses marques partenaires, le Groupe a créé des produits sous

sa propre marque correspondant aux valeurs de sa marque. Il a notamment lancé durant le quatrième trimestre 2015 sa propre marque de mode #CollectionIRL. Ce projet permet également au Groupe de tirer davantage profit de la connaissance qu'il a des préférences de ses membres. En février 2016, le Groupe a déployé son offre de coupons destinés à générer du trafic chez ses enseignes partenaires à travers « Shop It Pocket » et « Shop It Coupon ». « Shop It Pocket » propose des réductions exclusives en magasin. Après avoir effectué l'achat, le client peut scanner son ticket de caisse via l'application ShowroomPrivé et se voir rembourser du montant de la réduction. L'offre « Shop It Coupon » propose quant à elle d'acheter sur un portail un bon d'achat à valoir en magasin. Le Groupe met ainsi à profit sa base de données et sa forte affluence quotidienne pour en faire un outil de poids pour les marques et souhaite ainsi recruter de nouvelles marques partenaires en quête de nouveaux canaux d'acquisition de clients. Il s'agit également d'un nouveau biais de fidélisation pour le site.

6.3.4 Acquérir une taille critique dans les marchés internationaux du Groupe

Grâce à sa stratégie de développement ciblé à l'international, le Groupe s'est rapidement développé dans ses marchés hors de France. Fin 2016, le Groupe comptait, dans ses marchés internationaux, 8,7 millions de membres et 1,2 million d'acheteurs cumulés, dont 0,5 million ont effectué au moins un achat au cours de l'année 2016 (hors contribution de Saldi Privati). Au total, les ventes à l'international ont représenté 13,3 % du chiffre d'affaires total du Groupe en 2016, et 18,4 % en incluant une contribution de Saldi Privati sur 12 mois, cinq ans seulement après le lancement, en Espagne, de son premier site internet hors de France. Le Groupe a pour objectif de continuer à accroître son chiffre d'affaires et ses parts de marché dans ses marchés internationaux existants afin d'atteindre une taille critique et de devenir rentable. En 2016, il est entré dans une stratégie multi-locale avec des équipes d'achat expérimentées dorénavant constituées en Allemagne, Espagne et Italie. Il continuera à investir dans des campagnes visant à renforcer la notoriété de la marque et continuera à rechercher les opportunités lui permettant de s'adapter au mieux aux marchés locaux, notamment via le recrutement de marques locales. Le Groupe entend également continuer à se développer à l'international par des opérations de croissance externe rigoureusement sélectionnées, sur des marchés sur lesquels l'acquisition d'un acteur local dynamique lui permet de développer plus efficacement sa présence. Le Groupe a ainsi procédé en novembre 2016 à l'acquisition de la société Saldi Privati, acteur de référence en Italie, où le Groupe était déjà présent depuis 2011, ce pays constituant un marché stratégique en raison du poids de l'industrie de la mode et du fort potentiel de développement compte tenu d'un taux de pénétration du e-Commerce inférieur à la moyenne européenne. Cette acquisition lui a permis de devenir le deuxième acteur de la vente évènementielle en Italie[1]. En outre, si des circonstances favorables se présentaient, il pourrait envisager d'acquérir, sur de nouveaux marchés, des leaders locaux bénéficiant de perspectives de croissance attractives et d'un environnement compétitif favorable. Que ce soit dans la mise en œuvre de sa stratégie de croissance organique ou dans l'évaluation d'acquisitions potentielles, le Groupe continuera à adopter une approche rigoureuse quant à l'allocation de ses ressources et de son capital. Le Groupe a également lancé au cours du quatrième trimestre 2015 un site Internet en langue allemande en Allemagne, qu'il considère comme un marché potentiel fort pour ses activités.

6.4 PRESENTATION DU SECTEUR ET DU MARCHE

Le Groupe est un acteur du e-commerce en forte croissance dont le principal marché est celui de la mode[2] en Europe[3]. Au 31 décembre 2016, le Groupe est présent en France, son principal marché

1 Calcul de la Société d'après une base de données Osservatorio eCommerce B2c Netcomm – Politecnico di Milano et Bureau van Dijk

2 La catégorie « articles de mode » inclut les vêtements et les chaussures, les sacs et la bagagerie, la bijouterie et les montres, et les accessoires personnels et les lunettes.

3 Le marché européen comprend les pays d'Europe de l'Ouest (Autriche, Belgique, Danemark, Finlande, France, Allemagne, Grèce, Irlande, Italie, Pays-Bas, Norvège, Portugal, Espagne, Suède, Suisse, Turquie et Royaume-Uni) et les pays d'Europe de l'Est (Biélorussie, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Croatie, République Tchèque, Estonie, Géorgie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Macédoine, Pologne, Roumanie, Russie, Serbie et Monténégro, Slovaquie, Slovénie, Ukraine).

(86,7 % de son chiffre d'affaires Internet en 2016), dans sept autres pays européens (Italie, Espagne, Belgique, Allemagne, Portugal, Pays-Bas et Pologne). Il a également ouvert sa plateforme aux membres de plus de 160 pays, pouvant effectuer leurs achats en monnaie locale *via* le site Internet en langue anglaise du Groupe.

La croissance rapide du Groupe depuis sa création a été soutenue par les conditions de marché favorables du marché européen de la vente au détail. En effet, ce marché bénéficie de la croissance continue de la pénétration des achats d'articles de mode en ligne et du choix croissant des consommateurs d'acheter les articles de mode en ligne plutôt que via des canaux de vente hors ligne. Ce marché a également bénéficié de l'adoption croissante, par les consommateurs, du modèle du m-commerce, c'est-à-dire des achats effectués à partir des terminaux mobiles, et de la croissance du m-commerce.

6.4.1 L'e-commerce est un vaste marché en forte croissance en Europe

Au cours des dernières années, une part croissante des achats effectués par les consommateurs en Europe a été réalisée en ligne. Entre 2012 et 2016, les achats effectués en ligne par les consommateurs en Europe ont augmenté d'environ 13,3 % par an. En 2016, ils ont représenté environ 232 milliards d'euros. Dans le secteur européen de la vente au détail (en ligne et hors ligne), la part des achats effectués en ligne a augmenté de 4,4 % en 2012 à 7,3 % en 2016 (Source : Euromonitor International[1]).

Les nombreux avantages, tant pour les consommateurs que pour les commerçants, du modèle de l'e-commerce ont, selon le Groupe, contribué en partie à l'augmentation du nombre de consommateurs achetant en ligne et à l'adoption par ces derniers du modèle de l'e-commerce :

- *un produit accessible facilement*. L'e-commerce offre la possibilité aux consommateurs de pouvoir chercher un produit à tout moment, en tout lieu et à partir d'une multitude d'appareils. Les consommateurs peuvent ainsi éviter la foule et les files d'attente des magasins, tout en trouvant des produits de grande qualité à des prix intéressants.

- *une offre de produits variée et un confort lors de l'achat*. En général, les plateformes d'e-commerce offrent aux consommateurs, au sein d'une même catégorie de produits, une plus grande sélection d'articles que les magasins physiques. En effet, les plateformes de vente en ligne ne sont pas confrontées aux difficultés des magasins physiques, qui sont limités par l'espace physique de leur magasin et doivent avoir sur place les stocks disponibles. Les consommateurs peuvent également, sur Internet, trouver facilement les produits qu'ils cherchent et comparer les prix offerts sur les différentes plateformes de vente en ligne. De plus, les plateformes de vente en ligne offrent généralement aux consommateurs plusieurs options de livraison. Le consommateur peut ainsi généralement choisir entre une livraison de sa commande directement à son domicile ou sur son lieu de travail.

- *des frais généraux réduits*. Dans la mesure où les e-commerçants n'ont, par définition, et contrairement aux magasins physiques, pas besoin d'entretenir des vitrines physiques, les e-commerçants peuvent généralement limiter leurs frais généraux. Ils peuvent ainsi répercuter l'économie réalisée sur les consommateurs, en réduisant les prix. Ces frais généraux relativement bas peuvent également contribuer à améliorer leur rentabilité.

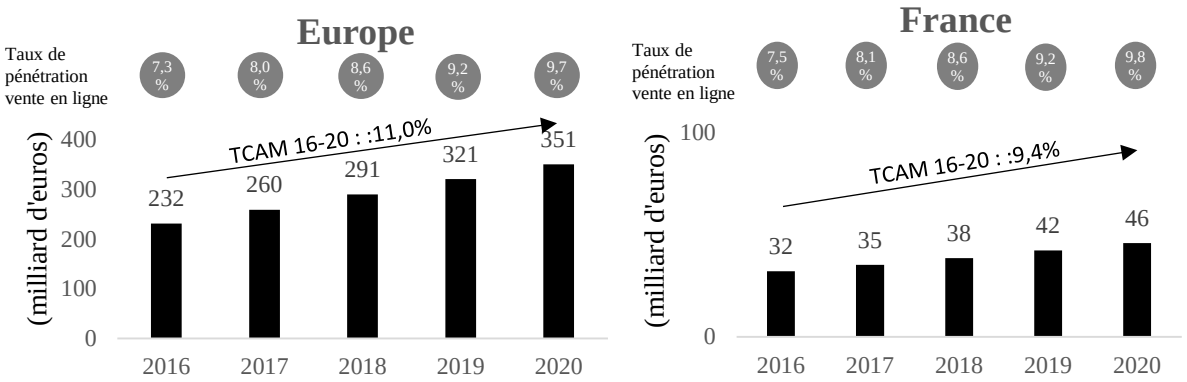
- *l'analyse de données comme levier opérationnel*. Les e-commerçants peuvent généralement recueillir facilement des données sur la navigation des consommateurs et leurs comportements lors de l'achat sur une plateforme de vente en ligne. Dans la mesure où les e-

1 Les chiffres présentés par Euromonitor International se basent sur un taux de change fixe de l'euro égal à la parité euro-dollar moyenne en 2016 (soit 1,1 dollar/1,0 euro, selon Euromonitor International) et sont présentés en valeur historique, sans ajustement en fonction de l'inflation.

commerçants utilisent ces informations pour optimiser leurs offres et mettre en œuvre un marketing ciblé, l'analyse de ces données peut permettre d'améliorer l'expérience client des consommateurs sur les plateformes de vente en ligne grâce à des offres personnalisées.

Les avantages du modèle de l'e-commerce, dont ceux décrits ci-dessus, devraient, à l'avenir, soutenir la croissance des achats effectués en ligne sur le marché européen. Selon Euromonitor International, les achats effectués en ligne par les consommateurs en Europe devraient passer de 232 milliards d'euros en 2016 à environ 351 milliards d'euros en 2020, soit un taux de croissance annuel moyen de 11 %.

Achats effectués en ligne par les consommateurs en Europe et en France (*en milliards d'euros*)



Source : Euromonitor International, février 2017

Chacun des marchés géographiques du Groupe en Europe se caractérise par une taille de marché des achats effectués en ligne et une dynamique de croissance relative aux achats effectués en ligne propre. Le Groupe considère que ces marchés fournissent des opportunités intéressantes et qu'ils pourront avoir un effet positif important sur la croissance future :

Achats effectués en ligne en 2016 et taux de croissance annuel moyen dans les principaux marchés géographiques du Groupe (en *milliards d'euros*)

	France	***Italie***	***Espagne***	***Portugal***	***Belgique***	***Pays-Bas***	***Pologne***
Marché de la vente au détail en ligne 2016(€Md)	***32.0***	***8.6***	***6.9***	***1.3***	***5.7***	***8.7***	***5.9***
TCAM 2011-2016 (%)	***12.2%***	***18.2%***	***8.8%***	***11.9%***	***23.8%***	***10.4%***	***21.4%***
TCAM 2016-2020 (%)	***9.4%***	***14.4%***	***8.6%***	***10.1%***	***14.2%***	***7.8%***	***16.8%***

Source : Euromonitor International

Le taux de pénétration des achats effectués en ligne par les consommateurs (défini comme le pourcentage, sur l'ensemble des achats, des achats effectués en ligne) pourrait également être un facteur de croissance des achats effectués en ligne sur différents marchés. Les taux de pénétration des achats effectués en ligne varient selon les zones géographiques et selon les pays d'une même zone géographique. Ce taux de pénétration varie en fonction de plusieurs facteurs dont les préférences des consommateurs en matière d'achat, l'accès aux connections Internet à haut débit, la confiance accordée par les consommateurs aux plateformes de vente en ligne et aux systèmes de paiement en ligne, la disponibilité d'options de livraison pratiques pour les consommateurs et leur expérience avec

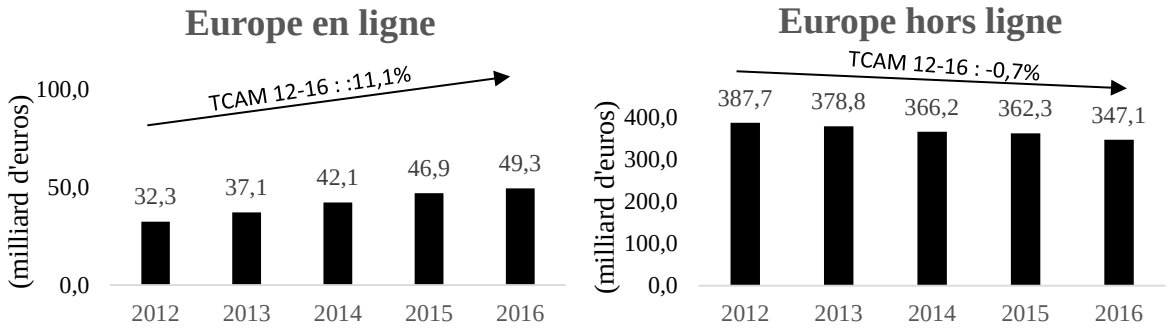
les prédécesseurs du Groupe, tels que la vente à distance sur catalogue et les ventes à domicile. En 2016, le taux de pénétration des achats effectués en ligne par les consommateurs était de 7,3 % en Europe. Ce taux est inférieur à celui des États-Unis d'Amérique, qui atteignait 10,5 % en 2016 (Source : Euromonitor International). Selon le Groupe, le taux de pénétration des achats en ligne relativement bas en Europe (et en Europe de l'Ouest, qui présente un taux de pénétration des achats effectués en ligne par les consommateurs de 7,9 % en 2016) représente des opportunités de croissance. En effet, le taux de pénétration des achats en ligne pourrait augmenter en Europe (et en Europe de l'Ouest) afin d'atteindre le même niveau que celui observé aux États-Unis d'Amérique.

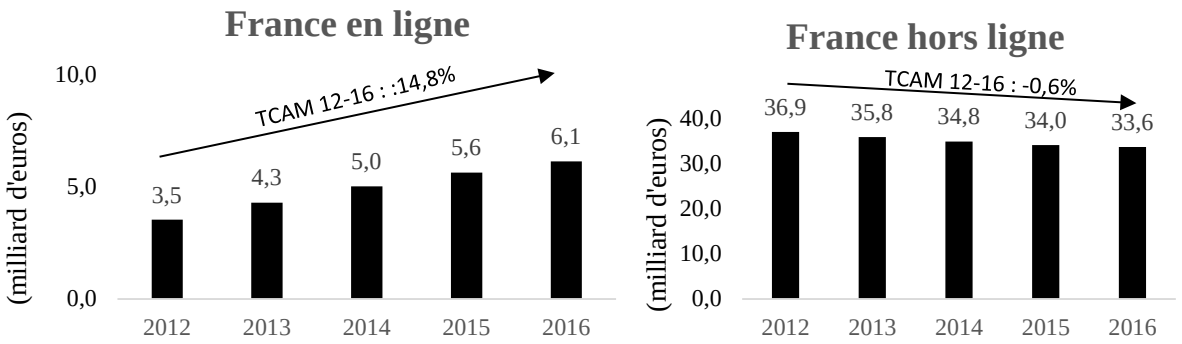
Les taux de pénétration des achats effectués en ligne par les consommateurs ne sont pas homogènes au sein du marché européen. Le taux de pénétration des achats effectués en ligne par les consommateurs en France, le principal marché du Groupe, et dans ses marchés en Italie et en Espagne, est plus faible que dans ceux d'autres pays européens, tels que l'Allemagne et le Royaume-Uni. Selon le Groupe, ces taux de pénétration relativement bas représentent des opportunités de croissance significatives. En effet, le taux de pénétration des achats effectués en ligne pourrait augmenter en France, en Italie et en Espagne, afin d'atteindre le même niveau que celui de l'Allemagne et du Royaume-Uni. Entre 2016 et 2020, le taux de pénétration des achats effectués en ligne par les consommateurs devrait augmenter de 7,5 % à 9,8 % en France, de 3,0 % à 4,7 % en Italie, de 3,4 % à 4,1 % en Espagne, et de 8,5 % à 11,7 % en Allemagne (Source : Euromonitor International). Certains autres marchés actifs du Groupe ont également des taux de pénétration en ligne bas en 2016, dont le Portugal (3,1 %), la Belgique (7,7 %) et la Pologne (6,8 %), alors que le marché du Groupe au Pays-Bas présente un taux de pénétration de 9,2 % (Source : Euromonitor International).

6.4.2 Le vaste marché de la vente d'articles de mode en ligne gagne rapidement des parts de marché sur celui de la vente d'articles de mode hors ligne

Les articles de mode, qui sont les principaux produits offerts par le Groupe, sont des produits de consommation fortement achetés en Europe. En 2016, les ventes d'articles de mode en ligne ont augmenté de 13,4 % par an, passant de 26 milliards d'euros en 2011 à 49 milliards d'euros en 2016.

Achats d'articles de mode effectués en ligne et hors ligne par les consommateurs en Europe et en France
(*en milliards d'euros*)





Source : Euromonitor International

Le marché de la mode pourrait également représenter une opportunité supplémentaire de croissance des achats effectués en ligne par les consommateurs en Europe. En 2016, le taux de pénétration en ligne des ventes d'articles de mode était d'environ 12,4 % alors qu'il n'était que de 10,3% en 2014.[1] En comparaison avec d'autres catégories de produits, telles que la catégorie « appareils électroménagers et électroniques », présentant un taux de pénétration des achats en ligne de 15,3 %[2] en 2014, ce taux de pénétration est relativement bas (Source : Euromonitor International). Selon le Groupe, les e-commerçants fournissent des services aux consommateurs afin de les aider lors de leurs achats en ligne d'articles de mode, tels que des informations sur les tailles des produits et les différences entre les produits. Ils leur permettent également de renvoyer facilement les produits commandés. Selon le Groupe, ces services vont contribuer à rapprocher, pour le consommateur, les catégories de produits personnalisés, telles que les articles de mode, des catégories de produits standardisés, telles que les appareils électroniques.

Le Groupe est également bien placé pour bénéficier de la croissance du marché de la vente en ligne d'autres catégories de produits, en particulier dans les secteurs les plus attractifs pour son cœur de cible. En 2016, 47 % des ventes Internet brutes du Groupe ont été réalisées dans d'autres catégories de produits que les articles de mode. Les secteurs dans lesquels le Groupe a également développé son activité incluent la catégorie « maison & jardin », la catégorie « beauté & soins » et la catégorie « appareils électroménagers et électroniques ». Le Groupe estime que les catégories « maison & jardin » et « beauté et soins » représentent également un potentiel significatif de croissance à long terme et que ces catégories de produits devraient chacune connaître une augmentation de leur pénétration en ligne ainsi qu'une croissance des ventes en ligne.

6.4.3 Le m-commerce contribue à augmenter les achats d'articles de mode effectués en ligne

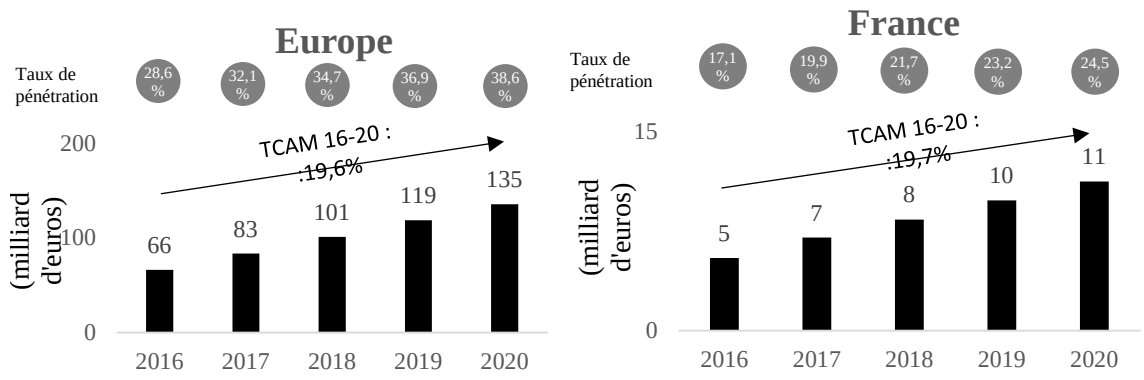
La multiplication des terminaux mobiles (*smartphones* et tablettes) a significativement contribué à la forte croissance des achats effectués en ligne par les consommateurs. Les terminaux mobiles offrent aux consommateurs la possibilité de naviguer sur les plateformes de vente en ligne et d'y effectuer un achat à tout moment et en tout lieu. Les terminaux mobiles leur permettent ainsi d'effectuer des achats au cours de leurs déplacements, dès que leur emploi du temps le leur permet. Cette accessibilité, associée à l'adoption croissante par les consommateurs du modèle de m-commerce, a contribué à la croissance des achats effectués à partir des terminaux mobiles par les consommateurs en Europe, qui sont passés de 4 milliards d'euros en 2011 à 66 milliards d'euros en 2016. Cette forte croissance des achats effectués à partir des terminaux mobiles par les consommateurs en Europe devrait se poursuivre. En Europe, les achats effectués à partir des terminaux mobiles par les consommateurs

[1] Les chiffres relatifs aux taux de pénétration étant élaborés à partir d'un ensemble de données n'utilisant pas les mêmes critères pour catégoriser les chiffres d'affaires que l'ensemble de données utilisé pour la taille de marché correspondante, ces valeurs ne sont pas comparables.

[2] Le taux de pénétration pour la catégorie « appareils électroménagers et électroniques » est déterminée en référence au volume de produits et non au chiffre d'affaires.

devraient croître de 66 milliards d’euros en 2016 à 135 milliards en 2020, soit un taux de croissance annuel moyen de presque 20 %. Cette croissance des achats effectués à partir des terminaux mobiles dépasse celle des achats effectués en ligne. La part des achats effectués à partir des terminaux mobiles par les consommateurs dans l’ensemble des achats effectués en ligne par les consommateurs a ainsi augmenté de 3,3 % en 2011 à 28,6 % en 2016. En 2020, les achats effectués à partir des terminaux mobiles devraient représenter 38,6 % des achats effectués en ligne par les consommateurs (Source : Euromonitor International).

Achats effectués à partir des terminaux mobiles par les consommateurs en Europe et en France (*en milliards d'euros*)



Source: Euromonitor International, février 2017

Les marchés européens actuels du Groupe ont des taux de vente sur mobile (en pourcentage de l'ensemble des ventes effectuées en ligne en 2016) variés. Dans son principal marché, le marché français, le taux de pénétration sur mobile de 17,1 % est relativement bas par comparaison à la moyenne européenne. Le Groupe estime que l'évolution de ce taux pourrait soutenir la croissance :

Taux de ventes sur mobile en pourcentage de l'ensemble des ventes effectuées en ligne (2016)

	France	***Italie***	***Espagne***	***Portugal***	***Belgique***	***Pays-Bas***	***Pologne***
Pénétration mobile sur les ventes en ligne (%)	***2016 17.1%***	***33.0%***	***13.2%***	***13.5%***	***17.0%***	***36.6%***	***12.2%***

Source : Euromonitor International

Selon le Groupe, le mobile est parfaitement adapté à l'achat d'articles de mode, son principal marché. En effet, avant de procéder à l'achat d'un article de mode, le consommateur navigue sur la plateforme et prend en considération de nombreux facteurs, tels que le style du produit, la qualité ou le type de matériaux, la marque, le prix et la taille. Cette recherche d'informations nécessite généralement beaucoup de temps. La possibilité offerte par le mobile de naviguer sur la plateforme à tout moment de la journée est ainsi particulièrement précieuse pour les consommateurs. Les résultats de l'enquête effectuée par eMarketer témoignent de l'avantage que représente le mobile. Cette enquête indique que les vêtements sont la catégorie de produits la plus achetée sur les *smartphones*, 37,0 % des personnes interrogées ayant acheté des vêtements sur des *smartphones*. Par comparaison, les personnes interrogées ayant acheté sur des *smartphones* des livres, des appareils électroniques, des billets et des produits de soins étaient respectivement de 22,7 %, 26,7 %, 24,0 % et 18,1 %. (Source : eMarketer, février 2014). L'adoption précoce d'une stratégie axée sur le mobile par le Groupe et l'attention continue qu'il porte à cette stratégie lui permettent d'être bien placé pour bénéficier des opportunités de croissance que représente le mobile.

6.4.4 Les canaux de vente de stocks excédentaires sont un canal de vente à part entière pour les marques de mode

Les marques s'attachent à produire la quantité de produits permettant de répondre à la demande estimée des produits. Des stocks insuffisants pourraient les empêcher de bénéficier d'opportunités leur permettant d'augmenter leur chiffre d'affaires et pourraient également avoir un effet défavorable sur leur réputation auprès de leurs clients. Ainsi, les marques produisent généralement des quantités de produits suffisantes pour éviter toute rupture de stocks. Cela explique l'existence structurelle de

stocks n'ayant pas été vendus au prix de vente public via les canaux de vente au détail traditionnels. En France, les marques de mode ont généralement un taux d'invendus de l'ordre de 4 % à 8 % par an. (Source : Xerfi, janvier 2015).

Le niveau des stocks excédentaires peut également être impacté par d'autres évolutions des conditions de marché. Par exemple, les marques de mode ont récemment commencé à augmenter le nombre de collections qu'elles développent, passant de quatre collections par an en moyenne en 2006 à 5,1 collections en 2010, reflétant ainsi la tendance grandissante à la « *fast fashion* » (Source : Institut Français de la Mode, 2011). Le Groupe estime que ce cycle de collections plus rapide peut conduire les marques et les commerçants à avoir plus de stocks excédentaires, l'inventaire de la collection précédente étant vendu pour faire place aux nouveaux articles.

Le niveau des stocks excédentaires dans les principaux marchés européens du Groupe (hors Royaume-Uni), et particulièrement dans son principal marché, la France, peut également être impacté par les réglementations applicables. Ces dernières peuvent limiter la possibilité, pour les marques et les commerçants traditionnels, de mettre en place des soldes afin de vendre les stocks excédentaires en dehors de périodes de soldes définies par les réglementations. Ces réglementations incluent des restrictions quant aux périodes de l'année où les marques et les commerçants traditionnels ont la possibilité de proposer des produits à prix réduit, aux conditions auxquelles ces réductions peuvent être proposées, aux publicités relatives à ces réductions et au type de stocks pouvant bénéficier de réductions. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la section 4.2.1 « Le Groupe est soumis à de nombreux lois et règlements qui pourraient évoluer ou faire l'objet d'une application ayant un effet défavorable significatif sur son activité. » du présent document de référence. Selon le Groupe, à cause de ces réglementations, les marques et les commerçants traditionnels peuvent éprouver plus de difficultés à vendre leurs stocks à des prix réduits en dehors des « périodes de soldes », augmentant ainsi leur besoin de trouver un canal de vente pour monétiser ces stocks. À cause de ces réglementations, les consommateurs pourraient également éprouver plus de difficultés à trouver des offres de produits à prix réduits en dehors des « périodes de soldes » dans les magasins physiques, en raison du temps et des efforts supplémentaires nécessaires pour identifier de telles opportunités. La diminution de la demande en résultant pourrait contribuer à la constitution de stocks excédentaires plus importants.

Les marques et les commerçants ont ainsi besoin d'un autre canal de vente fiable pour vendre leurs stocks excédentaires afin d'augmenter leur chiffre d'affaires. Traditionnellement, de nombreuses marques s'appuyaient essentiellement sur les magasins d'usine et les distributeurs grossistes. Cependant, ces marques et ces commerçants ont récemment commencé à vendre des stocks excédentaires via des canaux de vente événementielle en ligne. En effet, selon le Groupe, les canaux de vente en ligne leur permettent d'élargir leur clientèle et les analyses de données auxquelles les marques partenaires ont accès peuvent leur permettre d'approfondir la connaissance qu'elles ont de leurs clients.

6.4.5 Environnement concurrentiel

Du fait de sa taille et de son potentiel de croissance, la vente en ligne d'articles de mode en Europe représente un marché important et très attractif. Showroomprivé est en concurrence avec d'autres acteurs sur ce marché. Les avantages concurrentiels développés par le Groupe sont notamment les suivants :

- *La taille*. La taille du Groupe en termes de volume de ventes, de nombre de membres, d'acheteurs et de marques partenaires lui permet d'être un canal de vente attractif pour les marques partenaires disposant de stocks excédentaires et de faire bénéficier ses membres d'une offre variée et axée sur la découverte de nouvelles marques et de nouveaux produits à des prix réduits.

- *La marque*. La marque du Groupe jouit d'une forte notoriété qui lui permet d'augmenter son nombre de membres, de générer des revenus directs et de recruter des marques.

- *Une offre axée sur la mode*. La forte spécialisation du Groupe dans la mode, son expérience de ce secteur et son expertise dans l'analyse de données, lui permettent de continuer à améliorer ses initiatives visant à recruter des marques partenaires, d'appréhender et d'anticiper les préférences des consommateurs et les tendances, et d'optimiser la définition des prix d'achat et de vente. Le Groupe estime que cette expertise est un facteur clé de différenciation par rapport aux plateformes d'e-commerce plus généralistes.

- *Interface*. Le Groupe estime que ses sites Internet et ses applications mobiles élégants et faciles d'utilisation simplifient la découverte de nouvelles marques et de nouveaux produits et permettent à ses membres de bénéficier d'une expérience client attractive.

- *Logistique et technologies*. Le Groupe a développé une infrastructure technologique de haut niveau, extensible et centrée sur l'exploitation des données. Elle a été construite sur mesure pour répondre aux besoins de son activité. À tous les niveaux du Groupe, cette plateforme technologique guide les prises de décision en temps réel en se fondant sur l'analyse de données. S'y ajoute une infrastructure logistique de traitement des commandes optimisée et extensible grâce aux compétences dont il dispose en interne et à ses prestataires de services logistiques externes.

- *Marketing*. Le Groupe est en concurrence avec d'autres commerçants quant à sa stratégie marketing. Il utilise son expertise dans le web marketing et dans l'analyse de données pour mettre en œuvre une stratégie de croissance fondée sur le retour sur investissement et le test constant des nouvelles technologies de marketing digital accessibles, et ayant pour objectif d'attirer des membres sur sa plateforme en optimisant l'équation volume/coût.

- *Une offre adaptée aux spécificités locales*. Selon le Groupe, l'adaptation de l'expérience client aux spécificités des différents marchés locaux représente une composante importante de sa compétitivité à l'échelle internationale. Les interfaces du Groupe sont adaptées aux préférences locales, disponibles dans la langue locale, proposent des méthodes de paiement et des options de livraison adaptées à chaque marché, et le Groupe s'attache, de façon intensifiée, à recruter des marques partenaires locales.

Les concurrents du Groupe sont, à titre principal, les sites de vente événementielle en ligne.

Ces acteurs ont un modèle économique similaire à celui du Groupe. Au cours de ventes événementielles ayant une durée limitée, ils offrent, aux personnes qui se sont inscrites sur sa plateforme, des produits à des prix significativement inférieurs aux prix de vente publics. Selon le Groupe, de nombreux facteurs lui permettent de se différencier de ses concurrents, dont : sa spécialisation et son expertise dans la vente d'articles de mode, son cœur de cible, les « *digital women* », son expertise dans les ventes au détail traditionnelles de stocks excédentaires, ses compétences en matière de technologies, de « *big data* » et d'analyses de données, son expérience marketing et son infrastructure extensible. Certains concurrents sur ce marché, notamment Vente Privée, cherchent activement à conclure des accords exclusifs avec certaines de leurs marques partenaires. Ces concurrents sur ce marché incluent Vente Privée, Brand4friends, Brandalley, Bazarchic, BuyVIP et Limango.

Les e-commerçants d'articles de mode « *pure-players* » et les commerçants d'articles de mode intégrés verticalement, les e-commerçants généralistes et les magasins physiques spécialisés dans la liquidation des stocks excédentaires s'inscrivent également dans l'environnement concurrentiel des sites de ventes privées en ligne tel que le Groupe, mais dans une moindre mesure, compte tenu de leurs caractéristiques distinctes :

- *les e-commerçants d'articles de mode « pure-players » et les commerçants d'articles de mode intégrés verticalement*. Au sein des marchés géographiques dans lesquels le Groupe est présent, il existe plusieurs acteurs vendant en ligne des collections d'articles de mode. Ces « *pure-players* » ont un modèle économique significativement différent de celui du Groupe. Généralement, ils achètent des stocks de produits de la saison en cours et les conservent en vue de répondre aux commandes passées sur leurs plateformes. Ces stocks sont généralement vendus à des prix supérieurs aux prix moyens proposés par le Groupe. Ces opérateurs en Europe incluent Zalando, Asos, Yoox-Net-A-Porter et Boohoo. De nombreux commerçants spécialisés dans la vente hors ligne et intégrés verticalement ont également commencé une activité de vente en ligne. Le Groupe estime disposer d'un avantage sur ces opérateurs dans la mesure où ces derniers sont généralement davantage concentrés sur leur activité principale de vente hors ligne et pourraient ne pas disposer de la taille et de l'expertise nécessaires pour développer une activité de vente en ligne. De plus, ces commerçants offrent généralement des produits de leur propre marque. À la différence du Groupe, ils n'offrent donc pas nécessairement une sélection de marques aussi variée ou l'opportunité de découvrir de nouvelles marques. Selon le Groupe, ces commerçants ne font généralement pas de réductions de prix car cela pourrait avoir un effet négatif sur la valeur de leur marque. Ces concurrents incluent H&M, Inditex (qui détient, par exemple, Zara et Massimo Dutti) et Uniqlo.

- *les e-commerçants généralistes*. Certains e-commerçants généralistes offrent une large gamme de produits, dont des articles de mode. Cependant, le Groupe estime que ces e-commerçants, de taille importante, ne disposent pas d'une spécialisation et d'une expertise dans les articles de mode et leurs sites Internet ne sont pas optimisés pour la vente d'articles de mode. De plus, dans de nombreux cas, ils n'ont pas axé leur activité sur des marchés précis. De plus, ces commerçants ont un modèle économique différent de celui du Groupe et vendent généralement leurs produits à des niveaux de prix similaires aux prix de vente publics. Ces concurrents incluent Amazon et Cdiscount.

- *les magasins physiques spécialisés dans la liquidation des stocks excédentaires*. Les magasins physiques spécialisés dans la liquidation des stocks excédentaires, notamment les magasins d'usine d'articles de mode, constituent un canal traditionnel de vente des stocks excédentaires. Ces magasins achètent également des stocks excédentaires auprès des marques. Cependant, l'accès à un nombre de membres plus important et à une clientèle plus précisément identifiée, l'envergure internationale du Groupe, des meilleures analyses de données permettant aux marques d'approfondir la connaissance qu'elles ont de leurs clients et d'optimiser leurs décisions commerciales, constituent, selon le Groupe, des facteurs clés de différenciation pour les marques partenaires.

Les dynamiques présentées ci-dessus s'appliquent également généralement aux ventes d'autres catégories de produits du Groupe. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la section 4.1.3.4 « Le Groupe exerce dans un secteur fortement concurrentiel et des pressions concurrentielles pourraient affecter ses ventes et sa croissance. » du présent document de référence.

6.5 DESCRIPTION DES ACTIVITES DU GROUPE

6.5.1 L'expérience client chez Showroomprivé

Le modèle de vente du Groupe est conçu pour créer une expérience client divertissante, fidélisante et axée autour de la découverte. Tous les matins, dès 7 heures en semaine (9 heures le weekend), environ 15 à 17 ventes privées sont mises en ligne. Ces ventes privées présentent des réductions allant généralement de 50 % à 70 % du prix de vente public sur un nombre limité de produits de petites et grandes marques. Les ventes privées du Groupe durent généralement jusqu'à sept jours. Cette durée a été conçue afin de convenir aux membres ayant un agenda chargé tout en étant suffisamment courte pour provoquer des achats coup-de-cœur.

En leur offrant un moyen intuitif et stimulant de découvrir tous les matins une sélection de nouvelles offres, le Groupe souhaite que la visite de son site Internet devienne, pour ses membres, un réflexe quotidien. Chaque jour, le Groupe propose une gamme élaborée de produits de petites et grandes marques à des prix très avantageux. Il offre ainsi à ses membres la possibilité de découvrir de nouvelles marques dont ils n'auraient peut-être pas eu connaissance autrement. Les ventes privées quotidiennes présentent un large panel de marques et de nombreuses gammes de produits et de prix. Les membres peuvent ainsi effectuer des achats aussi bien pour eux que pour leur famille et leur maison. L'équipe du Groupe en charge de la planification des ventes coordonne les ventes privées afin d'assurer un impact maximal de ces ventes en limitant les ventes privées simultanées de marques vendant les mêmes catégories de produits. Le Groupe met également en avant des offres de voyages et d'activités de loisir qui, en permettant aux membres de s'évader de leur quotidien, contribuent à la dimension divertissante de la plateforme.

Le Groupe envoie chaque jour un bulletin électronique d'information personnalisé présentant les ventes événementielles débutant le lendemain matin, afin de s'assurer que les membres restent actifs et connectés à la plateforme. Ce courrier répond aux besoins de la « *digital woman* », qui a un emploi du temps chargé, en lui offrant un aperçu rapide (grâce à des photos et une description des marques et des produits) des ventes qui auront lieu le lendemain. Il constitue un vecteur majeur de trafic pour le Groupe dans la mesure où de nombreux membres cliquent sur les liens pour accéder directement aux applications mobiles et aux sites Internet du Groupe. La plateforme du Groupe connaît généralement une hausse du trafic tous les matins lorsque les membres se connectent pour découvrir les nouvelles ventes événementielles. Le trafic reste toutefois soutenu tout au long de la journée et pendant la soirée, notamment du fait de la possibilité de rester connecté en continu grâce aux terminaux mobiles. L'objectif du Groupe est d'inscrire les achats sur son site Internet dans la routine quotidienne de ses membres. Il veille également à ce que la plateforme réponde au mode de vie et aux habitudes de ses membres, parmi lesquelles figure l'accomplissement de tâches de manière simultanée. Ainsi, les applications mobiles et les sites Internet du Groupe comportent un éventail de fonctionnalités conçues pour permettre aux membres de revenir aux éléments précédemment consultés, de programmer des rappels pour signaler les ventes à venir et les dates de fin des ventes, mais aussi de classer les événements en fonction de leurs durées restantes. Le Groupe promeut également ses ventes via son blog « KISS », les réseaux sociaux, des concours et des campagnes saisonnières et thématiques, et ce, tout au long de l'année, afin d'accroître la fidélisation de ses membres. Au 31 décembre 2016, le Groupe comptait 401 000 fans sur Facebook, 23 000 sur Twitter et 65 000 sur Instagram.

Chaque vente privée est conçue et réalisée par l'équipe interne de production de 243 personnes, composée de designers et de photographes de mode. Cette équipe s'occupe de l'intégralité des ventes événementielles du Groupe. Elle présente la marque et les produits proposés dans le cadre de la vente privée en créant des bannières et des pages d'accueil soignées et inspirées des magazines de mode. L'équipe de production des ventes s'occupe de l'ensemble des étapes de production des ventes privées dont la sélection de l'échantillon des produits, le recrutement des mannequins, la scénographie, les prises de photographies dans l'un des 28 studios de photographies du Groupe, la création des descriptions et le *design* des annonces et la mise en page de la publicité pour les ventes événementielles. L'équipe de production prend environ un million de photos par an. Le Groupe estime que l'attention qu'il porte à la qualité de la mise en scène des produits et à la présentation des marques le différencie des canaux traditionnels de distribution et constitue un facteur d'attractivité majeur pour les marques partenaires. Le Groupe utilise des méthodes d'analyses de données pour la programmation des ventes événementielles et présente les produits avec soin dans les courriels et les notifications « *push* » sur les mobiles qu'il envoie aux membres, afin d'améliorer leur expérience client et de les inciter à acheter. Les activités de production du Groupe sont principalement réalisées dans les locaux de son siège social à La Plaine Saint-Denis, avec l'assistance d'une petite équipe à Barcelone. À la date du présent document de référence, le Groupe a développé ses activités de production en ouvrant un nouveau site à Roubaix, en France, au quatrième trimestre 2015.

Le modèle des ventes privées à durée limitée du Groupe permet d'offrir à ses membres une large gamme de produits et de marques, tout en permettant à ses marques partenaires de vendre rapidement

des stocks excédentaires. En 2016, le Groupe a proposé une sélection de près de 2000 marques et a attiré près de 739 nouvelles marques sur sa plateforme (hors voyage et offre dématérialisée). Le Groupe considère que le maintien et l'augmentation de la diversité de ses offres permettent à sa plateforme de rester attractive, tout en offrant à son réseau croissant de marques partenaires un canal efficace pour vendre leurs stocks excédentaires.

6.5.2 L'offre du Groupe

6.5.2.1 L'offre du Groupe aux membres

Le modèle des ventes privées du Groupe, centrées sur la mode, est conçu pour répondre aux attentes de ses membres et en particulier à celles de sa cible démographique, les « *digital women* ». Pour cela, il offre quotidiennement à ses membres une expérience client divertissante et fidélisante, facilitant la découverte de nouvelles marques et l'identification de bonnes affaires en matière de prêt-à-porter. Le Groupe estime que ses membres se rendent sur sa plateforme afin de trouver des produits à des prix avantageux, bénéficiant généralement d'une réduction allant de 50 % à 70 % par rapport au prix de vente public, à la fois concernant des marques qu'elles connaissent et de nouvelles marques, sélectionnées par l'équipe expérimentée du Groupe en charge du recrutement des marques partenaires. Le Groupe considère que cela contribue à créer une expérience client fidélisante, la navigation entre les pages dédiées aux ventes événementielles conduisant naturellement à la découverte de nouveaux produits. Le Groupe a construit son succès sur une offre d'articles de mode (représentant 53 % des ventes Internet brutes[1] en 2016) et une gamme d'autres types d'articles attentivement sélectionnés pour attirer ses membres, comprenant entre autres des produits de beauté et de décoration. Ainsi, en 2016, environ 63 % de l'ensemble des acheteurs réguliers du Groupe ont effectué au moins un achat dans plus d'une catégorie de produits. Le modèle du Groupe qui consiste à lancer quotidiennement et rapidement de nouveaux événements à durée limitée lui permet de tester facilement et de façon rentable la réaction de ses membres aux nouvelles catégories de produits. Il est ainsi en mesure de mieux comprendre leurs préférences ainsi que leurs attentes pour ses futures ventes.

La plateforme du Groupe, centrée sur le mobile, présente des applications mobiles et des sites Internet simples et attractifs, aux fonctionnalités intuitives, accessibles à tout moment et en tout lieu, ainsi que des options de paiement pratiques, permettant de fluidifier l'expérience client. Le Groupe met également l'accent sur l'efficacité de ses services de livraison pour faire parvenir les produits aux acheteurs dans des délais très compétitifs pour l'industrie de la vente événementielle en ligne. Pour certains produits, le Groupe propose ainsi une option de livraison en 24 heures.

6.5.2.2 L'offre du Groupe aux marques partenaires

La croissance du nombre de ses membres, de ses services de qualité et du nombre de ventes privées réalisées avec succès ont permis au Groupe d'attirer sur sa plateforme un panel diversifié et attractif de petites et grandes marques. Au fil du temps, beaucoup sont devenus des partenaires réguliers du Groupe et utilisent régulièrement sa plateforme comme canal de vente à part entière. En 2016, plus de 80 % des ventes Internet brutes du Groupe (hors voyage et offre dématérialisée) ont été générées par des marques partenaires ayant déjà fait l'objet de ventes privées sur la plateforme du Groupe par le passé.

La plateforme du Groupe permet à ses marques partenaires de promouvoir leur image et leurs produits auprès d'un grand nombre de membres particulièrement fidèles. À la fin de l'année 2016, le Groupe comptait 28,3 millions de membres. Au dernier trimestre 2016, le Groupe a enregistré dans ses systèmes 2,3 millions de visites en moyenne par jour, soit 70,9 millions de visites par mois. Au total sur l'année 2016, le Groupe a enregistré 55,7 millions de visites par mois. Ce trafic permet aux marques partenaires d'accroître leur visibilité sur leurs marchés existants ou sur de nouveaux marchés, auprès d'un public représentant un fort potentiel pour leur marque, et en particulier auprès

1 Hors contribution de Saldi Privati

d'une audience de jeune consommateurs, 43 % des membres du Groupe ayant moins de 35 ans fin décembre 2016. De plus, les campagnes marketing sophistiquées du Groupe sur les mobiles et dans les courriels constituent un autre vecteur permettant aux marques partenaires, sans engager de coût supplémentaire, d'accroître leur notoriété.

Les ventes événementielles du Groupe cherchent toujours à mettre en valeur les marques qu'elles présentent. Les studios de production du Groupe, utilisant des outils à la pointe de la technologie, veillent à ce que chaque produit soit présenté de manière soignée et attractive. Contrairement aux canaux traditionnels de distribution des stocks excédentaires, le Groupe offre aux marques partenaires une plateforme pour gérer ces stocks en leur permettant de les valoriser et de les promouvoir avec élégance. Le Groupe offre également à ses marques partenaires de la flexibilité concernant le choix de type de ventes événementielles et de l'audience pour les ventes sur sa plateforme, telle que la sélection de marchés géographiques spécifiques ou les types de marketing, afin de s'assurer que la vente correspond à la stratégie de la marque partenaire.

Grâce à sa capacité d'analyse de données, le Groupe propose également aux marques partenaires un accès à des informations analytiques précieuses sur les préférences des consommateurs et leurs comportements. À l'issue de chaque vente événementielle, le Groupe propose à ses marques partenaires des rapports détaillés sur l'attractivité de leurs produits et des informations sur les caractéristiques démographiques des acheteurs et sur leurs comportements lors de l'achat. Les marques partenaires peuvent utiliser ces informations analytiques afin d'optimiser leurs futurs plans de production, leurs stratégies de gestion des stocks et leurs décisions marketing. Le Groupe réalise ces analyses et ces rapports en veillant scrupuleusement au respect de la vie privée de ses membres.

6.5.3 Nombre de membres et marchés

6.5.3.1 Nombre de membres

6.5.3.1.1 Marché cible

Bien que la plateforme du Groupe attire un public varié, le Groupe a volontairement conçu sa marque, sa gamme de produits, sa stratégie marketing ainsi que le *design* de ses applications mobiles et de ses sites Internet afin d'attirer un public féminin. Il est issu, en particulier, de la cible démographique que le Groupe identifie comme celle des « *digital women* », qu'il considère comme dotée d'un fort potentiel. Elles sont actives sur Internet et ont adopté très tôt le modèle du commerce en ligne. Parmi les « *digital women* » françaises ayant au moins un enfant de moins de 18 ans, 93 % ont un intérêt pour les achats en ligne et 66 % ont passé, en moyenne, plus de 1 heure et 20 minutes par jour sur Internet en 2014 (Source : KR Media, mai 2015). Elles gèrent une grande partie du budget familial, aiment faire du shopping et achètent, généralement, pour toute la famille.

Le nombre important de membres féminins du Groupe traduit ce positionnement – 68 % des membres du Groupe[1] à la fin de l'année 2016, 74% des acheteurs cumulés du Groupe[1] à la fin de l'année 2016 et 76 % des acheteurs[1] en 2016 étaient des femmes, dont 70 % de femmes âgées de 25 à 50 ans.

6.5.3.1.2 Membres et acheteurs

La popularité de Showroomprivé lui a permis de connaître une forte croissance du nombre de ses membres. Le tableau suivant résume les évolutions du nombre total de membres, d'acheteurs cumulés et d'acheteurs du Groupe pour les périodes indiquées.

[1] Hors contribution de Saldi Privati

Membres, acheteurs cumulés et acheteurs
(*en millions*)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016*
Total membres (au 31 décembre)	6,3	9,2	12,4	16,2	20,2	24,6	28,3
% de croissance par rapport à l'année précédente	*n.a.*	*47 %*	*37 %*	*29 %*	*25 %*	*22 %*	*15,1 %*
Acheteurs cumulés *(au 31 décembre)*	0,9	1,5	2,2	3,2	4,3	5,5	6,8
% de croissance par rapport à l'année précédente	*n.a.*	*54 %*	*42 %*	*45 %*	*35 %*	*28 %*	*22,5 %*
Acheteurs (*par exercice de douze mois clos au 31 décembre*)	0,6	0,9	1,3	1,8	2,4	2,9	3,2
% de croissance par rapport à l'année précédente	*n.a.*	*46 %*	*55 %*	*35 %*	*30 %*	*22 %*	*12,8 %*

* hors contribution de Saldi Privati

Pour s'inscrire sur la plateforme et avoir accès aux ventes privées, le client suit un processus d'inscription gratuit et en une étape, requérant un nom et une adresse électronique. Le Groupe a connu un succès significatif dans la conversion de membres en acheteurs et d'acheteurs en acheteurs réguliers. Au cours de la période 2013-2016, pour chacune des années, le taux de croissance annuel du nombre d'acheteurs et du nombre d'acheteurs cumulés du Groupe dépasse le taux de croissance annuel du nombre de membres, démontrant ainsi le succès croissant du Groupe dans la conversion de membres en acheteurs et d'acheteurs en acheteurs réguliers.

6.5.3.1.3 Dynamiques relatives à la conversion des membres en acheteurs puis en acheteurs réguliers

La présentation suivante correspond à une description des dynamiques relatives à la conversion des membres en acheteurs et des acheteurs en acheteurs réguliers pour certaines des « cohortes » de membres et des « cohortes » d'acheteurs du Groupe. L'appartenance à une cohorte de membres ou à une cohorte d'acheteurs est respectivement définie par le trimestre au cours duquel la personne est devenue membre ou celui au cours duquel elle a procédé à son premier achat sur la plateforme du Groupe. Bien que le Groupe estime que les comportements des cohortes de membres et des cohortes d'acheteurs ci-dessous lors de l'achat et du réachat sont généralement cohérents avec les performances enregistrées au sein des cohortes du Groupe depuis le quatrième trimestre 2011, les performances des futures cohortes peuvent varier et éventuellement diminuer. Il ne peut être garanti que les comportements lors de l'achat et du réachat ou les performances des cohortes à l'avenir seront en ligne avec les tendances décrites ci-dessous.

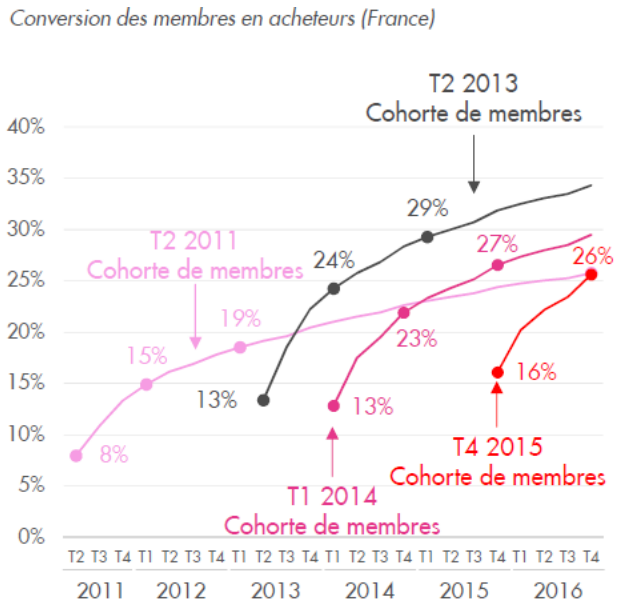
6.5.3.1.3.1 La conversion des membres en acheteurs

Une fois qu'une personne s'est enregistrée en tant que membre sur l'une de ses applications mobiles ou l'un de ses sites Internet, l'objectif du Groupe est de l'inciter à effectuer son premier achat, puis des achats réguliers. En plus de la qualité de son offre de services, afin d'augmenter le taux de conversion en acheteur puis en acheteur régulier, le Groupe adopte une approche à 360 degrés, incluant le site Internet, des envois personnalisés et adaptés de courriels et de notifications « *push* » sur les terminaux mobiles. Le coût marginal d'une grande majorité des initiatives du Groupe visant à fidéliser la clientèle est très limité. Ainsi, dès qu'un membre s'est inscrit sur sa plateforme, le Groupe n'engage aucune dépense de marketing directe supplémentaire pour convertir le membre en acheteur.

Dans le cadre de ses activités, le Groupe pilote et analyse les comportements lors de l'achat de « cohortes » de membres au fil du temps. Le Groupe a pu constater, pour plusieurs cohortes successives, que le taux de conversion des membres en acheteurs en France s'accélérait avec le temps.

Afin d'illustrer cette évolution, le Groupe a comparé le pourcentage de membres de la cohorte du deuxième trimestre 2011[1], du deuxième trimestre 2013, du premier trimestre 2014 et du quatrième trimestre 2015 qui avaient effectué au moins un achat dans le trimestre suivant leur inscription, au bout du quatrième trimestre suivant leur inscription et, le cas échéant, au bout de deux ans. Le graphique ci-dessous illustre, pour les cohortes du deuxième trimestre 2011, du deuxième trimestre 2013, du premier trimestre 2014 et du quatrième trimestre 2015 en France, le pourcentage de membres ayant effectué leur premier achat dans les trimestres suivants leur inscription.

Conversion des membres des cohortes du deuxième trimestre 2011 du deuxième trimestre 2013, du premier trimestre 2014 et du quatrième trimestre 2015 en acheteurs (France) (en %)



L'analyse des membres de la cohorte du deuxième trimestre 2013 en France montre que durant le trimestre de leur inscription sur la plateforme, 13 % des membres de cette cohorte ont effectué leur premier achat et sont devenus des acheteurs. À la fin du premier trimestre 2014, soit trois trimestres après celui de leur inscription, le taux de conversion des membres en acheteurs s'est élevé à 24 % et à la fin du premier trimestre 2015, soit deux ans après leur inscription, le taux de conversion s'élevait à 29 %. À titre de comparaison, la cohorte des membres du deuxième trimestre 2011 en France avait enregistré un taux de conversion de membres en acheteurs de seulement 8 % au cours du trimestre de leur inscription, de 15 % au bout du troisième trimestre suivant celui de leur inscription (soit à la fin du premier trimestre 2012) et de 19 % deux ans après leur inscription (soit à la fin du premier trimestre 2013). Concernant la cohorte du premier trimestre 2014, 13 % des membres de cette cohorte ont effectué leur premier achat durant le trimestre de leur inscription et sont devenus des acheteurs. Le taux de conversion s'élevait à 23 % à la fin du quatrième trimestre 2014 (soit trois trimestres après celui de leur inscription) et à 27 % au quatrième trimestre 2015 (soit 7 trimestres après celui de leur inscription). Enfin la cohorte du quatrième trimestre 2015 a enregistré le plus haut taux de conversion de membres en acheteurs durant le trimestre de leur inscription, celui-ci atteignant 16%, et montant à 26% un an après leur inscription.

1 Afin de choisir la cohorte qui servirait d'exemple, le Groupe a comparé chacune des cohortes trimestrielles depuis le quatrième trimestre 2011 aux résultats moyens de l'ensemble des cohortes depuis le début de cette période. La cohorte du deuxième trimestre 2013 a été choisie car elle est la plus représentative des performances moyennes obtenues parmi l'ensemble des cohortes depuis le quatrième trimestre 2011. La cohorte du deuxième trimestre 2011 a été sélectionnée en tant que point de comparaison afin d'illustrer la manière dont les pourcentages avaient évolué depuis 2011, qui est la date à laquelle le Groupe a lancé sa première campagne d'envergure dans les médias.

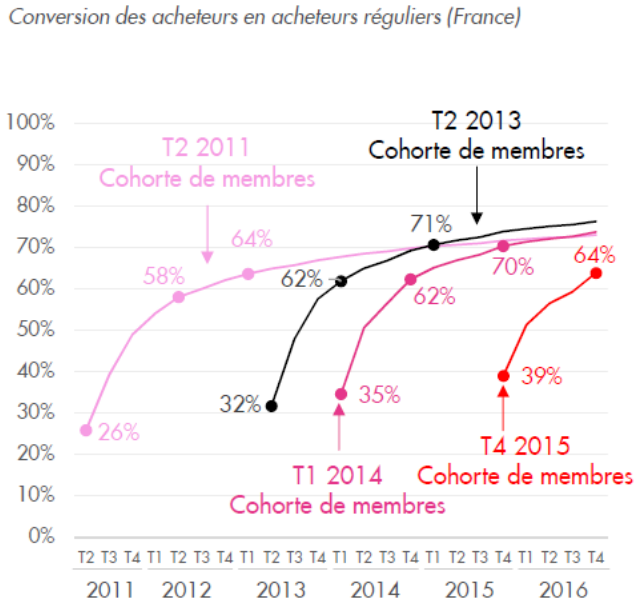
La majorité des conversions de membres en acheteurs a lieu au cours de l'année de leur inscription sur sa plateforme. Cependant, le Groupe continue de convertir des membres en acheteurs plus d'un an après qu'ils soient devenus membres.

6.5.3.1.3.2 Conversion des acheteurs en acheteurs réguliers

Lorsqu'un membre a effectué son premier achat, le Groupe cherche alors à le convertir en acheteur régulier. Une partie des initiatives visant à fidéliser la clientèle est dédiée à cet objectif : inciter l'acheteur à effectuer un second achat et le fidéliser. Des exemples de ces initiatives incluent l'envoi de trois emails successifs à l'acheteur ayant effectué son premier achat, des offres pour son anniversaire, des bons lors de parrainages ainsi que des questionnaires de satisfaction client.

Le Groupe pilote et analyse le comportement lors de l'achat des « cohortes d'acheteurs » au fil du temps, qui comprennent l'ensemble des membres ayant effectué leur premier achat au cours d'un même trimestre. Le Groupe estime que la conversion d'acheteurs en acheteurs réguliers est un moteur clé de génération de chiffre d'affaires. Le graphique ci-dessous illustre, pour les cohortes des acheteurs du deuxième trimestre 2011, du deuxième trimestre 2013, du premier trimestre 2014 et du quatrième trimestre 2015 en France, le pourcentage de nouveaux acheteurs ayant effectué leur deuxième achat dans les trimestres suivant leur premier achat.

Conversion des acheteurs des cohortes du deuxième trimestre 2011 du deuxième trimestre 2013, du premier trimestre 2014 et du quatrième trimestre 2015 en acheteurs réguliers (France) (en %)



L'analyse de la cohorte des acheteurs du deuxième trimestre 2013[1] en France indique que durant le trimestre de leur premier achat, 32 % des acheteurs de la cohorte ont effectué au moins un achat supplémentaire. À la fin du premier trimestre 2014, soit trois trimestres après celui de leur premier achat, le taux de conversion en acheteur régulier a atteint 62 % et, à la fin du premier trimestre 2015, soit deux ans après leur premier achat, le taux de conversion s'élevait à 71 %. Le Groupe a pu constater que le taux de conversion en acheteurs réguliers en France s'accélérait avec le temps. À titre illustratif, la cohorte des acheteurs du deuxième trimestre 2011 en France a enregistré un taux de conversion en acheteurs réguliers de 26 % au cours du trimestre de leur inscription, de 54 % au bout

1 En se fondant sur les analyses effectuées sur d'autres cohortes trimestrielles d'acheteurs, le Groupe considère que la cohorte des acheteurs du deuxième trimestre 2013 est représentative de la tendance plus généralement observée pour les autres cohortes d'acheteurs en France.

du troisième trimestre suivant celui de leur inscription (soit à la fin du premier trimestre 2012) et de 64 % deux ans après leur inscription (soit à la fin du premier trimestre 2013). La cohorte du premier trimestre 2014 a enregistré un taux de conversion en acheteurs réguliers de 35 % à la fin du premier trimestre 2014, de 62 % à la fin du quatrième trimestre 2014 (soit trois trimestres après celui de leur inscription) et 70 % au quatrième trimestre 2015 (soit 7 trimestres après celui de leur inscription). Enfin, la cohorte du quatrième trimestre 2015 affiche que 39% des acheteurs de la cohorte ont effectué au moins un achat supplémentaire durant le trimestre de leur premier achat, et 64% au cours de l'année qui a suivi.

Le Groupe considère que les tendances relativement constantes observées pour de nombreuses cohortes d'acheteurs en France dès que l'acheteur a effectué son premier achat contribuent à mettre en évidence son aptitude à fidéliser les clients et explique le pourcentage élevé de son chiffre d'affaires généré par les acheteurs réguliers. La forte fidélité observée dès qu'un acheteur devient un acheteur régulier représente une source de valeur significative pour le Groupe. En 2016, 63 % des acheteurs ont fait au moins un autre achat au cours des années précédentes et 75 % des ventes Internet brutes du Groupe ont été générées par ces acheteurs réguliers.

6.5.3.1.3.3 Valeur économique du cycle de vie des membres sur la plateforme

Comme mentionné ci-dessus, le Groupe s'emploie à ce que les membres effectuent leur premier achat, puis deviennent des acheteurs réguliers. Les acheteurs réguliers représentent une part significative de son chiffre d'affaires. Bien que les comportements lors de l'achat varient en fonction des saisons, le Groupe a constaté que le chiffre d'affaires moyen généré par ses cohortes de membres augmentait avec le temps.

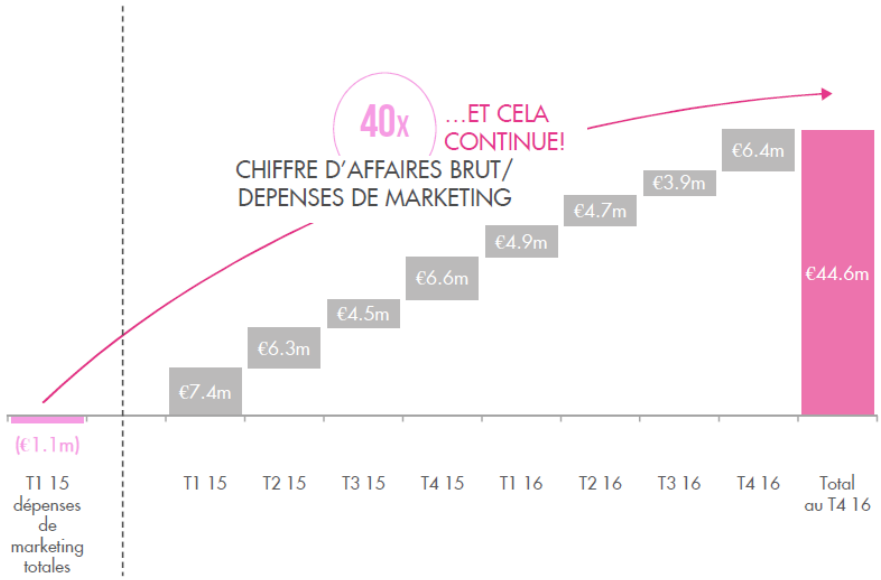
Compte tenu du succès rencontré par le Groupe dans la conversion de membres en acheteurs puis en acheteurs réguliers au fil du temps grâce à la qualité de l'expérience client qu'il propose et à ses initiatives visant à fidéliser les membres, les investissements marketing du Groupe sont principalement concentrés sur l'acquisition de membres. Afin d'évaluer le retour sur ses investissements marketing en France, le Groupe compare la valeur économique d'une cohorte trimestrielle de membres donnée au cours de son cycle de vie sur la plateforme, définie comme étant sa contribution aux ventes Internet brutes cumulées, aux investissements marketing totaux engagés par le Groupe pendant le trimestre durant lequel ces membres se sont inscrits sur sa plateforme.

Afin d'illustrer l'importance de la valeur économique qu'une cohorte du Groupe génère en comparaison avec les dépenses de marketing engagées afin de l'acquérir, le Groupe a comparé les ventes Internet brutes cumulées provenant de la cohorte des membres du premier trimestre 2015 en France avec le total des dépenses de marketing engagées pendant le premier trimestre 2014 afin d'acquérir ces membres. Le graphique suivant présente une synthèse des dépenses de marketing engagées pour acquérir la cohorte des membres du premier trimestre 2015 et les ventes Internet brutes trimestrielles générées par cette cohorte.

Valeur de la cohorte des membres
du premier trimestre 2015 au cours de leur cycle de vie sur la plateforme

Valeur économique / Dépenses marketing

Chiffre d'affaires Internet brut pour la cohorte de membres du T1 2015 (France)



La cohorte des membres du premier trimestre 2015 a généré une valeur économique lors de son cycle de vie de 44,6 millions d'euros à la fin du quatrième trimestre 2016 (soit 7 trimestres après celui de leur inscription), représentant 40 fois les dépenses de marketing engagées afin d'acquérir la totalité de cette cohorte de membres.

Les dynamiques des cohortes dépendent dans une large mesure du niveau de maturité de l'activité dans chaque marché. Étant donné le stade de maturité du Groupe dans ses marchés internationaux, encore en développement, les cohortes trimestrielles de membres et d'acheteurs au sein de ses marchés internationaux ont montré, par le passé, des taux de conversion de membres en acheteurs et d'acheteurs en acheteurs réguliers moins élevés que ceux du marché français, plus développé. Par conséquent, les cohortes des marchés internationaux ont enregistré une valeur économique moins élevée au cours de leur cycle de vie sur la plateforme que les cohortes du marché français. De plus, étant donné les stades de maturité différents des divers marchés internationaux du Groupe, les performances enregistrées par les cohortes trimestrielles des différents marchés internationaux du Groupe sont généralement moins homogènes que celles observées pour les cohortes du marché français.

6.5.3.2 Marchés

Au 31 décembre 2016, le Groupe exploite des sites Internet locaux en France et dans sept autres pays européens.

France. La France a été le premier marché du Groupe et demeure son marché principal. Ainsi, en 2016, il comptait en France 19,6 millions de membres (sur un total de 28,3 millions de membres) et la France représentait près de 87 % de son chiffre d'affaires total. Les applications mobiles et l'attractivité du modèle du Groupe lui ont permis de se constituer une des audiences les plus importantes sur les terminaux mobiles parmi les acteurs du secteur de vente de détail en France (6ème en novembre 2016). Elles lui ont également permis de se constituer une des audiences les plus actives en termes de temps moyen quotidien passé sur les terminaux mobiles (Source : panel Nielsen, novembre 2016). Au dernier trimestre 2016, le Groupe a enregistré dans ses systèmes 2,3 millions de visites en moyenne par jour sur sa plateforme française, avec une audience en termes de visiteurs uniques comprise entre 1,2 et 1,7 million par jour sur la période d'octobre à novembre 2016. (Source : Médiamétrie, novembre 2016). À la fin de l'année 2016, le Groupe comptait, en France, 19,6 millions

de membres, dont 5,6 millions d'acheteurs cumulés. Parmi eux, 2,8 millions ont effectué un achat en 2016.

International. En 2010, le Groupe s'est engagé dans une stratégie de développement ciblé à l'international pilotée depuis la France en lançant plusieurs versions locales de son site Internet. Aujourd'hui, le Groupe dispose de versions locales de sa plateforme dans sept pays européens en dehors de la France (Italie, Espagne, Belgique, Portugal, Allemagne, Pays-Bas et Pologne). En outre, le Groupe a également ouvert sa plateforme aux membres de plus de 160 pays, pouvant effectuer leurs achats en monnaie locale via un site Internet en langue anglaise.

Le tableau suivant présente les dates de lancement des sites Internet du Groupe à l'international.

Pays	**Lancement de la version locale du site Internet du Groupe**
Espagne	Juillet 2010
Italie	Mars 2011
Pays-Bas	Mars 2012
Belgique	Janvier 2013
Portugal	Juillet 2013
Pologne	Juillet 2013
Site Internet multi-devises) (1)	Décembre 2014
Allemagne	Octobre 2015
Maroc	2017(2)

(1) Le Groupe a ajouté une fonctionnalité à son site Internet en langue anglaise, permettant aux consommateurs de plus de 160 pays de faire des achats sur sa plateforme dans leur monnaie locale.

(2) A la date d'enregistrement du présent document de référence, le Groupe envisage de lancer, au cours du second trimestre 2017, une version locale de son site Internet au Maroc.

Après cette première période de développement pilotée depuis la France, le Groupe a décidé de mettre en œuvre à partir de 2016 une nouvelle stratégie de développement multi-local à l'international pour se rapprocher de sa clientèle et ainsi stimuler la conversion des membres en acheteurs et renforcer leur fidélisation. Cette stratégie s'appuie sur le renforcement de la présence locale du Groupe à travers l'ouverture de bureaux d'achat et la mise en place d'équipes de *sourcing* dédiées (en Espagne, en Italie avec notamment l'acquisition de Saldi Privati et plus récemment en Allemagne), afin de développer des offres plus spécifiques aux besoins des marchés locaux. Elle s'appuie également sur le déploiement à l'international des innovations et outils de conversion lancés en France par le Groupe (comme par exemple le service « Infinity » ou le « panier unique », tous deux lancés en Espagne et au Portugal au cours du premier semestre 2016), avec pour objectif de renforcer l'engagement et la fidélisation de ses membres et d'accélérer leur conversion en acheteurs. En 2016, l'activité internationale représentait 13,3 % du chiffre d'affaires du Groupe et 18,4 % en incluant une contribution de Saldi Privati sur 12 mois. Ses marchés les plus importants en termes de chiffre d'affaires sont l'Italie, l'Espagne, la Belgique et le Portugal. À la fin de l'année 2016, le Groupe comptait 8,7 millions de membres dans l'ensemble de ses marchés internationaux [1]. Parmi eux, 1,2 million[1] ont effectué un achat depuis le lancement de la plateforme du Groupe et 0,5 million[1] ont effectué un achat en 2016.

1 Hors contribution de Saldi Privati

L'expansion du Groupe en Espagne est un exemple de sa stratégie de développement multi-local à l'international. Après avoir lancé sa plateforme en Espagne en juillet 2010, et encouragé par la croissance continue de ses ventes dans le pays, le Groupe a ouvert des bureaux de *sourcing* locaux et également déployé le service « Infinity » et le « panier unique » au cours du premier semestre 2016.

L'expansion du Groupe en Italie fournit un autre exemple réussi de la stratégie de développement multi-local à l'international du Groupe. Déjà présent en Italie depuis 2011 à travers sa plateforme Internet, le Groupe a décidé de se renforcer sur ce marché stratégique en raison du poids de l'industrie de la mode et du fort potentiel de développement compte tenu d'un taux de pénétration du e-Commerce inférieur à la moyenne européenne. En ligne avec sa stratégie multi-locale, le Groupe a ainsi acquis, en novembre 2016, 100% du capital de la société Saldi Privati, acteur de référence en Italie (avec 2,7 millions de membres et 44 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015). Cette acquisition qui permet au Groupe de devenir le deuxième acteur de la vente évènementielle en Italie[1] lui permet en outre de s'appuyer sur les équipes locales existantes de Saldi Privati pour accélérer son développement en Italie et de bénéficier, aux termes d'un partenariat conclu avec l'ancien propriétaire de Saldi Privati, le groupe milanais Banzai (première plateforme nationale de e-commerce en Italie, cotée sur le marché STAR), de la plateforme logistique de ce dernier. Le Groupe pourra notamment accéder au réseau unique et propriétaire de plus de 400 points retraits de Banzai dans environ 200 villes, et proposer une livraison en 48h à ses membres.

En Allemagne, le Groupe a ouvert en 2016 un bureau d'achat lui offrant l'opportunité de se rapprocher de l'important bassin de marques locales, notamment sur les catégories du sport et de l'outdoor, et ainsi d'enrichir son offre pour ses clients en Europe.

Enfin, d'autres zones géographiques comme l'Europe du Nord et de l'Est ou encore le Maghreb, pourraient également offrir un potentiel de développement notable dans les années à venir sans que le modèle d'expansion soit pour autant déjà défini.

6.5.4 Marques partenaires

6.5.4.1 Sélection des marques partenaires et expertise en approvisionnement

La sélection des marques est au cœur du service offert par le Groupe à ses membres. Selon une enquête réalisée par le Groupe auprès de ses membres en 2015, la qualité des marques proposées est la deuxième caractéristique du Groupe la plus appréciée. Les membres interrogés ont indiqué qu'ils appréciaient le fait de découvrir des marques lors de leurs achats chez Showroomprivé. Le Groupe considère que proposer une sélection soigneusement élaborée de produits et de marques constitue une composante importante des avantages qu'il offre aux consommateurs et lui permet de générer du trafic gratuit.

L'équipe expérimentée du Groupe en charge du recrutement des marques partenaires est composée, au 31 décembre 2016, de plus de 153 acheteurs et supervisée par des acheteurs seniors, bénéficiant de cinq à quinze années d'expérience dans l'achat en gros. Le Groupe travaille à la fois directement avec les marques et, dans certains cas, avec des distributeurs tiers qui gèrent la distribution des produits d'une marque donnée.

6.5.4.2 Sélection et offre de marques

L'équipe du Groupe en charge du recrutement des marques partenaires cherche à développer un portefeuille diversifié de petites et grandes marques couvrant une large gamme de prix. Cela permet au Groupe d'offrir à ses membres de grandes marques à des prix exceptionnels, tout en leur offrant la

1 Calcul de la Société d'après une base de données Osservatorio eCommerce B2c Netcomm – Politecnico di Milano et Bureau van Dijk

possibilité de découvrir une sélection élaborée de produits de nouvelles marques. Les marques du Groupe peuvent être classées comme suit :

- *Les grandes marques*. Le Groupe propose des ventes privées de grandes marques « stratégiques », permettant de vendre des quantités importantes et de générer du trafic sur sa plateforme. À mesure que le nombre de ses membres et que le volume de ses ventes augmentent, le Groupe devient un partenaire de confiance pour de grandes marques. Il leur offre un canal de vente à la fois valorisant, discret et efficace leur permettant de vendre les stocks excédentaires tout en développant leur notoriété auprès de son cœur de cible et dans les marchés locaux. En réalisant une vente privée sur la plateforme du Groupe, les produits des marques partenaires sont offerts à des membres qui n'auraient peut-être pas visité leurs propres sites Internet. Cette vente événementielle permet également de limiter la disponibilité de marchandises à prix réduit à un groupe de membres identifiés en raison du format des ventes privées. L'accès aux analyses détaillées du Groupe permet également aux marques de comprendre, de manière détaillée pour chaque marché, les comportements des consommateurs.

- *Les marques moins connues*. Le Groupe propose également une large gamme de produits de marques nouvelles moins connues, identifiées par son équipe expérimentée en charge du recrutement des marques partenaires. L'accès à ces marques permet au Groupe de faire découvrir à ses membres de nouvelles marques, de qualité, dont ils n'auraient peut-être pas eu connaissance autrement. Parallèlement, le Groupe fournit à ces marques la possibilité de développer leur notoriété et d'étendre leur implantation à l'international dans les marchés au sein desquels il est présent. Par ailleurs, le Groupe permet à ces marques de bénéficier des données récoltées par le Groupe afin d'adapter au mieux leurs offres aux préférences des consommateurs. C'est un service particulièrement utile pour les marques relativement nouvelles qui n'ont pas encore développé ce type d'outils analytiques en interne.

La plupart des ventes privées du Groupe sont organisées autour d'une seule marque. Cependant, le Groupe propose également des ventes multi-marques axées sur des thèmes particuliers. Ces ventes permettent au Groupe de réunir des marques autour de thèmes spécifiques, comme par exemple celui des vacances (« The Shoes Week », « *Ready for Rio* » lors de la Coupe du Monde de la FIFA, « *Mountain Lovers* » pendant les vacances aux sports d'hiver) ou celui des ventes saisonnières telles que « La Valise de l'été » et « Vive le Printemps ». Ces ventes permettent d'attirer l'attention sur plusieurs marques tout en offrant aux membres une sélection vaste de produits portant sur le thème retenu. Les membres du Groupe bénéficient également de ventes « *pop-up* » exceptionnelles, offrant, pendant trois jours maximum, un nombre réduit de produits sélectionnés. Ces ventes permettent aux marques partenaires de vendre rapidement des petits lots de stocks excédentaires et aux membres du Groupe de bénéficier d'une plus grande variété de types de ventes sur la plateforme. Le Groupe a également annoncé au cours du premier trimestre 2016, le lancement de ventes labellisées « Italian Week » et « Spanish Week » qui proposent, pendant une semaine, une sélection de marques locales italiennes et espagnoles accessibles à l'ensemble des membres du site. Innovants et créatifs, ces deux labels illustrent la volonté de Showroomprivé de poursuivre son développement à l'international en déployant une offre plus spécifique à ces marchés. Le Groupe offre également à certaines marques partenaires, l'opportunité d'organiser des événements spéciaux centrés autour d'une marque, y compris des événements se déroulant dans leurs magasins physiques.

Le Groupe estime que sa capacité à offrir régulièrement des produits de marques populaires de grande qualité contribue à attirer des membres sur sa plateforme. Parallèlement, la diversité et l'importance de son portefeuille de marques lui garantit de ne pas dépendre significativement d'une marque connue ou d'une marque partenaire en particulier.

6.5.4.2.1 Recrutement des marques partenaires

Le processus de recrutement d'une marque commence par l'identification de marques prometteuses et de marques cibles à partir d'une liste étendue de partenaires potentiels. Les marques sont classées en fonction d'une estimation de leur attractivité auprès des membres du Groupe, en particulier auprès de son cœur de cible, les « *digital women* », du volume probable de leurs stocks excédentaires et de leur adéquation avec le modèle de ventes privées du Groupe. Si le Groupe estime qu'une marque cible est dotée d'un fort potentiel, l'équipe en charge du recrutement des marques entame des discussions avec elle, lui présente l'attractivité de la plateforme du Groupe et les avantages d'un partenariat. Si la marque souhaite réaliser une vente privée sur la plateforme, elle adresse au Groupe une proposition de vente.

Afin d'identifier les marques cibles et de les attirer vers sa plateforme, le Groupe met en avant ses nombreux atouts, notamment la croissance continue de son audience et de ses membres, ses expériences réussies avec d'autres marques partenaires, la qualité de son site Internet et de la présentation des produits proposés, l'expérience de son équipe en charge du recrutement des marques partenaires, sa capacité à vendre de grands volumes de produits, sa capacité à présenter la marque de façon positive via ses *newsletters* envoyées par email, ses notifications push sur mobile, ses canaux de medias sociaux, les e-coupons et le blog KISS ainsi que sa capacité à accéder à des analyses de données et des informations sur les acheteurs pour chaque vente privée. En 2016, le Groupe a réussi à attirer près de 739 nouvelles marques intéressées par des ventes événementielles sur sa plateforme (hors voyage et offre dématérialisée).

L'équipe expérimentée du Groupe en charge du recrutement des marques est composée de plus de 153 acheteurs (au 31 décembre 2016). L'équipe est composée de plusieurs départements, chacun en charge d'une catégorie de produits et supervisés par des acheteurs seniors bénéficiant d'une solide expérience dans l'achat en gros. L'équipe met à profit les réseaux et l'expérience du Groupe afin d'attirer de grandes marques de taille importante et afin de découvrir des marques de qualité, moins connues, qui séduiront ses membres.

6.5.4.2.2 Approvisionnement

Le Groupe achète les produits sur une base conditionnelle ou sur une base ferme en fonction de l'attractivité des conditions commerciales de la proposition de vente et de son appétence à encourir un risque d'inventaire.

- *Les achats effectués sur une base conditionnelle*. En 2016, 80 % des ventes Internet brutes du Groupe ont été générés par les ventes privées dont les produits avaient été achetés sur une base conditionnelle. Lors de ces achats conditionnels, le Groupe n'achète aucun stock physique en avance et ne rémunère ses marques partenaires que pour les produits effectivement vendus à ses membres au cours de la vente. Les ventes de produits achetés sur une base conditionnelle lui permettent de gérer efficacement les coûts et les risques associés à ses ventes en ligne. Dans le cadre de ses achats effectués sur une base conditionnelle, le Groupe dispose généralement d'un contrat lui réservant une certaine quantité du stock de la marque partenaire à un prix convenu pour la vente privée. Lorsque la vente privée est terminée, le Groupe passe commande auprès de la marque partenaire à hauteur du nombre de produits effectivement commandés par les membres. La marque partenaire livre ses produits aux prestataires de services logistiques du Groupe afin qu'ils soient emballés et expédiés aux acheteurs. Les fournisseurs envoient ensuite leur facture au Groupe. Cette organisation permet concernant les produits achetés par le Groupe de recevoir le paiement pour les produits achetés par les membres sur la plateforme bien avant de devoir lui-même payer ses fournisseurs pour la marchandise correspondante. Il bénéficie ainsi de dynamiques favorables pour son besoin en fonds de roulement et ses flux de trésorerie. En outre, étant donné qu'il n'a pas besoin de conserver de grandes quantités de stocks sur de longues périodes, le Groupe est en mesure d'utiliser son espace de stockage de façon efficace, ce qui contribue à limiter ses

besoins en matière d'investissements opérationnels et ses coûts fixes de stockage. Dans la mesure où les produits ne sont commandés qu'à la fin de la vente privée correspondante, le délai entre la commande et la livraison est nettement plus long que pour les ventes de produits achetés sur une base ferme (généralement entre deux et trois semaines). Le Groupe s'emploie cependant à réduire les délais de livraison grâce à une logistique optimisée et à des procédés nouveaux tels que le dépôt en entrepôts des produits achetés sur une base conditionnelle, qui a permis à certains fournisseurs de livrer les produits avant que la vente ne soit terminée, permettant au Groupe d'offrir la livraison en 24 heures en France dans certains cas. Les achats effectués sur une base conditionnelle permettent également au Groupe de proposer de nouvelles marques et de nouveaux produits à ses membres tout en limitant les risques encourus si ces nouveautés ne trouvaient pas d'acheteurs. Elles permettent également au Groupe de recueillir à grande échelle des données précieuses concernant le succès des produits vendus et d'orienter plus précisément les efforts de son équipe en charge du recrutement des marques partenaires au fil du temps.

- *Les achats effectués sur une base ferme*. En 2016, 20 % des ventes Internet brutes du Groupe ont été générés par les ventes privées dont les produits avaient été achetés sur une base ferme. Lors de ces achats, le Groupe achète directement des lots de produits et les stocke avant de les vendre. Le Groupe estime que sa capacité à effectuer des achats sur une base ferme est un facteur de différenciation clé lui permettant de saisir des opportunités intéressantes. Un des avantages des achats effectués sur une base ferme est que ces produits sont rapidement livrés à l'acheteur, en 24 heures en France ou en 72 heures partout ailleurs en Europe. C'est un facteur de différenciation important sur le marché des ventes privées en ligne, qui connaît des délais de livraison généralement plus longs. Afin d'optimiser leurs achats sur une base ferme et de limiter les stocks excédentaires, les équipes du Groupe en charge du recrutement des marques partenaires se concentrent notamment sur les grandes marques et utilisent leur expérience et les données issues des ventes antérieures (y compris celles concernant des produits achetés sur une base conditionnelle) afin d'optimiser leurs achats et de limiter les stocks excédentaires. Les articles achetés sur une base ferme et qui ne sont pas vendus dans le cadre de ventes privées peuvent faire l'objet de ventes privées ultérieures ou être vendus à des grossistes (tel que décrit à la section 6.5.9 « Gestion du risque d'inventaire » du présent document de référence). L'expertise historique du Groupe dans la vente des stocks excédentaires est un facteur de succès clé pour la pérennité des ventes de produits achetés sur une base ferme. La volonté du Groupe de réaliser des achats sur une base ferme lui permet également de trouver de meilleures offres d'achats sur une base conditionnelle et d'accéder à des marques avec lesquelles il n'aurait pas nécessairement pu nouer de relations.

Le Groupe conclut généralement des contrats avec les marques partenaires en utilisant l'un de ses deux modèles standards de contrats. Les contrats d'achat conditionnel précisent généralement le type et la quantité d'articles de la marque partenaire qui doivent être mis à disposition pour la vente, le calendrier, le détail des prix lors de la vente, les obligations de contrôle qualité, la politique de retour et la responsabilité du Groupe relative à l'affichage et aux supports marketing qu'il réalisera. Les contrats d'achat ferme ressemblent à des contrats standards d'achat de stocks. Ils précisent les informations concernant la quantité, le prix et la livraison. Le Groupe ne conclut généralement pas de contrats à long terme avec ses fournisseurs, la plupart de ses contrats ne portant que sur une seule vente ou sur une seule année de ventes. Les contrats avec ses fournisseurs ne sont généralement pas exclusifs.

6.5.5 Gamme de produits

Le Groupe cherche à offrir une sélection attractive de produits répondant aux préférences de ses membres, en particulier celles des « *digital women* », qui achètent pour elles, mais aussi leur famille et leur maison. Les stocks excédentaires offerts par le Groupe sur sa plateforme incluent généralement des articles excédentaires de la saison en cours et des articles de collections d'années précédentes. Utilisant sa connaissance des habitudes d'achat et des préférences de ses membres, le Groupe

sélectionne les marques partenaires et les produits susceptibles de les attirer, en mettant l'accent sur des articles de mode intemporels et aux prix accessibles. Les articles de mode constituent la catégorie de produits la plus importante du Groupe. En 2016, les articles de mode ont représenté 53 % des ventes Internet brutes du Groupe[1]. Cependant, la part des catégories de produits autres que celle des articles de mode dans les ventes Internet brutes du Groupe a augmenté, passant de 32 % en 2012 à 47 % en 2016[1]. Elles comprennent notamment les produits de beauté, les accessoires de cuisine, les petits équipements, les produits d'ameublement, les jouets, les articles de puériculture, la gastronomie et les boissons. La vaste gamme de produits du Groupe reflète les habitudes d'achat de ses membres. Dans une enquête réalisée par le Groupe auprès de ses membres en 2015, plus de la moitié d'entre eux a indiqué acheter habituellement des produits sur les applications mobiles et les sites Internet du Groupe pour d'autres personnes, en particulier pour leurs enfants et leur famille. Pour de nombreux membres, le premier achat porte sur un article de mode. Au fil du temps, ils découvrent de nouveaux produits sur la plateforme du Groupe et diversifient leurs achats. Les applications mobiles et les sites Internet du Groupe mettent également en avant des offres de voyages qui génèrent du chiffre d'affaires tout en contribuant à la dimension divertissante de la plateforme, en offrant aux membres la possibilité de s'évader de leur routine quotidienne.

À la date du présent document de référence, les principales catégories de produits du Groupe sont les suivantes :

Catégorie	**Produits**	**Année de lancement**
Articles de mode	Prêt-à-porter, accessoires de mode, vêtements pour enfant, chaussures, sous-vêtements	2006
Beauté & soins	Maquillage, produits cosmétiques, soins capillaires, produits coiffants	2008
Maison & jardin	Draps, vaisselle, luminaires, tapis	2009
Petits appareils électroniques et autres appareils électroménagers	Outils électriques, machines à coudre, aspirateurs, petits appareils électroniques et autres appareils électroménagers	2011
Voyages et divertissements	Formules de voyage et de divertissement	2011
Ameublement	Literie et autres meubles	2012
Autres	Articles de sport, jouets et articles de puériculture, gastronomie et boissons, etc.	2009-2012

Le lancement rapide de nouvelles ventes événementielles permet au Groupe de tester facilement et de façon rentable de nouvelles catégories de produits. À titre illustratif, les catégories de produits (hors vêtements) ayant fait l'objet de ventes événementielles réussies comprenaient les accessoires pour *smartphones*, les e-Cigarettes, les produits d'hygiène et de soins, les couches et les parfums. Le Groupe propose également à la vente des biens immatériels ou numériques, tels que des abonnements de téléphonie mobile en promotion et le Groupe envisage également de proposer des bons de réduction à utiliser dans des magasins physiques.

Le Groupe a développé sa propre marque en ligne d'articles de mode, intitulée #CollectionIRL, qu'il a présentée lors de ventes privées en ligne au quatrième trimestre 2015. Cette nouvelle marque s'appuie sur le concept de « *Fast Fashion 2.0* » c'est-à-dire que le Groupe s'appuie sur les données qu'il a récoltées lors de ventes antérieures afin d'offrir des articles de mode de base (des vestes et des robes *fashion*, etc…) qui correspondent aux articles qui se sont le mieux vendus sur la plateforme du Groupe. La collection inclura des sous catégories sous le même label, notamment #maternityIRL, #sportIRL et #partyIRL afin d'adapter ces offres aux besoins variés de ses membres. Le Groupe considère que le label #CollectionIRL lui fournit une source supplémentaire de produits pour les ventes privées. Il lui permet également de contrôler entièrement ses stocks et le calendrier des ventes

1 Hors acquisition de Saldi Privati

de produits de sa marque #CollectionIRL afin de s'assurer qu'elles sont complément adéquat aux offres de produits existantes des marques partenaires sur la plateforme du Groupe.

En février 2016, le Groupe a déployé son offre de coupons destinés à générer du trafic chez ses enseignes partenaires à travers « Shop It Pocket » et « Shop It Coupon » (pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la section 6.3.3 « Renforcer les partenariats avec les marques et continuer à enrichir le portefeuille de marques du Groupe » du présent document de référence).

En avril 2016, le Groupe a renforcé son offre loisirs en lançant une rubrique billetterie en partenariat avec France Billet, premier réseau de vente de billets de spectacles, d'évènements sportifs, et de loisirs en France.

Début 2017, le Groupe a élargi son offre dans la beauté avec l'acquisition de Beauteprivee début 2017. Pour plus de détails sur l'acquisition, le lecteur est invité à se reporter à la section 12.4.2 « Faits marquants du premier trimestre ».

6.5.6 Tarification

Le Groupe offre sur sa plateforme des produits bénéficiant d'importantes réductions, allant généralement de 50 % à 70 % du prix de vente public tel que communiqué par la marque partenaire au Groupe. L'équipe en charge des prix du Groupe, effectue des études comparatives sur les prix afin de s'assurer qu'ils sont attractifs par rapport à ceux des autres concurrents européens. Dans une enquête réalisée par le Groupe auprès de ses membres en 2015, les prix compétitifs et les économies réalisées lors des achats sur la plateforme ont été cités comme l'un des aspects les plus attractifs de l'offre du Groupe. Ce dernier estime que sa capacité continue à offrir des produits de grande qualité à des prix avantageux est un facteur clé de son succès. La capacité du Groupe à offrir des prix compétitifs découle de la nature même des stocks excédentaires, des solides relations qu'il entretient avec les marques partenaires et des importants volumes de ventes réalisées sur sa plateforme. En outre, la gestion efficace des stocks du Groupe et ses frais généraux limités lui permettent de continuer à proposer des prix attractifs.

6.5.7 Plateformes de vente en ligne et sur mobile

Les applications mobiles et les sites Internet du Groupe ont été conçus pour que le shopping chez Showroomprivé permette de découvrir, de manière divertissante, facile et efficace des grandes marques et des nouvelles marques moins connues à des prix réduits. Dans cette perspective, le Groupe a cherché à créer une plateforme attractive, facile d'utilisation et accessible à tout moment, en tout lieu et sur tout type de support. Le processus d'inscription sur le site Internet est facile, gratuit et immédiat et ne nécessite que la fourniture d'informations personnelles basiques. Les membres se connectent à l'aide des mêmes informations sur les applications mobiles et les sites Internet. Le Groupe peut ainsi assurer à ses membres un suivi lors de leur navigation sur chaque plateforme. À titre illustratif, une commande en cours sur un terminal peut être finalisée sur un autre terminal. De plus, l'envoi par le Groupe de bulletins électroniques d'information quotidiens à ses membres aux adresses électroniques qu'ils ont communiquées permet d'entretenir avec eux un lien commercial continu. Cette pratique permet au Groupe d'accroître la fidélisation de ses membres et de les convertir en acheteurs au fil du temps. Les membres peuvent également enregistrer leurs coordonnées de paiement et de livraison afin que la commande soit une étape encore plus rapide et facile. Les applications mobiles et les sites Internet du Groupe sont également conçus pour se télécharger rapidement. Ainsi, à titre illustratif, dans le cadre d'une étude réalisée par le Journal du Net en avril 2014, le site showroomprive.com était présenté comme celui dont le téléchargement était le plus rapide parmi l'ensemble des sites Internet français de commerce en ligne testés. La qualité des services du Groupe et sa plateforme attractive ont permis au Groupe de générer un fort trafic sur sa plateforme qui a augmenté au fur et à mesure des années.

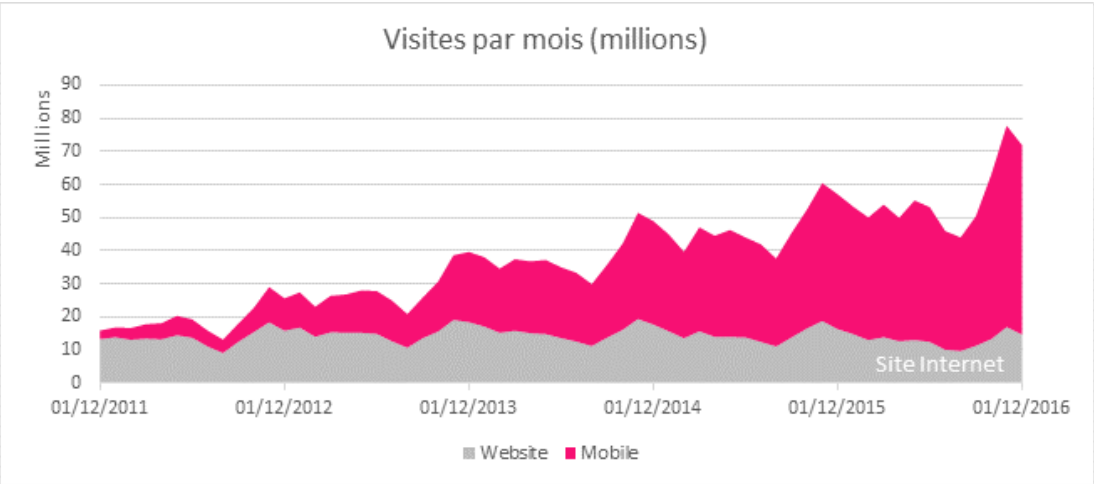
6.5.7.1 Applications mobiles et versions mobiles des sites Internet

Une grande partie du trafic du Groupe est actuellement générée par les applications mobiles pour tablettes et *smartphones* ainsi que par les versions mobiles des sites Internet du Groupe. Des versions locales de ces versions mobiles sont disponibles dans chacun des marchés géographiques du Groupe. Showroomprivé propose environ 40 applications mobiles adaptées à une large gamme d'appareils, dont l'iPhone et l'iPad, les tablettes et les téléphones exploités sous Android et sous Windows. Le Groupe propose également, pour les mobiles, des versions optimisées de son site Internet. Ses applications mobiles et les versions mobiles de ses sites Internet sont conçues pour offrir aux membres la possibilité d'accéder aux ventes événementielles quotidiennes du Groupe à tout moment de leur journée.

Les applications mobiles stimulent significativement la croissance de l'activité du Groupe. En effet, l'accès continu aux interfaces du Groupe grâce aux applications mobiles permet d'intensifier la fidélisation des clients et d'augmenter les interactions des membres avec la plateforme. Le Groupe estime que ses membres sont à la recherche d'une plateforme adaptée à leurs emplois du temps chargés et leur permettant notamment d'accomplir plusieurs tâches simultanément. Le trafic est généralement plus élevé durant la matinée lorsque les membres sont dans les transports et accèdent à la plateforme du Groupe par le biais de terminaux mobiles pour se divertir pendant leur trajet. Il y a aussi généralement un pic de trafic sur les tablettes pendant la soirée, lorsque, selon le Groupe, les membres font des achats pour se relaxer en fin de journée. Les applications mobiles permettent en outre au Groupe de fournir des efforts de marketing plus ciblés, à travers les notifications « *push* » et les alertes qui, dans de nombreux cas, sont davantage susceptibles d'être lues que les courriels habituels.

Trafic et utilisation. Le Groupe a lancé ses premières applications mobiles iOS en octobre 2011. Au 31 décembre 2016, ces applications mobiles ont été téléchargées plus de 10 millions de fois depuis leurs lancements (dont 2,2 millions[1] de téléchargements en 2016). Elles sont devenues un moteur majeur du trafic et de la fidélisation des membres et un facteur clé pour inciter les membres à effectuer leur premier achat puis des achats réguliers. Selon l'analyse du trafic sur sa plateforme effectuée par le Groupe :

- les clients utilisant leur mobile pour se connecter à la plateforme sont désormais plus nombreux que les clients utilisant leur ordinateur, représentant 77 % des visites sur la plateforme du Groupe que le Groupe a enregistrées dans ses systèmes dans l'ensemble des régions en 2016. La part du mobile dans le trafic généré sur la plateforme du Groupe a augmenté fortement depuis 2011 comme le présente le graphique ci-dessous :



1 Chiffre calculé au moyen d'un outil de *tracking* interne à la Société

- les clients utilisant leur mobile sont plus actifs que les clients utilisant leur ordinateur ; en 2016, les clients utilisant leur mobile ont visité la plateforme du Groupe en moyenne 1,5 fois plus souvent que les clients utilisant leur ordinateur ;

- les clients utilisant leur mobile passent en moyenne 1,5 fois plus de commandes par acheteur que les clients utilisant leur ordinateur (environ 5,1 commandes par an effectuées sur mobile contre 3,4 commandes par an effectuées sur ordinateur) ;

- combinés, ces facteurs ont contribué à l'augmentation significative des ventes du Groupe effectuées depuis les terminaux mobiles, 55 % des ventes Internet brutes[1] en 2016 ayant été générés par des ventes réalisées via les applications mobiles ou les versions mobiles des sites Internet du Groupe.

Caractéristiques et design. Les applications mobiles du Groupe sont conçues pour refléter le *design* de ses sites Internet tout en les adaptant au format mobile et en proposant un éventail de fonctionnalités spécialement conçues pour les mobiles. Les applications mobiles du Groupe offrent une navigation facile avec des filtres déroulants qui permettent au client de sélectionner et de consulter les nouvelles ventes privées, celles à venir ou celles sur le point de se terminer, ou encore de choisir certaines catégories de produits ou certaines tailles. Ces applications offrent également des fonctionnalités telles que des rappels pour les ventes privées à venir et des icônes pour inviter des amis par courriel, SMS, Twitter ou message Facebook à des ventes privées spécifiques. Le membre peut également, sur mobile, consulter les informations de son compte personnel, l'état d'avancement de sa commande et de sa livraison et les questions fréquemment posées. Les applications mobiles du Groupe proposent également un moteur de recherche innovant qui permet aux membres d'identifier rapidement les produits répondant à leurs attentes ainsi qu'une fonction de recommandation de produits qui suggère aux membres des articles selon leurs intérêts.



Processus de paiement sur les terminaux mobiles. Le Groupe a conçu une interface simple et pratique permettant de payer sa commande à partir de terminaux mobiles en quelques clics. Il a également prévu des fonctionnalités telles que les adresses de livraison pré-remplies et l'enregistrement des informations de la carte bancaire pour les achats futurs, limitant ainsi les informations à renseigner sur le mobile pour passer commande.

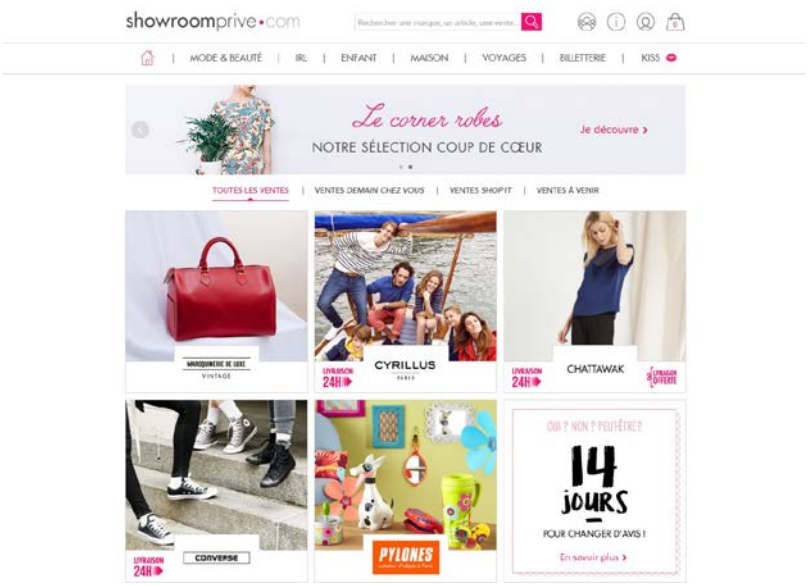
Nouveaux services. Les ventes effectuées à partir des terminaux mobiles constituent une proportion croissante de l'activité du Groupe. Le mobile lui permet également d'innover et d'offrir de nouveaux services adaptés à ses membres. À titre illustratif, le Groupe envisage de lancer une application mobile qui permettrait aux membres de consulter les offres des magasins physiques situés à proximité du lieu où ils se trouvent et d'utiliser l'application pour accéder à des réductions supplémentaires. Grâce à cette application, le Groupe offrirait un service supplémentaire à ses marques partenaires disposant de magasins physiques de vente au détail et intensifierait ainsi ses relations avec elles.

6.5.7.2 Sites Internet

En plus de ses applications mobiles, le Groupe utilise actuellement des sites Internet distincts pour chacun de ses neuf marchés géographiques, y compris son site multi-devises en langue anglaise. Le

1 Hors contribution de Saldi Privati

design et le fonctionnement des différents sites sont similaires. Cependant, le Groupe adapte chaque site à la langue et aux préférences des consommateurs locaux.



Le Groupe accorde une attention particulière à la présentation des produits. Le *design* de sa plateforme, simple et élégant, est conçu pour permettre à ses membres de naviguer facilement. Chaque site Internet du Groupe dispose d'une page d'accueil qui offre la possibilité de se connecter ou de s'inscrire (gratuitement). Une fois connecté, le membre est dirigé vers la page principale du site Internet, qui présente des bannières pour chacune des ventes événementielles en cours. Il offre également la possibilité de trier les ventes événementielles en fonction des catégories de produits proposées (par exemple : femmes, enfants, maison, voyages). Depuis mars 2016, les sites Internet du Groupe proposent un moteur de recherche innovant qui permet aux membres d'identifier rapidement les produits répondant à leurs attentes ainsi qu'une fonction de recommandation de produits qui suggère aux membres des articles selon leurs intérêts.

La page d'accueil du site Internet contient également un lien pour parrainer des amis. Chaque vente comporte des icônes permettant aux membres de les partager par courriel ou par une publication sur les réseaux sociaux, tels que Facebook ou Twitter. Lorsqu'un membre clique sur la bannière d'une vente événementielle, il est redirigé vers un mini site Internet spécifique consacré à cette vente. La présentation et l'organisation de chaque vente événementielle sur les sites Internet du Groupe sont soigneusement planifiées et préparées par l'équipe de production du Groupe. La quasi-totalité des produits est photographiée par l'équipe de photographes du Groupe. L'équipe graphique veille à ce que les sites Internet du Groupe disposent d'une mise en page attractive et à ce que tous les supports en ligne soient présentés dans un format soigné et élégant afin de séduire les membres du Groupe et de contribuer à une expérience client réussie.

6.5.7.3 Options de paiement

Le Groupe offre à ses membres la possibilité de choisir parmi un total de 11 options de paiement, y compris des options de paiement adaptées aux marchés locaux, conçues spécifiquement pour certains des marchés au sein desquels le Groupe est présent. Sur le marché français, le Groupe accepte les principales cartes de crédit et de débit (Visa, Mastercard, American Express et Carte Bleue) et propose de nombreuses autres options de paiement en ligne (Cofinoga, Paylib, Paypal et V.me par Visa). Pour les terminaux mobiles, le Groupe accepte les paiements via certains systèmes tactiles d'identification, notamment Apple Pay et Android Pay pour le site multi-devises en langue anglaise. En France, le Groupe offre également à ses membres la possibilité de payer des articles en plusieurs

versements via Facily Pay, un service de paiement en plusieurs versements affilié à Banque Accord. Le Groupe offre aussi la possibilité de payer des articles en Bitcoins sur certains de ses sites Internet.

Alors que les cartes de crédit et de débit constituent le moyen de paiement préféré en France, les moyens de paiement utilisés diffèrent sur chacun des marchés internationaux du Groupe. Le Groupe adapte les moyens de paiement offerts sur ses différentes applications mobiles et ses sites Internet locaux afin que les options de paiement répondent aux spécificités locales et que ses membres internationaux puissent effectuer des paiements dans leur monnaie locale.

6.5.8 Stratégie marketing

La stratégie marketing du Groupe vise à attirer de nouveaux membres, à convertir les membres en acheteurs et les acheteurs en acheteurs réguliers. Le Groupe acquiert de nouveaux membres grâce à un ensemble diversifié de canaux de marketing gratuit et payant, notamment grâce à des sites affiliés ou à des partenaires, au parrainage de membres, à la navigation directe, aux campagnes sur YouTube, aux événements de marque, à l'affichage publicitaire, aux campagnes de recherche par mots clés, à l'optimisation des moteurs de recherche, aux réseaux sociaux et aux publicités à la télévision. Une fois que le Groupe a acquis un nouveau membre, il l'incite, par le biais de courriels et de communications ciblées, à se connecter à la plateforme, à effectuer son premier achat puis à des achats réguliers. Certains membres du Groupe deviennent acheteurs dès leur inscription. Les autres effectuent leur premier achat après une période de temps plus longue, au cours de laquelle ils reçoivent également les courriels quotidiens et les sollicitations marketing du Groupe. La satisfaction des membres lors d'un premier achat les conduit généralement à revenir sur la plateforme pour effectuer d'autres achats, et à devenir ainsi des acheteurs réguliers. En 2016, 63 % des acheteurs du Groupe ayant effectué un achat au cours de l'année étaient des acheteurs réguliers ayant déjà effectué un achat sur la plateforme du Groupe par le passé.

La stratégie marketing du Groupe est établie et mise en place par son équipe marketing et son agence de marketing interne, qui utilisent des analyses de données et des cas typiques afin de centrer les efforts marketing du Groupe autour de trois piliers principaux :

- *Le développement de la notoriété de la marque*. Le Groupe utilise une combinaison de stratégies dans les médias en ligne et hors ligne pour développer la notoriété de sa marque. Le Groupe effectue des campagnes de publicité à la télévision, à la radio et digitales. La première campagne télévision du Groupe a été diffusée à l'automne 2011. Les publicités opposaient la joie procurée par le fait d'acheter sur le site Internet du Groupe aux défis quotidiens auxquels le personnage principal était confronté. Le Groupe investit en notoriété principalement sur la période automnale, mais également à d'autres moments clefs de l'année pour se maintenir à l'esprit des clients. Ces diverses campagnes de publicité visent à promouvoir les principales caractéristiques de la marque de Showroomprivé, notamment le fait que le Groupe se concentre sur l'univers de la femme et de la mode, qu'il offre une grande sélection de petites et grandes marques, qu'il propose une expérience client divertissante et des options de livraison rapide. Les objectifs du Groupe, lors des campagnes de publicité, sont d'acquérir de nouveaux acheteurs, de renforcer la fidélité de ses clients existants et de gagner des parts de marché en différenciant la marque et en renforçant sa notoriété.

- *L'acquisition de nouveaux membres*. Pour acquérir de nouveaux membres, le Groupe adopte une méthode fondée sur le retour sur investissement : à partir des données collectées, il compare le coût de chaque canal d'acquisition à la qualité des membres que ce canal permet d'attirer. Le Groupe adopte également une approche multicanaux, qui comprend notamment des campagnes pour les marques partenaires et la recherche d'une meilleure visibilité sur les moteurs de recherche. Le Groupe utilise également les solutions et moyens fournis par certains partenaires commerciaux, notamment pour son offre Voyages et divertissements, à travers des accords permettant d'opérer en marque blanche. De plus, le Groupe développe occasionnellement des partenariats avec des marques d'accessoires de mode ou des blogs

spécialisés. Il a également recours à l'envoi ciblé de courriels ou à des campagnes de co-inscription mises en œuvre avec des partenaires. Grâce à cette stratégie, le Groupe acquiert depuis sa création de nouveaux membres sans engager d'investissements trop importants.

Si le Groupe s'efforce d'accroître la rentabilité de ses investissements marketing payant pour acquérir de nouveaux membres, 91 % de l'ensemble des visites que le Groupe a enregistré dans ses systèmes sur sa plateforme en 2016 provenaient de sources gratuites dont le parrainage, les inscriptions réalisées directement sur les sites du Groupe, les recommandations des partenaires de marques blanches et les téléchargements directs des applications du Groupe sans paiement de commission.

- *Favoriser la fidélisation des membres et leur loyauté*. Le Groupe utilise activement ses outils de CRM afin de fidéliser ses membres et d'accroître leur loyauté. Le Groupe utilise une série d'outils et de techniques de marketing pour convertir les membres en acheteurs et les acheteurs en acheteurs réguliers, mais aussi pour réactiver les membres inactifs et, plus généralement, pour renforcer la loyauté des membres. Ces outils comprennent des courriels quotidiens, hebdomadaires et saisonniers, ainsi que des actions ciblées automatisées sur la base d'algorithmes, telles que l'envoi de courriels de bienvenue et de courriels de rappel pour les événements intéressant le membre. Le Groupe cherche également à accroître la loyauté de ses membres grâce à des actions personnalisées comme l'envoi de courriels d'anniversaire, les programmes de parrainage et la participation à des enquêtes. Le Groupe utilise des outils de CRM pour adresser des invitations personnalisées à des événements organisés autour d'une marque correspondant aux centres d'intérêts du membre. Il utilise également ces outils de CRM pour envoyer des notifications ciblées sur les mobiles de ses membres dans le but de les encourager à visiter ses plateformes.

6.5.9 Gestion du risque d'inventaire

Lorsqu'un contrat d'achat conditionnel stipule que le Groupe doit assumer la responsabilité financière des retours des produits ou lorsque le Groupe conclut un contrat d'achat ferme, une partie de ces produits peut rester invendue lors d'une vente événementielle. Le Groupe peut alors ne pas être en mesure de vendre ce stock excédentaire au cours de ventes privées ultérieures. Il gère alors ce risque grâce à l'utilisation de ses réseaux de grossistes hors ligne.

Le Groupe maintient une activité limitée de vente de produits hors ligne grâce à laquelle il vend ses stocks excédentaires à des tiers distributeurs grossistes. Ces stocks se composent principalement de produits retournés, de produits achetés sur une base ferme et invendus sur la plateforme et de lots incomplets de produits. Le Groupe vend ces produits à environ 220 grossistes partenaires. Il entretient des relations solides et de longue date avec beaucoup d'entre eux. Bien que la distribution d'achat en gros ne génère pas un chiffre d'affaires significatif pour le Groupe (seulement 14 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016 (soit 2,6 % du chiffre d'affaires)), il le considère comme stratégiquement décisif pour une gestion optimale de ses stocks. Afin de renforcer son expertise dans l'écoulement des stocks au travers de son réseau de grossistes et d'élargir les services proposées aux marques, le Groupe a acquis la société ABC Sourcing en septembre 2016. Le Groupe estime ainsi que son expérience renforcée dans la vente en gros hors ligne et la force de son réseau de grossistes constituent des facteurs de différenciation clés par rapport à d'autres acteurs de la vente événementielle. Le reliquat de produits invendus ou retournés est générateur de chiffre d'affaires grâce à l'ensemble de ces atouts et à la grande expertise du Groupe dans le traitement des retours et le tri des stocks. Son expertise dans ce domaine aide Showroomprivé à minimiser les risques liés aux achats effectués sur une base ferme mais aussi à être réactif et opportuniste lorsque de bonnes opportunités d'achats sur une base ferme se présentent.

6.5.10 Contrôle qualité

Le Groupe n'entend nouer des partenariats qu'avec des marques partageant son engagement pour la qualité. Le processus du Groupe pour recruter des marques intègre pleinement cet objectif. En outre, il a mis en place un contrôle qualité sur les produits des marques partenaires. Le Groupe et ses prestataires de services logistiques externes inspectent les produits livrés aux centres de logistique. La plupart des contrats du Groupe lui permet également de retourner les produits ou d'être indemnisé si les produits ne sont pas conformes. Le Groupe estime que son processus minutieux de sélection des marques partenaires et ses procédures de contrôle permettent de maintenir un niveau élevé de la qualité des produits et ainsi de satisfaire les acheteurs.

6.5.11 Logistique et traitement des commandes

Le Groupe estime qu'une gestion efficace de la logistique est essentielle pour son activité. Il a adopté un modèle de traitement des commandes flexible, conservant la gestion de certaines étapes clés de sa chaîne logistique en interne tout en bénéficiant des relations mises en place dans le cadre de l'externalisation de certaines activités logistiques. Ce modèle lui permet d'accroître sa flexibilité tout en optimisant sa structure de coûts.

6.5.11.1 Les fonctions logistiques gérées en interne

Le Groupe externalise de nombreuses fonctions logistiques. Il conserve cependant un certain nombre de fonctions logistiques stratégiques en interne, notamment le tri des stocks et le traitement des retours. Le Groupe gère ces fonctions logistiques en interne car elles correspondent soit à des tâches pour lesquelles il estime que son expertise lui permet de bénéficier d'avantages compétitifs clés, soit à des tâches qu'il ne souhaite pas déléguer car il les considère comme essentielles pour ses membres.

- *Tri des stocks*. Le Groupe a développé en interne une forte expertise en matière de tri des lots mélangés de marchandises provenant de marques partenaires. Son expertise lui permet de transformer ces lots mélangés en des lots organisés, pouvant être vendus sur sa plateforme en ligne ou via son réseau de grossistes. Certains des responsables clés du Groupe en matière de tri ont plus de vingt-cinq années d'expérience dans ce domaine. Le Groupe a été en mesure de faire de cette expertise un avantage concurrentiel majeur. Le tri des lots d'invendus peut être difficile, requérir beaucoup de main-d'œuvre et de temps pour de nombreuses marques partenaires. Le Groupe considère que sa capacité à acheter et à gérer efficacement les lots mélangés sur une base ferme est un service qui permet aux marques partenaires de vendre plus facilement leurs stocks au Groupe en stocks et lui permet ainsi de profiter d'opportunités d'approvisionnement plus variées et ce, souvent à de meilleurs prix. Le Groupe continue à améliorer cette expertise et a notamment mis en place et optimisé le fonctionnement d'une machine de tri fabriquée sur mesure. Il sous-traite également certaines fonctions de tri pour certaines ventes.

- *Le traitement des retours*. Le traitement des retours constitue également une fonction stratégique gérée en interne par le Groupe. Un traitement efficace des retours, en particulier dans le secteur du commerce en ligne d'articles de mode, où les retours sont relativement plus fréquents que pour d'autres catégories de produits, est, selon le Groupe, un élément clé pour maintenir un niveau élevé de satisfaction des clients, favoriser les achats réguliers et d'améliorer les gains réalisés sur les produits retournés. Grâce au traitement des retours en interne, le Groupe est en mesure de coordonner de façon efficace ses fonctions de logistique avec celles de son service clients et ainsi de fournir aux acheteurs un service efficace. Parallèlement, cette fonction permet au Groupe de contrôler la qualité des articles retournés et de préparer plus efficacement la revente de ces articles au cours de ventes en ligne ultérieures ou par le biais de son réseau de grossistes hors ligne. En 2016, le Groupe a mis en place un nouveau système de traitements des retours à l'international permettant de réduire le délai de remboursement des membres.

L'équipe de logistique interne du Groupe est composée de 147 employés à temps plein au 31 décembre 2016. La majorité de l'équipe de logistique travaille dans l'entrepôt de 40 000 mètres carrés situé à Saint-Witz, dans le département du Val-d'Oise, en France. Le site de Saint-Witz est dédié au tri des stocks, au traitement des retours et au stockage. Certaines fonctions logistiques sont également gérées par les membres de l'équipe de logistique dans les locaux de 7 500 mètres carrés du siège social du Groupe situés à La Plaine Saint-Denis en France. L'ensemble des opérations logistiques du Groupe gérées en interne, pour les marchés français comme pour les marchés internationaux, est réalisé dans ces entrepôts.

6.5.11.2 Les fonctions logistiques externalisées

Le Groupe externalise la majorité des services de préparation, d'expédition et de livraison des commandes auprès de prestataires de services externes. Le Groupe estime que cette organisation lui permet d'atteindre une flexibilité maximale tout en optimisant les coûts unitaires de préparation des commandes. Le dispositif permet également au Groupe de prendre des décisions stratégiques d'allocation du capital et de concentrer ses ressources sur des activités stratégiques et à forte valeur ajoutée, telles que le recrutement des marques partenaires et le marketing.

6.5.11.2.1 Le réseau logistique et la gestion des entrepôts

Le Groupe a externalisé la plupart des processus relatifs à sa chaîne logistique et au traitement des commandes à quatre partenaires de services logistiques : Dispeo, Deret, Orium et Viapost. En 2014, il a conclu un contrat de cinq ans avec Dispeo (expirant le 31 décembre 2018), prestataire de services logistiques français détenu par le Groupe 3SI (une filiale d'Otto Group), spécialisé dans les solutions de réception et d'emballage des commandes pour l'industrie du commerce en ligne. Dispeo propose notamment des services de stockage, de traitement, d'emballage et de préparation des commandes ainsi que de coordination avec des services de livraison et de transport international. Dispeo remplit ces fonctions sur son site de 145 000 mètres carrés situé à Hem, dans le département du Nord, en France, qui offre une capacité totale de stockage de plus d'un million d'articles. Le partenariat avec Dispeo permet au Groupe de bénéficier de son expertise et d'une flexibilité en matière de stockage tout en réalisant des investissements opérationnels limités. Le contrat conclu avec Dispeo permet de soutenir une croissance rapide du Groupe puisque Dispeo a la capacité de traiter 150 000 commandes quotidiennes (cette capacité pouvant aller jusqu'à 200 000 commandes quotidiennes). À titre de comparaison, en 2016, le pic de volume enregistré par le Groupe a atteint 122 000 commandes quotidiennes. Le Groupe a également externalisé une partie de ses fonctions logistiques à Deret, un prestataire de services logistiques multinational basé en France ainsi qu'à d'autres prestataires de services logistiques externes, incluant Orium et Viapost, deux affiliés de La Poste. Le contrat du Groupe avec Deret est tacitement renouvelable chaque année pour une période d'un an sauf notification par l'une des parties d'y mettre fin six mois avant la fin du contrat. Le Groupe a choisi de conserver des relations avec plusieurs prestataires de services logistiques en partie car certains traitent de commandes spécifiques, telles que les objets de taille importante. Conserver des relations avec plusieurs prestataires lui permet également de maintenir de la concurrence entre ses fournisseurs en ce qui concerne les prix et la qualité des services et de garder des solutions alternatives en cas de perturbation des services de l'un de ses prestataires.

6.5.11.2.2 Livraison

Le Groupe cherche continuellement à améliorer son service de livraison en diversifiant les options et en améliorant ses délais moyens de livraison. En 2016, le Groupe s'est ainsi attaché à densifier son réseau de livraison. À la date du présent document de référence, le Groupe propose, au total, plus de 25 options de livraison, tous marchés confondus. Sur le marché des ventes privées en ligne, les biens sont souvent livrés plusieurs semaines après que la commande ait été passée en raison du caractère conditionnel des achats effectués auprès des marques partenaires. En avril 2012, le Groupe a lancé l'option de la livraison en 24 heures pour certains produits en France et en 72 heures pour certains produits sur les marchés internationaux, lui permettant de se distinguer de nombreux concurrents. Le

Groupe offre actuellement cette option de livraison sur certains produits achetés sur une base ferme pour lesquels il est en mesure d'accélérer la livraison grâce aux stocks qu'il a en réserve. Le Groupe a également consacré des efforts significatifs à l'optimisation des délais de livraison des produits achetés sur une base conditionnelle grâce, en particulier, à son partenariat avec Dispeo, qui lui permet d'accroître son efficacité dans ce domaine. Les commandes de produits achetés sur une base conditionnelle sont la plupart du temps livrées dans les deux à trois semaines suivant la commande. Le développement de la capacité logistique du Groupe grâce à son accord avec Dispeo lui ouvre aussi des opportunités significatives pour poursuivre l'amélioration du processus de livraison. À titre illustratif, le dépôt en entrepôts des produits achetés sur une base conditionnelle, par lequel le Groupe prend possession des stocks sans les acheter à l'avance, contribue à améliorer les délais de livraison.

Le Groupe s'appuie sur divers prestataires de services externes, nationaux et internationaux, pour la livraison de ses produits des entrepôts de ses fournisseurs au domicile des acheteurs ou aux points relais accessibles. En France, les principaux prestataires de services de livraison sont La Poste et Mondial Relay, qui distribue les colis dans l'un de ses 5 250 points relais en France, auprès desquels les acheteurs peuvent facilement les retirer. Les acheteurs peuvent également choisir de retirer leur colis aux points relais de La Poste en France ou depuis 2016 dans des points de retraits Relais Colis. Ces options permettent une livraison sûre et économique pour les membres du Groupe. Le reste des livraisons du Groupe en France est principalement effectué par Chronopost, ainsi que par plusieurs autres prestataires. Les livraisons à l'international sont effectuées par divers prestataires de services. La répartition des commandes entre ces prestataires, dont notamment DHL, Dynamic Parcel Distribution, Correos, Batolini, Kilia et CTT, varie en fonction du marché international concerné. Le Groupe estime que le maintien de relations avec divers prestataires de services permet d'offrir des options de livraison efficaces et variées à ses membres et de maintenir une capacité de livraison suffisante sur l'ensemble de ses marchés, sans devenir excessivement dépendant d'un seul prestataire.

6.5.11.2.3 Retours

Le Groupe estime qu'il offre des biens et des services de qualité et cherche à satisfaire l'acheteur à chaque commande. Pour s'en assurer, le Groupe permet que les produits lui soient retournés et soient remboursés au client. À cette fin, l'acheteur doit notifier au Groupe son intention de retourner le produit, qui doit être neuf, dans un délai déterminé qui est, en France, de 14 jours après la date de réception du produit. Après en avoir notifié le Groupe, l'acheteur se voit accorder un nouveau délai (14 jours en France) pour lui retourner le produit (à sa charge). Le Groupe estime qu'une organisation simple des retours accroît la fidélité de ses membres et le nombre d'achats sur sa plateforme. Le Groupe cherche à minimiser l'impact financier de ces retours, à la fois en négociant avec ses fournisseurs les dispositions de ses contrats d'achats sur une base conditionnelle qui lui permettent de recouvrer tout ou partie de son investissement initial auprès des fournisseurs, mais aussi en revendant ces produits par le canal de son activité de vente en gros. Le taux de retours n'a pas évolué significativement en 2016 par rapport à l'exercice précédent.

6.5.12 Informatique

Depuis sa création, le Groupe s'attache à développer une culture centrée autour de la technologie. Il croit profondément que la technologie est un facteur d'innovation qui peut être mis au service d'une plus grande efficacité des services offerts aux membres et aux marques partenaires. L'équipe interne du Groupe en charge des technologies est composée du directeur technique (*Chief Technical Officer*) et d'environ 50 développeurs confirmés. La plupart de ces développeurs sont basés en Vendée, en France, et le reste de l'équipe, qui fournit des services de support informatique, est basée au siège social du Groupe. La stratégie du Groupe en matière de technologies consiste à développer, en interne et de manière intégrée, les applications et les plateformes essentielles du Groupe, bâties à partir de structures de logiciels fiables et conçues par des tiers tels que .NET et Qlikview. Il utilise des logiciels de premier plan développés par des tiers pour ses autres activités technologiques. Le Groupe estime que cette approche lui permet de bénéficier d'une plateforme technologique sur mesure et extensible, tout en conservant une organisation simple et efficace. L'équipe du Groupe en charge des

technologies bénéficie d'une très grande expérience, beaucoup de membres de l'équipe travaillant au sein du Groupe depuis de nombreuses années. Les efforts de développement en interne de la plateforme technologique ainsi que la familiarité de l'équipe avec cette plateforme lui permettent de bénéficier d'une plateforme technologique extensible et adaptée et d'innover rapidement afin de répondre à des nouveaux besoins et de mettre en œuvre de nouvelles stratégies. La structure technologique du Groupe, facile d'utilisation et efficace, lui permet de générer en moyenne plus de commandes par employé travaillant dans l'équipe en charge de la technologie et de l'IT que certains autres acteurs. Cette performance s'explique par le nombre d'outils sur mesure et d'applications automatisées en interne par le Groupe et permettant aux employés du Groupe de préparer et de mettre en ligne des ventes sans aucune implication de l'équipe IT. La feuille de route technologique interne du Groupe comprend plus de 100 projets actuellement en cours de développement parmi lesquels le développement et l'amélioration continue de l'application mobile, l'élaboration de fonctionnalités supplémentaires pour l'amélioration des analyses de données et des systèmes de traitement des paiements ou encore le développement de nouveaux algorithmes d'analyse prédictive ou d'algorithmes visant à gérer la fraude.

6.5.12.1 Architecture technologique

6.5.12.1.1 Équipement informatique

Les serveurs et les réseaux du Groupe sont utilisés, maintenus et supervisés par le prestataire de services externe Econocom Group. Les serveurs, situés dans un centre de données dans le sud de la France, stockent l'ensemble des données collectées par le Groupe et hébergent ses systèmes de *front-end* et de *back-end*. La plateforme du Groupe prévoit une sauvegarde automatique des données conforme aux normes du secteur, des systèmes de redondance et de reprise après sinistres gérés par Econocom Group, ainsi que des capacités de stockage sur le *cloud*. Le Groupe conserve en interne, principalement au sein de son siège social situé à la Plaine Saint-Denis, en France, l'équipement informatique permettant de produire les supports pour les ventes événementielles et de fournir les activités de support.

6.5.12.1.2 Logiciel

La plateforme technologique modulable et extensible du Groupe est structurée autour du système de gestion des bases de données (« *Database Management System* »), qui inclut de nombreux logiciels clés développés en interne ou adaptés par l'équipe interne du Groupe en charge des technologies depuis des logiciels disponibles dans le commerce, afin de créer une version sur mesure, adaptée aux activités du Groupe. L'ensemble de ces systèmes se connecte au réseau du Groupe, hébergé par un tiers, pour former une plateforme technologique intégrée et puissante à l'échelle du Groupe. Cette plateforme est adaptable et à architecture ouverte : il comprend des systèmes de *front-end* et de *back-end* conçus pour gérer un volume de données largement supérieur aux besoins actuels du Groupe, afin d'accompagner sa croissance future et son développement à l'international.

Les systèmes de *front-end*

Les principaux systèmes de *front-end* du Groupe comprennent neuf passerelles Internet adaptées à chacun des pays au sein desquels le Groupe est présent et d'une passerelle internationale mobile pour ses applications mobiles et les versions mobiles de ses sites Internet. Il a développé en interne la majorité de ses systèmes de *front-end*, dont notamment ses nombreuses applications mobiles et ses sites Internet, en se basant sur la structure de logiciel Microsoft .NET. Ces passerelles de *front-end* comprennent toutes les fonctionnalités du Groupe utilisées par les consommateurs et sont intégrées aux systèmes de *business intelligence* et de support de *front-end* permettant d'assurer des prises de décision optimales. L'investissement du Groupe dans ce domaine lui a permis, selon une étude effectuée par le Journal du Net (14 avril 2014), d'avoir le site Internet le plus performant en termes de latence optimisée (c'est-à-dire la vitesse de téléchargement de la page d'accueil) parmi les sites Internet des acteurs du e-commerce en France.

Les systèmes de *back-end*

Les principaux systèmes de *back-end* du Groupe ont été créés en interne par son équipe en charge des technologies pour les besoins spécifiques de son activité. Cette plateforme de *business intelligence* et d'analyses de données de niveau avancé est issue d'une structure Qlikview à partir de laquelle le Groupe a développé des applications et des modules afin d'adapter précisément les capacités de cette architecture à chacune de ses branches d'activité. La plateforme technologique, intuitive et accessible, et l'analyse de données permettent aux salariés d'accéder facilement et rapidement à des informations clés et que les données collectées soient généralement pleinement intégrées au processus décisionnel. Les applications conçues par l'équipe du Groupe en charge des technologies permettent de produire des rapports internes pertinents et très détaillés, comportant des données facilement identifiables pour une prise de décision indépendante et efficace. Le Groupe utilise le système afin d'analyser des données de différents types, dont des données segmentées par zone géographique, par segment, par ventes privées, par type de membres, ainsi que pour effectuer des analyses approfondies de ses résultats en matière de logistique, des résultats de son équipe en charge de l'approvisionnement des marques, des niveaux de satisfaction de ses membres et des analyses approfondies concernant les cohortes. Le Groupe considère que cette approche contribue à l'efficacité et à la flexibilité générale de l'organisation. Afin de permettre l'accès à un nombre suffisant d'informations pertinentes, le Groupe collecte des données lors de l'achat et de la navigation sur ses plateformes et les archive de manière anonyme. Les modules de *back-end* du Groupe incluent également des capacités d'analyse des données collectées qui permettent au Groupe d'offrir aux marques partenaires un rapport très détaillé sur les résultats et le succès de ventes privées spécifiques. Elles sont ainsi en mesure d'ajuster leurs offres et de mieux connaître les comportements des membres lors de l'achat. Le Groupe a aussi développé un progiciel de gestion intégrée de façon propriétaire, qui lui permet d'automatiser de nombreuses fonctions et décisions opérationnelles, notamment certains aspects de production des ventes privées, du traitement des factures et des commandes via son système développé en interne Gesco, des ordres de transfert en temps réel pour sa chaine logistique, la coordination de ses ventes et de son inventaire, les annonces concernant les livraisons, les confirmations relatives aux transports, et des services administratifs des fonctions de support. Le Groupe utilise de manière limitée la technologie « *open source* » dans ses systèmes de *back-end*, dont le logiciel qui permet la collaboration sur des projets technologiques.

6.5.12.2 Innovation

Le Groupe est au cœur de l'innovation grâce à la technologie qu'il utilise dans l'ensemble de son activité et a pour objectif de constamment améliorer ses activités et les services qu'il offre en optimisant sa plateforme technologique. Pour plus de détails sur les efforts de recherche et de développement, le lecteur est invité à se reporter à la section 11.1 « Recherche et Développement » du présent document de référence.

6.5.13 Service clients

Le Groupe considère que l'attention portée à ses membres est un facteur important qui contribue à augmenter leur fidélité. Il considère également que l'assistance fournie aux membres est un atout concurrentiel clé qui accroît sa proximité avec eux. Dans cette perspective, le Groupe veille à fournir un service clients rapide et réactif et à améliorer l'ensemble de l'expérience client de ses membres. Le Groupe dispose d'une équipe de service clients en charge du traitement des requêtes d'ordre général (telles que les questions sur les produits, l'aide à la commande, l'état des commandes, des livraisons et des paiements, la résolution des plaintes des membres) ainsi que d'autres services après-vente. Le retour des membres sur leur expérience fait l'objet d'un suivi régulier grâce à la plateforme de *business intelligence* et d'analyses de données du Groupe, qui permet d'identifier les domaines à améliorer. En 2016, le service clients du Groupe a obtenu une notation moyenne de 4,16 sur 5 sur la base d'enquêtes menées auprès des membres par Trusted Shop. Le Groupe continue à travailler sur tous les aspects de sa chaîne de distribution pour maintenir cette réputation.

En 2016, le Groupe a procédé à une refonte du système de gestion des données de son service clients pour continuer à améliorer la qualité de service et le temps de réponse. Le système de service clients du Groupe veille à l'efficacité et à la réactivité du traitement de l'ensemble des demandes de ses membres. Le Groupe fait appel à une équipe interne du Groupe en charge du service clients, qui est composée de 78 personnes au 31 décembre 2016. Il a également recours aux services de près de 308 personnes travaillant auprès de prestataires de services externes, notamment ADM Value et Outsourcia, pour les membres français, et TELUS International Europe, pour les membres internationaux. Les équipes interne et externe en charge du service clients gèrent les demandes des membres du Groupe sur Internet et par téléphone. Le taux de demandes n'a pas évolué significativement en 2016 par rapport à l'exercice précédent.

6.6 REGLEMENTATION

Du fait de son activité principale de distribution et de vente en ligne, le Groupe est soumis à diverses réglementations, notamment françaises, la majorité de son chiffre d'affaires (86,7 % en 2016) étant réalisée en France. Les principales réglementations encadrant l'activité du Groupe sont résumées ci-après.

Du fait de son implantation dans huit pays de l'Union européenne, le Groupe est soumis au cadre réglementaire européen relatif notamment au droit de la consommation, à la protection des données personnelles, au droit de la distribution et au droit de la concurrence. Ce cadre européen est notamment composé de directives devant être transposées dans chacun des États membres. La direction juridique du Groupe veille au respect des législations européennes et nationales relatives à son secteur d'activité dans l'ensemble des pays dans lesquels il opère.

Le cadre réglementaire au niveau de l'Union européenne est en cours d'évolution et pourrait être fortement affecté par une série d'initiatives récentes de la Commission européenne qui visent à créer un « marché unique numérique » en Europe. Le 6 mai 2015, la Commission européenne a présenté sa stratégie pour un marché unique numérique en Europe, composée d'une série d'actions ciblées à réaliser d'ici la fin de l'année 2016. Elle repose sur trois piliers :

- l'amélioration de l'accès aux biens et aux services numériques dans toute l'Europe pour les consommateurs et les entreprises ;

- la création d'un environnement propice et des conditions de concurrence équitables pour le développement des réseaux et services numériques innovants ;

- la maximisation du potentiel de croissance de l'économie numérique.

Le 9 décembre 2015, donnant corps à sa stratégie, la Commission européenne a présenté deux propositions de directives concernant certains aspects des contrats de fourniture de contenu numérique, d'une part, et certains aspects des contrats de ventes en ligne et de toute autre vente à distance de biens, d'autre part. Ces deux propositions visent à une harmonisation complète des droits des contrats de fourniture de contenu numérique et de vente à distance de biens. Ces propositions sont actuellement en cours de négociations par le Conseil de l'Union européenne.

Ces initiatives auront des effets potentiels sur plusieurs aspects de la réglementation applicable au Groupe, tels que décrits plus en détails ci-dessous. Le Groupe entend suivre attentivement l'évolution législative et réglementaire liée à la mise place de ce marché unique numérique européen.

6.6.1 Réglementation relative à la protection des consommateurs

6.6.1.1 Droit de la consommation et du commerce électronique

Le Groupe est soumis à un ensemble de règles contraignantes qui régissent la vente et les relations entre professionnels et consommateurs (informations du consommateur, conditions de vente, réglementation des clauses abusives, etc.). Le Groupe doit aussi respecter un ensemble de règles spécifiques qui s'appliquent au commerce électronique, notamment les dispositions législatives et réglementaires relatives aux contrats à distance et aux ventes par voie électronique.

6.6.1.1.1 Cadre réglementaire européen du droit de la consommation et du commerce électronique

La principale directive encadrant le droit de la consommation est la directive 2011/83/UE du 25 octobre 2011 relative aux droits des consommateurs (la « Directive Droits Des Consommateurs »). Cette directive a permis d'entièrement harmoniser au niveau européen certains aspects du droit de la consommation et du droit des contrats applicable aux ventes en ligne à des consommateurs, tel que par exemple le droit de rétractation. Cependant, dans d'autres domaines, comme par exemple celui de la directive 1999/44/CE du 25 mai 1999 relative à certains aspects de la vente et des garanties des biens de consommation et celui de la directive 93/13/CEE du 5 avril 1993 relative aux clauses abusives dans les contrats conclus avec les consommateurs, il n'existe aujourd'hui que des règles d'harmonisation minimale. Les États membres peuvent les compléter avec une réglementation nationale plus stricte.

De plus, lorsqu'un produit ou un service est offert à un consommateur dans l'Union européenne, le contrat est soumis, sauf convention contraire des parties, à la loi de l'État membre sur le territoire duquel le vendeur en ligne est établi. Cependant, cela ne peut priver le consommateur, résidant dans un autre État membre que le vendeur, de la protection que lui assurent les dispositions impératives de la loi de son pays de résidence habituelle, notamment en droit de la consommation et en droit des contrats.

Par ailleurs, dans le cadre de la mise en place de sa stratégie pour un marché unique numérique européen, la Commission européenne a annoncé en mai 2015 une série d'actions ciblées dans ce domaine, visant notamment à :

- établir des règles visant à faciliter le commerce électronique transfrontière. Il s'agit notamment de règles harmonisées dans l'Union européenne concernant les contrats et la protection des consommateurs lors de l'achat en ligne. Le consommateur devrait bénéficier d'un éventail plus large de droits et d'offres, tandis que les entreprises pourront vendre plus facilement dans d'autres pays de l'Union européenne ;

- assurer le respect des règles de protection des consommateurs de manière accélérée et homogène, en réexaminant le règlement relatif à la coopération en matière de protection des consommateurs ;

- favoriser le développement de services de livraison des colis plus efficaces et moins onéreux ;

- mettre un terme au blocage géographique permettant à des vendeurs en ligne d'empêcher les consommateurs d'accéder à un site Internet sur la base de leur localisation ou de les rediriger vers un site de vente en ligne de leur pays affichant des prix différents.

6.6.1.1.2 Cadre réglementaire français du droit de la consommation et du commerce électronique

6.6.1.1.2.1 Obligation d'information du consommateur

Le droit français tend vers un renforcement de la protection des consommateurs. À titre d'illustration, la loi n° 2014-344 du 17 mars 2014 relative à la consommation (la loi « Hamon ») transpose en droit français la Directive Droits Des Consommateurs. Le non-respect des dispositions de cette loi peut donner lieu à des sanctions financières.

Aux termes notamment des articles L. 121-16 et suivants du Code de la consommation issus de la loi Hamon et de la loi n° 2004-575 du 21 juin 2004 pour la confiance dans l'économie numérique (la « LCEN »), les prestataires de services et vendeurs de biens sont tenus d'indiquer au consommateur un certain nombre d'informations détaillées lorsque ces contrats sont conclus à distance par voie électronique. Ces informations portent notamment sur les caractéristiques essentielles du bien ou du service, le prix (et notamment, les taxes et les frais de livraison), le vendeur, les modalités de paiement, de livraison ou de traitement, les conditions, le délai et les modalités d'exercice du droit de rétractation, la durée de la validité de l'offre, la date limite à laquelle le vendeur s'engage à livrer le bien ou à exécuter le service, les informations relatives à l'existence et aux modalités des garanties ainsi que les modes de règlement des litiges.

L'obligation d'information du professionnel vis-à-vis du consommateur intervient à différents stades du processus contractuel : en amont de la commande préalablement à la conclusion du contrat, lorsque le consommateur passe la commande afin que ce dernier puisse en vérifier le détail, et après la conclusion du contrat, au plus tard lors de la livraison du bien ou du service.

La LCEN a intégré dans le Code civil une procédure d'achat uniforme sur internet dite du « double clic », destinée notamment à protéger le consommateur. L'acheteur doit dans un premier temps avoir la possibilité de vérifier le détail de sa commande, son prix total et de corriger les erreurs éventuelles, il s'agit du « premier clic ». Puis, si l'acheteur décide de poursuivre sa commande, il doit avoir la possibilité de confirmer sa commande par un « second clic ». De plus, le Code de la consommation prévoit certains mécanismes afin de s'assurer que le consommateur exprime un consentement éclairé au moment du paiement. Le site de commerce en ligne doit indiquer clairement et lisiblement, au plus tard au début du processus de commande, les moyens de paiement acceptés par le professionnel et les éventuelles restrictions de livraison. Le professionnel doit également veiller à ce que le consommateur, lors de sa commande, reconnaisse explicitement son obligation de paiement. La fonction utilisée pour valider la commande doit comporter la mention « commande avec obligation de paiement » ou une formule équivalente. Afin d'éviter des paiements supplémentaires pour des services annexes sans sa pleine conscience, le professionnel doit aussi veiller à ce que le consentement exprès du consommateur soit fourni. En complément de ces mécanismes, il est fait obligation au vendeur de confirmer au consommateur la commande passée.

Par ailleurs, l'article 6 de la LCEN impose aux éditeurs de site internet, responsables du contenu qu'ils mettent à la disposition du public, de fournir un certain nombre d'informations, parmi lesquelles le nom du directeur de publication ou encore la dénomination sociale, l'adresse et le numéro de téléphone de l'hébergeur du site. Les éditeurs de site doivent s'assurer que ces informations sont accessibles au public, dans un standard ouvert. Les éditeurs de site peuvent se voir condamner à des dommages-intérêts en cas de non-respect de cette obligation ou à une sanction pénale en cas notamment de diffamation.

6.6.1.1.2.2 Droit de rétractation

Conformément aux dispositions des articles L. 121-21 et suivants du Code de la consommation issus de la loi Hamon et modifiés par la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques (loi « Macron »), le consommateur, sous réserve de certaines exceptions, dispose d'un droit de rétractation dans le cadre d'un contrat conclu à distance.

Le consommateur dispose en effet d'un délai de quatorze jours francs pour exercer son droit de rétractation sans avoir à justifier de motifs, délai pouvant être porté à douze mois à compter de l'expiration du délai initial si les informations exigées par la loi au moment de la livraison n'ont pas été fournies par le vendeur professionnel. Pour les contrats de vente de biens et les contrats de prestation de services incluant la livraison de biens, le délai court à compter du jour de la réception du bien par le consommateur ou un tiers, autre que le transporteur, désigné par lui.

L'exercice du droit de rétractation met fin à l'obligation des parties d'exécuter le contrat conclu à distance. Lorsque le droit de rétractation s'exerce sur la totalité des biens, le vendeur professionnel doit rembourser le consommateur de la totalité des sommes versées, y compris les frais de livraison, dans les meilleurs délais et au plus tard dans les quatorze jours suivant la date à laquelle il a été informé de la décision du consommateur de se rétracter, ce délai pouvant être rallongé en fonction de la date de renvoi des biens par le consommateur.

Le professionnel doit effectuer le remboursement en utilisant le même moyen de paiement que celui utilisé par le consommateur pour la transaction initiale, sauf accord exprès du consommateur pour qu'il utilise un autre moyen de paiement et dans la mesure où le remboursement n'occasionne pas de frais pour le consommateur. Le professionnel n'est toutefois pas tenu de rembourser les frais supplémentaires quand le consommateur a expressément choisi un mode de livraison plus coûteux que le mode de livraison standard que le professionnel propose. Le consommateur qui exerce son droit de rétractation sur la totalité des biens doit les restituer au professionnel, au plus tard dans les quatorze jours suivant la communication de sa décision de se rétracter. Le consommateur ne doit supporter que les coûts directs de renvoi des biens, sauf si le professionnel accepte de les prendre à sa charge ou s'il a omis d'informer le consommateur que ces coûts sont à sa charge. Pour les prestations de services, le consommateur n'est redevable d'aucun coût si le professionnel ne l'a pas informé du fait qu'il était tenu des frais de réexpédition ou s'il n'a pas expressément demandé que l'exécution commence avant l'expiration du délai de rétractation.

6.6.1.1.2.3 Responsabilité du vendeur dans les contrats conclus à distance

L'article L. 121-19-4 du Code de la consommation issu de la loi Hamon et l'article 15 de la loi n° 2004-575 du 21 juin 2004 pour la confiance dans l'économie numérique prévoient également que le vendeur est responsable de plein droit à l'égard de l'acheteur de la bonne exécution des obligations résultant du contrat conclu à distance, que ces obligations soient exécutées par le vendeur professionnel qui a conclu ce contrat ou par d'autres prestataires de services, sans préjudice de son droit de recours contre ceux-ci. Toutefois, il peut s'exonérer de tout ou partie de sa responsabilité en apportant la preuve que l'inexécution ou la mauvaise exécution du contrat est imputable soit à l'acheteur, soit au fait, imprévisible et insurmontable, d'un tiers au contrat, soit à un cas de force majeure.

6.6.1.1.2.4 Action de groupe

Créée par la loi Hamon à l'article L. 423-1 du Code de la consommation, l'action de groupe permet aux consommateurs d'obtenir réparation des préjudices patrimoniaux résultant des dommages matériels qu'ils ont subis notamment à l'occasion de la vente de biens ou la fourniture de services. Les produits vendus par le Groupe pourraient ainsi faire l'objet d'une action de groupe de consommateurs représentés par une association de défense des consommateurs représentative au niveau national et agréée en application de l'article L. 411-1 du Code de la Consommation.

6.6.1.1.2.5 Code de déontologie

Le Groupe est membre de la Fédération des entreprises de vente à distance (FEVAD) qui a établi un Code déontologique du e-commerce et de la vente à distance exposant les principales règles déontologiques que les entreprises adhérentes se sont engagées à respecter.

6.6.1.2 Fraude au paiement

En application de la directive 2007/64/CE du 13 novembre 2007 telle que modifiée concernant les services de paiement dans le marché intérieur, et transposée en droit français notamment dans le Code monétaire et financier, le porteur d'une carte bancaire bénéficie d'une protection en cas d'utilisation frauduleuse de sa carte bancaire. En cas d'opération de paiement non autorisée signalée par le porteur, le prestataire de services de paiement du porteur (soit, l'établissement émetteur de sa carte bancaire) doit immédiatement le rembourser de la somme du montant de l'opération de paiement non autorisée. De plus, il doit, le cas échéant, remettre le compte débité dans l'état dans lequel il se trouverait si la transaction n'avait pas eu lieu. En cas d'opération de paiement non autorisée suivant la perte ou le vol d'un instrument de paiement, le prestataire de services de paiement du porteur peut demander, sous certaines conditions, au vendeur, les sommes engagées suite à la perte ou au vol de l'instrument de paiement.

6.6.1.3 Pratiques commerciales déloyales

Le Groupe est soumis à l'interdiction des pratiques commerciales déloyales, qui est posée par la directive 2005/29/CE du 11 mai 2005 relative aux pratiques commerciales déloyales des entreprises vis-à-vis des consommateurs dans le marché intérieur.

La loi n° 2008-3 du 3 janvier 2008 pour le développement de la concurrence au service des consommateurs et la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie ont transposé cette directive en intégrant au Code de la consommation un dispositif relatif aux pratiques commerciales trompeuses (articles L. 121-1 à L. 121-7) et en créant l'infraction de pratiques commerciales agressives (articles L. 122-11 à L. 122-15).

En particulier, l'article L. 121-1 I du Code de la consommation interdit les pratiques commerciales trompeuses notamment lorsqu'elles créent une confusion avec un autre bien ou service, ou lorsqu'elles reposent sur des allégations ou présentations fausses ou de nature à induire le consommateur en erreur par exemple, sur la disponibilité et les caractéristiques essentielles d'un bien ou d'un service, le prix et son caractère promotionnel, ainsi que les conditions de vente, de paiement et de livraison d'un bien ou d'un service. L'article L. 121-1 II du Code de la consommation interdit les pratiques commerciales trompeuses par omission lorsqu'elles omettent, dissimulent ou fournissent de façon inintelligible une information substantielle, dont le consommateur a besoin pour prendre une décision en connaissance de cause. Les pratiques commerciales trompeuses sont sanctionnées par une peine de deux ans d'emprisonnement et une amende maximum de 300 000 euros. Les personnes morales déclarées responsables pénalement encourent une amende de 1 500 000 euros. Le montant de l'amende peut être porté à 10 % du chiffre d'affaires moyen annuel ou à 50 % des dépenses engagées pour la réalisation de la pratique constituant le délit.

Le Groupe est également soumis à l'interdiction des pratiques commerciales agressives. Sont notamment interdites les sollicitations répétées et insistantes qui vicient ou sont de nature à vicier le consentement d'un consommateur, notamment les sollicitations non souhaitées par courrier électronique. Les pratiques commerciales agressives sont sanctionnées par une peine de deux ans d'emprisonnement et une amende maximum de 300 000 euros. Les personnes morales déclarées responsables pénalement encourent une amende de 1 500 000 euros. Le montant de l'amende peut être porté à 10 % du chiffre d'affaires moyen annuel.

6.6.1.4 Prospection par courrier électronique

Les pratiques de prospection directe par courrier électronique sont réglementées aux articles L. 121-34-1-1 du Code de la consommation et L. 34-5 du Code des postes et des communications électroniques.

La prospection directe au moyen de courriers électroniques utilisant les coordonnées d'une personne physique, abonné ou utilisateur, qui n'a pas exprimé préalablement son consentement à recevoir des prospections directes par ce moyen est interdite. Toutefois, la prospection directe par courrier électronique est autorisée pour des produits analogues fournis par la même personne morale dès lors que les coordonnées du destinataire ont été recueillies directement auprès de lui à l'occasion d'une vente et que le destinataire peut s'opposer de manière simple et sans frais à l'utilisation de ses coordonnées au moment où elles sont recueillies et chaque fois qu'un courrier électronique de prospection lui est adressé. Les pratiques illégales de prospection directe par courrier électronique sont sanctionnées par des amendes de 15 000 euros au plus pour les personnes morales.

6.6.1.5 Encadrement juridique des ventes à caractère promotionnel

L'activité principale du Groupe correspond à la pratique commerciale dite de « ventes événementielles ». Depuis la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, des ventes événementielles peuvent être réalisées en dehors des périodes de soldes. À la différence des soldes qui sont encadrés par les articles L. 310-3 et L. 310-5 du Code de commerce, les ventes événementielles ne peuvent donner lieu à des reventes à perte et elles ne peuvent être licitement dénommées « soldes ».

Le Groupe doit également respecter la législation applicable aux ventes avec réduction de prix, dont la directive 2005/29/CE du 11 mai 2005 relative aux pratiques commerciales déloyales des entreprises vis-à-vis des consommateurs dans le marché intérieur. En droit français, les dispositions de l'arrêté du 11 mars 2015 sont relatives aux annonces de réduction de prix à l'égard du consommateur. L'annonce de réduction de prix ne doit pas constituer une pratique commerciale déloyale au sens de l'article L. 120-1 du Code de la consommation. De plus, l'affichage des prix doit préciser, outre le prix réduit annoncé sur le site internet du Groupe, le prix de référence qui est déterminé par le co-contractant du Groupe et à partir duquel la réduction de prix est annoncée. Le Groupe mentionne également sur son site internet le montant des réductions. Le co-contractant du Groupe doit pouvoir justifier de la réalité du prix de référence à partir duquel la réduction de prix est annoncée.

6.6.1.6 Obligation générale de sécurité des produits

La directive 2001/95/CE du 3 décembre 2001 relative à la sécurité générale des produits impose une obligation générale de sécurité pour tout produit mis sur le marché et destiné aux consommateurs ou susceptible d'être utilisé par eux. L'ordonnance n° 2004-670 du 9 juillet 2004 a transposé cette directive et adapté la législation française au droit communautaire en matière de sécurité et de conformité des produits.

Selon l'article L. 221-1 du Code de la consommation, *« les produits et les services doivent, dans des conditions normales d'utilisation ou dans d'autres conditions raisonnablement prévisibles par le professionnel, présenter la sécurité à laquelle on peut légitimement s'attendre et ne pas porter atteinte à la santé des personnes* ».

Cette obligation générale de sécurité des produits repose sur le producteur et le distributeur. La notion de producteur inclut : (i) lorsqu'il est établi dans l'Union européenne, le fabricant du produit et toute autre personne qui se présente comme le fabricant en apposant sur le produit son nom, sa marque ou un autre signe distinctif ou celui qui procède à la remise en état du produit ; (ii) lorsque celui-ci n'est pas établi dans l'Union européenne, le représentant du fabricant, ou, en l'absence de représentant établi dans l'Union européenne, l'importateur du produit ; (iii) dans la mesure où leurs activités peuvent affecter les caractéristiques de sécurité du produit, les autres professionnels de la chaîne de commercialisation. La notion de distributeur désigne tout professionnel de la chaîne de commercialisation dont l'activité n'a pas d'incidence sur les caractéristiques de sécurité du produit.

Cette réglementation s'applique à titre subsidiaire et ne concerne ainsi que les produits et prestations de services qui ne sont pas déjà soumis à des dispositions législatives spécifiques ou à des normes

européennes ayant pour objet la protection de la santé ou la sécurité des consommateurs. Ainsi, certains types de produits vendus ou distribués par le Groupe sont soumis au respect de normes spécifiques liées à leur nature. À titre d'illustration, les denrées alimentaires sont soumises aux dispositions du règlement n° 178/2002 du 28 janvier 2002 instituant l'Autorité européenne de sécurité des aliments et fixant des procédures relatives à la sécurité de ces produits.

Le Groupe doit prendre toutes mesures utiles pour contribuer au respect de l'ensemble des obligations de sécurité et d'absence d'atteinte à la santé des personnes prévues par les textes législatifs et réglementaires. Trois obligations résultent de ce principe général d'obligation de sécurité des produits : une obligation d'information, une obligation de suivi des produits et une obligation de signalement des risques.

Le producteur doit fournir au consommateur toutes les informations utiles qui lui permettent d'évaluer les risques inhérents à un produit pendant sa durée normale d'utilisation ou raisonnablement prévisible et de s'en prémunir, lorsque ces risques ne sont pas immédiatement perceptibles par le consommateur sans un avertissement adéquat. De plus, le producteur doit adopter des mesures lui permettant, d'une part, de se tenir informé des risques que les produits commercialisés peuvent présenter et, d'autre part, d'engager les actions nécessaires à la maîtrise de ces risques, notamment en procédant au retrait du produit du marché, à une mise en garde adéquate et efficace du consommateur ou, le cas échéant, au rappel du produit.

Le distributeur doit s'interdire de fournir des produits dont il sait, sur la base des informations en sa possession et de sa qualité de professionnel, qu'ils ne satisfont pas aux obligations de sécurité définies par les articles L. 221-1 et suivants du Code de la consommation. En outre, dans les limites de son activité, le distributeur participe au suivi de la sécurité des produits mis sur le marché : il doit transmettre les informations concernant les risques liés à ces produits, tenir et fournir les documents nécessaires pour assurer leur traçabilité et collaborer aux actions engagées par les producteurs et les autorités administratives pour éviter ces risques.

Enfin, si le producteur ou le distributeur d'un produit constate que celui-ci ne satisfait pas à l'obligation générale de sécurité prévue par l'article L. 221-1 du Code de la consommation, il doit en informer immédiatement les autorités administratives compétentes en indiquant les actions qu'il engage afin de prévenir les risques pour les consommateurs.

6.6.1.7 Responsabilité du fait des produits

Le Groupe, en tant que vendeur et distributeur, est responsable des conséquences dommageables liées aux produits qu'il vend ou qu'il distribue. Cette responsabilité peut être engagée tant sur le plan pénal que sur le plan civil, sur le fondement de plusieurs régimes, dont certains sont résumés ci-après. Par ailleurs, les contrats conclus entre le Groupe et ses fournisseurs prévoient en principe des clauses relatives au respect des normes et réglementations applicables et des clauses de « retour produits » aux termes desquelles le fournisseur s'engage à reprendre les produits sous certaines conditions.

6.6.1.7.1 Responsabilité des produits défectueux

La directive 85/374/CEE du Conseil du 25 juillet 1985 relative au rapprochement des dispositions législatives, réglementaires et administratives des États membres en matière de responsabilité du fait des produits défectueux, telle que modifiée (directive 1999/34/CE), établit un principe de responsabilité sans faute applicable aux producteurs européens. Lorsqu'un produit qui présente un défaut cause un dommage à un consommateur, la responsabilité du producteur peut être engagée.

Prévu par les articles 1245-1 et suivants du Code civil, le régime de la responsabilité du fait des produits défectueux instaure une responsabilité sans faute pour les dommages résultant du défaut de sécurité d'un produit lorsqu'il a porté une atteinte à une personne ou à un bien autre que le produit défectueux lui-même et si le dommage est supérieur à 500 euros. En principe, l'obligation de réparer

l'atteinte à une personne ou à un bien incombe au producteur du produit en cause. Cependant, peut également engager sa responsabilité toute personne que la loi assimile au producteur, comme par exemple un professionnel se présentant comme producteur en apposant sur le produit son nom, sa marque ou tout autre signe distinctif ou, sous certaines conditions, un professionnel important un produit dans l'Union européenne en vue d'une vente ou de toute autre forme de distribution. De plus, si le producteur ne peut être identifié, le vendeur, le loueur ou tout autre fournisseur professionnel est responsable du défaut de sécurité du produit, dans les mêmes conditions que le producteur, à moins qu'il ne désigne son propre fournisseur ou le producteur, dans un délai de trois mois à compter de la date à laquelle la demande de la victime lui a été notifiée. Il existe différentes causes légales d'exonération de responsabilité des produits défectueux notamment s'il est prouvé que le défaut ayant causé le dommage est né postérieurement à la mise en circulation du produit.

Sauf faute du producteur, la responsabilité de celui-ci est éteinte dix ans après la mise en circulation du produit ayant causé le dommage, à moins que, durant cette période, la victime n'ait engagé une action en justice, conformément à l'article 1245-15 du Code civil. L'action en réparation se prescrit par un délai de trois ans à compter de la date à laquelle le demandeur a eu ou aurait dû avoir connaissance du dommage, du défaut et de l'identité du producteur, conformément à l'article 1245-16 du Code civil.

6.6.1.7.2 Garantie

La directive 1999/44/CE du 25 mai 1999 sur certains aspects de la vente et des garanties des biens de consommation telle que modifiée (directive 2011/83/UE) vise à harmoniser les parties de la législation européenne relative aux contrats conclus avec les consommateurs qui ont trait à la garantie légale de conformité pour les biens et, dans une moindre mesure, aux garanties commerciales.

Elle a été transposée en droit français par l'ordonnance du 17 février 2005 relative à la garantie de la conformité du bien au contrat due par le vendeur au consommateur qui modifie le Code de la consommation. De plus, le consommateur français bénéficie également de la garantie légale des vices cachés figurant dans le Code civil.

L'arrêté du 18 décembre 2014, entré en vigueur le 1er mars 2015, définit les modalités de présentation des mentions relatives aux garanties légales. Les conditions générales de vente applicables aux contrats de consommation doivent mentionner l'existence, les conditions de mise en œuvre et le contenu de la garantie légale de conformité et de celle relative aux vices cachés.

6.6.1.7.2.1 Garantie légale de conformité

Conformément à l'article L. 211-4 du Code de la consommation, lors d'un contrat de vente d'objets mobiliers corporels par un professionnel à un consommateur, « *le vendeur est tenu de livrer un bien conforme au contrat et répond des défauts de conformité existant lors de la délivrance. Il répond également des défauts de conformité résultant de l'emballage, des instructions de montage ou de l'installation lorsque celle-ci a été mise à sa charge par le contrat ou a été réalisée sous sa responsabilité* ». En cas de défaut de conformité, le consommateur doit en principe choisir entre le remplacement et la réparation du bien. Si cela est impossible, l'acheteur peut rendre le bien et se faire restituer le prix ou garder le bien et se faire rendre une partie du prix. Par ailleurs, si le consommateur subit un préjudice, il peut demander des dommages et intérêts. L'action résultant du défaut de conformité se prescrit par deux ans à compter de la délivrance du bien, conformément à l'article 211-12 du Code de la consommation.

6.6.1.7.2.2 Garantie légale des vices cachés

Conformément à l'article 1641 du Code civil, la garantie légale des vices cachés est due à raison des défauts cachés de la chose vendue « *qui la rendent impropre à l'usage auquel on la destine, ou qui diminuent tellement cet usage que l'acheteur ne l'aurait pas acquise ou n'en aurait donné qu'un*

moindre prix, s'il les avait connus ». L'acheteur a le choix de rendre la chose et de se faire restituer le prix ou de garder la chose et de se faire restituer une partie du prix, telle qu'elle sera arbitrée par expert. Dans certaines circonstances, il peut en outre demander des dommages et intérêts au vendeur. L'action peut être intentée par l'acheteur dans un délai de deux ans à compter de la découverte du vice, conformément à l'article 1648, alinéa 1, du Code civil.

6.6.1.7.2.3 Garantie commerciale

La garantie commerciale s'entend de tout engagement contractuel d'un professionnel à l'égard du consommateur en vue du remboursement du prix d'achat, du remplacement ou de la réparation du bien. Cette obligation contractuelle intervient en sus de ses obligations légales visant à garantir la conformité du bien. Certains produits distribués par le Groupe font l'objet d'une garantie commerciale de la part du fournisseur. Dans ce cas, celle-ci est en principe clairement spécifiée sur la fiche du produit concerné. Dès lors que le défendeur est un commerçant, l'action est en principe prescrite par cinq ans à compter de l'apparition du défaut pendant la durée de la garantie, conformément à l'article L. 110-4 du Code de commerce.

6.6.1.7.2.4 Médiation des litiges de consommation

L'ordonnance n° 2015-1033 du 20 août 2015 transpose la directive 2013/11/UE du 21 mai 2013 relative au règlement extrajudiciaire des litiges de consommation et a pour objet de faciliter, pour les consommateurs, le recours à des modes de résolution amiable des litiges les opposant à des professionnels et résultant de l'exécution ou de l'inexécution, totale ou partielle, de contrats de vente de marchandises ou de fourniture de prestations de services. Depuis le 1er janvier 2016, tout consommateur a le droit de recourir gratuitement à un médiateur de la consommation en vue de la résolution d'un litige qui l'oppose à un professionnel, à qui il revient de garantir l'effectivité de ce recours et d'en supporter le coût. Conformément à l'article L. 156-1 du Code de la consommation, issu de l' ordonnance n° 2015-1033 du 20 août 2015, et à l'article R. 156-1 du même code, issu du décret n° 2015-1382 du 30 octobre 2015 relatif à la médiation des litiges de la consommation, le professionnel communique au consommateur les coordonnées du ou des médiateurs de la consommation dont il relève, en inscrivant ces informations de manière visible et lisible sur son site Internet, sur ses conditions générales de vente ou de service, sur ses bons de commande ou sur tout autre support adapté. Il y mentionne également l'adresse du site Internet du ou de ces médiateurs.

6.6.2 Réglementation relative à la protection des données personnelles

Dans le cadre de son activité, le Groupe collecte et traite des informations soumises aux législations et réglementations relatives à la protection des données à caractère personnel des pays où il a des activités.

Les données personnelles portant sur les clients et membres inscrits sur les sites Internet du Groupe sont principalement collectées lors de l'inscription des membres et de chaque vente effectuée sur des sites Internet opérés par le Groupe. Ce dernier veille à assurer la plus stricte confidentialité des informations personnelles transmises par ses clients.

La collecte et le traitement de ces données personnelles sont effectués tant pour le compte des sociétés du Groupe que pour celui de ses fournisseurs avec les objectifs suivants : d'une part, permettre l'exécution des prestations commerciales par le Groupe ou ses prestataires (par exemple, la livraison des produits) et, d'autre part, à des fins statistiques, de marketing et de gestion de la relation client.

6.6.2.1 Traitements effectués au sein de l'Espace économique européen

La directive 95/46/CE du 24 octobre 1995 (ci-après, la « Directive Données Personnelles ») constitue le cadre de référence en matière de traitement des données personnelles dans l'ensemble des pays de l'Espace économique européen (l' « EEE », qui inclut l'Union européenne, l'Islande, la Norvège et le

Liechtenstein). En France, la Directive Données Personnelles a été transposée aux termes de plusieurs modifications apportées à la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, en particulier la loi n° 2004-801 du 6 août 2004.

Le 25 janvier 2012, la Commission européenne a présenté une proposition de règlement général sur la protection des données personnelles (ci-après, le « Règlement ») et une proposition de directive spécifique aux données policières et judiciaires. Le 14 avril 2016, le Règlement a été définitivement adopté par le Parlement européen. Le Règlement est entré en vigueur le 24 mai 2016 mais n'entrera en application que le 25 mai 2018. Certains apports du Règlement ont déjà été intégrés par anticipation au droit français par l'intermédiaire de la loi du 7 octobre 2016 pour une République Numérique. Le nouveau cadre juridique pour la protection des données à caractère personnel dans l'Union européenne tend à renforcer les droits des individus, leur garantir un plus grand contrôle de leurs données personnelles et, plus généralement, garantir le droit à la vie privée. Ces nouvelles règles visent en particulier à assurer la protection des informations personnelles des individus – où qu'elles soient envoyées, traitées ou conservées, même en dehors de l'Union européenne. Le 6 mai 2015, la Commission européenne, lors de la présentation de sa stratégie pour un marché numérique unique européen, a indiqué vouloir renforcer la confiance et la sécurité dans les services numériques, notamment en ce qui concerne le traitement des données à caractère personnel. En s'appuyant sur les nouvelles règles de l'UE en matière de protection des données, la Commission européenne a l'intention de procéder à la révision de la directive « vie privée et communications électroniques ».

La Directive Données Personnelles s'applique aux traitements de données personnelles automatisés ou non-automatisés si les données sur lesquelles ils portent sont contenues ou sont destinées à être contenues dans un fichier. La notion de « donnée personnelle » est définie largement comme toute information concernant une personne physique identifiée ou identifiable de façon directe ou indirecte et ce, quel que soit le pays de résidence ou de nationalité de cette personne. Elle oblige les responsables de traitements de données personnelles établis dans un État membre de l'EEE ou ayant recours à des moyens de traitement situés sur le territoire d'un État membre de l'EEE à prendre un certain nombre de mesures en amont de la collecte de ces données, pendant leur conservation et jusqu'à leur effacement. Aux termes de la Directive Données Personnelles, est considérée comme « responsable du traitement » (par opposition à un simple sous-traitant agissant pour le compte d'un tiers) la personne ou entité qui, seule ou conjointement avec d'autres, détermine les finalités et les moyens du traitement de données personnelles.

Le Groupe agit en qualité de responsable de traitement pour chacune de ses activités impliquant des traitements de données personnelles, de la collecte de ses données clients au suivi de la relation commerciale.

En sa qualité de responsable de traitement, le Groupe est notamment soumis aux obligations suivantes :

- bénéficier d'un fondement prévu par la Directive Données Personnelles pour procéder au traitement de données personnelles, qui peut notamment résulter du consentement de la personne concernée ou de la nécessité de procéder au traitement pour permettre au responsable de traitement de réaliser un intérêt légitime ou d'exécuter un contrat avec la personne concernée ;

- s'assurer que les données personnelles sont (i) traitées loyalement et licitement, pour des finalités déterminées, explicites et légitimes, et de façon proportionnée à ces finalités et (ii) exactes et, si nécessaire, mises à jour ;

- prendre des précautions particulières avant de procéder aux traitements de données sensibles (par exemple, les données portant sur les origines raciales ou ethniques, les opinions politiques, philosophiques ou religieuses ou l'appartenance syndicale des personnes concernées, ou qui sont relatives à la santé ou à la vie sexuelle de celles-ci), telles que

s’assurer que le consentement explicite des personnes concernées a bien été recueilli ou que le traitement se fonde sur l’une des exceptions prévue par la loi applicable transposant la Directive Données Personnelles pour permettre de procéder à un tel traitement (par exemple, lorsque le traitement est nécessaire pour permettre la défense des intérêts vitaux de la personne concernée ou d’une autre personne ou qu’il porte sur des données manifestement rendues publiques par la personne concernée ou est nécessaire à la constatation, à l’exercice ou à la défense d’un droit en justice) ;

- mettre en œuvre des mesures techniques et d’organisation appropriées pour protéger les données personnelles contre la destruction accidentelle ou illicite, la perte accidentelle, l’altération, la diffusion ou l’accès non autorisés ;

- sauf dans certains cas de figure énumérés dans la Directive Données Personnelles, informer les personnes concernées notamment s’agissant du traitement de leurs données personnelles, des destinataires des données, de l’identité du responsable de traitement et ses finalités, de la durée de conservation des données, ainsi que de leurs droits d’accès, de rectification, définir des directives relatives au sort de leurs données à caractère personnel après leur mort et, dans certains cas, d’opposition à ce traitement et, le cas échéant, leur permettre d’exercer ces droits ;

- conserver les données personnelles pendant une durée n’excédant pas celle nécessaire à la finalité de leur traitement ;

- ne procéder au transfert de données personnelles en dehors de l’EEE que (i) lorsque le pays destinataire a été considéré par la Commission européenne comme assurant un niveau de protection adéquat ou (ii) dans le cas où le transfert est encadré par des clauses contractuelles types établies par la Commission européenne ou des *Binding Corporate Rules* ou par le *Privacy Shield* ; et

- accomplir les formalités requises auprès des autorités nationales en charge de la protection des données personnelles dans leurs pays respectifs (telles que la Commission nationale de l’informatique et des libertés en France) préalablement à la mise en œuvre d’un traitement ; ces formalités varient selon les droits nationaux et peuvent aller de la simple déclaration à une autorité ou la tenue d’un registre interne, jusqu’à l’obligation d’obtenir une autorisation ou un agrément avant de procéder à certains types de traitements.

Le Groupe a recours aux services de prestataires externes pour l’hébergement de ses données, la gestion de sa logistique et la mise en œuvre des systèmes de paiement. Dans ce cadre, ces prestataires de services sont conduits à agir en qualité de « sous-traitants », au sens de la Directive Données Personnelles, des données personnelles confiées par le Groupe et pour lesquelles ce dernier reste seul responsable du traitement. L’ensemble des obligations décrites ci-dessus s’imposent donc uniquement au Groupe qui veille néanmoins à ce que les prestataires (i) présentent des garanties suffisantes pour assurer la mise en œuvre des mesures de sécurité et de confidentialité requises, en particulier, toutes précautions utiles, au regard de la nature des données et des risques présentés par le traitement, pour préserver la sécurité des données et, notamment, empêcher qu’elles soient déformées, endommagées, ou que des tiers non autorisés y aient accès et (ii) traitent ces données conformément aux seules instructions du Groupe et pour aucune autre finalité que celles que le Groupe a définies. Cette responsabilité pourra néanmoins être partagée avec le sous-traitant dès l’entrée en application du Règlement le 25 mai 2018. Le Règlement, à la différence de la Directive Données Personnelles, impose au sous-traitant certaines obligations notamment en matière de notification de violation de données à caractère personnel et prévoit expressément que la responsabilité du sous-traitant pourra être recherchée. Le Règlement prévoit que le traitement par un sous-traitant est régi par un contrat ou un autre acte juridique qui lie le sous-traitant à l'égard du responsable du traitement, qui comporte des certaines informations (e.g. objet et durée du traitement, nature et finalité du traitement, type de

données à caractère personnel) et qui impose certaines obligations au sous-traitant (par exemple, le traitement uniquement sur instruction du responsable de traitement).

Par ailleurs, les opérateurs de sites Internet doivent se conformer à la réglementation applicable en matière d'utilisation de *cookies* ou technologies apparentées. Parmi ces règles, celles issues de la directive concernant le traitement des données à caractère personnel et la protection de la vie privée dans le secteur des communications électroniques (directive 2002/58/CE) telle que modifiée (directive 2009/136/CE) ont été transposées en France aux termes de l'ordonnance n° 2011-1012 du 24 août 2011, qui impose d'informer et de recueillir le consentement exprès préalable des internautes avant de procéder à l'installation de certains *cookies* sur leur terminal, notamment concernant la publicité ciblée. Depuis la loi Hamon, la Commission Nationale Informatique et Libertés (« CNIL ») a le pouvoir d'effectuer des contrôles en ligne et s'en sert notamment pour vérifier que les responsables de traitement respectent leurs obligations en matière de cookies.

La violation de ces obligations par un responsable de traitement peut faire l'objet, selon les pays, de sanctions administratives, civiles ou pénales et notamment en France, d'amende pouvant s'élever jusqu'à 3 millions d'euros pour les personnes morales depuis la loi du 7 octobre 2016 pour une République Numérique. Outre ces sanctions financières, la CNIL a la possibilité de publier les avertissements et les sanctions qu'elle prononce. Suite à l'adoption du Règlement, de nouvelles sanctions seront applicables à partir du 25 mai 2018. Le montant des amendes pourra alors s'élever jusqu'à 20 millions d'euros ou, pour les entreprises, 4 % du chiffre d'affaires annuel mondial (le montant le plus élevé étant retenu), avec la possibilité pour les utilisateurs d'obtenir également réparation.

Bien que le droit des données personnelles ait été largement harmonisé dans l'EEE, la transposition de la Directive Données Personnelles dans les droits nationaux des États membres a pu donner lieu à des régimes pouvant varier entre eux et être parfois plus restrictifs que celui imposé par la Directive Données Personnelles. En revanche, l'entrée en application du Règlement par le Parlement européen entraînera le remplacement des lois nationales actuelles par un règlement européen directement applicable dans les Etats Membres même si le Règlement sera certainement complété par des lois nationales.

6.6.2.2 Transferts des données personnelles en dehors de l'Espace économique européen

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est amené à transférer des données personnelles à certains de ses prestataires de services situés dans des pays ne présentant pas un niveau de protection des données personnelles équivalent à celui de l'EEE. Dans ce cadre, le Groupe s'assure que les contrats conclus avec ces tiers intègrent des clauses contractuelles types établies par la Commission européenne permettant l'exportation de données personnelles en accordant aux personnes concernées une protection contractuelle substantiellement équivalente à celle dont elles bénéficient dans l'EEE.

6.6.3 Réglementation relative au droit de la distribution et au droit la concurrence

En sa qualité de vendeur et de distributeur, le Groupe est soumis à des réglementations applicables à ses relations avec les fournisseurs.

L'activité du Groupe en France est soumise aux dispositions du Code de commerce, notamment celles issues de la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, de la loi Hamon et de la loi Macron. En particulier, le Groupe est soumis aux dispositions de l'article L. 441-6 du Code de commerce fixant le délai de règlement des sommes dues par le distributeur au fournisseur à 30 jours à compter de la date de réception des marchandises, sauf dispositions contraires figurant aux conditions de vente ou convenues entre les parties. Le délai convenu entre les parties pour régler les sommes dues ne peut dépasser soixante jours à compter de la date d'émission de la facture. Par dérogation, un délai maximal de quarante-cinq jours fin de mois à compter de la date d'émission de la facture peut être convenu entre les parties, sous réserve que ce délai soit expressément stipulé par contrat et qu'il

ne constitue pas un abus manifeste à l'égard du créancier. Par ailleurs, l'article L. 442-6 du Code de commerce sanctionne certaines pratiques commerciales abusives telles que la rupture brutale d'une relation commerciale établie, la soumission d'un partenaire commercial à des obligations créant un déséquilibre significatif entre les parties et la participation à la violation de l'interdiction de revente hors réseau faite au distributeur lié par un accord de distribution sélective ou exclusive.

La réglementation prohibant la concurrence déloyale s'applique également à l'activité du Groupe. Ainsi, le Groupe peut voir sa responsabilité civile délictuelle engagée par un concurrent pour des actes, intentionnels ou non intentionnels, de concurrence déloyale ou de parasitisme. Les actes pouvant être qualifiés de fautifs sur ce fondement correspondent notamment à des pratiques de dénigrement, d'utilisation des signes distinctifs ou d'imitation de la publicité, d'embauche fautive de salariés ou de détournement de la clientèle d'un concurrent. Certains de ces actes peuvent également être constitutifs d'infractions pénales. En particulier, l'article L. 442-2 du Code de commerce punit le fait pour un commerçant de revendre ou d'annoncer la revente d'un produit en l'état à un prix inférieur à son prix d'achat effectif d'une amende de 75 000 euros.

Par ailleurs, le Groupe est soumis à l'article 101 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne, tel que mis en œuvre par le règlement (CE) n°1/2003 du Conseil du 16 décembre 2002, et à l'article L. 420-1 du Code de commerce. Ces dispositions prohibent les accords, actions concertées et échanges d'informations, notamment lorsqu'ils tendent à limiter l'accès au marché ou le libre exercice de la concurrence par d'autres entreprises, à faire obstacle à la fixation des prix par le libre jeu du marché en favorisant artificiellement leur hausse ou leur baisse, à limiter ou contrôler la production, les débouchés, les investissements ou le progrès technique, ou à répartir les marchés ou les sources d'approvisionnement. Le Groupe est responsable de la licéité des contrats de vente conclus avec ses fournisseurs au regard de ces dispositions.

Dans le cadre de sa stratégie pour un marché unique numérique, la Commission européenne a ouvert en mai 2015 une enquête sectorielle sur les pratiques anticoncurrentielles affectant le secteur du commerce électronique au sein de l'Union européenne. Cette enquête avait pour objet d'identifier les éventuels obstacles au commerce électronique transfrontalier de biens ou de services dans les secteurs où le commerce électronique est le plus développé. La stratégie de la Commission européenne pour un marché unique numérique en Europe est d'éliminer ces obstacles et de créer un espace dans lequel les entreprises et les consommateurs auront accès aux biens et services vendus en ligne dans des conditions de libre concurrence, indépendamment de leur nationalité ou de leur lieu de résidence. Au cours de l'enquête, la Commission européenne a recueilli des données fournies par près de 1 800 entreprises opérant dans le commerce électronique de biens de consommation et de contenus numériques et a analysé environ 8 000 contrats de distribution. Le rapport préliminaire présentant les premières conclusions de la Commission européenne a été publié le 15 septembre 2016 et a donné lieu à une consultation publique ouverte pendant une période de deux mois, qui s'est achevée le 18 novembre 2016. Ce rapport recense les pratiques commerciales susceptibles de limiter la concurrence en ligne et devrait amener les entreprises à revoir leurs contrats de distribution actuels. En outre, la Commission européenne pourrait ouvrir des enquêtes sur des cas spécifiques afin de garantir le respect des règles de l'Union européenne concernant les pratiques commerciales restrictives et les abus de position dominante. La Commission européenne prévoit de publier le rapport final contenant ses conclusions ainsi que les observations formulées par les parties prenantes dans le cadre de la consultation publique dans le courant du premier semestre 2017.

6.6.4 Cadre réglementaire relatif à l'activité d'agent de voyage

Le Groupe propose à ses membres sur son site Internet des ventes de voyages à forfait. La directive 90/314/CEE du 13 juin 1990 concernant les voyages, vacances et circuits à forfait a été transposée en droit français par la loi n° 92-645 du 13 juin 1990 fixant les conditions d'exercice des activités relatives à l'organisation et à la vente de voyages et de séjours. Cette loi a été abrogée et les dispositions qu'elles contenaient se trouvent désormais pour l'essentiel dans le Titre I du Livre II du Code du tourisme.

En application de l'article L. 211-1, I, du Code du tourisme, le Groupe est un agent de voyage. Conformément aux articles L. 211-18 et suivants du Code du tourisme, il est titulaire de la licence d'agent de voyage n° IM093110007 délivrée par la préfecture de Seine-Saint-Denis et dispose de la garantie financière de l'Association Professionnelle de Solidarité du Tourisme (APST).

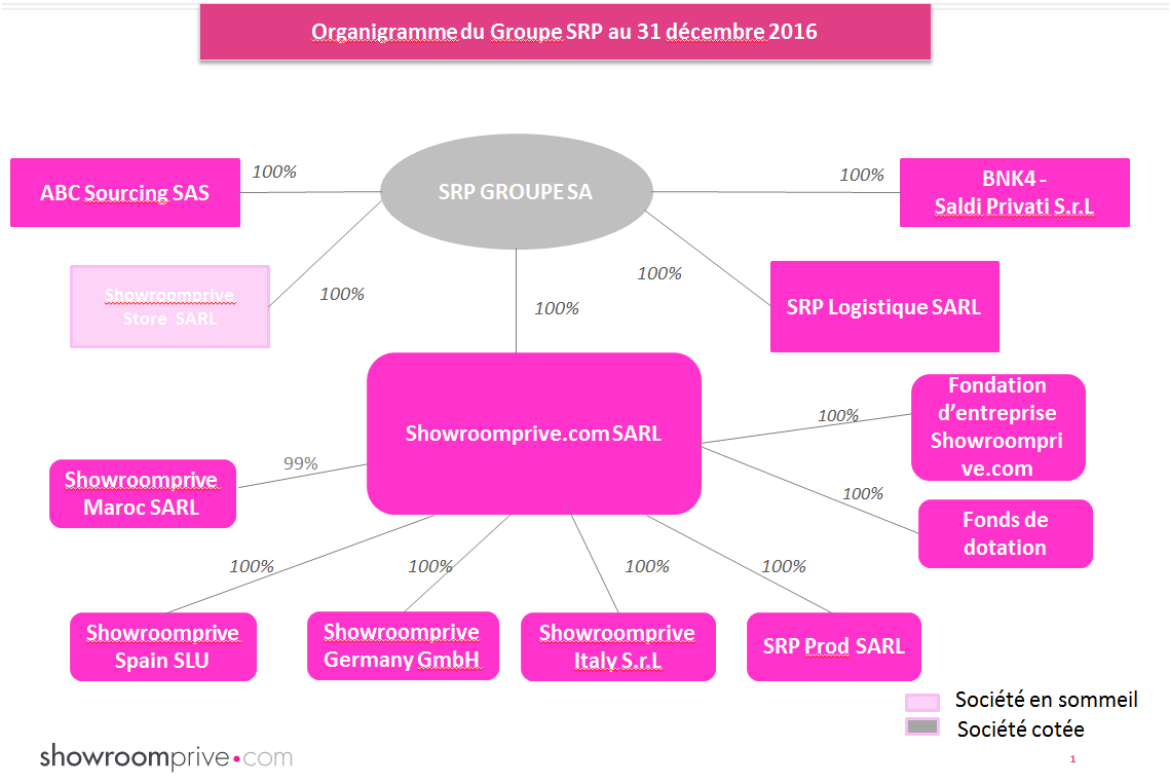
L'agent de voyage est soumis à une réglementation particulière, dont notamment une obligation spéciale d'information (articles L. 211-8 et R. 211-4 du Code du tourisme) et un certain formalisme dans la vente de voyages (articles L. 211-10 et R. 211-6 du Code du tourisme).

Selon l'article L. 211-16 du Code du tourisme, le Groupe, en tant que vendeur de forfaits touristiques, et l'organisateur du voyage, sont tous les deux responsables de plein droit à l'égard de l'acheteur de la bonne exécution des obligations résultant du contrat, sauf si le dommage résulte de la faute de l'acheteur, du fait d'un tiers ou d'un événement de force majeure.

7. ORGANIGRAMME

7.1 ORGANIGRAMME DU GROUPE

L'organigramme ci-après présente l'organisation juridique du Groupe au 31 décembre 2016.



7.2 FILIALES IMPORTANTES

SRP Groupe S.A. est la société tête de groupe et elle est à la tête de l'intégration fiscale française (le lecteur est invité à se reporter à la section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 » du présent document de référence pour la liste des filiales consolidées).

Les principales filiales directes de la Société sont décrites ci-dessous. Aucune des filiales de la Société n'est cotée.

Showroomprive.com S.à r.l. est une société à responsabilité limitée à associé unique de droit français au capital de 145 810 290 euros, dont le siège social est situé 1, rue des Blés ZAC Montjoie 93212 La Plaine Saint-Denis Cedex, France. Elle est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Bobigny sous le numéro 538 811 837. La Société détient directement 100 % du capital et des droits de vote de Showroomprive.com S.à r.l. L'activité principale de Showroomprive.com S.à r.l. est la gestion et l'exploitation d'un site Internet et l'achat et la vente à distance sur Internet dans le cadre de ventes événementielles de produits de marque. La société Showroomprive.com a réalisé une augmentation de capital de 25 641 030 euros entièrement souscrite par SRP Groupe SA le 30 décembre 2015. A l'issue de cette augmentation de capital, le capital de Showroomprive.com s'élève à 145 810 290 euros.

SRP Logistique S.à r.l. est une société à responsabilité limitée à associé unique au capital social de 25 900 euros, dont le siège social est situé 1, rue des Blés ZAC Montjoie 93212 La Plaine Saint-Denis Cedex, France. Elle est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Bobigny sous le numéro 538 791 872. La Société détient directement 100 % du capital et des droits de vote de SRP

Logistique S.à r.l. L'activité principale de SRP Logistique S.à r.l. est la logistique et l'assistance logistique, le délotage, le contrôle des stocks et la gestion des retours.

ABC Sourcing SAS est une société par actions simplifiée de droit français au capital de 20 000 euros, dont le siège social est situé 1-3, route de la Révolte – 93200 Saint-Denis, France. Elle est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Bobigny sous le numéro 420 189 516. La Société détient directement 100 % du capital et des droits de vote d'ABC Sourcing SAS. Cette dernière est entrée dans le périmètre de consolidation à compter du 1er octobre 2016. ABC Sourcing SAS est spécialisée dans le destockage de grandes marques dans l'univers du sport, du surf et de l'*outdoor* exclusivement destiné aux revendeurs.

BNK4-Saldi Privati S.r.l. est une société à responsabilité limitée de droit italien au capital social de 300.000 euros, dont le siège social est situé via San Marco, 29, 20121 Milan, Italie. La Société détient directement 100 % du capital et des droits de vote de Saldi Privati. Cette dernière est entrée dans le périmètre de consolidation à compter du 1er novembre 2016. Saldi Privati est spécialisée dans la vente évènementielle en Italie, et plus spécialement centrée sur la mode.

Les autres filiales du Groupe présentées dans l'organigramme ci-dessus incluent cinq sociétés (détenues via la société Showroomprive.com S.à r.l.) qui gèrent pour l'essentiel les activités du Groupe en Italie, en Espagne, en Allemagne et au Maroc, ainsi que SRP Prod qui gère la réalisation de certaines opérations évènementielles et de communication pour le compte du Groupe. Showroomprivé Store S.à r.l. (anciennement SR30), qui gérait le magasin physique situé à Paris fermé en mai 2016, a été mise en sommeil mais reste détenue par SRP Groupe S.A. Cette mise en sommeil implique une interruption provisoire d'activité de la société considérée.

Le lecteur est invité à se reporter au Chapitre 19 « Opérations avec les apparentés » du présent document de référence pour une description des principales conventions conclues entre les différentes entités du Groupe.

8. PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES ET EQUIPEMENTS

8.1 IMMOBILISATIONS CORPORELLES IMPORTANTES EXISTANTES OU PLANIFIEES

Au 31 décembre 2016, le Groupe détenait des immobilisations corporelles d'une valeur brute totale de 15,6 millions d'euros. Le Groupe loue un certain nombre de ses immobilisations corporelles, notamment la quasi-totalité de ses biens immobiliers et certains équipements techniques.

Les principales immobilisations corporelles détenues ou louées par le Groupe sont essentiellement constituées :

- de bâtiments administratifs et de bureaux : les sites loués se situent principalement en France, notamment à La Plaine Saint-Denis où le Groupe a son siège social ainsi qu'à Roubaix où le Groupe a ouvert, au dernier trimestre 2015, un troisième centre dédié à la production des ventes pour accompagner la croissance de son activité et renforcer ses opérations (cette activité comprend notamment la réception des échantillons, les prises de photographies, la réalisation de retouches et la mise en ligne) ; le Groupe loue également des locaux à Olonne-sur-Mer, à Saint-Witz, en Espagne et en Italie ;

- d'entrepôts : des entrepôts situés à Marly faisant l'objet d'un contrat de crédit-bail et quatre entrepôts situés à Saint-Witz faisant l'objet de contrats de sous-location ; la location du magasin physique situé rue de Lisbonne à Paris a cessé à la suite de la cessation d'activité de Showroomprivé Store S.à r.l. (anciennement SR30) en mai 2016 ;

- d'une ligne de conditionnement et de convoyage et d'une machine spécialisée dans le tri des produits faisant l'objet de contrats de crédit-bail ;

- de serveurs loués par le Groupe ainsi que d'équipements informatiques et de biens mobiliers dont le Groupe est propriétaire.

Le Groupe considère que le taux d'utilisation de ses immobilisations corporelles est cohérent avec son activité et son évolution projetée et avec ses investissements en cours et planifiés.

Certaines sociétés du Groupe réalisent des transactions avec des sociétés civiles immobilières en partie détenues par certains dirigeants du Groupe. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter au Chapitre 19 « Opérations avec les apparentés » du présent document de référence.

À la date du présent document de référence, les immobilisations planifiées du Groupe correspondent aux investissements en cours de réalisation et envisagés, présentés aux sections 5.2.2 « Principaux investissements en cours de réalisation » et 5.2.3 « Principaux investissements envisagés » du présent document de référence.

8.2 ENVIRONNEMENT ET DEVELOPPEMENT DURABLE

Le Groupe considère qu'il n'est pas exposé à des risques environnementaux significatifs pouvant influencer de manière significative l'utilisation de ses immobilisations corporelles actuelles.

Néanmoins, le Groupe porte une attention particulière à l'empreinte environnementale de ses activités et des produits qu'il distribue et a pour objectif de poursuivre la mise en œuvre d'une politique de croissance rentable, pérenne et responsable sur les plans social, environnemental et sociétal.

La Société a préparé, au titre de l'exercice 2016, un rapport contenant des informations sociales et environnementales, tel que prévu par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce. Pour une information plus détaillée sur ce rapport, le lecteur est invité à se reporter à l'Annexe IV « Rapport sur la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise » du présent document de référence.

9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT DU GROUPE

Le lecteur est invité à lire les informations suivantes relatives aux résultats et à la situation financière du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2015 conjointement avec les comptes consolidés annuels du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, tels qu'ils figurent à la section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2016 » du présent document de référence.

Les comptes consolidés annuels du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 ont été établis conformément aux normes IFRS, telles que publiées par l'IASB et adoptées par l'Union européenne. Les comptes consolidés audités pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 comprennent des informations comparatives pour l'exercice clos le 31 décembre 2015. Le rapport d'audit des commissaires aux comptes de la Société sur les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 figure à la section 20.1.2 « Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 » du présent document de référence.

En application de l'article 28-1 du Règlement (CE) n°809/2004, la comparaison des résultats du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2015 et 2014 figurant au chapitre 9 « Examen de la situation financière et du résultat du Groupe » du Document de Référence 2015, est incluse par référence dans le présent document de référence.

9.1 PRESENTATION GENERALE

9.1.1 Introduction

Showroomprivé est un acteur du e-commerce innovant, en forte croissance et spécialisé dans la mode. Au 31 décembre 2016, le Groupe est présent en France, son marché principal, et dans sept autres pays européens. Puisant son identité à la fois dans l'univers de la mode et celui du web marketing, Showroomprivé s'est donné pour mission de réinventer la façon dont les femmes découvrent - et achètent - de nouveaux articles de mode en ligne. Sur ses applications mobiles ou son site Internet, le Groupe propose une sélection quotidienne soigneusement élaborée de marques, mêlant les plus grands noms à des nouveautés moins connues. Une présentation travaillée des ventes, un format attractif et des ventes privées limitées dans le temps, ainsi que des remises de 50 % à 70 % sur le prix de vente public contribuent à créer une expérience utilisateur particulièrement séduisante pour les clients de Showroomprivé. Pour les marques partenaires, la plateforme du Groupe constitue un canal de vente à la fois valorisant, discret et efficace pour vendre leurs stocks excédentaires.

Stimulé par une croissance de ses marchés français et internationaux (avec notamment l'acquisition de Saldi Privati en Italie), le chiffre d'affaires du Groupe a augmenté de 21,9 % en 2016 par rapport à l'exercice 2015. Hors acquisition de Saldi Privati, le chiffre d'affaires du Groupe a augmenté de 20,0% en 2016 par rapport à l'exercice 2015. Parallèlement, l'EBITDA du Groupe a augmenté de 19,1 % en 2016 par rapport à l'exercice 2015 et de 21,5% hors acquisition de Saldi Privati.

Le Groupe a un seul et unique segment opérationnel tel que défini par la norme IFRS 8. Le Groupe suit également les évolutions du chiffre d'affaires et de l'EBITDA sur ses marchés français et internationaux. Le tableau suivant présente la répartition du chiffre d'affaires et de l'EBITDA sur les marchés « France » et « International » du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2015.

	Exercice clos le 31 décembre		% de variation
	2016	**2015**	**2016 vs 2015**
	(*en milliers d'euros*)		
Chiffre d'affaires Internet[(1)]			
France	453 729	370 012	22,6%

International	71 709	63 236	13,4%
Total du chiffre d'affaires Internet	**525 438**	**433 248**	**21,3%**
Autre chiffre d'affaires[2]	14 266	9 584	48,9%
Total du chiffre d'affaires	**539 704**	**442 832**	**21,9%**
EBITDA[3]			
France	35 141	30 888	13,8%
International	(6 890)	(7 165)	3,8%
Total EBITDA	**28 251**	**23 723**	**19,1%**

(1) Le chiffre d'affaires Internet correspond au chiffre d'affaires généré par les ventes réalisées par le Groupe sur ses plateformes Internet et mobile.

(2) Le chiffre d'affaires « autres » correspond principalement au chiffre d'affaires généré par les ventes réalisées par le Groupe par l'intermédiaire de son canal de vente hors Internet aux grossistes.

(3) Le Groupe calcule l' « EBITDA » comme le résultat net avant les amortissements, les coûts des paiements fondés sur des actions, les éléments non récurrents, le coût de l'endettement financier, les autres produits et charges financiers et les impôts sur les bénéfices. Le lecteur est invité à se reporter à la section 9.2.16 « EBITDA » du présent document de référence pour une réconciliation de l'EBITDA avec le résultat net. L'EBITDA n'est pas une mesure de la performance financière en vertu des normes IFRS et la définition retenue par le Groupe peut ne pas être comparable à celle utilisée par d'autres sociétés.

9.1.2 Facteurs clés ayant une incidence sur le résultat

9.1.2.1 Tendances caractérisant le marché de la vente au détail en ligne en Europe

Les évolutions du marché de la vente au détail en ligne en Europe impactent l'activité du Groupe. Les principales tendances observées sur ce marché au cours des périodes récentes incluent notamment :

- *La croissance de la pénétration du e-commerce*. Particulièrement stimulé par la disponibilité et l'accessibilité à Internet, la facilité, la commodité, le large panel des offres d'achat en ligne et les améliorations de la logistique relative au traitement et à la livraison des commandes, le pourcentage de consommateurs en Europe qui achètent en ligne a connu une croissance rapide au cours des dernières années, grâce, en particulier, au développement d'Internet (plus accessible et moins cher), aux avantages des achats effectués en ligne (plus facile, adaptés, avec des offres variées) et à l'amélioration des services de livraison. Cette tendance devrait se maintenir. Selon Euromonitor International, les achats effectués en ligne par les consommateurs en Europe ont augmenté de 141 milliards d'euros en 2012 à 232 milliards d'euros en 2016, soit un taux de croissance annuel moyen de 13,3 %. Selon Euromonitor International, ces ventes devraient atteindre 351 milliards d'euros en 2020, soit un taux de croissance annuel moyen de 11 % entre 2014 et 2020. La croissance des taux de pénétration des achats effectués en ligne par les consommateurs dans les marchés du Groupe a un impact positif sur l'activité du Groupe, car il permet d'augmenter le nombre de consommateurs susceptibles de devenir membres et donc d'augmenter potentiellement son chiffre d'affaires.

- *La croissance rapide de la pénétration du m-commerce*. Soutenu par la disponibilité des *smartphones* et des tablettes ainsi que par l'amélioration de la disponibilité et de l'accessibilité aux réseaux haut débit, le pourcentage de consommateurs européens effectuant des achats à partir des terminaux mobiles a connu une croissance rapide au cours des dernières années qui devrait se poursuivre. Selon Euromonitor International, les achats effectués en ligne à partir de terminaux mobiles par les consommateurs en Europe devraient ainsi croître de 66 milliards d'euros en 2016 à 135 milliards d'euros en 2020. En outre, sur le marché de la vente au détail (en ligne) en Europe, la part des achats effectués à partir de terminaux mobiles par les consommateurs devrait augmenter de 28,6 % en 2016 à 38,6 % en 2020 (Source : Euromonitor International).

Le Groupe a été l'un des premiers acteurs du marché de la vente événementielle en ligne en France à avoir développé des applications mobiles, de sorte qu'il est aujourd'hui l'un des leaders de l'e-

commerce en France en termes de trafic généré par le mobile, les applications mobiles du Groupe ayant été téléchargées au 31 décembre 2016 plus de 10 millions de fois depuis leur mise en ligne (dont 2,2 millions[1] de téléchargements en 2016) . L'importance de la version mobile dans l'activité du Groupe est significative, représentant environ 77 % du trafic[2] et 55 % des ventes Internet brutes[25] en 2016. La croissance du pourcentage des membres utilisant les applications mobiles du Groupe est un facteur déterminant du chiffre d'affaires moyen par acheteur. Les membres utilisant leur mobile pour accéder à la plateforme du Groupe consultent généralement davantage la plateforme et passent un nombre de commandes deux fois plus élevé que les membres se connectant à la plateforme sur ordinateur (environ 5,1 commandes par an effectuées sur le mobile contre 3,4 commandes par an effectuées sur ordinateur). Parallèlement, l'augmentation du nombre de membres utilisant les applications mobiles du Groupe a également un impact positif sur les dépenses de marketing, car ces applications permettent généralement au Groupe d'utiliser un large éventail d'outils de fidélisation, tels que les notifications et les alertes. Ces outils minimisent les dépenses et permettent de ne pas avoir recours à des prestataires de services externes pour les campagnes de publicité.

9.1.2.2 Mobilisation de la clientèle et dynamiques des achats réguliers

Pour générer du chiffre d'affaires, le Groupe doit attirer des membres sur sa plateforme, les convertir en acheteurs, puis les fidéliser et encourager les achats réguliers. Pour ce faire, le Groupe s'appuie sur une combinaison de stratégies fondées sur la qualité de son offre de services, le marketing direct, des partenariats commerciaux, des campagnes de publicité de grande envergure, des courriels personnalisés. Il s'appuie également sur ses outils de *Customer Relationship Management* (CRM), tels que des emails et des notifications « *push* » sur mobile. Le Groupe pilote et analyse le comportement de cohortes de membres au fil du temps, définies par le trimestre au cours duquel les membres s'enregistrent sur la plateforme du Groupe, et de cohortes d'acheteurs, définies par le trimestre au cours duquel les membres ont procédé à leur premier achat sur la plateforme du Groupe, pour évaluer les tendances en matière de comportements d'achat et le succès de ses dépenses de marketing et de ses efforts pour améliorer l'expérience client. Les habitudes d'achat des membres du Groupe, de ses acheteurs et de ses acheteurs réguliers ont un impact significatif sur les résultats et le chiffre d'affaires du Groupe.

9.1.2.3 Relations avec les marques partenaires

La capacité du Groupe à nouer et à entretenir des relations avec ses marques partenaires, mutuellement bénéfiques, a une incidence sur le résultat d'exploitation du Groupe. Le Groupe s'appuie en effet sur ses relations avec les marques pour offrir à ses membres des produits et des services très diversifiés, de grande qualité, de petites et de grandes marques. L'aptitude du Groupe à pouvoir faire une telle offre à ses membres et ce, à un prix attractif, repose sur sa capacité à attirer de nouvelles marques partenaires et à renforcer les relations avec les marques partenaires existantes en leur offrant un canal de vente à la fois valorisant, discret et efficace leur permettant de vendre rapidement d'importants volumes de stocks excédentaires. En 2016, le Groupe a attiré plus de 739 nouvelles marques partenaires sur sa plateforme et a parallèlement continué à renforcer ses relations avec les marques partenaires existantes. 80 % des ventes Internet brutes du Groupe en 2016 ont été générées par des ventes privées de marques partenaires ayant déjà fait l'objet de ventes sur la plateforme du Groupe par le passé. Le chiffre d'affaires moyen réalisé avec les marques déjà partenaires en 2015 a par ailleurs progressé de 14 % en 2016.

La croissance du Groupe renforce sa capacité à attirer de nouvelles marques partenaires sur sa plateforme. À mesure de la croissance du nombre de ses membres et du volume de ses ventes, son attractivité pour les marques partenaires augmente et sa position se renforce lors des négociations pour les achats des produits auprès des marques partenaires.

1 Chiffre calculé au moyen d'un outil de *tracking* interne à la Société

2 Hors contribution de Saldi Privati

Le modèle économique du Groupe repose sur la disponibilité et le prix des stocks excédentaires qu'il achète à ses marques partenaires. De nombreux facteurs, tels que la conjoncture économique, l'évolution des préférences des consommateurs et les dynamiques de l'offre et de la demande dans un marché donné peuvent avoir une incidence sur le niveau de stocks et le prix auquel le Groupe peut proposer les produits à la vente.

9.1.2.4 Développement à l'international et acquisitions

Bénéficiant du succès de son site Internet showroomprive.com en France, le Groupe s'est engagé à partir de 2010 dans une stratégie de développement ciblé à l'international pilotée depuis la France en lançant plusieurs versions locales de son site Internet.

Au 31 décembre 2016, le Groupe propose ainsi des versions locales de ses applications mobiles et de son site Internet dans sept autres pays européens (Italie, Espagne, Belgique, Portugal, Allemagne, Pays-Bas et Pologne). En outre, le Groupe a également ouvert sa plateforme aux membres de plus de 160 pays, pouvant effectuer leurs achats en monnaie locale via un site Internet en langue anglaise. Le tableau suivant résume les dates de lancement des plateformes internationales du Groupe :

Avant 2012	2012	2013	2014	2015	2017
Espagne (juillet 2010) Italie (mars 2011)	Pays-Bas (mars 2012)	Belgique (janvier 2013) Portugal (juillet 2013) Pologne (juillet 2013)	Site Internet multi-devises (décembre 2014)[(1)]	Allemagne (octobre 2015)	Maroc[(2)]

(1) Le Groupe a ajouté une fonctionnalité à son site Internet en langue anglaise, permettant aux consommateurs de plus de 160 pays de faire des achats sur sa plateforme dans leur monnaie locale.

(2) A la date d'enregistrement du présent document de référence, le Groupe envisage de lancer, au cours du second trimestre 2017, une version locale de son site Internet au Maroc.

Après une première période de développement pilotée depuis la France, le Groupe a décidé, conformément aux priorités qu'il a définies pour 2016, d'appliquer à partir de 2016 une nouvelle approche dans les pays où il est implanté. Cette stratégie de développement multi-local à l'international vise à se rapprocher de la clientèle et ainsi stimuler la conversion des membres en acheteurs et renforcer leur fidélisation. Cette stratégie s'appuie sur le renforcement de la présence locale du Groupe à travers l'ouverture de bureaux d'achat et la mise en place d'équipes de *sourcing* dédiées (en Espagne, en Italie avec notamment l'acquisition de Saldi Privati et plus récemment en Allemagne), afin de développer des offres plus spécifiques aux besoins des marchés locaux. Elle s'appuie également sur le déploiement à l'international des innovations et outils de conversion lancés en France par le Groupe (comme par exemple le service *Infinity* ou le « panier unique », tous deux lancés en Espagne et au Portugal au cours du premier semestre 2016), avec pour objectif de renforcer l'engagement et la fidélisation de ses membres et d'accélérer leur conversion en acheteurs.

Le Groupe entend également continuer à se développer à l'international par des opérations de croissance externe rigoureusement sélectionnées, sur des marchés sur lesquels l'acquisition d'un acteur local dynamique lui permet de développer plus efficacement sa présence. A cet égard, le Groupe a décidé en 2016 de procéder à une première acquisition en Italie, où il était déjà présent depuis 2011, ce pays constituant un marché stratégique en raison du poids de l'industrie de la mode et du fort potentiel de développement compte tenu d'un taux de pénétration du e-Commerce inférieur à la moyenne européenne. Le Groupe a ainsi acquis en novembre 2016, pour un montant de 28 millions d'euros (hors dette nette) (susceptible d'être complété d'un montant d'au maximum 10 millions d'euros payables en 2019, sous réserve de l'atteinte de critères de performance liés aux résultats 2018), 100% du capital de la société Saldi Privati (un acteur de référence en Italie qui représentait 2,7 millions de membres et 44 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015), faisant du Groupe le

deuxième acteur de la vente évènementielle en Italie[1]. Cette acquisition finalisée en novembre 2016 permet en outre au Groupe de franchir une étape significative dans le déploiement de sa stratégie multi-locale à l'international, en lui permettant de s'appuyer sur les équipes locales existantes de Saldi Privati pour accélérer son développement en Italie et de bénéficier par ailleurs de la plateforme logistique du groupe milanais Banzai, dont Saldi Privati était jusqu'alors la filiale.

Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires 2016 à l'international pro forma de l'acquisition de Saldi Privati de 105 millions d'euros[2], soit plus de 18%[1] du chiffre d'affaires pro forma total.

9.1.2.5 Structure générale des coûts

La structure générale des coûts a une incidence significative sur la rentabilité du Groupe. Les charges du Groupe sont principalement constituées des éléments suivants :

- *Coût des ventes*. Le coût des ventes du Groupe dépend principalement du volume des stocks et du type de produits qu'il achète, ainsi que des conditions contractuelles régissant ses relations avec les marques partenaires. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la section 9.1.4.1 « Coût des ventes » du présent document de référence.

- *Dépenses de marketing*. Les dépenses de marketing du Groupe dépendent principalement des décisions stratégiques du Groupe concernant le niveau adéquat des dépenses de marketing dans chaque marché afin d'accroître la notoriété de la marque et de stimuler l'acquisition de nouveaux membres, du choix des médias, des coûts moyens des médias dans les marchés concernés, ainsi que de la capacité du Groupe à acquérir de nouveaux membres à travers des canaux gratuits tels que la navigation en direct sur les sites Internet du Groupe ou le parrainage. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la section 9.1.4.3 « Dépenses de marketing » du présent document de référence.

- *Logistique et traitement des commandes*. Les frais de logistique et de traitement des commandes peuvent avoir une incidence significative sur la rentabilité du Groupe. Le Groupe externalise une partie de ses activités de logistique à un prestataire de services logistiques externe, la société Dispeo, ce qui lui permet d'élargir considérablement ses capacités logistiques à des conditions commerciales attractives tout en réalisant un investissement opérationnel limité. Le pourcentage du chiffre d'affaires représenté par les coûts de logistique et de traitement des commandes dépend notamment de la stratégie de tarification du Groupe concernant les frais d'expédition et la part de ces frais facturée aux acheteurs. Pour plus de détails, le lecteur est également invité à se reporter à la section 9.1.4.4 « Coûts de logistique et traitement des commandes » du présent document de référence.

- *Frais généraux et administratifs*. La rentabilité du Groupe dépend également du niveau de ses frais généraux et administratifs, qui incluent principalement le coût des équipes de direction, des services administratifs des fonctions support et d'autres frais généraux liés à son activité. La capacité du Groupe à accroître son chiffre d'affaires tout en contrôlant le niveau de ses frais généraux et administratifs a eu un impact positif sur la rentabilité du Groupe. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la section 9.1.4.5 « Frais généraux et administratifs » du présent document de référence.

La profitabilité du Groupe est influencée par la proportion relative des coûts fixes et des coûts variables dans les dépenses de marketing, les dépenses de logistique et de traitement des commandes et les frais généraux et administratifs. Le poids relatif des coûts fixes permet au Groupe de bénéficier d'un levier opérationnel quand son chiffre d'affaires augmente.

1 Calcul de la Société d'après une base de données Osservatorio eCommerce B2c Netcomm – Politecnico di Milano et Bureau van Dijk

2 Avec une contribution de Saldi Privati sur 12 mois en 2016

9.1.2.6 Catégories de produits

La combinaison des produits et des services vendus sur sa plateforme ont une incidence sur le chiffre d'affaires, la rentabilité et les flux de trésorerie du Groupe. La principale catégorie de produits vendue par le Groupe est celle des articles de mode. Cependant, la part du chiffre d'affaires générée par d'autres catégories de produits a significativement augmenté au cours des dernières années. Les ventes d'autres catégories de produits en 2015 et 2016 ont atteint, respectivement, 44 % et 48 % des ventes Internet brutes du Groupe. Les prix moyens des produits des autres catégories, tels que les produits d'ameublement, les appareils électroniques et les voyages, est généralement plus élevé que celui des articles de mode, ce qui a un impact positif sur les tailles moyennes des commandes. Les marges sur les autres catégories de produits varient d'une catégorie à l'autre. À titre illustratif, les marges moyennes sur les appareils électroniques et les produits d'ameublement sont inférieures à celles des articles de mode. Le montant du chiffre d'affaires du Groupe peut également varier d'une catégorie de produits à l'autre.

9.1.2.7 Achats sur une base conditionnelle et achats sur une base ferme

La combinaison des méthodes utilisées pour acheter les stocks excédentaires a une incidence sur le résultat du Groupe. La plupart des produits vendus sur la plateforme du Groupe sont achetés sur une base conditionnelle, c'est-à-dire qu'en règle générale, le Groupe n'achète pas de stock physique et ne rémunère ses marques partenaires que pour les produits effectivement vendus à ses membres au cours de la vente événementielle sur sa plateforme. Les autres produits vendus par le Groupe sont achetés sur une base ferme, c'est-à-dire que le Groupe achète les lots de produits avant de les vendre. Le ratio des ventes de produits achetés sur une base ferme rapportées aux ventes de produits achetés sur une base conditionnelle est resté stable entre 2015 et 2016. En 2016, 80 % des ventes Internet brutes du Groupe ont été générés par les ventes privées portant sur des produits achetés sur une base conditionnelle, contre 81 % en 2015. Le lecteur est également invité à se reporter à la section 9.1.3.1 « Composition et reconnaissance du chiffre d'affaires » du présent document de référence pour plus de détails concernant la reconnaissance du chiffre d'affaires pour les achats effectués sur une base conditionnelle et pour les achats effectués sur une base ferme. La part des achats effectués sur une base ferme affecte le résultat opérationnel du Groupe de plusieurs manières. Les marges brutes moyennes du Groupe sur les produits achetés sur une base ferme sont généralement plus élevées que sur celles sur les produits achetés sur une base conditionnelle, car les fournisseurs sont généralement prêts à consentir des remises plus élevées sur les ventes de produits achetés sur une base ferme, qui comportent pour eux moins de risques, sont payées plus rapidement et supportent des coûts de stockage moins élevés. Parallèlement, les coûts moyens de stockage, de logistique et de traitement des commandes sont généralement plus élevés pour le Groupe pour les produits achetés sur une base ferme que ceux des produits achetés sur une base conditionnelle, principalement en raison des coûts de logistique associés au tri et au stockage de ces produits. D'une façon générale, il en résulte généralement une marge d'EBITDA légèrement plus élevée pour les ventes de produits achetés sur une base ferme que pour les ventes de produits achetés sur une base conditionnelle. Cependant, les ventes de produits achetés sur une base conditionnelle ont généralement, sur une base annuelle, un impact positif significatif sur le besoin en fonds de roulement du Groupe. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter au Chapitre 10 « Trésorerie et capitaux propres du Groupe » du présent document de référence.

9.1.2.8 Conjoncture économique

La demande de produits et de services du Groupe peut être fortement affectée, de façon positive comme négative, par la conjoncture économique en Europe et en particulier en France. Les dépenses en produits de consommation discrétionnaire, en particulier pour certaines catégories de produits telles que les articles de mode, qui génèrent la majorité du chiffre d'affaires du Groupe, peuvent être particulièrement sensibles à la conjoncture économique. Parallèlement, si les dépenses en articles de mode diminuent généralement en période de ralentissement économique, les conditions économiques moroses se traduisent généralement par une augmentation des stocks excédentaires, ce qui aide à

attirer les clients recherchant des réductions et pourrait avoir un impact positif sur l'activité du Groupe. Au cours de ces dernières années, la croissance économique a connu une période de stagnation en Europe. Selon le Fonds monétaire international (FMI), en 2015 et 2016, la croissance du produit intérieur brut (PIB) de la zone Euro était respectivement de 2,0 % et 1,7 %, tandis qu'en France, la croissance du PIB s'est élevée respectivement à 1,3 % et 1,3 % en 2015 et 2016. Les perspectives de croissance pour 2017 sont limitées ; le FMI prévoit ainsi une croissance du PIB de la zone Euro de 1,6 % en 2017 et 2018 et, en France, de respectivement 1,3 % en 2017 et 1,6 % en 2018 (Source : Perspectives de l'économie mondiale du FMI, janvier 2017).

9.1.2.9 Saisonnalité

Le caractère saisonnier des marchés européens des produits de consommation a une forte incidence sur l'activité du Groupe. La performance du second semestre est généralement plus forte que celle du premier semestre du fait de la saisonnalité de l'activité, la demande atteignant généralement un pic au quatrième trimestre de l'année, avant la période de Noël. Au cours de cette période, le Groupe réalise généralement son volume de ventes le plus important et acquiert le plus grand nombre de nouveaux membres au cours de cette période. Le Groupe planifie chaque année ses dépenses de publicité afin de bénéficier de ces tendances, ce qui donne lieu à des dépenses de marketing généralement plus élevées au cours des troisième et quatrième trimestres de l'année. Cette saisonnalité a en outre une incidence sur la trésorerie et le besoin en fonds de roulement du Groupe au premier semestre, le Groupe devant régler à cette période les dépenses de marketing du quatrième trimestre de l'année précédente. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter au Chapitre 10 « Trésorerie et capitaux propres du Groupe » du présent document de référence.

9.1.3 Composition et facteurs déterminants du chiffre d'affaires

9.1.3.1 Composition et reconnaissance du chiffre d'affaires

9.1.3.1.1 Composition du chiffre d'affaires

Le Groupe réalise la majorité de son chiffre d'affaires grâce à la vente de produits de consommation sur ses applications mobiles et ses sites Internet, désigné par le Groupe comme le « chiffre d'affaires Internet » et qui représente 97,3 % du total du chiffre d'affaires du Groupe en 2016. Le chiffre d'affaires Internet est obtenu en déterminant la valeur de la contrepartie versée par l'acheteur, incluant les frais d'expédition associés et déduction faite de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) et des réductions consenties aux clients. Le Groupe fait bénéficier ses membres de coupons de réduction sur un futur achat lorsqu'ils parrainent un nouveau membre qui effectue un achat sur la plateforme. Lorsque ces coupons sont utilisés par un membre lors d'un achat, le chiffre d'affaires du Groupe découlant de cette vente est comptabilisé déduction faite de la valeur de la réduction. Le Groupe comptabilise les retours de produits comme une annulation de la vente initiale et ajuste le montant du chiffre d'affaires en conséquence.

Outre son chiffre d'affaires Internet, une faible partie du chiffre d'affaires (2,7 % en 2016) du Groupe résulte des ventes qu'il effectue par le biais de canaux hors Internet, qui correspondent principalement à la vente de stocks par le biais de son réseau de vente en gros. Le chiffre d'affaires « autre » provenant de la vente en gros est obtenu en déterminant la valeur de la contrepartie reçue de ses partenaires grossistes, incluant les frais d'expédition et de livraison et déduction faite de la TVA.

9.1.3.1.2 Reconnaissance du chiffre d'affaires

Le Groupe comptabilise le chiffre d'affaires lié à la vente de produits lorsque les risques et les principaux avantages inhérents à la propriété ont été transférés à l'acheteur. Concernant les ventes de biens, le Groupe reconnaît généralement le chiffre d'affaires lors de la livraison des stocks concernés au client (estimée en fonction des délais moyens de livraison).

9.1.3.2 Facteurs déterminants du chiffre d’affaires

Le chiffre d’affaires du Groupe dépend principalement du nombre d’acheteurs sur sa plateforme de vente en ligne au cours d’une période donnée et du chiffre d’affaires moyen généré par chacun de ces acheteurs au cours de cette période.

9.1.3.2.1 Acheteurs

Le Groupe définit un « acheteur » comme un membre qui a effectué au moins un achat sur sa plateforme au cours d’une période donnée (pour les chiffres annuels, les 12 mois précédant la date d’évaluation ; pour les chiffres semestriels, les six mois précédant la date d’évaluation). Un membre est défini comme un compte créé sur la plateforme du Groupe. Le nombre d’acheteurs à une date donnée dépend principalement du nombre total de membres sur la plateforme du Groupe et du taux de conversion des membres en acheteurs. Le Groupe effectue également un suivi du nombre cumulé d’acheteurs, qui correspond au nombre total des membres enregistrés qui ont effectué au moins un achat sur la plateforme du Groupe depuis le lancement du site Internet showroomprive.com en 2006. Le tableau suivant présente le nombre total de membres, d’acheteurs et d’acheteurs cumulés pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2015.

	2016*	2015	2016 vs 2015
			(% de variation)
Nombre total de membres *(au 31 décembre)*			
France	19 553 044	16 786 641	16,5 %
International	8 728 590	7 781 145	12,2 %
Total	**28 281 634**	**24 567 786**	**15,1 %**
Nombre total d'acheteurs *(pour l'exercice clos le 31 décembre)*			
France	2 767 336	2 388 603	15,9 %
International	466 265	478 817	(2,6) %
Total	**3 233 601**	**2 867 420**	**12,8%**
Acheteurs cumulés *(au 31 décembre)*			
France	5 561 567	4 520 179	23,0%
International	1 195 263	996 611	19,9%
Total	**6 756 830**	**5 516 790**	**22,5%**

* Les informations opérationnelles sélectionnées pour l'exercice 2016 sont fournies sans tenir compte de l'intégration de Saldi Privati.

- *Nombre total de membres et acquisition de nouveaux membres*. Le nombre total de membres sur la plateforme du Groupe dépend principalement de sa capacité à attirer de nouveaux membres sur sa plateforme. Le Groupe acquiert des membres grâce à des circuits payants, en recourant au marketing direct en ligne et sur mobile et à des partenariats commerciaux. Le Groupe recrute également des membres gratuitement grâce à la force et à la notoriété de sa marque, à la qualité de ses services et de son offre et les recommandations des utilisateurs. Entre 2015 et 2016, le nombre de membres du Groupe a augmenté, passant de 24,6 millions à 28,3 millions.

- *Mobilisation des membres et achats réguliers*. Une fois que le Groupe a attiré des membres sur sa plateforme, il cherche à les convertir en acheteurs et à encourager les membres qui ont déjà effectué un achat sur la plateforme à effectuer d'autres achats et à devenir ainsi des « acheteurs réguliers ». Une fois que le Groupe a réussi à convertir un membre en acheteur, c'est-à-dire à lui faire effectuer son premier achat, le Groupe réussit généralement, sur la base des taux de conversion historiques, à le convertir en acheteur régulier, c'est-à-dire à lui faire effectuer un achat supplémentaire. Une partie significative du chiffre d'affaires du Groupe est générée par les acheteurs réguliers : 63 % des acheteurs du Groupe en 2016 avaient déjà effectué au moins un achat au cours d'une période précédente et 75 % des ventes Internet brutes en 2016 ont été générées par des acheteurs réguliers. L'activité et la fidélité de ses membres sont essentielles pour le Groupe. Il consacre ainsi des efforts et des ressources importants afin de convertir ses membres en acheteurs. Le Groupe convertit généralement un certain pourcentage de nouveaux membres en acheteurs au cours de la première année de leur inscription. Le Groupe réussit généralement, sur la base des taux de conversion historiques, à convertir des membres en acheteurs plus d'un an après leur inscription. En 2016, le Groupe a enregistré dans ses systèmes 56 millions de visites en moyenne par mois, et 3,2 millions de membres étaient acheteurs en 2016. Le Groupe estime que ses efforts ciblés de marketing direct contribuent à convertir en acheteurs des nouveaux membres acquis grâce à la publicité durant l'année en cours, ainsi que des membres existants acquis au cours de périodes précédentes. Pour favoriser la fidélité des membres et les convertir en acheteurs réguliers, le Groupe utilise ses outils de *Customer Relationship Management* (CRM), lui permettant

d'adapter ses initiatives visant à fidéliser les membres en fonction du comportement antérieur du membre lors de l'achat, ce qui, selon le Groupe, accroît sa capacité à relancer l'activité d'anciens acheteurs sur la plateforme.

Chiffre d'affaires Internet moyen par acheteur.

Le chiffre d'affaires Internet moyen par acheteur du Groupe (ci-après le « chiffre d'affaires moyen par acheteur ») sur une période donnée dépend principalement du nombre moyen de commandes par acheteur durant une période donnée et du chiffre d'affaires moyen par commande (ci-après la « taille moyenne du panier ») pour ces commandes. Ce chiffre est en général plus important au cours du second semestre de l'exercice qu'au cours du premier semestre de l'exercice en raison des dynamiques de réachat du Groupe. Le tableau suivant présente le chiffre d'affaires moyen par acheteur, le nombre moyen de commandes par acheteur et la taille moyenne du panier pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2015.

	Exercice clos le 31 décembre		(% de variation)
	2016	**2015**	**2016 vs. 2015**
Chiffre d'affaires moyen par acheteur (en euros)			
France	164,0	154,9	5,8%
International	135,7	132,1	2,8%
Total	**159,9**	**151,1**	**5,8%**
Nombre moyen de commandes par acheteur			
France	4,3	4,2	2,4%
International	3,6	3,6	0,0%
Total	**4,2**	**4,1**	**2,4%**
Taille moyenne du panier (en euros)			
France	38,0	36,8	3,1%
International	38,1	37,1	2,8%
Total	**38,0**	**36,9**	**3.0%**

- *Nombre moyen de commandes par acheteur*. Le nombre moyen de commandes par acheteur dépend de différents facteurs, notamment la qualité des services et de l'offre du Groupe, la satisfaction des clients vis-à-vis de leurs commandes précédentes, l'utilisation par le Groupe de ses outils de CRM et de la fidélisation des membres, l'activité des membres et le niveau de trafic que le Groupe parvient à générer sur ses plateformes. Le nombre moyen de commandes par acheteur dépend également du canal de vente utilisé par les membres pour accéder à la plateforme du Groupe. Les utilisateurs se connectant au site Internet du Groupe sur la version mobile ont tendance à être plus actifs et à consulter plus régulièrement le site Internet que les utilisateurs se connectant sur la version pour ordinateur. Cette forte activité des utilisateurs de la version mobile a un effet positif sur leur comportement lors de l'achat. En 2016, le nombre de commandes passées par les acheteurs utilisant la version mobile a été deux fois supérieur au nombre de commandes passées par les membres utilisant la version pour ordinateur. L'importance de la version mobile dans l'activité du Groupe est significative, représentant environ 77 % du trafic[1] et 55 % des ventes Internet brutes[27] en 2016.

1 Hors contribution de Saldi Privati.

- *Taille moyenne du panier*. La taille moyenne du panier pour les commandes passées sur la plateforme du Groupe dépend de plusieurs facteurs, dont la combinaison des produits proposés, la stratégie de tarification adoptée par le Groupe, le pourcentage des commandes sur la plateforme du Groupe réalisées à partir de terminaux mobiles ainsi que des considérations pratiques telles que, pour certaines ventes, l'impossibilité pour le client de commander en une seule fois des produits issus de plusieurs ventes événementielles.

    - *Combinaison des produits.* La catégorie de produits à laquelle appartient le produit commandé a une incidence sur la taille moyenne du panier. En effet, certaines catégories de produits regroupent des produits aux prix plus élevés, tandis que d'autres regroupent des produits aux prix plus bas. Le Groupe vend des produits et des services appartenant à différentes catégories de produits, notamment des articles de mode, des appareils électroniques, des produits d'ameublement, des activités de loisirs, des divertissements et des voyages. La taille moyenne du panier peut augmenter ou diminuer en fonction de la part des produits appartenant à des catégories de produits aux prix plus élevés, telles que les appareils électroniques et l'ameublement. Les ventes dans la catégorie des articles de mode représentent la majorité du chiffre d'affaires du Groupe. Cependant, leur part dans les ventes Internet brutes a diminué, passant de 56 % en 2015 à 52 % en 2016.

    - *Tarification.* La stratégie de tarification du Groupe consiste à proposer des produits bénéficiant d'une réduction allant généralement de 50 % à 70 % du prix de vente public. La taille moyenne des commandes dépend du montant de réduction aussi bien en dehors que dans la fourchette habituelle de 50 % à 70 % du prix de vente public. Différents facteurs peuvent avoir une incidence sur le montant des réductions, notamment l'évolution de la disponibilité des stocks, les prix des produits dans le secteur de la vente en gros, les prix offerts par la concurrence pour des produits similaires et la stratégie de tarification du Groupe, qui peut être plus offensive dans des marchés où il cherche à renforcer sa marque et à acquérir de nouveaux membres.

    - *Part des commandes effectuées à partir des terminaux mobiles*. Le pourcentage des commandes effectuées sur la plateforme du Groupe à partir des terminaux mobiles peut avoir une incidence sur la taille moyenne du panier. En effet, même si les utilisateurs accédant au site Internet du Groupe sur la version mobile ont, par le passé, effectué un nombre moyen de commandes plus important que les utilisateurs accédant au site Internet du Groupe sur la version pour ordinateur, la taille moyenne des commandes effectuées sur les terminaux mobiles est généralement moins importante que celle des commandes effectuées sur ordinateur. Le Groupe considère cela comme une conséquence du caractère plus spontané des achats sur les terminaux mobiles, qui se prête davantage à l'achat d'articles de mode que d'articles relevant de catégories de produits aux prix moyens plus élevés tels que les produits d'ameublement.

9.1.4 Composition et facteurs déterminants des autres éléments du compte de résultat

9.1.4.1 Coût des ventes

Le coût des ventes correspond au coût d'achat des biens et des services vendus par le Groupe en ligne et hors ligne aux marques partenaires. Il est comptabilisé à hauteur du prix total payé par le Groupe, déduction faite de tout retour de produit pour lequel le Groupe est remboursé.

Le coût des ventes dépend principalement du volume de produits vendus par le Groupe et des prix de vente que les marques partenaires sont prêtes à consentir. Les variations de prix dues à des réductions consenties au titre des volumes, les dynamiques du marché ou d'autres variables pourront avoir une incidence sur le coût des ventes pour le Groupe. Comme indiqué plus haut, le type d'achat (conditionnel ou ferme) a un impact significatif sur les prix que les marques partenaires sont prêtes à

consentir, les marques partenaires proposant généralement une tarification plus attractive pour les achats effectués sur une base ferme.

9.1.4.2 Marge brute

La marge brute du Groupe est calculée en déduisant le coût des ventes du chiffre d'affaires du Groupe. Sa marge bénéficiaire brute est calculée en divisant la marge brute par le chiffre d'affaires de la période. Les principaux facteurs déterminants de la marge brute du Groupe sont ses conditions d'approvisionnement et sa stratégie de tarification dans chacun de ses marchés, son offre de produits et la répartition entre les achats effectués sur une base conditionnelle et ceux effectués sur une base ferme.

9.1.4.3 Dépenses de marketing

Les dépenses de marketing du Groupe correspondent principalement aux salaires et avantages payés à l'équipe marketing du Groupe, aux coûts engagés au titre de la publicité et des documents promotionnels et aux montants payés aux canaux de marketing tels que les moteurs de recherche, les réseaux sociaux ainsi que les réseaux de télévision et de radio. Les dépenses de marketing dépendent principalement du budget et de la stratégie marketing du Groupe ainsi que des prix de marché pratiqués par les médias utilisés par le Groupe. Le Groupe a toujours cherché à avoir un budget marketing pour la France, son marché principal, représentant un pourcentage relativement stable du chiffre d'affaires. Le développement du Groupe à l'international a également une incidence sur ses dépenses de marketing. Le Groupe engage généralement des dépenses de marketing plus élevées lorsqu'il cherche à développer la marque et à acquérir de nouveaux membres dans de nouveaux marchés. Afin de concevoir et mettre en œuvre sa stratégie marketing, le Groupe recrute également du personnel spécialisé en marketing originaire de chacun des marchés internationaux. Le développement du Groupe à l'international nécessitera ainsi le recrutement de personnel et aura une incidence sur les charges de personnel. Le degré de maturité des activités du Groupe dans un marché a également une incidence sur les dépenses moyennes de marketing nécessaires pour acquérir un nouveau membre ou convertir un membre en acheteur régulier.

9.1.4.4 Coûts de logistique et de traitement des commandes

Les coûts de logistique et de traitement des commandes du Groupe correspondent à différents coûts, principalement des coûts variables et des coûts liés au traitement des commandes passées par les acheteurs. Les principales composantes clés des coûts de logistique et de traitement des commandes comprennent :

- *Logistique et expédition des commandes*. Les dépenses de logistique et d'expédition des commandes représentent la grande majorité des coûts de logistique et de traitement des commandes et sont composées des coûts liés au tri des produits, à la préparation, au traitement des commandes et leur livraison. Ces coûts comprennent principalement les paiements aux prestataires de services logistiques externes (Dispeo, Deret et autres prestataires), qui représentent la majorité des dépenses de logistique, les charges du personnel appartenant à l'équipe logistique du Groupe, les charges locatives au titre des entrepôts et les paiements aux sociétés procédant à la livraison des commandes. Les coûts de logistique et d'expédition dépendent principalement du volume des ventes du Groupe. L'organisation des activités de logistique du Groupe et les dispositions des contrats d'externalisation que le Groupe est à même de négocier a également une incidence sur ces coûts. Les types de produits, dont certains sont plus coûteux à préparer et expédier, ont également une incidence sur les coûts de logistique. La proportion des achats effectués sur une base conditionnelle et de ceux effectués sur une base ferme a également une incidence sur ces coûts. Le Groupe doit en effet conserver des stocks pour les achats effectués sur une base ferme, ce qui augmente les coûts de logistique. Enfin, les dépenses relatives à l'expédition dépendent de la proportion de commandes à expédier en France et de celles à expédier à l'international. En effet, pour

certains pays (tels que le Portugal et la Pologne), les coûts d'expédition sont plus élevés en raison de la distance les séparant des entrepôts du Groupe situés en France. Les frais d'expédition en pourcentage du chiffre d'affaires dépendent en partie de la part des frais d'expédition répercutée sur les acheteurs.

- *Coûts de production.* Le coût des activités de production du Groupe comprend principalement les charges du personnel de l'équipe de production, le coût des équipements de production, notamment les ordinateurs et les appareils photographiques, les montants versés aux tiers, dont les sociétés de production, les mannequins, les producteurs et les photographes. Le nombre de ventes privées que le Groupe produit au cours d'une période donnée est le principal facteur ayant une incidence sur ces coûts. En effet, chaque vente événementielle est créée et produite par l'équipe du Groupe. Le nombre de marchés internationaux a également une incidence sur ces coûts en raison de la nécessité d'embaucher des personnes originaires du pays visé pour élaborer le contenu et les ventes privées dans ces nouveaux marchés.

- *Service clients*. Les coûts du service clients correspondent principalement aux charges du personnel de l'équipe responsable du service clients, qui dépendent principalement de la taille de l'équipe interne du service clients, et des montants payés à ses prestataires de services externes. Les prestataires de service clients externes gèrent le premier contact avec les clients avant de les transférer à l'équipe interne du Groupe en charge du service clients. Les coûts des prestataires externes dépendent essentiellement du volume des demandes et des réclamations des clients, lui-même dépendant du volume des ventes et de la qualité des produits et des services logistiques du Groupe.

- *Coûts des transactions financières.* Ces coûts comprennent principalement des commissions associées au traitement des paiements par carte et de la rémunération des prestataires externes qui gèrent ces paiements. Ces coûts dépendent essentiellement du volume des ventes et des commissions moyennes prélevées, qui comprennent généralement des réductions consenties au titre des volumes et dépendent de la méthode de paiement utilisée.

- *Amortissement et dépréciation*. Le Groupe comptabilise sous ce poste la charge d'amortissement des immobilisations utilisées dans le cadre de ses activités de logistique et de traitement des commandes. Ces charges correspondent principalement à l'amortissement des aménagements des entrepôts loués par le Groupe, de la technologie utilisée pour la production et des logiciels utilisés dans le cadre de ses activités. Elles dépendent essentiellement du montant des investissements du Groupe dans les immobilisations utilisées pour ces activités et des différents types d'actifs. Le Groupe amortit ses immobilisations corporelles de façon linéaire en fonction des durées d'utilité estimées des actifs.

9.1.4.5 Frais généraux et administratifs

Les frais généraux et administratifs du Groupe correspondent principalement aux coûts associés à la gestion des activités, à l'achat des produits et aux coûts informatiques liés à la plateforme. La majeure partie de ces charges sont relativement stables dans le temps. Les principales composantes de ce poste sont :

- *les coûts du pôle achats et relations avec les marques*. Les coûts liés aux achats de produits et de services vendus sur la plateforme du Groupe sont comptabilisés sous ce poste, qui est la composante la plus importante des frais généraux et administratifs du Groupe. Ils comprennent principalement les coûts de l'équipe chargée des achats et des relations avec les marques partenaires. La taille de cette l'équipe dépend essentiellement des efforts entrepris par le Groupe pour attirer des nouvelles marques et pour étendre son recrutement à l'international. Dans une moindre mesure, elle repose sur le volume des ventes événementielles du Groupe.

- *les coûts des bureaux*. Les charges locatives liées au siège social du Groupe, les aménagements des locaux loués et le matériel de bureau constituent les principales composantes des coûts des bureaux. Les loyers sont fixes sur la durée des baux et dépendront, lors de la renégociation des baux, des conditions de marché et des superficies dont le Groupe a besoin. Les coûts du matériel de bureau sont relativement stables. Elles peuvent cependant varier en cas d'augmentation ou de réduction des effectifs du Groupe.

- *les coûts du siège social*. Ces charges comprennent le coût des rémunérations et des primes versées à l'équipe de direction, ainsi qu'aux équipes administratives.

- *les coûts de l'IT*. Ces coûts comprennent les charges de l'équipe en charge des technologies du Groupe, les coûts des fonctions informatiques externalisées et les frais de maintenance de la plateforme du Groupe. Les coûts informatiques du Groupe dépendent essentiellement de l'importance de l'activité du Groupe, des décisions de développer et d'introduire de nouvelles fonctionnalités, des applications, des services ou des options et, dans une moindre mesure, du volume du trafic sur la plateforme du Groupe.

- *les coûts d'amortissement et de dépréciation y afférents*. La dotation aux amortissements des logiciels et des matériels informatiques supportant la plateforme technologique du Groupe, les aménagements de son siège social et le matériel de bureau constituent les principales composantes de ce poste. Il dépend des investissements du Groupe dans ses locaux et dans le développement et la maintenance de sa plateforme technologique, ainsi que de l'importance du volume du matériel de bureau, lui-même dépendant des effectifs.

- *les autres coûts*. Ce poste comprend des frais de déplacement, des impôts locaux sur les biens immobiliers du Groupe et des honoraires versés principalement aux commissaires aux comptes et aux conseils juridiques du Groupe.

9.1.4.6 Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant du Groupe est calculé en déduisant du chiffre d'affaires du Groupe le coût des ventes, les dépenses de marketing, les coûts de logistique et de traitement des commandes et les frais généraux et administratifs.

9.1.4.7 Amortissement des actifs incorporels reconnus à l'occasion d'un regroupement d'entreprises

Ce poste correspond à la charge d'amortissement au titre de la valeur du fichier membres et de la technologie considérées comme acquises par le Groupe lors de sa réorganisation en 2010. Dans le cadre de cette réorganisation, le Groupe a également reconnu un goodwill d'un montant de 81,6 millions d'euros. Le lecteur est invité à se référer à la note 4.1 des états financiers annuels du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016. Le Groupe amortit ces actifs incorporels de façon linéaire sur leur durée d'utilité estimée, soit 7 ans pour le fichier membres et 7 ans pour la technologie. La valeur de la marque, reconnue comme un actif incorporel lors de cette même réorganisation ne fait pas l'objet d'amortissement du fait d'une durée d'utilité indéterminée (soit non amortie). Le Groupe teste la valeur recouvrable de ces actifs dès lors qu'il existe des indices de perte de valeur et au moins une fois par an. Le test de valeur consiste en l'évaluation de leur valeur d'utilité en s'appuyant notamment sur la méthode des « *discounted cash-flows* » (flux nets futurs de trésorerie actualisés). Les estimations de flux de trésorerie sont déterminées sur la base de paramètres issus du processus budgétaire et du plan stratégique à 3 ans, qui incluent des taux de croissance et de rentabilité jugés raisonnables. Le lecteur est invité à se reporter aux notes 1.14 et 4.1 des états financiers annuels consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016.

9.1.4.8 Autres produits et charges opérationnels

Ce poste comprend les produits et les charges considérés comme non récurrents par le Groupe, comme par exemple des plus-values et des moins-values de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles, des frais de restructuration approuvés par la direction, des coûts des litiges, des frais relatifs aux regroupements d'entreprises, des dépréciations de goodwill. Il comprend notamment les frais résiduels liés à l'admission aux négociations des actions de la Société sur Euronext Paris en octobre 2015, les frais de conseils et autres frais exposés à l'occasion de l'acquisition et de l'intégration de Saldi Privati en novembre 2016 et les coûts liés à certaines attributions d'options et d'actions gratuites. Différents facteurs ont une incidence sur ce poste, dont le volume et l'importance des litiges auxquels le Groupe est partie et qu'il considère comme non récurrents, et la nature des transactions stratégiques envisagées durant une période donnée. Le coût des paiements fondés sur des actions dépend principalement de la charge résultant des attributions gratuites d'actions, y compris les contributions sociales afférentes.

9.1.4.9 Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel du Groupe est calculé déduction faite de la charge d'amortissement des actifs incorporels comptabilisée lors de la réorganisation des activités et de toute charge non récurrente du résultat courant du Groupe et majoré de tout résultat non récurrent. Le Groupe estime que ce chiffre représente un indicateur pertinent de la performance globale de ses activités au cours d'un exercice, hors coût de l'endettement financier et impôt.

9.1.4.10 Coût de l'endettement financier

Le coût de l'endettement financier dépend des montants empruntés et des taux d'intérêt moyens sur ces emprunts. Le Groupe n'a actuellement pas de dette financière en cours autres que les contrats de crédit-bail sur plusieurs équipements utilisés dans ses entrepôts. Dans chacun des contrats de crédit-bail, les loyers mensuels sont fixes et stables pour toute la durée du contrat. L'ensemble des contrats en cours au 31 décembre 2016 expirent d'ici 2019. À l'expiration de ces contrats, le Groupe sera propriétaire de ces équipements. Ce poste dépendra de la décision du Groupe de financer ses activités ou son développement par endettement à long terme ou d'acquérir des équipements supplémentaires dans le cadre de contrats de crédit-bail. Le coût de l'endettement financier dépendra également des dispositions de ces contrats.

9.1.4.11 Autres produits et charges financiers

Ce poste correspond principalement aux intérêts sur les comptes bancaires et sur les dépôts à vue à court terme du Groupe, hors charges d'intérêt liées aux emprunts à court terme.

9.1.4.12 Résultat avant impôt

Ce poste est calculé en déduisant les charges liées aux contrats de crédit-bail du résultat opérationnel du Groupe et en effectuant un ajustement au titre des autres produits et charges financiers.

9.1.4.13 Impôts sur les bénéfices

Les impôts sur les bénéfices correspondent à l'impôt sur les bénéfices et à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises. Ils ne comprennent pas les impôts locaux payés par le Groupe, qui sont comptabilisés sous le poste « Frais généraux et administratifs » présenté ci-dessus. Ce poste dépend principalement de la capacité du Groupe à générer des bénéfices, de leur importance et de la fiscalité des pays dans lesquels ces bénéfices sont générés. Il peut également dépendre des reports d'impôts et des pertes fiscales reportables.

9.1.4.14 Résultat net

Le résultat net du Groupe est calculé en déduisant les charges comptabilisées par le Groupe au titre des impôts sur les bénéfices du résultat avant impôt détaillé ci-dessus.

9.1.4.15 EBITDA

L'EBITDA (*Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization*) constitue l'un des principaux indicateurs utilisés par le Groupe afin de gérer ses activités et d'évaluer sa performance. Il comprend le résultat net avant la dotation aux amortissements des actifs incorporels comptabilisés lors des regroupements d'entreprises, l'amortissement des actifs corporels et incorporels, les éléments non récurrents, le coût des paiements fondés sur des actions, le coût de l'endettement financier et les autres produits et charges financiers et les impôts sur les bénéfices. L'EBITDA ne constitue pas un indicateur défini par les normes comptables IFRS et la définition utilisée par le Groupe peut ne pas être comparable à celle utilisée par d'autres sociétés.

Le Groupe estime que cet indicateur est pertinent pour le lecteur de ses comptes, car il représente un indicateur du résultat opérationnel qui exclut les éléments sans incidence sur la trésorerie tels que la dotation aux amortissements, les éléments qui échappent au contrôle du Groupe comme les impôts sur les bénéfices et les éléments qui ne devraient pas être de nouveau comptabilisés au cours des périodes futures de *reporting*.

Cet indicateur ne doit pas être considéré comme un substitut du résultat opérationnel, car la dotation aux amortissements et aux provisions pour dépréciation, les impôts sur les bénéfices et les éléments non récurrents, qui en sont exclus, ont une influence, *in fine*, sur le résultat opérationnel, le résultat net et la situation financière du Groupe. La section 9.2.16 « EBITDA » du présent document de référence présente une réconciliation de l'EBITDA avec le résultat net du Groupe.

9.1.5 Ventes Internet brutes

Un des principaux indicateurs de performance suivi par le Groupe dans la gestion de son activité est l'indicateur « ventes Internet brutes », qui correspond au montant total facturé aux membres sur la plateforme Internet du Groupe pendant une période donnée. Le Groupe suit l'évolution des ventes Internet brutes grâce à sa plateforme de *business intelligence* et d'analyses de données et s'en sert pour gérer son activité et allouer les ressources. Plus spécifiquement, le Groupe utilise les ventes Internet brutes pour le suivi du retour sur les investissements marketing par cohorte, l'analyse des ventes par catégorie de produits et le suivi du trafic et du pourcentage des ventes réalisées sur les terminaux mobiles.

L'indicateur « ventes Internet brutes » n'est pas un indicateur IFRS et la définition utilisée par le Groupe peut ne pas être comparable à celle utilisée par d'autres sociétés pour des indicateurs semblables. Cet indicateur ne doit pas être considéré comme un substitut du chiffre d'affaires Internet, présenté dans les comptes consolidés du Groupe établis conformément aux normes IFRS. Le Groupe estime que cet indicateur est une mesure supplémentaire de performance pertinente car il correspond au montant total facturé et encaissé sur la plateforme du Groupe pendant une période donnée.

L'indicateur « ventes Internet brutes » correspond au montant brut des ventes réalisées sur la plateforme du Groupe :

- avant déduction du montant de la taxe sur la valeur ajoutée ;
- avant les ajustements comptables pour la reconnaissance du chiffre d'affaires tels que décrits dans la note 1.14 aux états financiers consolidés du Groupe, incluant :

- les écarts temporels liés à la reconnaissance différée du chiffre d'affaires (due au fait que certains critères doivent être remplis avant de reconnaître le chiffre d'affaires, notamment la livraison des marchandises chez le client) ;

- l'impact des remboursements accordés pour les annulations et les retours de marchandises, qui sont considérés comme des annulations de la vente initiale ; et

- l'effet de la présentation de certaines ventes d'offres de voyage sur une base nette lorsque le Groupe agit en tant qu'agent. De plus, l'indicateur « ventes Internet brutes » n'inclut que les ventes réalisées sur la plateforme Internet du Groupe.

L'indicateur « ventes Internet brutes » n'inclut pas le chiffre d'affaires généré par d'autres canaux, tels que les ventes hors ligne aux grossistes et les services aux entreprises fournis aux marques partenaires. Le volume d'affaires, calculé en ajoutant ce chiffre d'affaires généré par d'autres canaux aux ventes Internet brutes, a augmenté de 22,4 %, passant de 605,2 millions d'euros en 2015 à 740,7 millions d'euros en 2016.

Le tableau suivant présente une réconciliation des ventes Internet brutes avec le chiffre d'affaires Internet IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2015.

	Exercice clos le 31 décembre	
	2016	**2015**
	(en milliers d'euros)	
Total des ventes Internet brutes[(1)]	**721 606**	**591 674**
Taxe sur la valeur ajoutée[(2)]	**(113 472)**	(93 515)
Impacts de la reconnaissance du chiffre d'affaires[(3)]	(87 497)	(68 900)
Chiffre d'affaires hors Internet et autre[(4)]	19 067	13 573
Chiffre d'affaires (IFRS)	**539 704**	**442 832**

(1) Correspond au montant total facturé aux acheteurs au cours d'une période donnée.

(2) La taxe sur la valeur ajoutée est appliquée à chaque vente. Le taux applicable de taxe sur la valeur ajoutée dépend du pays où l'acheteur est établi.

(3) Ajustements comptables aux fins de reconnaissance du chiffre d'affaires, tels que décrits à la note 1.14 aux états financiers consolidés du Groupe, incluant : (i) les écarts temporels dus au fait que certains critères (*e.g.*, livraison) doivent être remplis avant de reconnaître le chiffre d'affaires ; (ii) l'impact des remboursements accordés pour les annulations et les retours, qui sont reconnus comme une réduction du chiffre d'affaires ; et (iii) l'effet de la présentation de certaines ventes d'offres de voyage sur une base nette lorsque le Groupe agit en tant qu'agent.

(4) Le poste « chiffre d'affaires hors Internet et autres » correspond principalement au chiffre d'affaires généré par les ventes hors ligne aux grossistes, y compris les reventes hors ligne d'articles vendus en ligne et ayant fait l'objet d'un retour.

9.2 COMPARAISON DES RESULTATS ANNUELS DU GROUPE POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DECEMBRE 2016 ET 2015

Le tableau ci-dessous présente le compte de résultat consolidé du Groupe pour chacun des exercices clos les 31 décembre 2016 et 2015, en milliers d'euros.

Éléments du compte de résultat consolidé

	Exercice clos le 31 décembre		(% de variation)
	2016	**2015**	**2015 vs 2016**
	(en milliers d'euros)		
Chiffre d'affaires Internet			
France	453 729	370 012	22,6 %
International	71 709	63 236	13,4 %
Total du chiffre d'affaires Internet	**525 438**	**433 248**	**21,3 %**

Chiffre d'affaires « autre »[(1)]	14 266	9 584	48,9 %
Total du chiffre d'affaires	**539 704**	**442 832**	**21,9 %**
Coût des ventes	(332 028)	(263 679)	25,9 %
Marge brute	**207 676**	**179 153**	**15,9 %**
Marketing	(25 683)	(26 897)	(4,5) %
Logistique et traitement des commandes	(122 084)	(102 650)	18,9 %
Frais généraux et administratifs	(36 887)	(29 861)	23,5 %
Résultat opérationnel courant	**23 022**	**19 745**	**16,6 %**
Amortissement des actifs incorporels reconnus lors d'un regroupement d'entreprises	(804)	(783)	2,7 %
Coût des paiements en actions	(13 295)	(4 089)	225,2 %
Autres produits et charges opérationnels	(6 322)	(4 017)	56,8 %
Résultat opérationnel	**2 601**	**10 856**	**(76,0) %**
Coût de l'endettement financier	(690)	(137)	403,6 %
Autres produits et charges financiers	580	(106)	(647,2) %
Résultat avant impôt	**2 491**	**10 613**	**(76,5) %**
Impôts sur les bénéfices	(2 741)	(5 470)	(49,9) %
Résultat net	**(250)**	**5 143**	**(104,9) %**

(1) Le chiffre d'affaires « autre » correspond principalement aux revenus générés par le Groupe à travers des ventes aux grossistes hors Internet.

Le tableau ci-dessous présente des informations financières sélectionnées issues du compte de résultat consolidé et des comptes consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2015 en pourcentage du chiffre d'affaires.

Informations financières sélectionnées du compte de résultat consolidé du Groupe en pourcentage du chiffre d'affaires

	Exercice clos le 31 décembre	
	2016	**2015**
	(*en % du chiffre d'affaires*)	
Chiffre d'affaires Internet		
France	84,0 %	83,6 %
International	13,3 %	14,3 %
Total du chiffre d'affaires Internet	**97,3 %**	**97,8 %**
Chiffre d'affaires « autre »	2,7 %	2,2 %
Total du chiffre d'affaires	**100 %**	**100,0 %**
Coût des ventes	(61,5) %	(59,5) %
Marge brute	**38,5 %**	**40,5 %**
Marketing	(4,8) %	(6,1) %
Logistique et traitement des commandes	(22,6) %	(23,2) %
Frais généraux et administratifs	(6,8) %	(6,7) %
Résultat opérationnel courant	**4,3 %**	**4,5 %**
Amortissement des actifs incorporels reconnus lors d'un regroupement d'entreprises	(0,1) %	(0,2) %
Coût des paiements en actions	(2,5) %	(0,9) %
Autres produits et charges opérationnels	(1,2) %	(0,9) %
Résultat opérationnel	**0,5 %**	**2,5 %**
Coût de l'endettement financier	(0,1) %	(0,0) %
Autres produits et charges financiers	(0,1) %	0,0 %

Résultat avant impôt	**0,5 %**	**2,4 %**
Impôts sur les bénéfices	(0,4) %	(1,2) %
Résultat net	**(0,0) %**	**1,2 %**

Le tableau ci-dessous présente des informations opérationnelles sélectionnées du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2015.

Informations opérationnelles sélectionnées

	2016*	**2015**	**2015 vs 2016** *(% de variation)*
Nombre total de membres *(au 31 décembre)*			
France	19 553 044	16 786 641	16,5 %
International	8 728 590	7 781 145	12,2 %
Total	**28 281 634**	**24 567 786**	**15,1 %**
Nombre total d'acheteurs *(pour l'exercice clos le 31 décembre)*			
France	2 767 336	2 388 603	15,9 %
International	466 265	478 817	(2,6) %
Total	**3 233 601**	**2 867 420**	**12,8 %**
Chiffre d'affaires moyen par acheteur *(pour l'exercice clos le 31 décembre)*			
France	164,0	154,9	5,8 %
International	135,7	132,1	2,8 %
Total	**159,9**	**151,1**	**5,8 %**
Nombre moyen de commandes par acheteur *(pour l'exercice clos le 31 décembre)*			
France	4,3	4,2	2,4 %
International	3,6	3,6	0,0 %
Total	**4,2**	**4,1**	**2,4 %**
Taille moyenne du panier *(pour l'exercice clos le 31 décembre)*			
France	38,0	36,8	3,1 %
International	38,1	37,1	2,8 %
Total	**38,0**	**36,9**	**3,0 %**

* Les informations opérationnelles sélectionnées pour l'exercice 2016 sont fournies sans tenir compte de l'intégration de Saldi Privati.

9.2.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe a augmenté de 21,9 % en 2016 (passant de 442,8 millions d'euros en 2015 à 539,7 millions d'euros en 2016). Hors acquisition de Saldi Privati, le chiffre d'affaires du Groupe a augmenté de 20,0% en 2016 (passant de 442,8 millions d'euros en 2015 à 531,3 millions d'euros en 2016).

Le chiffre d'affaires Internet du Groupe a augmenté de 21,3 % en 2016 (passant de 433,2 millions d'euros en 2015 à 525,4 millions d'euros en 2016), tiré notamment par la France.

France. En 2016, le chiffre d'affaires Internet du Groupe en France a augmenté de 83,7 millions d'euros (soit une hausse de 22,6 %) (passant de 370,0 millions d'euros en 2015 à 453,7 millions d'euros en 2016), ce qui représente une croissance près de deux fois supérieure à la croissance du marché du e-commerce et du *retail* en France (*source* : Fevad).

International. En 2016, le chiffre d'affaires Internet dans les marchés internationaux du Groupe a augmenté de 8,5 millions d'euros (soit une hausse de 13,4 %) (passant de 63,2 millions d'euros en 2015 à 71,7 millions d'euros en 2016), grâce notamment à la contribution de Saldi Privati sur les deux derniers mois de l'exercice 2016 (8,4 millions d'euros). A périmètre comparable, le chiffre d'affaires Internet dans les marchés internationaux du Groupe est resté stable, la solide croissance organique du deuxième semestre 2016 compensant la baisse du chiffre d'affaires au premier semestre due à la phase de transition que le Groupe a connu sur cette période.

Au quatrième trimestre, le chiffre d'affaires Internet du Groupe s'élève à 194,6 millions d'euros, en croissance de 27,1% par rapport à l'exercice 2015 (en hausse de 21,7% hors acquisition de Saldi Privati), tirée à la fois par la France et par le fort rebond international.

La croissance du chiffre d'affaires Internet du Groupe en 2016 provient d'une forte hausse du nombre d'acheteurs en France, associée à une hausse continue du chiffre d'affaires moyen par acheteur en France comme à l'international.

Acheteurs. Le Groupe continue d'afficher un fort dynamisme, avec une communauté de membres de plus en plus large (en hausse de 15,1 % en 2016), avec près de 3,7 millions de nouveaux membres en 2016, tandis que le taux de conversion des nouveaux membres en acheteurs est en constante augmentation, avec près de 1,2 million de nouveaux acheteurs en 2016 (en hausse de 12,8% en 2016). Le nombre d'acheteurs en 2016 a dépassé les 3,2 millions, soit une hausse de près de 13% par rapport à l'année précédente.

Chiffre d'affaires moyen par acheteur. Le chiffre d'affaires moyen par acheteur a continué de croîtrede façon significative (en hausse de 5,8 % en 2016) pour atteindre 159,9 euros. En 2016, cette augmentation s'explique par la croissance du nombre moyen de commandes par acheteur (environ 4,2 commandes par acheteur en moyenne en 2016 contre 4,1 commandes en 2015), associée à une hausse de la taille moyenne du panier d'environ 3,0% qui atteint 38,0 euros. Cette tendance démontre l'attractivité de l'offre du Groupe et la fidélité croissante de ses membres, ainsi que l'effet positif d'initiatives comme « Infinity » (service de livraison gratuit et illimité par abonnement pour 20 euros par an lancé en France en 2015) ou le « panier unique » (option lancée en France fin 2015 qui permet de rassembler les achats de plusieurs ventes dans un même panier), dont les déploiement ont largement contribué à stimuler à la fois la fréquence des commandes et la taille du panier moyen par acheteur.

Comme en 2015, la croissance du chiffre d'affaires Internet du Groupe est par ailleurs soutenue en 2016 par l'importance croissante des terminaux mobiles, qui génèrent désormais 77 % du trafic et 55 % des ventes Internet brutes (hors contribution de Saldi Privati) en 2016, soit 7 points de plus que l'an passé. Les acheteurs sur mobile génèrent en moyenne deux fois plus de commandes que sur ordinateur (environ 5,1 commandes par an effectuées sur le mobile contre 3,4 commandes par an effectuées sur ordinateur). Pour une discussion sur la pénétration croissante du m-commerce dans les marchés internationaux du Groupe, le lecteur est invité à se reporter à la section 9.1.2.1 « Tendances caractérisant le marché de la vente au détail en ligne en Europe » du présent document de référence.

9.2.2 Marge brute

La marge brute du Groupe a augmenté de 28,5 millions d'euros en 2016 (soit une hausse de 15,9 %) (passant de 179,2 millions d'euros en 2015 à 207,7 millions d'euros en 2016).

La marge brute en pourcentage du chiffre d'affaires a baissé de 40,5 % en 2015 à 38,5 % en 2016. La marge brute a été impactée négativement par l'évolution de la combinaison des produits vendus par le Groupe (environ 35 points de base) et la consolidation de Saldi Privati (environ 15 points de base). En outre, la marge brute a été également impactée par un rééquilibrage d'une partie du budget marketing en faveur d'initiatives destinées à stimuler la conversion et la fidélité des membres telles que le déploiement du service Infinity (un service de livraison gratuit et illimité par abonnement lancé en France fin 2015) ou le « panier unique » (option lancée en France fin 2015 qui permet de rassembler les achats de plusieurs ventes dans un même panier) (environ 100 points de base) ainsi que par certains investissements dans les prix (environ 50 points de base). Ces investissements destinés à stimuler la croissance future du Groupe ont représenté environ 150 points de base au niveau de marge brute et ont été presque intégralement compensés par une réduction des dépenses de marketing.

En excluant l'incidence de ces éléments, la marge brute du Groupe aurait atteint 40% du chiffre d'affaires en 2016, globalement en ligne avec la performance de l'exercice 2015.

La maîtrise des coûts opérationnels a permis de compenser la moindre croissance du taux de marge brute. Grâce à une discipline solide, ils sont en retrait, passant de 36,0% du chiffre d'affaires en 2015 à 34,2% du chiffre d'affaires en 2016, comme détaillé ci-dessous.

9.2.3 Marketing

Les dépenses de marketing du Groupe en valeur absolue ont diminué de 4,5 % en 2016 (passant de 26,9 millions d'euros en 2015 à 25,1 millions d'euros en 2016). En pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe, les dépenses de marketing ont baissé de 130 points de base, passant de 6,1 % du chiffre d'affaires en 2015 à 4,8 % en 2016.

La baisse des dépenses de marketing en valeur absolue et en pourcentage du chiffre d'affaires entre 2015 et 2016 s'explique du fait d'efforts ciblés en France où la notoriété de du Groupe est déjà à des niveaux importants (taux de notoriété assistée de 83%), d'une réduction temporaire des dépenses de marketing sur les marchés internationaux du Groupe au cours du premier semestre 2016 et du rééquilibrage d'une partie des budgets marketing vers des investissements en prix et dans des initiatives de livraison gratuite.

9.2.4 Logistique et traitement des commandes

Les frais de logistique et de traitement des commandes en pourcentage du chiffre d'affaires ont baissé de 23,2 % en 2015 à 22,6 % en 2016 (soit une baisse de 60 points de base), malgré des investissements significatifs pour renforcer les équipes, développer des infrastructures et améliorer la qualité du service, comme par exemple l'inauguration d'un nouveau centre de production des ventes de 2 000m^2 à Roubaix (Nord de la France) en mars 2016.

9.2.5 Frais généraux et administratifs

Les frais généraux et administratifs en pourcentage du chiffre d'affaires sont restés stables car les économies d'échelle ont été partiellement compensées par le renforcement des équipes de *sourcing*, une hausse des dépenses informatiques et le renforcement de certaines fonctions supports (finance, ressources humaines, juridique). Ces coûts additionnels sont des coûts fixes pour la plupart dont l'augmentation correspond à des investissements destinés à renforcer la structure du Groupe afin de soutenir la croissance et les besoins futurs du Groupe.

9.2.6 Résultat opérationnel courant

Reflétant les tendances précitées, le résultat opérationnel courant du Groupe a augmenté de 16,6%, passant de 19,7 millions d'euros en 2015 à 23,0 millions d'euros en 2016. En pourcentage du chiffre d'affaires, le résultat opérationnel courant a cependant diminué, passant de 4,5 % en 2015 à 4,3 % en

2016 en raison du recul de la marge brute du Groupe en pourcentage du chiffre d'affaires, en grande partie compensé par une nouvelle amélioration des dépenses de marketing, des frais de logistique et de traitement des commandes.

9.2.7 Amortissement des actifs incorporels reconnu à l'occasion d'un regroupement d'entreprises

Ce poste, qui se rapporte principalement à l'amortissement linéaire de la valeur du fichier membres et de la technologie considérées comme acquises par le Groupe dans le cadre de la réorganisation ayant débouché sur sa création en 2010, est resté stable à 0,8 million d'euros pour chacun des exercices clos les 31 décembre 2015 et 2016.

9.2.8 Coût des paiements en actions

Le coût des paiements en actions du Groupe a augmenté de 4,1 millions d'euros en 2015 à 13,3 millions d'euros en 2016 ; cette augmentation s'explique principalement par l'attribution des plans d'actions gratuites dans le cadre de l'admission aux négociations des actions de la Société sur Euronext Paris en octobre 2015. Ces charges ont eu un impact limité sur la trésorerie du Groupe (environ 2,5 millions d'euros).

9.2.9 Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels représentent une charge nette de 6,3 millions d'euros en 2016 (contre 4,0 millions d'euros en 2015) qui correspond pour l'essentiel à un reliquat de frais liés à l'admission aux négociations des actions de la Société sur Euronext Paris en octobre 2015, des coûts de restructuration ainsi que des frais de conseils et des coûts liés à l'acquisition et l'intégration de Saldi Privati.

9.2.10 Résultat opérationnel

En cohérence avec les facteurs décrits ci-dessus, le résultat opérationnel du Groupe a diminué, passant de 10,9 millions d'euros en 2015 à 2,6 millions d'euros en 2016, soit une baisse de 76,0 %. En pourcentage du chiffre d'affaires, le résultat opérationnel a baissé, passant de 2,5 % en 2015 à 0,5 % en 2016.

9.2.11 Coût de l'endettement financier

Le coût de l'endettement financier du Groupe, qui correspond en totalité à des paiements au titre de contrats de crédit-bail, a augmenté, passant de 0,1 million d'euros en 2015 à 0,7 million d'euros 2016.

9.2.12 Autres produits et charges financiers

Les autres produits et charges financiers représentent un produit net de 0,6 million d'euros en 2016 et une charge nette de 0,1 million d'euros en 2015.

9.2.13 Résultat avant impôt

Le résultat avant impôt du Groupe a diminué de 76,5 %, passant de 10,6 millions d'euros en 2015 à 2,4 millions d'euros en 2016. Cette diminution s'explique par la baisse du résultat opérationnel (détaillée ci-dessus). Le résultat avant impôt en pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe a baissé, passant de 2,4 % en 2015 à 0,5 % en 2016, reflétant la diminution du résultat opérationnel en pourcentage du chiffre d'affaires.

9.2.14 Impôts sur les bénéfices

La charge d'impôt du Groupe a diminué de 49,9 %, passant de 5,5 millions d'euros en 2015 à 2,7 millions d'euros en 2016.

9.2.15 Résultat net ajusté

Reflétant les facteurs décrits ci-dessus, le résultat net du Groupe ajusté des charges relatives à l'attribution des plans d'actions gratuites dans le cadre de l'admission aux négociations des actions de la Société sur Euronext Paris a augmenté de 42,0 %, passant de 9,2 millions d'euros en 2015 à 13 millions d'euros en 2016.

Le tableau ci-dessous présente une réconciliation entre le résultat net ajusté et le résultat net du Groupe.

	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
(en milliers d'euros)	**2016**	**2015**
Résultat net	(250)	5 143
Coûts des paiements en actions	13 295	4 089
Résultat net ajusté[(1)]	**13 045**	**9 232**

(1) Le résultat net ajusté du Groupe correspond au poste « Résultat net » du compte de résultat du Groupe diminué des coûts des paiements en actions.

9.2.16 EBITDA

Le tableau ci-dessous récapitule le calcul de l'EBITDA du Groupe en milliers d'euros et en pourcentage du chiffre d'affaires pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2015.

	Exercice clos le 31 décembre				
	2016		**2015**		**2016 vs 2015**
	en milliers d'euros	*En % du chiffre d'affaires*	*en milliers d'euros*	*En % du chiffre d'affaires*	*% de variation*
Résultat net	(250)	(0,0) %	5 143	1,2 %	(98,2) %
Amortissement des actifs incorporels reconnus à l'occasion d'un regroupement d'entreprises	804	0,0 %	783	0,2 %	2,7 %
Amortissement et dépréciation des immobilisations	5 229	1,0 %	3 978	0,9 %	31,4 %
Dont amortissement lié à la logistique et au traitement des commandes	*1 787*	*0,3 %*	*1 665*	*0,4 %*	*7,3 %*
Dont amortissement liés aux frais généraux et administratifs	*3 442*	*0,6 %*	*2 313*	*0,5 %*	*48,8 %*
Coût des paiements fondés sur des actions	13 295	2,5 %	4 089	0,9 %	225,1 %
Éléments non récurrents[(1)]	6 322	1,2 %	4 017	0,9 %	57,4 %
Coût de l'endettement financier	690	0,1 %	137	0,0 %	403,6 %
Autres produits et charges financiers	(580)	0,1 %	106	0,0 %	647,2 %
Impôt sur les bénéfices	2 741	0,4 %	5 470	1,1 %	56,2 %
EBITDA	**28 251**	**5,2 %**	**23 723**	**5,4 %**	**19,1 %**
France	*35 141*	*7,5 %*[(2)]	*30 888*	*8,1 %*[(2)]	*13,8 %*
International	*(6 890)*	*(9,6) %*[(2)]	*(7 165)*	*(11,3) %*[(2)]	*3,8 %*

(1) Ce poste est principalement composé d'éléments non-récurrents reconnus dans le poste « Autres produits et charges opérationnels ». Pour plus de détails, le lecteur est également invité à se reporter à la section 9.2.9 « Autres produits et charges opérationnels » du présent document de référence.

(2) En pourcentage du chiffre d'affaires du marché concerné (France ou International).

L'EBITDA a progressé de 19,1 % en 2016 pour atteindre 28,3 millions d'euros, correspondant à une marge d'EBITDA de 5,2% du chiffre d'affaires en 2016. Hors acquisition de Saldi Privati, l'EBITDA a progressé plus rapidement que le chiffre d'affaires pour s'élever à 28,8 millions d'euros (soit une hausse de 21,5% par rapport à 2015), correspondant à une marge d'EBITDA de 5,4% du chiffre d'affaires en 2016, alors même que le Groupe a procédé à d'importants investissements au cours de l'exercice dans la livraison, les prix et les équipes pour stimuler la fidélité des membres et permettre au Groupe de répondre à la forte croissance de son activité anticipée pour les années à venir.

France. En 2016, l'EBITDA du Groupe en France a augmenté de 4,2 millions d'euros (soit 13,8 %) (passant de 30,9 millions d'euros en 2015 à 35,1 millions d'euros en 2016), la rentabilité atteignant 7,5% en 2016.

International. Les marchés internationaux ont un EBITDA négatif de 6,9 millions d'euros en 2016, contre un EBITDA négatif de 7,2 millions d'euros en 2015. A l'international, la rentabilité du Groupe a fortement progressé en pourcentage du chiffre d'affaires mais reste négative en raison d'investissements significatifs dans le marketing et les prix, la création d'équipes de *sourcing* locales et également du fait de l'intégration de Saldi Privati

10. TRESORERIE ET CAPITAUX PROPRES DU GROUPE

En application de l'article 28-1 du Règlement (CE) n°809/2004, les informations relatives à la trésorerie et aux capitaux propres du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 figurant au chapitre 10 « Examen de la situation financière et du résultat du Groupe » du Document de Référence 2015, sont incluses par référence dans le présent document de référence.

10.1 PRESENTATION GENERALE

Les principaux besoins en trésorerie du Groupe correspondent, historiquement, à la trésorerie utilisée pour la couverture de son besoin en fonds de roulement et pour ses dépenses d'investissements opérationnels. Le Groupe a historiquement répondu à ces besoins principalement grâce à la trésorerie disponible et aux flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles. Dans le cadre de la gestion de ses besoins en trésorerie, le Groupe bénéficie fortement de la dynamique favorable associée aux ventes de produits achetés sur une base conditionnelle. Elles permettent au Groupe de recevoir les paiements de ses clients sur les produits avant de passer une commande ferme auprès du fournisseur pour le stock concerné. Cette dynamique, ainsi que les résultats opérationnels positifs du Groupe, a historiquement permis au Groupe de générer, sur une base annuelle, des flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles supérieurs à son résultat net et lui permettant de largement financer son besoin en fonds de roulement pour les ventes de produits achetés sur une base ferme, ses activités et ses dépenses d'investissements opérationnels. Depuis sa création, le Groupe n'a pas versé de dividende, préférant se concentrer sur des investissements porteurs de croissance et souhaitant maintenir une situation de trésorerie solide, lui permettant de bénéficier de la flexibilité nécessaire afin de pouvoir réaliser des investissements stratégiques à l'avenir. Compte tenu de ces dynamiques, le Groupe a eu un recours limité au financement par l'emprunt ; au 31 décembre 2016, sa dette financière brute était de 3,0 millions d'euros et correspondait presque uniquement à des contrats de crédit-bail. Dans le cadre de l'admission aux négociations des actions de la Société sur Euronext Paris en octobre 2015, l'introduction en bourse comprenait, en sus de la tranche secondaire de l'offre, une tranche primaire pour un montant net de 48,9 millions d'euros. Le Groupe examine régulièrement des opportunités d'acquisition et d'investissement et pourrait, à l'image de l'acquisition de Saldi Privati en Italie fin 2016, réaliser des acquisitions et des investissements ciblés pour mettre en œuvre sa stratégie. Le Groupe pourrait financer ses investissements éventuels grâce à sa trésorerie disponible, à ses flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles, à l'émission d'obligations ou d'instruments de capitaux propres, à des emprunts bancaires ou à une combinaison de ces possibilités.

10.2 RESSOURCES FINANCIERES

Les dynamiques positives du besoin en fonds de roulement du Groupe ont historiquement généré des flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles élevés qui lui ont permis de répondre à ses besoins en trésorerie récurrents sans devoir recourir au financement par emprunt ou par émission d'instruments de capitaux propres. Par ailleurs, afin d'accélérer son développement, le Groupe a levé en 2015 dans le cadre de son introduction en bourse 48,9 millions d'euros, lui donnant ainsi une flexibilité additionnelle pour poursuivre des opportunités stratégiques, telles qu'illustrées par l'acquisition de Saldi Privati en Italie finalisée en novembre 2016. Le Groupe a recours aux sources de financement suivantes :

- *Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles avant impôt*. Le Groupe a généré des flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles avant impôt pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2015 de, respectivement, 35,0 millions d'euros et 19,1 millions d'euros, reflétant les résultats nets positifs du Groupe. Le lecteur est invité à se reporter aux sections 3.4 « Dynamiques du besoin en fonds de roulement » et 10.5.1 « Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles » du présent document de référence pour plus de détails. Les impôts payés se sont élevés à 2,3 millions d'euros en 2016 et à 5,1 millions d'euros en 2015.

- *Trésorerie disponible et équivalents de trésorerie*. Grâce à ses flux de trésorerie élevés, le Groupe a pu financer ses activités et réaliser des investissements opérationnels tout en continuant à augmenter les réserves de trésorerie déjà élevées du Groupe. La trésorerie et les équivalents de trésorerie inscrits au bilan du Groupe aux 31 décembre 2016 et 2015 s'élèvent à respectivement 97,0 millions d'euros et 103,0 millions d'euros.

- *Produits de la tranche primaire de l'introduction en bourse*. Dans le cadre de l'admission aux négociations des actions de la Société sur Euronext Paris en octobre 2015, l'introduction en bourse comprenait, en sus de la tranche secondaire de l'offre, une tranche primaire pour un montant net de 48,9 millions d'euros.

- *Crédit-bail.* Le Groupe a eu, jusqu'à présent, un recours limité à l'emprunt, essentiellement sous forme de contrats de crédit-bail concernant principalement son entrepôt de Marly et sa machine de tri automatique. Le total des encours au titre de ces contrats de crédit-bail s'élevait à 3,0 millions d'euros au 31 décembre 2016 et 3,9 millions d'euros au 31 décembre 2015.

10.3 INVESTISSEMENTS OPERATIONNELS

Depuis sa création, les investissements opérationnels du Groupe correspondent principalement à des investissements en équipement de machines de tri, à des améliorations de sa plateforme technologique et à des travaux de rénovations dans ses entrepôts et bureaux. En 2015 et 2016, le Groupe a également capitalisé une partie de ses frais de recherche et développement qui correspondent, pour l'essentiel, à des investissements en développement informatique. Les frais de recherche et développement se sont principalement concentrés sur le développement du mobile, sur des améliorations du site Internet et sur des améliorations du système de traitement des commandes du Groupe, y compris la gestion de la logistique. En novembre 2016, le Groupe a par ailleurs fait l'acquisition de la société Saldi Privati, financée au moyen de la trésorerie disponible du Groupe (32 millions d'euros). Les dépenses d'investissement représentent respectivement 8,4 millions d'euros et 6,3 millions d'euros pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2015. Le Groupe prévoit de continuer à augmenter ses investissements en capital afin de soutenir sa croissance future compte tenu de la progression anticipée de son chiffre d'affaires ; cependant, de par leur nature, les dépenses d'investissements opérationnels varient et le Groupe peut décider à tout moment, afin de saisir une opportunité, de modifier sa stratégie d'investissement.

10.4 DYNAMIQUES DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Selon la pratique du Groupe, la majorité de ses ventes sont des ventes de produits achetés sur une base conditionnelle. Cette tendance permet généralement au Groupe de créer des dynamiques favorables pour son besoin en fonds de roulement. Lorsqu'il effectue des ventes de produits achetés sur une base conditionnelle, le Groupe ne passe pas de commande ferme et ne paye pas le fournisseur avant que les produits aient été commandés et payés par les membres. Par conséquent, en moyenne et sur une base annuelle, la trésorerie collectée par le Groupe sur une période donnée auprès des acheteurs au titre des ventes de produits achetés sur une base conditionnelle est supérieure à la trésorerie versée aux fournisseurs au titre des ventes de produits achetés sur une base conditionnelle sur la même période. En revanche, pour les ventes de produits achetés sur une base ferme, le Groupe commande et paye le stock sous-jacent avant la vente événementielle, ce qui génère un besoin en fonds de roulement pour financer l'achat des produits. Depuis sa création, la majorité (généralement plus de 75 %) des ventes du Groupe sont des ventes de produits achetés sur une base conditionnelle. En 2015 et 2016, respectivement 81 % et 80 % des ventes Internet brutes du Groupe ont été générées par des ventes privées dont les produits avaient été achetés sur une base conditionnelle. En conséquence, sur l'année, le besoin en fonds de roulement du Groupe a historiquement été négatif, c'est-à-dire qu'il a généré un fonds de roulement net au lieu de le consommer.

En 2016, grâce à cette dynamique, les variations du besoin en fonds de roulement du Groupe ont généré une trésorerie positive de 13,6 millions d'euros.

10.5 ANALYSE DES FLUX DE TRESORERIE

Les flux de trésorerie du Groupe sont principalement générés par ses flux élevés de trésorerie liés aux activités opérationnelles, qui découlent de ses ventes au détail avec paiement au moment de la commande, de sa dynamique favorable de besoin en fonds de roulement, liée aux ventes de produits achetés sur une base conditionnelle, et de son chiffre d'affaires élevé. Le tableau ci-dessous présente les flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2015.

	Exercice clos le 31 décembre	
	2016	**2015**
	(*en milliers d'euros*)	
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	32 756	13 946
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(39 880)	(6 408)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	1 146	47 714
Variation de la trésorerie	(5 978)	55 252

10.5.1 Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

Le tableau ci-dessous présente certains éléments clés des flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles du Groupe :

	Exercice clos le 31 décembre	
	2016	**2015**
	(*en milliers d'euros*)	
Résultat net consolidé	(250)	5 143
Ajustements	18 228	8 640
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt	17 978	13 783
Élimination de la charge (produit) d'impôt	2 741	5 470
Élimination du coût de l'endettement financier net	690	137
Incidence de la variation du besoin en fonds de roulement	13 608	(303)
Dont Incidence de la variation des stocks	*(16 284)*	*(15 557)*
Dont Incidence de la variation des clients, fournisseurs et comptes rattachés	*25 502*	*16 418*
Dont Incidence de la variation des autres créances et dettes	*4 390*	*(1 164)*
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles avant impôt	35 017	19 087
Impôts payés	*(2 261)*	*(5 141)*
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	32 756	13 946

Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles du Groupe se sont élevés à 32,8 millions d'euros en 2016 et 13,9 millions d'euros en 2015. Au cours de chacun de ces deux exercices, les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles ont été supérieurs au résultat net du Groupe. En 2015, ce résultat s'explique principalement par la forte croissance du chiffre d'affaires et la hausse de la part des ventes privées dont les produits avaient été achetés sur une base conditionnelle dans les ventes Internet brutes, ainsi que la hausse des frais du Groupe relatifs aux éléments sans incidence sur la trésorerie (particulièrement les frais relatifs aux paiements fondés sur des actions), partiellement compensé par l'effet négatif du besoin en fonds de roulement au cours de la période et l'effet de frais

non récurrents de 4,0 millions d'euros, principalement liés à l'admission aux négociations des actions de la Société sur Euronext Paris en octobre 2015. En 2016, l'importante augmentation des flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles s'explique par la croissance de l'EBITDA et l'incidence de la variation du besoin en fonds de roulement de 15,0 millions d'euros.

Variations du besoin en fonds de roulement

Les variations du besoin en fonds de roulement ont généré une trésorerie positive de 13,6 millions d'euros en 2016 et une trésorerie négative de 0,3 million d'euros en 2015. Comme détaillé à la section 10.4 « Dynamiques du besoin en fonds de roulement » du présent document de référence, la dynamique du besoin en fonds de roulement du Groupe est généralement positive dans la mesure où la plupart des produits vendus sur la plateforme du Groupe sont achetés sur une base conditionnelle. Toutefois, pour l'exercice 2015, l'effet des dynamiques favorables liées aux achats conditionnels auprès des fournisseurs a été plus que compensé par certains besoins en fonds de roulement auxquels le Groupe a été confronté au cours de cette période, entraînant un impact négatif de 0,3 million d'euros sur le flux de trésorerie lié aux activités opérationnelles, malgré la croissance de la part des ventes de produits achetés sur une base conditionnelle dans les ventes Internet brutes. Au quatrième trimestre 2015, le Groupe a en effet fait 4,2 millions d'euros d'achats stratégiques de stocks sur une base ferme et a enregistré 5,2 millions d'euros de sortie de trésorerie en raison d'un changement du calendrier des dépenses de marketing, de sorte que les variations moyennes des stocks et des créances clients ont été plus fortes que les variations moyennes des dettes fournisseurs. Pour l'exercice 2016, les variations moyennes des stocks et des créances clients ont été faibles en comparaison avec les variations moyennes des dettes fournisseurs, ce qui a permis des variations du besoin en fonds de roulement génératrices de flux de trésorerie positifs.

Les flux de trésorerie générés par les variations du besoin en fonds de roulement ont représenté en 2016 et 2015 respectivement 2,8 % et (0,0) % du chiffre d'affaires.

10.5.2 Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement

Le tableau ci-dessous présente des éléments clés des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement du Groupe pour les périodes indiquées.

	Exercice clos le 31 décembre	
	2016	**2015**
	(en milliers d'euros)	
Incidence des variations de périmètre…….	(31,751)	--
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles.....	(8 400)	(6 348)
Acquisition d'actifs financiers	--	--
Variation des prêts et avances consentis	(97)	(79)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles.....	368	19
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(39 880)	(6 408)

En 2016, le Groupe a généré un flux de trésorerie liés aux activités d'investissement négatif de (39,9) millions d'euros contre (6,4) millions d'euros en 2015, cette évolution s'expliquant principalement du fait de l'acquisition de Saldi Privati (32 millions d'euros) financée au moyen de la trésorerie disponible du Groupe. Les investissements sont en hausse, passant de 6,4 millions en 2015 à 8,4 millions en 2016, mais restent relativement stables en pourcentage du chiffre d'affaires. Pour plus de détails sur la composition des investissements opérationnels et de recherche et développement capitalisés, le lecteur est également invité à se reporter à la section 10.3 « Investissements Opérationnels » du présent document de référence.

10.5.3 Flux de trésorerie liés aux activités de financement

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie liés aux activités de financement du Groupe pour les périodes indiquées.

	Exercice clos le 31 décembre	
	2016	**2015**
	(*en milliers d'euros*)	
Augmentation de capital et réserves pour primes d'émission	2 737	48 888
Émission d'emprunts	--	--
Remboursement d'emprunts	(901)	(1 037)
Intérêts financiers nets versés	(690)	(137)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	1 146	47 714

En 2016, le Groupe a généré un flux de trésorerie lié aux activités de financement positif de 1,1 million d'euros, principalement dû aux levées de stock-options. En 2015, le Groupe a généré un flux de trésorerie lié aux activités de financement positif de 47,7 millions d'euros, principalement dû à l'augmentation de capital et aux réserves pour primes d'émission résultant de l'offre primaire de titres réalisée dans le cadre de l'admission aux négociations des actions de la Société sur Euronext Paris en octobre 2015.

11. RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS, LICENCES

11.1 RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

Le Groupe estime que l'innovation est un élément clé de son succès et de sa croissance continue. Le Groupe ambitionne ainsi de se fonder sur l'analyse de données afin d'améliorer chaque aspect de ses services et de ses activités. Les dépenses du Groupe en matière de recherche et développement se sont élevées à 3,7 millions d'euros en 2016 et étaient principalement consacrées à l'amélioration de ses applications mobiles et de ses sites Internet, ainsi qu'aux gains d'efficacité de ses systèmes logistiques et de traitement des commandes. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la section 5.2 « Investissements » du présent document de référence.

11.1.1 Développement des outils technologiques

Depuis sa création, le Groupe a une forte culture d'innovation. La plateforme technologique du Groupe a été principalement conçue en interne par une équipe de développement expérimentée composée d'environ 30 membres, supervisée par le directeur technique, très expérimenté. La stratégie du Groupe en termes de technologies se concentre sur le développement intégré d'applications centrales et de systèmes internes qui fonctionnent sur des structures de logiciels fiables développées par des tiers, telles que .NET et Qlikview, et sur l'usage de logiciels de premier plan développés par des tiers pour les autres fonctions. Le Groupe estime que l'expertise qu'il a développée en interne renforce sa capacité à développer des solutions adaptées aux besoins de son activité et à s'adapter à des conditions de marché en constante évolution, facteur particulièrement important en ce qui concerne les secteurs de la commercialisation en ligne et sur mobiles. L'équipe du Groupe en charge des technologies dispose d'une forte expérience partagée, de nombreux membres ayant rejoint le Groupe il y a plusieurs années, et sa connaissance de la plateforme du Groupe lui permet de développer et de mettre en place de manière efficace les améliorations appropriées.

Le Groupe a recours à un modèle de prise de décision fondé sur les données disponibles pour l'ensemble de ses départements, en ce compris celui en charge des technologies. Sa plateforme de *business intelligence* et d'analyses de données, adapté en interne à partir d'un modèle Qlikview, lui permet d'étudier les données pertinentes pour soutenir et évaluer ses efforts en termes de développement. À titre illustratif, l'analyse des comportements de ses membres lors de l'achat et le retour des clients sur leur expérience peuvent guider le Groupe pour améliorer sa plateforme technologique et l'analyse des systèmes de *back-end* peut permettre d'identifier les domaines qui pourraient être améliorés pour l'efficacité de la plateforme. Une fois les développements mis en place, le Groupe peut en évaluer l'efficacité et l'impact à l'aide de sa plateforme de *business intelligence* et d'analyses de données et ainsi épurer et améliorer en continu sa plateforme et orienter les futures dépenses de développement.

11.1.1.1 Développement des systèmes de front-end

Le Groupe a été en mesure de concevoir et d'améliorer ses interfaces Internet et mobiles (des systèmes de « *front-end* ») de manière efficace :

- *développement du mobile*. Le Groupe rend disponibles des applications mobiles sur les principaux terminaux mobiles, en ce compris l'iPhone et l'iPad, ainsi que les mobiles et les tablettes sous systèmes Android et Windows, et améliore continuellement ses applications via des mises à jour périodiques. Par exemple, en février 2015, le Groupe a mis à jour ses applications mobiles Android et iOS avec de nouveaux filtres de ventes et des optimisations en termes d'ergonomie.

- *développement des sites Internet*. Les équipes internes en charge des technologies et du *design* travaillent en étroite collaboration afin de faire en sorte que la plateforme de vente en ligne soit attractive et fiable. L'investissement du Groupe dans ce domaine lui a permis

d'avoir le site Internet le plus performant en termes de vitesse de chargement de la page d'accueil parmi les plateformes de vente en ligne en France, selon une étude effectuée par le Journal du Net rendue publique le 14 avril 2014. L'équipe en charge des technologies travaille constamment à l'amélioration de la présentation du site Internet du Groupe et de l'expérience du consommateur à travers le lancement de nouvelles fonctionnalités. Début 2015 par exemple, le Groupe a lancé une nouvelle présentation des offres de voyage sur son site Internet et a introduit de nouveaux filtres de vente permettant aux membres d'opérer un tri selon les ventes expirant le jour même et selon les options de livraison. En mars 2016, le Groupe a également lancé un moteur de recherche innovant qui permet aux membres d'identifier rapidement sur le site les ventes proposant des produits répondant à leurs attentes.

11.1.1.2 Développement des systèmes de *back-end*

Le Groupe a développé en interne une part significative de ses systèmes et de ses logiciels de *back-end*, c'est-à-dire ses systèmes opérationnels et de production et ses systèmes de *business intelligence*. L'équipe du Groupe en charge des technologies a développé un certain nombre d'applications et de modules personnalisés afin d'adapter l'information fournie à ses différentes branches d'activité et de délivrer efficacement des données utilisables. Le Groupe a également développé un logiciel propre de gestion des ressources qui lui permet d'automatiser de nombreuses fonctions et décisions opérationnelles. Le Groupe améliore continuellement ses systèmes de gestion. Par exemple, il a lancé début 2015 un système d'automatisation d'une partie de la procédure de remboursement des membres et de la procédure de création de ventes événementielles afin d'améliorer son efficacité.

11.1.1.3 Développement technologique en cours

Le Groupe développe aujourd'hui, ou prévoit de développer à l'avenir, près de 200 projets technologiques portant sur différents composants et fonctions de sa plateforme technologique. Sont inclus dans ces projets des améliorations de ses applications mobiles et de son site Internet ajoutant de nouvelles options de paiement, des efforts accentués en termes d'intégration dans les réseaux sociaux, ainsi que des améliorations continues concernant la conception et la présentation de sa plateforme.

Le lecteur est invité à se reporter à la section 6.5.12.1 « Architecture technologique » du présent document de référence pour plus de détails sur la plateforme technologique du Groupe.

11.1.2 Développement des opérations logistiques

Le Groupe cherche continuellement à améliorer l'efficacité de ses opérations logistiques. Par exemple le Groupe a investi en 2014 dans une machine spécialisée dans le tri des produits, qui lui a permis de commencer à automatiser certains aspects du tri des stocks reçus de la part des fournisseurs, précédemment réalisés manuellement, et d'améliorer l'efficacité de ses opérations de tri. Le Groupe a également mis à jour ses systèmes internes de retour afin d'améliorer la précision et les délais de traitement. Dans le cadre du transfert de la majeure partie de ses opérations logistiques à Dispeo en 2014, le Groupe a réalisé des efforts de développement considérables afin d'intégrer sa plateforme à celle de Dispeo. Le Groupe estime qu'au travers d'investissements en recherche et développement relatifs au processus de logistique et de traitement des commandes, il continuera à améliorer la qualité de ses services et à accroître la satisfaction et la fidélité de ses membres.

Développement logistique en cours

Le Groupe continue à investir dans l'amélioration de ses opérations logistiques afin de gagner en efficacité et en efficience tant pour ses opérations logistiques internes que pour celles qu'il sous-traite. Les projets clés en cours portent notamment sur les procédures, l'intégration des systèmes et l'organisation des entrepôts, visant l'amélioration de ses opérations de tri des produits, et sur des améliorations de l'intégration de ses fonctions de gestion des retours et de préparation et d'emballage des commandes sous-traitées à Dispeo.

Le lecteur est invité à se reporter à la section 6.5.11 « Logistique et traitement des commandes » du présent document de référence pour plus de détails sur le système logistique du Groupe.

11.2 PROPRIETE INTELLECTUELLE

Compte tenu de l'importance de la propriété intellectuelle dans son secteur d'activité, le Groupe met en place une politique de protection vigilante de ses quatre principaux types de droits de propriété intellectuelle que sont les savoir-faire, les marques, les logiciels et les bases de données, dans les huit pays européens dans lesquels il exerce son activité.

Les droits de propriété intellectuelle dont le Groupe est titulaire se composent principalement de :

(i) droits sur des signes distinctifs tels que des marques, des logos ou des noms de domaine, notamment ceux comportant la dénomination « showroomprive ». Ces droits de propriété intellectuelle sont enregistrés ou en cours d'enregistrement dans la plupart des pays où le Groupe exerce son activité de façon à assurer une protection adaptée ;

(ii) son savoir-faire en matière de marketing et de gestion des relations clients ;

(iii) droits relatifs aux logiciels applicatifs et de gestion intégrée développés par le Groupe ; et

(iv) droits relatifs aux bases de données sur ses clients.

11.2.1 Éléments de propriété intellectuelle

11.2.1.1 Marques et noms de domaine

Le Groupe détient un portefeuille de marques déposées dans les principaux pays où il exerce son activité, au niveau national, communautaire et international, selon le cas. Ces marques portent principalement sur des signes intégrant les dénominations « showroomprive » et « showroomprive.com » ainsi que sur certains autres signes complémentaires, tels que « *Brandinvites* » ou « *Crazy Days* ».

Le Groupe a procédé à l'enregistrement de nombreux noms de domaine, en France et à l'international, comprenant le nom « showroomprive » dans différentes extensions et déclinaisons, afin de sécuriser ses droits sur cette dénomination dans l'ensemble des pays dans lesquels il exerce son activité.

11.2.1.2 Savoir-faire

Les stratégies marketing et de gestion des relations clients du Groupe reposent sur le développement et l'exploitation d'un savoir-faire important relatif à la collecte et au traitement des données et à l'analyse des bases de données, à partir desquels sont élaborées et mises en place des procédures spécifiques visant à stimuler les ventes et la fidélité des clients.

Développé en interne et conservé au sein des équipes « *Marketing & Business Development* » du Groupe, ce savoir-faire est confidentiel.

11.2.1.3 Logiciels

Le Groupe a développé en interne, à partir d'outils informatiques « *open source* », ses propres systèmes de planification des ressources d'entreprise (logiciels « *ERP* »), dont le but est de gérer chaque étape du cycle de vente.

Ces solutions logicielles sont exploitées sous la supervision de la direction des systèmes d'information et couvrent notamment les activités de *back office*, la gestion des interfaces utilisateurs, les commandes, le système de tri, les solutions de distribution et la production des ventes.

En particulier, le Groupe a développé depuis 2010 des applications mobiles multi-plateformes qui constituent un facteur clé de croissance, dans la mesure où l'augmentation du nombre de plateformes de vente a conduit à une diversification de la clientèle.

11.2.1.4 Bases de données

Le Groupe a réalisé des investissements financiers, matériels ou humains substantiels pour la constitution, la vérification et la présentation des bases de données sur ses clients et les membres inscrits sur ses sites Internet. showroomprive.com est titulaire de l'ensemble des droits portant sur ces bases.

11.2.2 Licences

11.2.2.1 Contrats de licences concédées au Groupe

Le Groupe bénéficie, dans le cadre de ses contrats avec ses fournisseurs, d'une autorisation d'utilisation de leurs marques pour les besoins de la distribution, de la commercialisation et de la promotion de leurs produits. Selon le type de contrat, cette autorisation pourra porter sur l'utilisation des marques pour les ventes réalisées sur les sites Internet du Groupe ou dans le cadre de la distribution de marchandises aux particuliers ou aux professionnels en France et, le cas échéant, à l'international.

Par ailleurs, des licences sont concédées au profit du Groupe dans le cadre de divers partenariats s'inscrivant dans la stratégie marketing du Groupe.

Le Groupe a ainsi recours à la pratique dite d'« affiliation en marque blanche », qui consiste pour les partenaires commerciaux à intégrer sur leurs propres sites Internet des espaces de vente de produits commercialisés par le Groupe. Ce modèle commercial implique la concession de licences d'utilisation des marques des partenaires au profit du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe met en place des opérations ponctuelles de « *co-branding* », telles que les opérations « Grand Jeu Showroomprivé Grazia.fr » et « Jeu-concours showroomprive.com et Journaldesfemmes.com », dans le cadre desquelles les marques du partenaire commercial et du Groupe sont utilisées conjointement. Ces accords de « *co-branding* » reposent sur la conclusion de contrats de licence de marque réciproques entre le partenaire concerné et le Groupe.

Le Groupe ne dispose d'aucune autre autorisation d'utilisation ou licence de droits de propriété intellectuelle de tiers, à l'exception des licences de logiciels informatiques utilisés dans le cadre de la gestion de ses bases de données, du traitement des courriels ainsi que de l'exploitation, du développement et de la maintenance de ses plateformes technologiques et de son système d'information.

11.2.2.2 Contrats de licences concédées par le Groupe

En dehors de licences concédées par le Groupe dans le cadre des accords de « co-branding » mentionnés ci-dessus, ainsi que de certains contrats de mise en œuvre de systèmes de paiement aux termes desquels le Groupe concède à ses prestataires une licence pour permettre la fourniture des services concernés, le Groupe n'a accordé aucun contrat de licence sur ses droits de propriété intellectuelle.

12. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES ET LES OBJECTIFS

12.1 TENDANCES D'ACTIVITES

Pour une description détaillée des résultats du Groupe en 2015 et 2016, le lecteur est invité à se reporter au le Chapitre 9 « Examen de la situation financière et du résultat du Groupe » du présent document de référence.

12.2 PERSPECTIVES D'AVENIR

Les objectifs présentés ci-dessous ne constituent pas des données prévisionnelles ou des estimations de bénéfices du Groupe mais résultent de ses orientations stratégiques et de son plan d'actions. Ces objectifs sont fondés sur des données, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par le Groupe. Ces données, hypothèses et estimations sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel, réglementaire et fiscal.

En outre, la matérialisation d'un ou plusieurs risques décrits au Chapitre 4 « Facteurs de risque » du présent document de référence pourrait avoir un impact sur les activités, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe et donc remettre en cause sa capacité à réaliser les objectifs présentés ci-dessous. Le Groupe ne prend aucun engagement et ne donne aucune garantie sur la réalisation des objectifs figurant dans la présente section.

12.3 PERSPECTIVES D'AVENIR A MOYEN TERME

Compte tenu de l'évolution du périmètre du Groupe à la suite de l'acquisition de Saldi Privati intervenue en novembre 2016, le Groupe considère caducs les objectifs financiers pour 2018 communiqués à l'occasion de son introduction en bourse. Le Groupe a par conséquent défini une nouvelle feuille de route et trajectoire pour 2020, présentée à l'occasion de l'annonce de ses résultats annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Le Groupe s'est fixé pour objectif de :

- doubler son chiffre d'affaires pour atteindre un chiffre d'affaires d'environ 1,1 milliard d'euros d'ici 2020,
- atteindre une marge d'EBITDA supérieure à 7,5 % d'ici 2020, et
- avoir un ratio de flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles par rapport à l'EBITDA supérieur à 100%.

Le lecteur est invité à se reporter à la section 13.2 « Prévisions pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 » du présent document de référence.

Ces objectifs sont en ligne avec l'ambition du Groupe de sécuriser la réussite de son développement à l'international et ont été élaborés sur la base des orientations stratégiques du Groupe qui visent à maintenir :

- une croissance soutenue du nombre d'acheteurs en France et à l'international, combinée à la poursuite de l'amélioration des dynamiques de réachat ; et
- une progression continue de rentabilité en raison principalement du fort levier opérationnel dont bénéficie le Groupe au niveau de sa structure de coûts et de l'amélioration de la rentabilité à l'international.

12.4 CHIFFRES CLES ET FAITS MARQUANTS DU PREMIER TRIMESTRE 2017

Le Groupe a publié son chiffre d'affaires du premier trimestre 2017 clos le 31 mars.

12.4.1 Chiffres clés T1 2017 (non audités)

	T1 2016	T1 2017	*%Croissance*
Chiffre d'affaires net (millions €)*	**117,3**	**153,8**	***31,0%***
Chiffre d'affaires Internet total (millions €)*	**114,4**	**149,3**	***30,5%***
Nombre d'acheteurs (en millions)**	**1,3**	**1,5**	***8,4%***
Chiffre d'affaires par acheteur (€)**	**85,3**	**94,8**	***11,1%***
Nombre de commandes (en millions)**	**3,0**	**3,5**	***17,2%***
Nombre moyen de commandes par acheteur**	**2,2**	**2,4**	***8,1%***
Panier moyen (€)**	**38,1**	**39,2**	***2,9%***

(millions)	31/12/2016	31/03/2017	*Variation*
Acheteurs cumulés**	**6,8**	**7,0**	***+ 0,3***

*IFRS
** Hors Saldi Privati

12.4.2 Faits marquants du premier trimestre

Forte accélération de la croissance

- Forte accélération de la croissance (en hausse de 31%) tirée à la fois par la France et l'International et ce, malgré l'impact du report d'une semaine de la période des soldes en France en janvier et d'un jour en moins en février par rapport à l'année dernière qui a pesé sur la croissance du *retail* et du e-commerce en France (les dépenses en ligne des consommateurs Français n'ont progressé que de 8,5% sur les trois premiers mois de l'année selon l'indice e-commerce du Journal du Net).

- La croissance est principalement soutenue par la forte augmentation des dépenses par acheteur (en hausse de 11,1%) ainsi que celle du nombre d'acheteurs.

- L'augmentation des dépenses par acheteur est elle-même tirée par l'augmentation du nombre de commandes par acheteur en hausse de 8,1% et celle de la taille du panier moyen en augmentation de 2,9% par rapport au premier trimestre 2016.

- Forte dynamique de recrutement et de conversion avec 0,8 million nouveaux membres et 0,3 million nouveaux acheteurs sur la période.

Renforcement continu de nos opérations internationales et poursuite du déploiement de la stratégie multi-locale initiée en 2016

- Lancement du service Infinity en Belgique et bientôt en Italie.

- Poursuite de l'intégration de Saldi Privati sur la plate-forme de SRP dans le but de combiner pleinement nos opérations italiennes d'ici le début du troisième trimestre sous la marque Saldi Privati.

- Renforcement de nos équipes dédiées aux activités d'approvisionnement local à l'international.

- Lancement d'un site web pilote au Maroc. L'inauguration officielle du site Web local et de l'application est prévue au deuxième trimestre, après l'achèvement de la phase d'essai en cours.

Reconnaissance de la force du Groupe sur le mobile

- « Prix UX 2017 » attribué par Contentsquare pour l'application mobile du Groupe qui vient renforcer la position d'entreprise "mobile first".

- 75% de trafic et 54% de chiffre d'affaires sur mobile au cours du trimestre.

Renforcement de l'offre beauté du Groupe avec la finalisation de l'acquisition de Beauteprivee

- Showroomprive a finalisé avec succès l'acquisition de Beauteprivee et détient désormais une participation de 60% dans le capital de la société, valorisant la Société à 18 millions d'euros à 100%, avec une option pour acquérir les 40% restants en 2019.

- Ce regroupement entre les deux entreprises permettra à Showroomprivé de se renforcer sur le marché des ventes flash en ligne de produits cosmétiques et de bien-être, et de developper son offre de service réservée à la Digital Woman.

- Avec plus de trois millions de membres et plus de 800 marques partenaires, Beauteprivee a enregistré en 2016 un chiffre d'affaire IFRS de 19 millions d'euros en croissance de plus de 40% par rapport à l'année précédente, et une marge d'EBITDA supérieure à 7%. (pour plus de détails sur cette acquisition, le lecteur est invité à se reporter à la section 12.4.3 « Acquisition de Beauteprivee, le leader français de la vente privée en ligne de produits de beauté » du présent document de référence).

A travers l'inauguration de la Fondation et de l'école du e-commerce Showroomprivé confirme son engagement sociétal

- Conformément à la responsabilité sociale d'entreprise du Groupe, l'inauguration d'une école dédiée aux métiers du e-commerce a eu lieu à Roubaix. Elle accueille désormais des chômeurs de longue durée. Pendant 6 mois et demi, 18 étudiants recevront une formation innovante dans l'industrie du e-commerce qu'ils pourront ensuite conclure par un stage professionnel de 6 mois.

- Lancement de la deuxième édition du programme Look Forward, avec déjà 8 nouvelles starts-up hébergées à la fin du premier trimestre.

Confirmation des objectifs du Groupe pour 2017

- Un chiffre d'affaire compris entre 690 millions d'euros et 720 millions d'euros, soit une augmentation de 28% à 33% par rapport aux revenus de l'exercice 2016

- Une marge EBITDA pour le Groupe hors Saldi Privati supérieure à 6% en 2017, en augmentation de 60 points de base par rapport à l'exercice 2016 (hors Saldi Privati).

- Ratio de flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles par rapport à l'EBITDA supérieur à 100%.

12.4.3 Acquisition de Beauteprivee, le leader français de la vente privée en ligne de produits de beauté

Le 15 mars 2017, Showroomprivé a finalisé l'acquisition d'une participation de 60% dans la société Beauteprivee, valorisant la société à une valeur d'entreprise de 18 millions d'euros pour l'ensemble de son capital, avec une option pour acquérir les 40% restants en 2019.

Avec plus de trois millions de membres et plus de 800 marques partenaires, Beauteprivee est le leader français de la vente privée en ligne de produits et services dans le domaine de la cosmétique, de la beauté et du bien- être.

La société, fondée en 2007 par Xavier Chauvin et Frederic Bille avec l'appui des fondateurs de Voyageprivé dont Denis Philipon, a enregistré en 2016 un chiffre d'affaires IFRS de 19 millions d'euros en croissance de plus de 40% par rapport à l'année précédente. Sa marge d'EBITDA était supérieure à 7%.

Ce rapprochement avec Beauteprivee permettra à Showroomprivé de s'appuyer sur l'expertise des collaborateurs de Beauteprivee pour renforcer sa position sur le marché de la vente en ligne de produits cosmétiques et de bien- être, et de renforcer son offre à destination de son cœur de cible, la Digital Woman.

Les co-fondateurs de Beauteprivee, Frédéric Bille et Xavier Chauvin, continueront à exercer les fonctions de co-CEOs et à diriger la société à la suite du rapprochement avec Showroomprivé.

13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE

13.1 HYPOTHESES

Le Groupe a construit ses prévisions sur la base des comptes consolidés annuels relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Ces prévisions reposent principalement sur les hypothèses suivantes :

(i) un périmètre de consolidation qui, par rapport à la situation au 31 décembre 2016, n'aura pas connu de changement significatif ;

(ii) le maintien des conditions réglementaires et fiscales en vigueur au 31 décembre 2016 ;

(iii) l'absence d'effets de change défavorables majeurs compte tenu d'une activité centrée principalement dans des pays de la zone euro ;

(iv) un chiffre d'affaires du Groupe en 2017 porté par :

- Une croissance soutenue du nombre d'acheteurs ;

- Une progression continue du chiffre d'affaires Internet par acheteur tirée principalement par la croissance attendue du nombre de commandes par acheteur.

(v) l'augmentation de la marge d'EBITDA en 2017 par rapport aux exercices précédents sera portée notamment par le levier opérationnel (pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la section 9.2.5 « Frais généraux et administratifs » du présent document de référence) dont bénéficie le Groupe au niveau de sa structure de coûts. Les dépenses de marketing dépendent principalement du budget et de la stratégie marketing du Groupe. Les coûts de logistique et de traitement des commandes dépendent principalement du nombre de commandes traitées. La majeure partie des frais généraux et administratifs sont relativement stables dans le temps. Pour mémoire, en 2016, 52 % des dépenses de marketing, de logistique et de traitement des commandes, et des frais généraux et administratifs combinés du Groupe, étaient de nature variable et 48 % étaient de nature fixe.

(vi) des flux de trésorerie du Groupe en 2017 reflétant :

- Le maintien d'un modèle fondé principalement sur les ventes d'articles achetés sur une base conditionnelle, avec les effets favorables corrélatifs sur le besoin du fonds de roulement du Groupe.

- Un niveau d'investissements opérationnels (acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles) d'un montant d'environ 1,5 % à 1,7 % du chiffre d'affaires.

(vii) le succès de l'intégration de Saldi Privati.

13.2 PREVISIONS POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2017

Sur la base des hypothèses décrites ci-dessus, le Groupe se fixe pour objectifs au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 :

(i) un chiffre d'affaires compris entre 690 et 720 millions d'euros, soit une augmentation d'environ 28 % à 33 % par rapport au chiffre d'affaires au titre de l'exercice 2016 ;

(ii) une marge d'EBITDA supérieure à 6,0 % du chiffre d'affaires (hors Saldi Privati) ; et

(iii) un ratio des flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles par rapport à l'EBITDA supérieur à 100 %.

Les prévisions présentées dans la présente section ont été établis sur la base de données, hypothèses et estimations considérées comme raisonnables par le Groupe. Ces données, hypothèses et estimations sont susceptibles d'évoluer en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, politique, comptable, concurrentiel, réglementaire et fiscal ou en fonction d'autres facteurs dont le Groupe n'aurait pas connaissance à la date d'enregistrement du présent document de référence.

En outre, la réalisation d'un ou plusieurs risques décrits au Chapitre 4 « Facteurs de risque » du présent document de référence pourrait avoir un impact sur les activités, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe, et donc remettre en cause ces prévisions. Le Groupe ne prend aucun engagement et ne donne aucune garantie sur la réalisation des prévisions figurant dans la présente section.

14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION, DE SURVEILLANCE ET DE DIRECTION GENERALE

14.1 COMPOSITION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

La Société est une société anonyme à conseil d'administration. Une description des principales stipulations des statuts de la Société, en particulier son mode de fonctionnement et ses pouvoirs, ainsi qu'un descriptif résumé des principales stipulations des règlements intérieurs du Conseil d'administration et des comités spécialisés du Conseil d'administration, figurent au Chapitre 16 « Fonctionnement des organes d'administration et de direction » et à la section 21.2 « Actes constitutifs et statuts » du présent document de référence.

14.1.1 Conseil d'administration

14.1.1.1 Composition du Conseil d'administration

Le tableau ci-dessous présente la composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2016 et les principaux mandats et fonctions exercés par les membres du Conseil d'administration dans la Société et en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années.

Nom, adresse professionnelle	**Âge**[3]	**Sexe**	**Nationalité**	**Date de première nomination**	**Date d'expiration du mandat**	**Fonction principale exercée dans la Société**	**Principaux mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années**
David Dayan 1, rue des Blés ZAC Montjoie 93212 La Plaine Saint-Denis Cedex, France	43 ans	M	Française	29 juillet 2010	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018	Président du Conseil d'administration Directeur Général Administrateur	Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence : - Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : -
Thierry Petit 1, rue des Blés ZAC Montjoie 93212 La Plaine Saint-Denis Cedex, France	43 ans	M	Française	29 juillet 2010	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018	Directeur Général délégué Administrateur	Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence : - Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : -

Nom, adresse professionnelle	Âge[3]	Sexe	Nationalité	Date de première nomination	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Principaux mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années
Hendrik Nelis 6th Floor, 1 New Burlington Place, London W1S 2HR United Kingdom	53 ans	M	Néerlandaise	5 août 2010	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017	Administrateur Membre du Comité d'audit	Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence : - Associé chez Accel Partners (États-Unis d'Amérique) - Administrateur de WorldRemit Limited (Royaume-Uni) - Administrateur de Funding Circle Holdings Limited (Royaume-Uni) - Administrateur de M.Gemi (RCW, Inc.) (États-Unis d'Amérique) - Membre du Conseil de surveillance de Gameforge AG (Allemagne) - Membre du Conseil consultatif de Flaregames Holding GmbH (Allemagne) - Administrateur de Accel Partners Limited (Royaume-Uni) - Administrateur de CartoDB Inc. (États-Unis d'Amérique) - Administrateur de Celonis SE (États-Unis d'Amérique) - Administrateur de Lola Travel (États-Unis d'Amérique) Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : - Administrateur de Netvibes Limited (Royaume-Uni) - Administrateur de Kayak Software Corporation[1] (États-Unis d'Amérique) - Membre du Conseil de surveillance de sprd.net AG (Allemagne) - Administrateur de KDS S.A. (France) - Administrateur de OnForce, Inc. (États-Unis d'Amérique)

Nom, adresse professionnelle	Âge[3]	Sexe	Nationalité	Date de première nomination	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Principaux mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années
Éric Dayan 1, rue des Blés ZAC Montjoie 93212 La Plaine Saint-Denis Cedex, France	37 ans	M	Française	16 octobre 2015	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019	Administrateur	Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence : - Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : -
Michaël Dayan 1, rue des Blés ZAC Montjoie 93212 La Plaine Saint-Denis Cedex, France	35 ans	M	Française	16 octobre 2015	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019	Administrateur	Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence : - Gérant de SCI Développement Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : -
Mathieu Laine 9 Palace Gardens Terrace Londres, W8 4SA Royaume-Uni	41 ans	M	Française	16 octobre 2015	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016	Administrateur Membre du Comité des nominations et des rémunérations	Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence : - Président d'Altermind UK - Président d'Altermind Group - Co-dirigeant d'Hypermind Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : -

Nom, adresse professionnelle	Âge[3]	Sexe	Nationalité	Date de première nomination	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Principaux mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années
Marie Ekeland 67, rue d'Aboukir 75002 Paris France	41 ans	F	Française	16 octobre 2015	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017	Administrateur indépendant Membre du Comité des nominations et des rémunérations	Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence : - Présidente de Daphni SAS - Vice-Présidente de l'association France Digitale - Membre du Conseil d'administration de Parrot SA[1] - Membre du Conseil d'administration de l'Institut Louis Bachelier - Membre du Conseil National du Numérique - Présidente de Bibicheri SARL Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : - Membre du Conseil d'administration d'Elaia Partners SAS, - Censeur au Conseil d'administration de Teads-Ebuzzing SAS, - Membre du Conseil d'administration de Criteo SA[1] - Représentante d'Elaia Partners SAS aux organes d'administration ou de surveillance des sociétés Wyplay SAS, Scoop.it SAS, Ykone SAS, Allmyapps SAS, Seven Academy SAS, Mobirider SAS, Pandacraft SAS, Teads SAS

Nom, adresse professionnelle	Âge[3]	Sexe	Nationalité	Date de première nomination	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Principaux mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années
Melissa Reiter Birge 3 Stony Point West, Westport, CT 06880 USA	48 ans	F	Américaine	16 octobre 2015	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018	Administrateur indépendant Président du Comité d'audit	Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence : - Fondatrice et Présidente-Directrice Générale de Mia Tango, Inc. (États-Unis d'Amérique) Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : - CFO de Kayak Software Corporation, une filiale de Priceline Group, Inc.[1] (États-Unis d'Amérique)
Olivier Marcheteau 33, boulevard du Général Martial Valin 75015 Paris France	46 ans	M	Français	16 octobre 2015	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016[2]	Administrateur indépendant Membre du Comité d'audit Président du Comité des nominations et des rémunérations	Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence : - Directeur Général des Opérations et membre du Conseil d'administration de Vestiaire Collective (France) Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : - Président du Conseil d'administration de Casino Entreprises (France) - Président du Conseil d'administration de Cdiscount (France) - Administrateur de MonShowroom (France) - Administrateur de Banque Casino (France)

Nom, adresse professionnelle	Âge[3]	Sexe	Nationalité	Date de première nomination	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Principaux mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années
Weiguo (David) Gu No. 20, Huahai Street, Liwan District, Guangzhou, Chine	40 ans	M	Chinoise	25 novembre 2015	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017	Administrateur	Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence : - administrateur de Wangzhi Technology Limited (Chine) - administrateur de Hifashion Group Inc. (Chine) - administrateur de Shanghai Assured Data Infosec Technology Co., Ltd. (Chine) - administrateur de BabySpace Corp. (Chine) - administrateur de Ensogo Ltd. (Singapour)[1] - administrateur de Zhuhai Xiaoyuan Technology Co., Ltd. (Chine) - administrateur de BBLink (Shanghai) Information & Technology Co., Ltd. (Chine) - administrateur de Beijing Zhizu Technology Co., Ltd. (Chine) - administrateur de BrandAlley UK Ltd.(Royaume-Uni) - administrateur de Felyuan Logistics Co., Ltd. (Chine) - administrateur de Shanghai Ding Zhuo Network Technology Co., Ltd. (Chine) Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : -

(1) Société cotée

(2) Renouvellement proposé à l'assemblée générale prévue le 26 juin 2017.

(3) Nombre d'années pleines au 31 décembre 2016.

Pour des détails sur le nombre d'actions détenues par les administrateurs, le lecteur est invité à se reporter à la section 17.2.2 « Participation des membres du Conseil d'administration et de la Direction Générale » du présent document de référence.

Les administrateurs sont nommés pour une durée de quatre ans (article 15 des statuts de la Société). Afin de favoriser un renouvellement échelonné tout en assurant la continuité des travaux du Conseil d'administration, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère, les statuts de la Société prévoient un renouvellement des administrateurs par roulement périodique chaque année.

Les dates d'expiration des mandats des administrateurs ont été décidées par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 16 octobre 2015 et les administrateurs ont été répartis en quatre groupes : (i) un premier groupe composé de deux administrateurs (Eric Dayan et Michaël Dayan) nommés pour un mandat d'une durée d'un an, qui prenait fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire de la Société statuant sur les comptes de l'exercice 2015 ; à cet égard, l'assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2016 statuant sur les comptes de l'exercice 2015 a approuvé le renouvellement des mandats de Messieurs Eric Dayan et Michaël Dayan en tant qu'administrateur pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ii) un deuxième groupe composé de deux administrateurs (Mathieu Laine et Olivier Marcheteau), nommés pour un mandat d'une durée de deux ans, qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire de la Société statuant sur les comptes de l'exercice 2016, (iii) un troisième groupe composé de trois administrateurs (Hendrik Nelis, Marie Ekeland et Weiguo (David) Gu, ce dernier ayant été coopté le 25 novembre 2015) nommés pour un mandat d'une durée de trois ans, qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire de la Société statuant sur les comptes de l'exercice 2017 et (iv) un quatrième groupe composé de trois administrateurs (David Dayan, Thierry Petit et Melissa Reiter Birge) nommés pour un mandat d'une durée de quatre ans, qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire de la Société statuant sur les comptes de l'exercice 2018.

Les mandats d'administrateurs de Messieurs Mathieu Laine et Olivier Marcheteau arrivent à échéance lors de l'assemblée générale des actionnaires prévue le 26 juin 2017. A cet égard, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 27 avril 2017, a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de proposer à l'assemblée générale des actionnaires prévue le 26 juin 2017 de renouveler les mandats de Messieurs Mathieu Laine et Olivier Marcheteau en tant qu'administrateurs pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Aux termes de l'article 16 des statuts, l'assemblée générale ordinaire peut, sur proposition du Conseil d'administration, nommer un censeur. Le Conseil d'administration peut également le nommer directement, sous réserve de ratification par la plus prochaine assemblée générale. À la suite de sa démission de son mandat d'administrateur, Karim Khoury a été nommé en qualité de censeur, par décision du Conseil d'administration du 25 novembre 2015, pour une durée de quatre ans, qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2018, conformément à l'article 16 des statuts de la Société. Cette nomination a été ratifiée par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 30 mai 2016. Karim Khoury a démissionné de ses fonctions de censeur de la Société avec effet au 13 avril 2017.

14.1.1.2 Renseignements personnels concernant les membres du Conseil d'administration

David Dayan est co-fondateur, avec Thierry Petit, du site showroomprive.com créé en 2006. Il est Président-Directeur Général du groupe depuis sa création. Avant la création du site showroomprive.com, il a pratiqué pendant quinze ans le métier de déstockage au titre duquel il a notamment développé une expérience, un savoir-faire et un réseau de relations avec des marques et des grossistes. Il a commencé sa vie professionnelle à 18 ans dans l'entreprise familiale de grossiste et de déstockage.

Thierry Petit est co-fondateur, avec David Dayan, du site showroomprive.com créé en 2006. Il est administrateur et Directeur Général délégué du groupe depuis sa création. Thierry Petit a commencé sa carrière dans des agences digitales dès 1995 et a créé, à 25 ans, le premier comparateur de prix en

France (toobo.com) cédé à Libertysurf en juillet 2000. Thierry Petit dispose de près de 20 ans d'expérience dans la création de start-ups. Il est par ailleurs vice-président du Conseil de France Digitale. Thierry Petit est ingénieur télécom de formation.

Hendrik Nelis est membre du Conseil d'administration de SRP Groupe depuis 2010. Il a rejoint Accel Partners en 2004, fonds investissant dans des sociétés Internet et de logiciels, aussi bien au démarrage qu'à un stade avancé de leur développement. Il a dirigé les investissements d'Accel dans de nombreuses sociétés dont SRP Groupe, Kayak, Gameforge, KDS, Funding Circle, WorldRemit et Check 24. Avant de rejoindre Accel Partners, Hendrik Nelis a travaillé dans le fonds d'investissement américain Perry Capital, pour lequel il a investi dans des sociétés spécialisées dans les technologies et les médias. Avant de rejoindre Perry Capital, il a travaillé chez Goldmans Sachs, où il conseillait des entreprises de technologie en matière de financement et de projets de fusions-acquisitions. Il a passé la première décennie de sa carrière dans la Silicon Valley, où il a créé la société de logiciels de capital-risque E-motion. Il a commencé sa carrière chez Hewlett-Packard en occupant plusieurs postes en ingénierie. Hendrik Nelis a été membre du Forum Économique Mondial et a siégé au Comité de sélection du programme « Technology Pioneers » de ce forum pendant de nombreuses années. Hendrik Nelis est administrateur de WorldRemit Limited (Royaume-Uni), Funding Circle Holdings Limited (Royaume-Uni), Accel Partners Limited (Royaume-Uni), CartoDB Inc. (Etats-Unis d'Amérique), M.Gemi (RCW, Inc.) (Etats-Unis d'Amérique), Celonis SE (Allemagne) et Lola Travel Company Inc. (Etats-Unis d'Amérique). Il est également membre du Conseil de surveillance de Gameforge AG (Allemagne) et membre du Conseil consultatif de Flaregames Holding GmbH (Allemagne). Hendrik Nelis est titulaire d'un MBA avec mention de la Harvard Business School, d'un doctorat et d'un Master d'ingénierie électrique de l'Université de technologie de Delft, aux Pays-Bas.

Éric Dayan a exercé de 2000 à 2006 les fonctions de responsable de la gestion des stocks et de directeur des ventes au sein de la société FRANCE EXPORT, société spécialisée dans le secteur de la distribution d'habillement et de chaussures. En 2006, il a participé à la création de la société showroomprivé.com en tant que directeur associé et était responsable de l'activité BtB au sein de Showroomprivé jusqu'à la fin 2016.

Michaël Dayan a décidé de participer à la construction de l'aventure Showroomprive.com. Entrepreneur de nature, il accompagne Showroomprive.com sur les sujets commerciaux et juridiques tout en étant garant de la réalisation du Business Plan. Michaël Dayan est diplômé du Certificat d'Aptitude à la Profession d'Avocat (CAPA) de l'École de Formation professionnelle des Barreaux de la Cour d'Appel de Paris (EFB) et est titulaire d'une maîtrise de droit des affaires (Université Paris Assas) et d'un DESS en droit européen des affaires (Université Paris Descartes).

Mathieu Laine a été avocat d'affaires chez Bredin Prat puis chez Brandford-Griffith entre 2001 et 2007. En 2007, il crée sa propre société, Altermind, à Paris. Altermind est une société de conseil en stratégie mobilisant, en fonction des missions, des académiques de premier plan (professeurs de finance, de stratégie, d'économie, etc.). Altermind conseille plusieurs CEO du CAC 40, des dirigeants d'entreprises françaises et étrangères, des entrepreneurs à succès et des Etats. Mathieu Laine intervient essentiellement sur la définition et la mise en œuvre de la stratégie de ses clients, sur des opérations de M&A, au soutien d'ouvertures de marchés à la concurrence, pour produire des argumentaires économiques dans le cadre de contentieux devant l'Autorité de la concurrence, dans le cadre de négociations complexes avec l'Etat et pour mettre en place des stratégies ad hoc sur les sujets sensibles nécessitant la production d'études de pointe et la mise en place de « batailles des idées ». En 2014, il crée le bureau anglais, Altermind UK, à Londres. En 2015, il co-fonde à Londres avec Émile Servan-Schreiber la société de marchés prédictifs Hypermind en *joint venture* avec la société américaine Lumenogic. Parallèlement, Mathieu Laine, qui a enseigné le droit des affaires à l'Université Paris II Panthéon-Assas de 2001 à 2005, enseigne l'économie et la philosophie politique à Sciences-Po. Chroniqueur au journal Le Point, il intervient régulièrement dans les médias et publie des essais en défense de la liberté. En janvier 2016, il a publié le Dictionnaire amoureux de la Liberté chez Plon. Mathieu Laine est diplômé de Sciences-Po et titulaire d'un DEA de droit des affaires de l'Université Paris II - Panthéon-Assas.

Marie Ekeland est Présidente de Daphni et était anciennement associée chez Elaia Partners, société de capital-risque dédiée à l'économie numérique, et siège actuellement au conseil d'administration de Parrot et est également Présidente de Bibicheri SARL. Elle a débuté sa carrière en 1997 en tant qu'informaticienne au sein de la banque d'affaires JP Morgan, d'abord à New York, où elle a participé au développement d'une application destinée aux salles de marché Fixed Income, puis à Paris, où elle a géré l'équipe en charge de son support global. En 2000, Marie Ekeland intègre l'équipe d'investissement dans l'innovation de CPR Private Equity, puis poursuit sa carrière au sein de l'équipe Capital Risque de Crédit Agricole Private Equity, avant de rejoindre Elaia Partners en 2005. Elle est également co-fondatrice et Vice-Présidente de l'association France Digitale, unissant entrepreneurs et investisseurs de l'innovation numérique pour le développement de cet écosystème. Marie Ekeland est également membre du Conseil National du Numérique et membre du Conseil d'Administration de l'Institut Louis Bachelier. Marie Ekeland est titulaire d'un diplôme d'ingénieur en mathématiques et en informatique de l'Université Paris IX Dauphine ainsi que d'un master d'Analyse et Politique Economique à l'Ecole d'Economie de Paris.

Melissa Reiter Birge est membre du Conseil d'administration de SRP Groupe depuis 2015. Elle est la fondatrice et la Présidente-Directrice Générale de la société Mia Tango, Inc. (Etats-Unis d'Amérique) créée en 2016. De 2009 à 2016, elle a occupé le poste de directrice financière (*CFO*) de KAYAK Software Corporation, une société américaine d'e-commerce. De 2002 à 2009, Melissa Reiter Birge a occupé divers postes dont celui de de Vice-Présidente Finances de Potbelly Sandwich Works, LLC, une chaîne de restaurants, et, précédemment, de contrôleur chez Orbitz, Inc. Entre 1991 et 2002, Melissa Reiter Birge a exercé plusieurs fonctions, dont celle de responsable senior au sein du département d'audit du cabinet Arthur Andersen LLP. Melissa Reiter Birge est diplômée d'un B.S. en *business administration* de l'Université de Miami (Ohio).

Olivier Marcheteau est Directeur Général des Opérations et membre du Conseil d'administration de la start-up française Vestiaire Collective, dépôt-vente de mode et de luxe en ligne présent en France et au Royaume-Uni, depuis 2014. De 2010 à 2014, il a présidé le Conseil d'administration de Casino Entreprises et de Cdiscount et occupé le poste de directeur des activités e-commerce non alimentaire du groupe Casino. Il a débuté sa carrière dans le marketing de la grande consommation, d'abord au sein de Procter & Gamble France, où il a occupé le poste de chef de produit, puis de Nike France, où il a occupé le poste de responsable du marketing des marques de la filiale française. Olivier Marcheteau s'est tourné vers le web et l'e-commerce en intégrant la start-up de vente aux enchères en ligne Aucland en 2000, où il a occupé le poste de directeur marketing Europe, avant de rejoindre le groupe Microsoft, où il a occupé plusieurs postes. D'abord directeur du marketing et de la communication de MSN France, Olivier Marcheteau devient directeur de la *business unit* communication services de MSN/Windows Live pour l'Europe, puis Directeur général services Internet du groupe en France, avant de devenir Directeur général grand public et Internet du groupe en France. Olivier Marcheteau a également été administrateur des sociétés MonShowroom et Banque Casino. Il est diplômé d'HEC et titulaire d'un diplôme d'études approfondies en économie appliquée de l'Institut d'Études Politiques de Paris.

Weiguo (David) Gu est membre du Conseil d'administration de SRP Groupe depuis 2015, à la suite de l'investissement de Vipshop Holdings Limited (Vipshop) dans la Société. Monsieur Weiguo (David) Gu est *Senior Director of Corporate Development* de Vipshop, un leader du déstockage de marques en ligne en Chine. Auparavant, il a été investisseur en capital-risque, Vice-Président de Lightspeed Venture Partners en Chine, ainsi que consultant en stratégie et *Project Leader* au sein du bureau de Shanghai de Boston Consulting Group. Monsieur Weiguo (David) Gu est titulaire d'un MBA de la MIT Sloan School of Management et d'un Bachelor en ingénierie électronique de l'Université Jiao Tong de Shanghai, en Chine.

Karim Khoury[1] est membre du Conseil d'administration de SRP Groupe depuis 2015. Il a été nommé en qualité de censeur le 25 novembre 2015. Karim Khoury est avocat au barreau de Genève. Il

1 Monsieur Karim Khoury a démissionné de ses fonctions de censeur de la Société avec effet au 13 avril 2017.

a commencé sa carrière en tant que *trainee* au sein du cabinet d'avocats Ming, Halperin, Burger & Inaudi de 1999 à 2001, période durant laquelle il a travaillé sur des dossiers majeurs en procédures pénale et civile (impliquant des personnalités politiques et des hommes d'affaires importants). Il a également travaillé sur des dossiers d'arbitrage et financiers de premier plan. Karim Khoury a obtenu le barreau de Genève en 2002, date à laquelle il a rejoint le cabinet d'avocats international Froriep Renggli, basé à Zurich, Zoug, Genève, Londres et Madrid, en tant que collaborateur au sein du département de droit commercial et financier. En 2004, il a rejoint Chabrier Avocats SA en tant qu'associé. Karim Khoury est spécialisé en financement. Il a développé une large expérience en représentant, dans des dossiers de financement de produits structurés variés, tant des investisseurs individuels qu'institutionnels, des *arrangers* et des *dealers*. Karim Khoury est diplômé d'un Master de droit de l'Université de Genève.

14.1.1.3 Règles applicables à l'organisation et à la gouvernance du Conseil d'administration

La composition du Conseil d'administration lui permet d'assurer une diversité des compétences ainsi qu'une représentation équilibrée des hommes et des femmes, dans les proportions conformes aux exigences légales applicables et à celles du Code AFEP-MEDEF, auquel la Société se réfère.

Conformément au contrat d'investissement signé entre la Société, les Fondateurs, Vipshop Holdings Limited et sa filiale Vipshop International Holdings Limited en octobre 2015, cette dernière peut, sous certaines conditions, demander à la Société la désignation d'un administrateur de son choix, et les Fondateurs s'engagent à voter en faveur d'une telle résolution.

Représentation équilibrée des femmes et des hommes

Au 31 décembre 2016, le Conseil comptait deux femmes, Marie Ekeland et Melissa Reiter Birge, représentant 20 % des administrateurs. Afin de se conformer aux dispositions de la loi n°2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, il est prévu que la nomination d'une ou plusieurs administratrices supplémentaires soit proposée à l'occasion de l'assemblée générale des actionnaires du 26 juin 2017 de sorte que, à l'issue de ladite assemblée générale, sous réserve de l'approbation des résolutions proposées, la proportion d'administrateurs de chaque sexe sera supérieure à 40 %, conformément aux dispositions de l'article L.225-18-1 du Code de commerce (pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter au rapport du Président du Conseil d'administration prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce sur la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société, figurant à l'Annexe II du présent document de référence).

Membres indépendants du conseil d'administration

Au 31 décembre 2016, le Conseil d'administration comptait trois membres indépendants : Marie Ekeland, Olivier Marcheteau et Melissa Reiter Birge, représentant 30% des administrateurs.

Les critères d'indépendance retenus par le Conseil sont ceux énoncés dans le Code AFPEP-MEDEF révisé en novembre 2016.

Le Comité des nominations et des rémunérations, lors de sa réunion du 25 avril 2017, ainsi que le Conseil d'administration du 27 avril 2017, ont procédé à l'évaluation annuelle de l'indépendance des membres du Conseil d'administration. Aux termes de cette analyse, le Conseil d'administration a conclu, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, que quatre administrateurs (Marie Ekeland, Melissa Reiter Birge, Olivier Marcheteau et Hendrik Nelis) étaient indépendants.

S'agissant de Marie Ekeland, il a été rappelé que Messieurs Thierry Petit, David Dayan et Michaël Dayan ont investi dans un fonds d'investissement géré par Daphni, société dont Marie Ekeland est co-fondatrice. A cet égard, le Conseil d'administration a confirmé, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, que cet investissement ne représentait pas un caractère significatif et n'affectait pas, en conséquence, l'indépendance de Marie Ekeland, en qualité d'administratrice de la Société.

S'agissant d'Hendrik Nelis, il a été relevé que celui-ci remplit tous les critères d'indépendance prévus à l'article 8.4 du Code Afep-Medef auquel la Société se réfère. Toutefois, il a été rappelé que Monsieur Hendrik Nelis a été désigné sur proposition des fonds Accel Partners, qui détiennent collectivement 8,3% du capital et 11,5% des droits de vote de la Société de sorte que le Conseil d'administration s'est interrogé, conformément aux dispositions de l'article 8.7 du Code Afep-Medef, sur la qualification d'indépendant d'Hendrik Nelis en tenant compte de la composition du capital social de la Société et de l'existence de conflits d'intérêt potentiels. A cet égard, il a été relevé tout d'abord qu'Accel Partners est un investisseur financier minoritaire au capital de la Société. De plus, au-delà de la composition du capital, il a été rappelé que (i) la Société est contrôlée par les Fondateurs agissant de concert, (ii) à l'exception de l'accord de cession ordonnée conclu le 29 octobre 2015 avec les Fondateurs et Kilwa Investment S.A., Accel Partners n'a conclu aucun accord avec les Fondateurs et enfin (iii) Accel Partners n'est lié à la Société par aucun accord. Dans ces conditions, le Conseil d'administration, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, a considéré que la participation au capital détenue les fonds Accel Partners n'affectait pas l'indépendance d'Hendrick Nelis et a retenu sa qualification en tant qu'administrateur indépendant (pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter au rapport du Président du Conseil d'administration prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce sur la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société, figurant à l'Annexe II du présent document de référence).

14.1.2 Directeur Général et Directeur Général délégué de la Société

Les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général sont réunies depuis la constitution de la Société. Ces fonctions sont exercées par Monsieur David Dayan.

Le Conseil d'administration de la Société s'étant tenu le 15 octobre 2015 a renouvelé de manière anticipée le mandat de Monsieur David Dayan en tant que Président-Directeur Général de la Société et le mandat de Monsieur Thierry Petit en tant que Directeur Général délégué de la Société, pour la durée de leur mandat d'administrateur, soit pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire de la Société statuant sur les comptes de l'exercice 2018.

Conformément à la loi, aux statuts de la Société et au règlement intérieur du Conseil, le Président-Directeur Général de la Société préside les réunions du Conseil d'administration, en organise et dirige les travaux et réunions et veille au bon fonctionnement des organes de la Société, en s'assurant en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Depuis l'admission aux négociations des actions de la Société sur Euronext Paris, et en vertu du pacte d'actionnaires entré en vigueur à cette date décrit à la section 18.4 « Pactes d'actionnaires » du présent document de référence, les fondateurs sont convenus de s'engager à faire en sorte que, tous les deux ans, la présidence du Conseil soit assurée alternativement par Monsieur David Dayan et Monsieur Thierry Petit, et que Messieurs David Dayan et Thierry Petit soient alternativement désignés en qualité de Directeur Général et de Directeur Général Délégué respectivement.

Il est également précisé que Messieurs Eric Dayan et Michaël Dayan ont démissionné de leurs fonctions de Directeurs Généraux délégués de la Société à compter du 30 octobre 2015.

14.1.3 Autres organes de la direction

14.1.3.1 Comité Exécutif

Le Groupe a mis en place un Comité Exécutif composé, au 31 décembre 2016, de onze membres dont la mission est de coordonner la direction opérationnelle du Groupe. En mars 2017, Erwan Le Meur, Directeur Juridique, a été nommé au Comité Exécutif, désormais composé de 12 membres à la date d'enregistrement du présent document de référence. Ce Comité, qui se réunit de manière hebdomadaire, analyse les performances opérationnelles et financières du Groupe, détermine et suit l'avancement des projets stratégiques et propose des plans d'actions pour atteindre les objectifs du Groupe à court et moyen terme. Ce Comité Exécutif, co-présidé par David Dayan et Thierry Petit, est composé des principaux responsables opérationnels de la Société à savoir :

- Nicolas Woussen, Directeur Général Finances et M&A (*Chief Financial Officer*) ;
- Gilles Tateossian, Directeur Général Business *(General Manager Business)* ;
- Anil Benard-Dende, Directeur Général des Opérations *(Chief Operating Officer)* ;
- Marianne Brucy, Directrice Marketing et International Development (*Chief Marketing Officer*) ;
- Frédéric Delalé, Directeur des Systèmes d'Informations (*Chief Technical Officer*) ;
- Irache Martinez, Directrice de la Marque (*Brand Director*) ;
- Aurélie Fuchs, Directrice en charge de la Stratégie Commerciale (*Head of Sourcing Strategy*) ;
- Baptiste Matton, Directeur Commercial (*Sourcing Director*) ;
- Thomas Kienzi, Secrétaire du Comité Exécutif et Directeur Financier adjoint *(Deputy CFO)* ; et
- Erwan Le Meur, Directeur Juridique *(General Counsel).*

Renseignements personnels concernant les membres du Comité Exécutif :

Nicolas Woussen a rejoint le Groupe en 2015 en tant que Directeur Général Finances et M&A. Nicolas Woussen a débuté sa carrière au sein du département fusions-acquisitions de Dresdner Kleinwort Wasserstein. En 2005, il a rejoint les équipes de Casino en tant que Directeur Adjoint des fusions-acquisitions en Europe, en Asie, en Amérique Latine et aux États-Unis. En 2010, Nicolas Woussen rejoint Cdiscount en tant que Directeur Général délégué en charge des finances de Cdiscount et Executive Officer de Cnova, l'un des principaux acteurs du commerce électronique mondial. Au sein de Cdiscount, il était notamment en charge des finances, du juridique, des ressources, de la planification et du contrôle interne. Il a notamment conduit l'introduction en bourse de la société au Nasdaq en novembre 2014 et accompagné le développement de Cdiscount en France et dans sept autres pays. Nicolas Woussen est diplômé d'HEC.

Gilles Tateossian a rejoint le Groupe en septembre 2016 en qualité de Directeur du département B2B et Coordinateur achats fermes, avant d'être nommé Directeur Général Business en décembre 2016. Gilles Tateossian est un entrepreneur qui a créé en 1988 sa première entreprise d'importation d'articles de sport en provenance des Etats-Unis. En 1998, pour répondre à la forte demande des nouveaux *outlets* français, il crée la société ABC Sourcing, spécialisée dans le rachat de stocks de fin de séries et leur revente à des professionnels de la distribution. ABC Sourcing deviendra le spécialiste

du déstockage de marques leader dans l'univers du sport, du surf et de l'outdoor en alimentant un réseau de plus de 500 clients, avant de concentrer son activité sur le canal d'écoulement digital en alimentant des sites de ventes évènementielles. La société ABC Sourcing, dont il était le fondateur et dirigeant, a été rachetée par SRP Groupe en septembre 2016.

Anil Benard-Dende a rejoint le Groupe en 2016 en tant que Directeur Général des Opérations. Anil Benard-Dende a débuté sa carrière en tant que consultant chez PwC, avant de rejoindre le Groupe PPR (Kering) en 2001 tout d'abord au sein de la Fnac, puis en qualité de Directeur Logistique et Supply Chain de Conforama pour la Suisse en 2004. En 2007, il a rejoint les équipes de Casino en tant que Directeur Méthodes et Organisation d'Easydis (filiale logistique du Groupe Casino). En 2009, Anil Benard-Dende rejoint Cdiscount en tant que Directeur Logistique et Supply Chain. Il est notamment en charge de la réorganisation des activités logistiques, de l'amélioration de la qualité de service et du déploiement des points retraits Cdiscount dans les magasins Casino. En 2011, il est nommé Directeur du Développement puis en 2013 Vice-Président International de Cnova, l'un des principaux acteurs du commerce électronique mondial, en charge de l'ensemble des filiales internationales en Afrique, Europe, Amérique du Sud et Asie. Anil Benard-Dende est ingénieur Arts et Métiers (Ensam)

Marianne Brucy a rejoint le Groupe en 2011 comme Directrice du Développement International avant d'être nommée Directrice du Marketing et International Development en mai 2014. Auparavant, Marianne Brucy travaillait comme Consultante Senior dans le cabinet de conseil en stratégie Mars&co où elle a mené des missions principalement pour des grands groupes internationaux dans le secteur FMCG. Marianne Brucy est diplômée de Sciences Po – IEP Paris en 2005, majeure Finance & Stratégie.

Frédéric Delalé, est Directeur des Systèmes d'Information depuis 2007. Ingénieur spécialisé en développement logiciel, il était en charge de projets internet/intranet pour des grands comptes, au sein du groupe Neurones avant de créer Toobo.com en 1999.

Irache Martinez a rejoint le Groupe en 2014 pour créer le département de la Marque ainsi que l'agence de communication interne du Groupe. Après une maîtrise en Sciences Économiques à l'Université San Pablo à Madrid et un troisième cycle en Marketing Management à l'Essec, Irache Martinez a gravi les échelons de chef de publicité jusqu'à Directrice Associée dans les plus grandes agences de publicité internationales (Lowe, Ogilvy, JWT, Bddp/TBWA...) où elle a géré pendant plus de 15 ans des marques à niveau international et en 360 dans la mode, le luxe, la grande consommation mais aussi la banque et les institutions.

Aurélie Fuchs a rejoint le Groupe en 2013 pour prendre la direction du département *marketing intelligence* avant d'être nommée Directrice en charge de la Stratégie Commerciale. Aurélie Fuchs a passé 17 ans en agences de conseil en communication et marketing dont les 9 dernières années chez BDDP & Fils (Omnicom / TBWA) en tant que directrice du planning stratégique media. Aurélie Fuchs est diplômée du CELSA et de l'ESCEM Tours.

Baptiste Matton a rejoint le Groupe en 2015 en tant que Directeur Commercial Adjoint. Il occupe depuis janvier 2017 le poste de Directeur Commercial. Baptiste Matton a débuté sa carrière au sein du Groupe Casino, en tant que Chargé de mission auprès de la Direction Générale. En 2013, il a rejoint le Groupe Cnova, l'un des principaux acteurs du commerce électronique mondial, en tant que *Business Development Manager*, notamment sur les nouvelles activités lancées par Cdiscount. Baptiste Matton est diplômé de l'ESCP Europe.

Thomas Kienzi a rejoint le Groupe en août 2015 comme Responsable M&A et Relations Investisseurs, avant d'être nommé Directeur Financier adjoint en septembre 2016. Thomas Kienzi a été *Executive Director* au sein de la banque américaine Morgan Stanley qu'il a rejoint en 2008 après avoir travaillé au Crédit Agricole CIB et à la Deutsche Bank à Paris et à Londres. Il est diplômé de l'EDHEC, et a passé plus de 12 ans en banque d'investissement, conseillant des entreprises en France

et à l'étranger sur des opérations de fusions-acquisitions, d'introduction en bourse, d'augmentations de capital et de financement.

Erwan Le Meur a rejoint le Groupe en février 2016 en tant que Directeur Juridique. Erwan Le Meur a exercé en tant qu'avocat pendant huit ans au sein des départements *corporate* des cabinets Latham & Watkins puis Debevoise & Plimpton, à Paris et à New York. En 2009, il a rejoint la société Amazon où il a passé plus de 6 ans, d'abord à Paris puis à Seattle. Il y a acquis une connaissance fine des enjeux touchant aux secteurs de la distribution et du e-commerce. Admis aux barreaux de Paris et de New York, il est titulaire d'un DESS de droit des affaires, d'un MBA de la Sorbonne et d'un LLM de *Columbia University*.

Pour plus de détails sur les renseignements personnels de Messieurs David Dayan et Thierry Petit, le lecteur est invité à se reporter à la section 14.1.1.2 « Renseignements personnels concernant les membres du Conseil d'administration » du présent document de référence.

14.1.3.2 Comité de Pilotage

Afin de compléter le Comité Exécutif, un Comité de Pilotage a également été institué. Ce dernier réunit de façon trimestrielle, outre les membres du Comité Exécutif, les principaux autres managers du Groupe, soit au total une vingtaine de personnes. La mission de ce Comité est de passer en revue l'ensemble des performances opérationnelles et financières de la Société au titre du trimestre écoulé, ainsi que de diffuser les plans d'action décidés par le Comité Exécutif.

14.2 DECLARATION RELATIVE AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION GENERALE

À la date du présent document de référence, hormis les liens familiaux existant entre David Dayan (Président du Conseil d'administration et Directeur Général), Éric Dayan (administrateur) et Michaël Dayan (administrateur), tous trois frères, il n'existe, à la connaissance de la Société, aucun autre lien familial entre les membres du Conseil d'administration et les dirigeants mandataires sociaux (Directeur Général et Directeurs Généraux délégués) de la Société.

Au cours des cinq dernières années, à la connaissance de la Société : (i) aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre des membres du Conseil d'administration, du Directeur Général et du Directeur Général délégué, (ii) ni, à l'exception de ce qui est précisé ci-dessous, l'un des membres du Conseil d'administration, le Directeur Général ou le Directeur Général délégué n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, (iii) aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre des membres du Conseil d'administration, du Directeur Général et du Directeur Général délégué par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) et (iv) ni l'un des membres du Conseil d'administration, le Directeur Général ou le Directeur Général délégué n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Marie Ekeland représentait la société Elaia Partners SAS au Conseil d'administration de la société Allmyapps dont la liquidation judiciaire a été prononcée en 2014.

14.3 CONFLITS D'INTERETS

À la date du présent document de référence, à la connaissance de la Société, hormis les éléments décrits à la section 14.2 « Déclaration relative aux membres du Conseil d'administration et de la Direction Générale » et au Chapitre 19 « Opérations avec les apparentés » du présent document de référence, il n'existe pas de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs à l'égard de la Société des membres du Conseil d'administration ou de la Direction Générale (Directeur Général et Directeur Général délégué) de la Société et leurs intérêts privés.

À la date du présent document de référence, à la connaissance de la Société, il n'existe pas de pacte ou accord quelconque conclu avec les principaux actionnaires, les clients, les fournisseurs ou autres en vertu duquel l'un des membres du Conseil d'administration ou l'un des dirigeants mandataires sociaux (Directeur Général et Directeur Général délégué) de la Société est ou sera nommé en cette qualité. Il est toutefois précisé qu'en vertu du pacte d'actionnaires entre les Fondateurs décrit à la section 18.4 « Pactes d'actionnaires » du présent document de référence, entré en vigueur à la date d'admission des actions de la Société aux négociations sur Euronext Paris :

- les Fondateurs sont convenus de s'engager à voter en faveur de la nomination de la moitié au moins des administrateurs désignés par eux et de faire en sorte que la présidence du conseil soit assurée alternativement par Monsieur David Dayan et Monsieur Thierry Petit, et que Messieurs David Dayan et Thierry Petit soient désignés en qualité de Directeur Général et de Directeur Général délégué respectivement.

- Monsieur Mathieu Laine, Président d'Altermind UK dont la filiale Altermind France est partie à un contrat de conseil en stratégie et à un contrat d'analyse économique avec une société du Groupe, a été nommé administrateur avec effet à compter de l'admission des actions de la Société aux négociations sur Euronext Paris en application des principes du pacte susvisé. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la section 19.2 « Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 » du présent document de référence.

Il est également rappelé que :

- Monsieur Hendrik Nelis, administrateur de la Société, est associé du fonds Accel qui détient, au 28 février 2017, environ 8,5 % du capital de la Société à travers des entités affiliées ; et

- Monsieur Karim Khoury[1], censeur de la Société, a été désigné sur proposition du groupe d'investisseurs entrés au capital de la Société au cours du premier semestre 2015 ; et

- Monsieur Weiguo (David) Gu a été désigné sur proposition de Vipshop International Holdings Limited, une entité de Vipshop Holdings Limited, qui détient au 28 février 2017, environ 4,5 % du capital de la Société.

À la date du présent document de référence et à la connaissance de la Société, il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Conseil d'administration de la Société concernant la cession de leur participation dans le capital social de la Société, à l'exception des règles relatives à la prévention des délits d'initiés et des recommandations du Code AFEP-MEDEF imposant une obligation de conservation des actions et sous réserve :

- de la disposition du règlement intérieur selon laquelle chaque membre du Conseil d'administration doit être propriétaire (directement ou indirectement) d'au moins 200 actions de la Société pendant toute la durée de son mandat et en tout état de cause au plus tard dans un délai de 6 mois suivant sa nomination,

- des stipulations des pactes d'actionnaires qui sont restées en vigueur après la réalisation de l'introduction en bourse décrites à la section 18.4 « Pactes d'actionnaires » du présent document de référence,

[1] Monsieur Karim Khoury a été nommé administrateur de la Société par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 16 octobre 2015. Il a démissionné de son mandat d'administrateur avec effet immédiat le 29 octobre 2015. À la suite de cette démission, il a été nommé en qualité de censeur, par décision du Conseil d'administration du 25 novembre 2015, ratifiée par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 30 mai 2016. Karim Khoury a démissionné de ses fonctions de censeur de la Société avec effet au 13 avril 2017.

- de l’accord de cession ordonnée décrit à la section 18.4 « Pactes d’actionnaires » du présent document de référence,

- des engagements de conservation relatifs aux options de souscription et aux actions gratuites décrits respectivement aux sections 15.1.4 « Options de souscription ou d’achat d’actions » et 15.1.5 « Actions de performance » du présent document de référence.

15. REMUNERATION ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS

15.1 REMUNERATION ET AVANTAGES VERSES AUX DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX

Il est rappelé que, depuis l'admission de ses actions aux négociations sur Euronext Paris, la Société se réfère au Code AFEP-MEDEF (tel que défini à la section 16.5 ci-dessous), lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L.225-37 du Code de commerce. Pour la synthèse de l'application du Code AFEP-MEDEF, le lecteur est invité à se reporter à la section 16.5 « Déclaration relative au gouvernement d'entreprise » du présent document de référence. Les informations figurant ci-dessous tiennent compte des dispositions du Code AFEP-MEDF (révisé en novembre 2016) telles qu'interprétées par le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (guide d'application du Code AFEP/MEDEF mis à jour en décembre 2016) et des recommandations de l'AMF figurant dans le Guide d'élaboration des documents de référence mis à jour par l'AMF le 13 avril 2015 ainsi que dans le Rapport de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées du 17 novembre 2016.

Les tableaux insérés aux sections ci-dessous présentent une synthèse des rémunérations et avantages de toute nature versés au Président-Directeur Général, aux Directeurs Généraux délégués et aux membres du Conseil d'administration par (i) la Société et (ii) les sociétés contrôlées, au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, par la Société.

Il est rappelé que Messieurs Eric Dayan et Michaël Dayan ont démissionné de leurs fonctions de Directeurs Généraux délégués de la Société à compter du 30 octobre 2015.

15.1.1 Synthèse des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

Le tableau suivant présente la synthèse des rémunérations de Messieurs David Dayan, Thierry Petit, Eric Dayan et Michaël Dayan pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2015.

Tableau 1 – Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (nomenclature AMF)

(en euros)	**Exercice 2015**	**Exercice 2016**
David Dayan, Président-Directeur Général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice *(détaillées à la section 15.1.2)*	486 000	400 000
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Total	486 000	400 000
Thierry Petit, Directeur Général délégué		
Rémunérations dues au titre de l'exercice *(détaillées à la section 15.1.2)*	486 000	400 000
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice *(détaillées à la section 15.1.5)*	12 008 030	-
Total	12 494 030	400 000
Éric Dayan [(1)]		
Rémunérations dues au titre de l'exercice *(détaillées à la section 15.1.2)*	285 000	285 000
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-

Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Total	285 000	285 000
Michaël Dayan [(1)]		
Rémunérations dues au titre de l'exercice *(détaillées à la section 15.1.2)*	285 000	285 000
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Total	285 000	285 000

(1) Messieurs Eric Dayan et Michaël Dayan ont démissionné de leurs fonctions de directeurs généraux de la Société à compter du 30 octobre 2015.

15.1.2 Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

15.1.2.1 Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

Le tableau ci-après présente la rémunération fixe, variable et les autres avantages octroyés à Messieurs David Dayan, Thierry Petit, Eric Dayan et Michaël Dayan au cours des exercices clos les 31 décembre 2016 et 2015.

Tableau 2 – Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social (nomenclature AMF)

	2015		**2016**	
(en euros)	**Montants dus[(1)]**	**Montants versés**	**Montants dus[(1)]**	**Montants versés**
David Dayan, Président-Directeur Général				
Rémunération fixe	336 000	336 000	336 000	336 000
Rémunération variable	150 000[(3)]	-	64 000	-
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
Total	486 000	336 000	400 000	336 000
Thierry Petit, Directeur Général délégué				
Rémunération fixe	336 000	336 000	336 000	336 000
Rémunération variable	150 000[(3)]	-	64 000	-
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
Total	486 000	336 000	400 000	336 000
Éric Dayan[(2)]				
Rémunération fixe	210 000	210 000	210 000	210 000

Rémunération variable	75 000	-	75 000	-
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
Total	285 000	210 000	285 000	210 000
Michaël Dayan[(2)]				
Rémunération fixe	210 000	210 000	210 000	210 000
Rémunération variable	75 000	-	75 000	-
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
Total	285 000	210 000	285 000	210 000

(1) Rémunérations attribuées au titre des fonctions au cours de l'exercice, quelle que soit la date de versement.

(2) Messieurs Eric Dayan et Michaël Dayan ont démissionné de leurs fonctions de Directeurs Généraux délégués de la Société à compter du 30 octobre 2015.

(3) Les rémunérations variables annuelles dues au titre de l'exercice 2015 ont été versées au cours de l'exercice 2016.

15.1.2.2 Principes régissant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

En application des recommandations du Code AFEP-MEDEF, les éléments de la rémunération due ou attribuée à chaque dirigeant mandataire social au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 sont soumis à l'avis de l'assemblée générale des actionnaires du 26 juin 2017, dans le cadre d'une résolution spécifique pour chaque dirigeant mandataire social.

De plus, conformément à l'article L.225-37-2 du Code de commerce (issu de la loi N° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre a corruption et à la modernisation de la vie économique) (la « **Loi Sapin II** »), les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires dans le cadre d'une résolution spécifique pour chaque dirigeant mandataire social. Ces éléments seront en conséquence soumis à l'assemblée générale des actionnaires prévue le 26 juin 2017. Les principes applicables à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux à compter de l'admission des actions de la Société aux négociations sur Euronext Paris sont décrits ci-dessous.

15.1.2.2.1 Rémunération fixe annuelle

Messieurs David Dayan et Thierry Petit perçoivent chacun une rémunération fixe annuelle de 336 000 euros.

15.1.2.2.2 Rémunération variable annuelle

Le Conseil d'administration du 16 février 2016, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de fixer les critères de la rémunération variable de Messieurs David Dayan et Thierry Petit au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 comme suit :

- pour 50 % de la rémunération variable annuelle, en fonction du niveau d'atteinte du chiffre d'affaires consolidé réalisé au cours de l'exercice écoulé par rapport à l'objectif cible de chiffre d'affaires consolidé indiqué dans les prévisions,

  Ce critère ne sera pas atteint si la croissance réalisée au titre de 2016 est inférieure à un seuil correspondant à 90 % de la fourchette basse de l'objectif cible ; le critère sera atteint à 100 % si la croissance réalisée au titre de 2016 atteint le haut de la fourchette de l'objectif cible.

- pour 50 % de la rémunération variable annuelle, en fonction du niveau d'atteinte de l'EBITDA consolidé réalisé au cours de l'exercice écoulé par rapport à l'objectif cible de l'EBITDA consolidé indiqué dans les prévisions,

  Ce critère ne sera pas atteint si l'EBITDA 2016 est inférieur à un seuil correspondant à 90 % de la fourchette basse de l'objectif cible ; le critère sera atteint à 100 % si l'EBITDA 2016 atteint le haut de la fourchette de l'objectif cible.

  étant précisé qu'une surperformance de l'un des deux critères visés ci-dessus pourra compenser l'éventuelle sous-performance de l'autre critère.

  La rémunération variable annuelle de chacun ne peut excéder un montant de 180 000 euros (dont 30 000 euros en cas d'atteinte à 120 % des objectifs), soit environ 54 % de la rémunération fixe annuelle.

  Les objectifs cibles de chiffre d'affaires consolidé et d'EBITDA consolidé mentionnés ci-dessus correspondent à ceux décrits au chapitre 13 du Document de Référence 2015.

Le Conseil d'administration du 27 février 2017, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a constaté qu'un seul des deux critères de performance de la rémunération variable était atteint, à savoir le critère de l'atteinte de chiffre d'affaires pour l'exercice clos le 31 décembre 2016. Le Conseil d'administration a décidé, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, de fixer la rémunération variable de Messieurs David Dayan et de Thierry Petit à 64.000 euros chacun.

Il est rappelé que suite à l'adoption de la Loi Sapin II en novembre 2016, réformant le mécanisme de « *say on pay* », l'article L.225-37-2 du code de commerce dispose désormais que : « *Dans les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux président, directeurs généraux ou directeurs généraux délégués, en raison de leur mandat, font l'objet d'une résolution soumise au moins chaque année à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires* ».

Le Conseil d'administration du 27 février 2017, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de soumettre à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires prévue le 26 juin 2017 une résolution fixant les critères de détermination et d'attribution de la rémunération variable au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 comme suit :

- pour 33 % de la rémunération variable annuelle, en fonction du niveau d'atteinte du chiffre d'affaires consolidé réalisé au cours de l'exercice écoulé par rapport à l'objectif cible de chiffre d'affaires consolidé indiqué dans les prévisions,

  Ce critère ne sera pas atteint si la croissance réalisée au titre de 2017 est inférieure à un seuil correspondant à 90 % de la fourchette basse de l'objectif cible, soit 675 millions d'euros ; le critère sera atteint à 100 % si la croissance réalisée au titre de 2017 atteint le haut de la fourchette de l'objectif cible, soit 720 millions d'euros.

- pour 33 % de la rémunération variable annuelle, en fonction du niveau d'atteinte de l'EBITDA consolidé réalisé au cours de l'exercice écoulé par rapport à l'objectif cible de l'EBITDA consolidé indiqué dans les prévisions,

  Ce critère ne sera pas atteint si l'EBITDA 2017 est inférieur à un seuil correspondant à 90 % de la fourchette basse de l'objectif cible, soit 5.9% de marge d'EBITDA ; le critère sera atteint à 100 % si l'EBITDA 2017 atteint le haut de la fourchette de l'objectif cible, soit 6.2% de marge d'EBITDA.

- pour 33 % de la rémunération variable annuelle, en fonction de l'atteinte de trois objectifs stratégiques : 1) le renforcement de l'organisation (recrutement des talents et leur rétention), 2), le développement international et 3) la qualité de service. Ces objectifs seront évalués de façon discrétionnaire par le Conseil d'administration, après avis du comité des nominations et des rémunérations.

  étant précisé qu'une surperformance de l'un des deux premiers critères visés ci-dessus pourra compenser l'éventuelle sous-performance des autres critères.

  La rémunération variable annuelle ne peut excéder un montant de 180 000 euros (dont 30.000 euros en cas d'atteinte à 120 % des objectifs), soit environ 54 % de la rémunération fixe annuelle.

15.1.2.2.2.1 Clause de non-concurrence

Messieurs David Dayan et Thierry Petit ne sont pas soumis à une clause de non-concurrence en cas de cessation de leur fonction.

15.1.2.2.3 Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions

Messieurs David Dayan et Thierry Petit ne bénéficient pas d'indemnité ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de leurs fonctions.

15.1.2.2.4 Autres avantages

Messieurs David Dayan et Thierry Petit bénéficient chacun d'un véhicule de fonction.

15.1.2.2.5 Régime de retraite supplémentaire

Messieurs David Dayan et Thierry Petit ne bénéficient pas de régime de retraite supplémentaire.

15.1.3 Jetons de présence et autres rémunérations perçues par les membres du Conseil d'administration (autres que les dirigeants mandataires sociaux)

Aux termes de l'article 6 de son règlement intérieur, le Conseil, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, répartit librement entre ses membres les jetons de présence alloués au Conseil par l'assemblée générale des actionnaires, en tenant compte de la participation effective des administrateurs au Conseil et dans les Comités. Une quote-part fixée par le Conseil et prélevée sur le montant des jetons de présence alloué au Conseil est versée aux membres des Comités, également en tenant compte de la participation effective de ceux-ci aux réunions desdits comités.

Le Conseil d'administration du 25 septembre 2015 a décidé de verser, aux seuls administrateurs indépendants, des jetons de présence selon les principes suivants :

- 25 000 euros par an, avec une part fixe de 40 % et une part variable de 60 % en fonction de la présence aux réunions du Conseil d'administration ; et

- 10 000 euros par an pour un membre de Comité du Conseil (15 000 euros pour le Président d'un Comité), avec une part fixe de 40 % et une part variable de 60 % en fonction de la présence aux réunions du Comité.

En cas de nomination ou de fin de mandat en cours d'année ces montants sont versés sur une base de *prorata temporis*.

L'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société qui s'est tenue le 16 octobre 2015 a décidé l'attribution de jetons de présence aux membres du Conseil d'administration pour un montant global de 150 000 euros par an. Ce montant demeurera en vigueur chaque année, sauf si une nouvelle assemblée générale décide, à l'avenir, de modifier le montant de l'enveloppe globale des jetons de présence alloués au Conseil.

Lors de sa séance du 21 avril 2016, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a procédé à la répartition des jetons de présence pour l'exercice 2015 de la façon suivante :

- Marie Ekeland : 7 250 euros ;

- Melissa Reiter Birge : 7 750 euros ; et

- Olivier Marcheteau : 8 750 euros.

Ces jetons de présence dus au titre de l'exercice 2015 ont versés courant 2016.

Lors de sa séance du 27 avril 2017, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a procédé à la répartition des jetons de présence pour l'exercice 2016 de la façon suivante :

- Marie Ekeland : 35 000 euros ;

- Melissa Reiter Birge : 38 500 euros ; et

- Olivier Marcheteau : 50 000 euros.

Ces jetons de présence dus au titre de l'exercice 2016 seront versés courant 2017.

Le tableau récapitulatif des jetons de présence versés aux administrateurs en 2015 et 2016 se présente comme suit :

Tableau 3 – Tableau sur les jetons de présence et les autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux non dirigeants (nomenclature AMF)

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés au cours de l'exercice 2015		Montants versés au cours de l'exercice 2016 (en euros)	
	Jetons de présence[3]	Autres rémunérations	Jetons de présence[4]	Autres rémunérations
Hendrik Nelis.....	0	0	0	0
Éric Dayan	0	0[1]	0	0
Michaël Dayan.....	0	0[1]	0	0
Mathieu Laine.....	0	0	0	0
Marie Ekeland	0	0	7 250	0

Melissa Reiter Birge	0	0	7 750	0
Olivier Marcheteau	0	0	8 750	0
Weiguo (David) Gu	0	0	0	0
Karim Khoury[(2)].....	0	0	0	0
**TOTAL ..... **	**0**	**0**	**0**	**0**

(1) La rémunération de Messieurs Eric Dayan et Michaël Dayan en 2015 et 2016 est indiquée à la section 15.1.2 du présent document de référence, étant toutefois rappelé que Messieurs Eric Dayan et Michaël Dayan ont démissionné de leurs fonctions de Directeurs Généraux délégués de la Société à compter du 30 octobre 2015.

(2) Monsieur Karim Khoury a été nommé administrateur de la Société par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 16 octobre 2015. Il a démissionné de son mandat d'administrateur avec effet immédiat le 29 octobre 2015. À la suite de sa démission de son mandat d'administrateur, Karim Khoury a été nommé en qualité de censeur, par décision du Conseil d'administration du 25 novembre 2015, ratifiée par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 30 mai 2016. Karim Khoury a démissionné de ses fonctions de censeur de la Société avec effet au 13 avril 2017.

(3) En principe, les jetons de présence sont versés sur une base semestrielle. Toutefois, il a été décidé que les jetons de présence dus au titre de l'exercice 2015 seront versés courant 2016.

(4) Les jetons de présence versés en 2016 correspondent aux jetons de présence alloués au titre de l'exercice 2015. Les jetons de présence dus au titre de l'exercice 2016 seront versés courant 2017.

Par ailleurs, il est rappelé que, conformément à l'article 16 des statuts de la Société, la fonction de censeur ne donne pas lieu à rémunération.

15.1.4 Options de souscription ou d'achat d'actions

15.1.4.1 Options de souscription ou d'achat d'actions de la Société ou d'une société du Groupe attribuées aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2016

Tableau 4 - Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe au cours de l'exercice 2016 (nomenclature AMF)

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe						
Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
David Dayan	-	-	-	-	-	-
Thierry Petit	-	-	-	-	-	-

Aucune option de souscription ou d'achat d'action n'a été attribuée à un dirigeant mandataire social au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Un historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'action figure à la section 15.1.4.3 « Historique des plans d'options de souscription et d'achat d'actions » (Tableau 8) du présent document de référence.

15.1.4.2 Options de souscription ou d'achat d'actions levées par les dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2016

Tableau 5– Options de souscription ou d'achat d'actions levées par chaque dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2016 (nomenclature AMF)

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social			
Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Thierry Petit	Plan n°1 – 05/08/2010	544 320[(1) (2)]	4,00 euros
Thierry Petit	Plan n° 2 – 05/08/2010	315 000[(3) (4)]	4,00 euros

(1) Conformément aux dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce, le Conseil d'administration du 5 août 2010 a décidé que la quantité d'actions résultant de l'exercice des options d'achat que Thierry Petit sera tenu de conserver au nominatif pendant la durée de son mandat de Directeur Général délégué devra représenter 10 % du montant de la plus-value d'acquisition nette réalisée par lui au moment de l'exercice desdites options d'achat d'actions

(2) Une promesse unilatérale de vente avait été conclue entre certains actionnaires (David Dayan, Michaël Dayan et Eric Dayan) et la Société (en tant que bénéficiaire) afin de lui permettre d'acquérir les actions devant être livrées par la Société après l'exercice des options d'achat. Suite à l'exercice en décembre 2016, par Thierry Petit, de 859 320 options de souscription et d'achat attribuées dans le cadre des plans 1 et 2, la Société a acquis le 6 décembre 2016, auprès de ces actionnaires 544 320 actions SRP Groupe afin de pouvoir livrer celles-ci à Thierry Petit dans le cadre du Plan 1 portant sur les 544 320 actions SRP Groupe émises.

(3) Conformément aux dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce, le Conseil d'administration du 5 août 2010 a décidé que la quantité d'actions résultant de l'exercice des options de souscription d'actions que Thierry Petit sera tenu de conserver au nominatif pendant la durée de son mandat de Directeur Général délégué devra représenter 10 % du montant de la plus-value d'acquisition nette réalisée par lui au moment de l'exercice desdites options de souscription d'actions.

(4) Suite à l'exercice par Thierry Petit de 315 000 options de souscription d'actions SRP Groupe à émettre, la Société a livré, le 7 décembre 2016, 315 000 actions SRP Groupe nouvelles à Thierry Petit.

15.1.4.3 Historique des plans d'options de souscription et d'achat d'actions

Tableau 8 – Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions – Information sur les options de souscription ou d'achat (nomenclature AMF)

Le tableau ci-dessous présente les plans d'options de souscription et d'achat d'actions de la Société au 31 décembre 2016[(1)].

	Plan 1	**Plan 2**	**Plan 3**	**Plan 4**	**Plan 5**	**Plan 6**	**Plan 7**	**Plan 8**	**Plan 9**
Date de l'assemblée	05/08/2010	05/08/2010	05/08/2010	05/08/2010	05/08/2010	05/08/2010	05/08/2010	05/08/2010	27/10/2014
Date du Conseil d'administration	05/08/2010	05/08/2010	31/01/2011	30/11/2011	15/10/2012	15/01/2013	15/04/2013	04/10/2013	27/10/2014
Nature des options (souscription ou achat)	Achat	Souscription	Souscription	Souscription	Souscription	Souscription	Souscription	Souscription	Souscription
Nombre d'options attribuées :	544 320	315 000	293 750	38 750	342 500	50 000	167 500	50 000	70 000
Dont notamment à :									
- *David Dayan*	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- *Thierry Petit*	544 320[(2)(3)]	315 000[(4)]	-	-	-	-	-	-	-
Période d'exercice	30/10/2015 – 5/08/2020	30/10/2015 – 5/08/2020	30/10/2015 – 31/01/2021	30/10/2015 – 30/11/2021	30/10/2015 – 15/10/2022	30/10/2015 – 15/01/2023	30/10/2015 – 15/04/2023	30/10/2015 – 4/10/2023	30/10/2015 – 27/10/2024
Nombre d'options exercées au 31 décembre 2016	544 320	315 000	81 831	-	99 499	43 570	37 906	14 064	18 025
Nombre d'options annulées ou caduques	0	0	100 000	38 750	127 185	6 430	48 438	2 343	15 624
Prix de souscription ou d'achat (euro)	4	4	4	4,60	5,20	5,20	5,20	5,60	7,20
Nombre d'options restantes au 31 décembre 2016	0	0	58 481	0	113 004[(5)]	0[(5)]	72 937[5)]	33 593[(5)]	35 451[(5)]

(1) Ce tableau tient compte de la décision du Conseil d'administration du 15 octobre 2015 constatant l'ajustement des droits des bénéficiaires d'options à la suite du regroupement d'actions.

(2) Conformément aux dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce, le Conseil d'administration du 5 août 2010 a décidé que la quantité d'actions résultant de l'exercice des options d'achat que Thierry Petit sera tenu de conserver au nominatif pendant la durée de son mandat de Directeur Général délégué devra représenter 10 % du montant de la plus-value d'acquisition nette réalisée par lui au moment de l'exercice desdites options d'achat d'actions.

(3) Une promesse unilatérale de vente avait été conclue entre certains actionnaires (David Dayan, Michaël Dayan et Eric Dayan) et la Société (en tant que bénéficiaire) afin de lui permettre d'acquérir les actions devant être livrées par la Société après l'exercice desdites options d'achat. Suite à l'exercice en décembre 2016, par Thierry Petit, de 859 320 options de souscription et d'achat attribuées dans le cadre des plans 1 et 2, la Société a acquis le 6 décembre 2016, auprès de ces actionnaires 544 320 actions SRP Groupe afin de pouvoir livrer celles-ci à Thierry Petit dans le cadre du Plan 1 portant sur les 544 320 actions SRP Groupe émises.

(4) Conformément aux dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce, le Conseil d'administration du 5 août 2010 a décidé que la quantité d'actions résultant de l'exercice des options de souscription d'actions que Thierry Petit sera tenu de conserver au nominatif pendant la durée de son mandat de Directeur Général délégué devra représenter 10 % du montant de la plus-value d'acquisition nette réalisée par lui au moment de l'exercice desdites options de souscription d'actions.

(5) Le Conseil d'administration du 15 octobre 2015 a décidé de modifier les plans d'options de souscription d'actions 5 à 9 de la Société comme suit :

- les options qui seront déjà devenues des options acquises et qui n'auront pas été exercées à la date d'introduction en bourse demeureront exerçables à tout moment postérieurement à l'introduction en bourse ;
- les options qui ne seront pas devenues des options acquises à la date d'introduction en bourse (i) ne seront pas caduques, (ii) deviendront des options acquises selon le calendrier prévu par les stipulations des plans respectifs et (iii) pourront être exercées à tout moment ensuite, sous réserve par ailleurs des autres stipulations des plans.

Le Conseil d'administration a conditionné le bénéfice de ces modifications et précisions à un engagement de conservation du bénéficiaire.

Chaque bénéficiaire d'options de souscription dont les conditions d'exercice sont satisfaites s'est notamment engagé envers la Société et les établissements garants dans le cadre de l'introduction en bourse à l'engagement de conservation suivant : pour 50 % des actions sous-jacentes à ses options de souscription, un engagement de conservation courant à compter de la fin de la période de stabilisation (soit le 27 novembre 2015) jusqu'à la fin d'une période expirant 180 jours calendaires suivant la date de règlement-livraison de l'introduction en bourse, soit le 2 mai 2016.

15.1.4.4 Options de souscription ou d'achat d'actions de la Société consenties aux dix premiers salariés de la Société

Tableau 9 – Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 (nomenclature AMF)

	Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan
Options consenties, durant l'exercice 2016, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	-	-	-
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice 2016, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	212 623	4,8 euros	Plans 3, 5, 6, 7, 8 et 9

15.1.5 Actions de performance

15.1.5.1 Actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2016

Tableau 6 – Actions attribuées gratuitement à chaque dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2016 (nomenclature AMF)

Dirigeant mandataire social	N° et date du Plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice clos le 31 décembre 2016	Valorisation des actions retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Thierry Petit	-	-	-	-	-	-
David Dayan	-	-	-	-	-	-

Aucune action de performance n'a été attribuée à un dirigeant mandataire social au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Un historique des attributions gratuites d'actions figure à la section 15.1.5.3 « Historique des plans d'options de souscription et d'achat d'actions » (Tableau 10) du présent document de référence.

15.1.5.2 Actions de performances devenues disponibles pour les dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2016

Tableau 7 – Actions attribuées gratuitement devenues disponibles pour chaque dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2016 (nomenclature AMF)[(1)]

Actions attribuées gratuitementdevenues disponibles pourchaque mandataire social	**N° et date du Plan**	**Nombre d'actions devenues dispobibles durant l'exercice**	**Conditions d'acquisition**
Thierry Petit	Plan n°1 – 25/09/2015	625 000	Les actions gratuites attribuées à Monsieur Thierry Petit le 25 septembre 2015 ne prévoyaient pas de conditions de performance, contrairement à ce qui est prévu au titre du plan d'actions gratuites qui a été mis en place le 29 octobre 2015 (Plan n°2), dans la mesure où cette attribution, qui précédait l'introduction en bourse, mettait en œuvre une intention ancienne des actionnaires fondateurs de mettre en place des instruments permettant un rééquilibrage relatif des participations détenues par les deux principaux actionnaires fondateurs visant à refléter plus adéquatement l'équilibre dans leurs contributions respectives aux performances de la Société préalablement à l'introduction en bourse.

(1) Ce tableau tient compte de la décision du Conseil d'administration du 15 octobre 2015 constatant l'ajustement des droits des bénéficiaires d'actions gratuites à la suite du regroupement d'actions.

15.1.5.3 Historique et politique des attributions d'actions gratuites

Tableau 10 – Historique des attributions gratuites d'actions – Information sur les actions attribuées gratuitement (nomenclature AMF)[(1)]

	Plan 1	**Plan 2**	**Plan 3**	**Plan 4**	**Plan 5**	**Plan 6**
Date de l'assemblée	25/09/2015	25/09/2015	25/09/2015	25/09/2015	30/05/16	30/05/16
Date du Conseil d'administration	25/09/2015	29/10/2015	30/05/16	30/05/16	14/02/17	14/02/17
Nombre total d'actions attribuées gratuitement	625 000	350 585	52 500	24 003	52 283	48 360
Dont notamment :						
- *David Dayan*	-	-	-	-	-	-
- *Thierry Petit*	625 000	100 000	-	-	-	-
Date d'acquisition des actions	25/09/2016	29/10/2017	30/05/2018	30/05/2018	14/02/2019	14/02/2019
Date de fin de période de conservation	25/09/2017	29/10/2018	30/05/2019	30/05/2019	-	-
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2016	625 000	0	0	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	0	11 600	0	0	0	0
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice	0	338 985	52 500	24 003	0	0

(1) Ce tableau tient compte de la décision du Conseil d'administration du 15 octobre 2015 constatant l'ajustement des droits des bénéficiaires d'actions gratuites à la suite du regroupement d'actions.

Depuis l'admission des actions de la Société aux négociations sur Euronext Paris en octobre 2015, le Groupe mène une politique de rémunération ayant pour objectif de fidéliser et motiver les talents du Groupe et d'associer les cadres et salariés à ses performances, notamment grâce à l'attribution gratuite d'actions qui sont liées à la stratégie long terme du Groupe. Le Groupe attribue des actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux et aux cadres dirigeants, ainsi qu'à des cadres supérieurs, expatriés et collaborateurs dont le Groupe souhaite reconnaître les performances et l'engagement.

Le 25 septembre 2015, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la Société a, aux termes de sa cinquième résolution, autorisé le Conseil d'administration, sous certaines conditions, à attribuer gratuitement des actions existantes ou à émettre, au bénéfice des mandataires sociaux ou des membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L.225-197-2 du Code de commerce, et ce dans la limite de 3,72% du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration.

Les Conseils d'administration des 25 septembre 2015 (Plan n°1) et 29 octobre 2015 (Plan n°2), sur la base de l'autorisation accordée par l'assemblée générale, ont mis en place deux premiers plans d'attribution gratuite d'actions au bénéfice de mandataires sociaux et membres du personnel salarié de la Société et de ses filiales.

Le Conseil d'administration du 30 mai 2016, toujours sur la base de l'autorisation accordée par l'assemblée générale du 25 septembre 2015 (Plans n°3 et 4), a mis en place deux nouveaux plans d'attribution gratuite d'actions de performance au bénéfice de membres du personnel salarié de la Société et de ses filiales. Aucun dirigeant mandataire social n'a bénéficié de ces plans.

Le 30 mai 2016, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la Société a, aux termes de sa vingtième résolution, renouvelé l'autorisation accordée au Conseil d'administration à l'effet d'attribuer gratuitement des actions existantes ou à émettre, au bénéfice des mandataires sociaux ou des membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L.225-197-2 du Code de commerce, et ce dans la limite de 3,72% du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration du 14 février 2017 (Plans n°5 et 6), sur la base de l'autorisation accordée par l'assemblée générale du 30 mai 2016, a mis en place deux nouveaux plans d'attribution gratuite d'actions au bénéfice de mandataires sociaux et membres du personnel salarié de la Société et de ses filiales. Aucun dirigeant mandataire social n'a bénéficié de ces plans.

Il sera proposé à la prochaine assemblée générale des actionnaires prévue le 26 juin 2017 de renouveler la délégation financière autorisant le Conseil d'administration à attribuer des actions gratuites aux salariés et mandataires sociaux du Groupe.

15.1.6 Contrats de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions des dirigeants mandataires sociaux

Tableau 11 – Contrats de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions de chaque dirigeant mandataire social

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
David Dayan Président-Directeur Général Début de mandat : renouvelé en 2015 Fin de mandat : AG annuelle de 2018		✓		✓		✓		✓
Thierry Petit Directeur Général délégué Début de mandat : renouvelé en 2015 Fin de mandat : AG annuelle de 2018		✓		✓		✓		✓

15.2 MONTANT DES SOMMES PROVISIONNEES OU CONSTATEES PAR LA SOCIETE OU SES FILIALES AUX FINS DE VERSEMENT DE PENSIONS, DE RETRAITES OU D'AUTRES AVANTAGES

La Société et ses filiales n'ont provisionné aucune somme au titre de versement de pensions, de retraites ou autres avantages similaires au profit de ses dirigeants mandataires sociaux.

16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

16.1 MANDATS DES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Les dates d'expiration des mandats des membres du Conseil d'administration et de la Direction Générale de la Société figurent à la section 14.1 « Composition des organes d'administration et de contrôle » du présent document de référence. Il y est précisé que le renouvellement des membres du Conseil d'administration est organisé par roulement périodique, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

16.2 INFORMATIONS SUR LES CONTRATS DE SERVICE LIANT DES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION A LA SOCIETE OU A L'UNE QUELCONQUE DE SES FILIALES

À la connaissance de la Société, il n'existe pas, à la date du présent document de référence, de contrat de service liant les membres du Conseil d'administration ou le Directeur Général ou le Directeur Général délégué à la Société ou à l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages.

Il est précisé que Monsieur Mathieu Laine, administrateur de la Société, est Président d'Altermind UK dont la filiale Altermind France est partie à un contrat de conseil en stratégie et à un contrat d'analyse économique avec une société du Groupe. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la section 19.2 « Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 » du présent document de référence.

16.3 REGLEMENT INTERIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

16.3.1 Participation aux réunions du Conseil d'administration par visioconférence ou des moyens de communication

Dans le respect des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de Commerce, les réunions du Conseil d'administration peuvent être tenues par tous moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant l'identification des administrateurs et garantissant leur participation effective, c'est-à-dire transmettant au moins la voix des participants et satisfaisant à des caractéristiques techniques permettant la retransmission continue et simultanée des délibérations afin de leur permettre de participer aux réunions du Conseil d'administration.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les administrateurs participant à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication.

Les dispositions qui précèdent ne sont pas applicables pour l'adoption des décisions prévues aux articles L. 232-1 et L. 233-16 du Code de commerce, respectivement relatifs à l'établissement des comptes annuels et du rapport de gestion et à l'établissement des comptes consolidés et du rapport de gestion du Groupe.

16.3.2 Matières réservées du Conseil d'administration

Aux termes de l'article 17 des statuts de la Société, le Conseil d'administration fixe la limitation des pouvoirs du Directeur Général, le cas échéant, aux termes de son règlement intérieur, en visant les opérations pour lesquelles l'autorisation préalable du Conseil d'administration est requise. Le Conseil d'administration fixe chaque année soit un montant global à l'intérieur duquel le Directeur Général peut prendre des engagements au nom de la Société sous forme de cautions, avals et garanties, soit un montant au-delà duquel chacun des engagements ci-dessus ne peut être pris ; tout dépassement du

plafond global ou du montant maximum fixé pour un engagement doit faire l'objet d'une autorisation spéciale du Conseil d'administration.

Aux termes de l'article 3.2 du règlement intérieur du Conseil d'administration de la Société, le Conseil d'administration donne son accord préalable, statuant à la majorité simple de ses membres présents ou représentés, pour tout fait, événement, acte ou décision portant sur la Société et les autres membres du Groupe et relatif à :

- l'adoption du budget annuel ;
- les investissements ou les dépenses en capital (autres que dans le cours normal des affaires) non prévus dans le budget annuel et dont le montant excéderait annuellement, en une ou plusieurs fois, 1 000 000 d'euros ;
- l'acquisition, la cession ou la souscription de parts, d'actions ou autre forme d'intérêt dans toute autre société, groupe ou entité, l'établissement d'entreprise commune ou de filiale ou la cession ou le nantissement de ses actions ou tout actif corporel significatif non prévu au budget, impliquant un montant d'investissement pour le Groupe supérieur à 5 000 000 d'euros ;
- l'allocation d'options et les conditions suivant lesquelles celles-ci seront accordées aux salariés et aux dirigeants, de même que la mise en place d'un plan d'intéressement pour les dirigeants ou les salariés ;
- la nomination et la révocation d'un fondateur qui a des fonctions de direction au sein du Groupe ou toute personne, Directeur Général, Directeur Général délégué, directeur des opérations ou directeur financier ;
- la nomination ou le renouvellement des commissaires aux comptes de la Société ;
- toute convention entre (directement ou indirectement) la Société ou toute filiale et l'un quelconque de ses actionnaires, directeurs ou fondateurs ;
- tout changement significatif dans l'activité et dans les orientations de la Société ou d'une filiale telles que définies dans le plan d'affaires et dans le budget annuel ;
- tout engagement de dette financière (notamment les garanties financières) du Groupe supérieure à 5 000 000 d'euros ainsi que toute garantie ou toute sûreté accordée dans ce cadre ;
- l'octroi de toute hypothèque ou de toute sureté portant sur tout ou sur la quasi-totalité d'un actif, et représentant un montant unitaire supérieur à 500 000 euros dans la limite d'un montant global de 1 000 000 d'euros par an et non prévue dans le budget annuel ;
- la nomination ou la révocation d'un gérant d'une société du Groupe ;
- toute acquisition ou cession ou location gérance du fonds de commerce de la Société ou la mise à disposition ou la cession d'une marque significative utilisée par le Groupe.

16.3.3 Nombre d'actions devant être détenues par les administrateurs

Aux termes de l'article 2.10 du règlement intérieur du Conseil d'administration de la Société, chaque membre du Conseil d'administration doit être propriétaire (directement ou indirectement) d'au moins 200 actions de la Société pendant toute la durée de son mandat et en tout état de cause au plus tard dans un délai de 6 mois suivant sa nomination. Les prêts de consommation d'actions par la Société

aux membres du Conseil d'administration ne sont pas admis aux fins de satisfaire cette obligation. Cette obligation ne s'applique pas aux actionnaires salariés qui pourraient être nommés membres du Conseil d'administration.

16.3.4 Gestion des conflits d'intérêts

Afin de prévenir les risques de conflit d'intérêts, le Conseil d'administration, aux termes de l'article 1 du règlement intérieur du Conseil d'administration, procède à l'évaluation de l'indépendance de chacun de ses membres (ou candidats) à l'occasion de chaque renouvellement ou nomination d'un membre du Conseil et au moins une fois par an avant la publication du rapport annuel de la Société. Au cours de cette évaluation, le Conseil, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, examine au cas par cas la qualification de chacun de ses membres (ou candidats) au regard des critères du Code AFEP-MEDEF, des circonstances particulières et de la situation de l'intéressé par rapport à la Société. Les conclusions de cet examen sont portées à la connaissance des actionnaires dans le rapport annuel et, le cas échéant, à l'assemblée générale lors de l'élection des membres du Conseil d'administration.

Aux termes de l'article 2.3 du règlement intérieur du Conseil d'administration, chaque membre du Conseil d'administration a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et doit s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante.

16.4 COMITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Aux termes de l'article 17 des statuts de la Société, et de l'article 8 du règlement intérieur du Conseil d'administration, le Conseil d'administration de la Société a décidé, lors de sa réunion du 28 août 2015, la création de deux comités du Conseil d'administration : le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations.

La composition actuelle des comités a été décidée par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 25 novembre 2015 comme suit : le Comité d'audit est composé des trois membres suivants : Madame Melissa Reiter Birge en qualité de Président, Monsieur Olivier Marcheteau, et Monsieur Hendrik Nelis, chacun pour une durée coïncidant avec celle de son mandat de membre du Conseil d'administration ; et le Comité des nominations et des rémunérations est composé des trois membres suivants : Monsieur Olivier Marcheteau, en qualité de président, Madame Marie Ekeland, et Monsieur Mathieu Laine, chacun pour une durée coïncidant avec celle de son mandat de membre du Conseil d'administration.

Les règles de composition, les attributions et les règles de fonctionnement du Comité d'audit et du Comité des nominations et des rémunérations sont décrites ci-après.

16.4.1 Comité d'audit

16.4.1.1 Missions (article 1 du règlement intérieur du Comité d'audit)

La mission du Comité d'audit est d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières et de s'assurer de l'efficacité du dispositif de suivi des risques et de contrôle interne opérationnel, afin de faciliter l'exercice par le Conseil d'administration de ses missions de contrôle et de vérification en la matière.

Dans ce cadre, le Comité d'audit exerce notamment les missions principales suivantes :

(i) Suivi du processus d'élaboration de l'information financière.

Le Comité d'audit doit examiner, préalablement à leur présentation au Conseil d'administration, les comptes sociaux et consolidés, annuels ou semestriels, et s'assurer de la pertinence et de la

permanence des méthodes comptables utilisées pour l'établissement de ces comptes. Le Comité se penchera, si besoin, sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts.

Le Comité d'audit doit notamment examiner les provisions et leurs ajustements et toute situation pouvant générer un risque significatif pour le Groupe, ainsi que toute information financière ou tout rapport trimestriel, semestriel ou annuel sur la marche des affaires sociales, ou établi à l'occasion d'une opération spécifique (apport, fusion, opération de marché…).

Dans la mesure du possible, cet examen devra avoir lieu au minimum deux (2) jours avant l'examen fait par le Conseil.

L'examen des comptes devra être accompagné d'une présentation des Commissaires aux comptes indiquant les points essentiels non seulement des résultats de l'audit légal, notamment les ajustements d'audit et les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant les travaux, mais aussi des options comptables retenues, ainsi que d'une présentation du directeur financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan significatifs de la Société.

(ii) Suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques relatifs à l'information financière et comptable.

Le Comité d'audit doit s'assurer de la pertinence, de la fiabilité et de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne, d'identification, de couverture et de gestion des risques de la Société relatifs à ses activités et à l'information comptable et financière.

Le Comité doit également examiner les risques et les engagements hors-bilan significatifs de la Société et de ses filiales. Le Comité doit notamment entendre les responsables de l'audit interne et examiner régulièrement la cartographie des risques métiers. Le Comité doit en outre donner son avis sur l'organisation du service et être informé de son programme de travail. Il doit être destinataire des rapports d'audit internes ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

Le Comité veille à l'existence, à l'efficacité, au déploiement et à la mise en œuvre d'actions correctrices, en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives, des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

(iii) Suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les Commissaires aux comptes de la Société.

Le Comité doit s'informer et opérer un suivi auprès des Commissaires aux comptes de la Société (y compris hors de la présence des dirigeants), notamment de leur programme général de travail, des difficultés éventuelles rencontrées dans l'exercice de leur mission, des modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes de la Société ou aux autres documents comptables, des irrégularités, anomalies ou inexactitudes comptables qu'ils auraient relevées, des incertitudes et risques significatifs relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et des faiblesses significatives du contrôle interne qu'ils auraient découvertes.

Le Comité doit entendre régulièrement les commissaires aux comptes, y compris hors la présence des mandataires sociaux exécutifs. Le Comité d'audit doit notamment entendre les Commissaires aux comptes lors des réunions du Comité traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes, afin qu'ils rendent compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux.

(iv) Suivi de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le Comité doit piloter la procédure de sélection et de renouvellement des Commissaires aux comptes, et soumettre au Conseil d'administration le résultat de cette sélection. Lors de l'échéance des mandats des Commissaires aux comptes, la sélection ou le renouvellement des Commissaires aux comptes peuvent être précédés, sur proposition du Comité et sur décision du Conseil, d'un appel d'offres supervisé par le Comité, qui valide le cahier des charges et le choix des cabinets consultés, en veillant à la sélection du « mieux disant » et non « du moins disant ».

Afin de permettre au Comité de suivre, tout au long du mandat des Commissaires aux comptes, les règles d'indépendance et d'objectivité de ces derniers, le Comité d'audit doit notamment se faire communiquer chaque année :

- la déclaration d'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- le montant des honoraires versés au réseau des Commissaires aux comptes par les sociétés contrôlées par la Société ou l'entité qui la contrôle au titre des Services autres que la certification des comptes ; et
- une information sur les prestations accomplies au titre de la certification des comptes par les Commissaires aux comptes.

Le Comité doit en outre examiner avec les Commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques. Il doit notamment s'assurer que le montant des honoraires versés par la Société et le Groupe, ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires des cabinets et des réseaux, ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des Commissaires aux comptes.

La mission de commissariat aux comptes doit être exclusive de toute autre diligence non liée à cette mission au regard du code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes et aux normes d'exercice professionnelles. Les Commissaires sélectionnés devront renoncer pour eux-mêmes et le réseau auquel ils appartiennent à toute activité de conseil (juridique, fiscal, informatique…) réalisée directement ou indirectement au profit de la Société. En ce qui concerne les sociétés contrôlées par la Société ou la société qui la contrôle, les commissaires aux comptes doivent se référer plus spécifiquement au code de déontologie de la profession de commissaires aux comptes. Toutefois, après approbation préalable du Comité d'audit, des travaux accessoires ou directement complémentaires au contrôle des comptes peuvent être réalisés, tels que des audits d'acquisition ou post acquisition, mais à l'exclusion des travaux d'évaluation et de conseil.

Le Comité rend compte régulièrement de l'exercice de ses missions au Conseil d'administration et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

16.4.1.2 Composition (article 2 du règlement intérieur du Comité d'audit)

Le Comité d'audit est composé de 3 ou 4 membres, dont au moins deux tiers sont désignés parmi les membres indépendants du Conseil d'administration au sens de l'article 1.1 du règlement intérieur du Conseil d'administration, parmi ses représentants au sein du Conseil. La composition du Comité d'audit peut être modifiée par le Conseil d'administration agissant à la demande de son Président, et en tout état de cause, est obligatoirement modifiée en cas de changement de la composition générale du Conseil d'administration.

En particulier, conformément aux dispositions légales applicables, les membres du Comité doivent disposer de compétences particulières en matière financière et/ou comptable.

Tous les membres du Comité d'audit doivent bénéficier lors de leur nomination d'une information sur les spécificités comptables, financières et opérationnelles de la Société.

La durée du mandat des membres du Comité d'audit coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil d'administration. Il peut faire l'objet d'un renouvellement en même temps que ce dernier.

Le Président du Comité d'audit est désigné, après avoir fait l'objet d'un examen particulier, par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et rémunérations parmi les membres indépendants. Le Comité d'audit ne peut comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif.

Le secrétariat des travaux du Comité est assuré par toute personne désignée par le Président du Comité ou en accord avec celui-ci.

16.4.1.3 Fonctionnement (article 3 du règlement intérieur du Comité d'audit)

Le Comité d'audit peut valablement délibérer soit en cours de réunion, soit par téléphone ou visioconférence, dans les mêmes conditions que le Conseil, sur convocation de son Président ou du secrétaire du Comité, à condition que la moitié au moins des membres participent à ses travaux.

Les convocations doivent comporter un ordre du jour et peuvent être transmises verbalement ou par tout autre moyen.

Le Comité d'audit prend ses décisions à la majorité des membres participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix.

Le Comité d'audit se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins deux fois par an à l'occasion de la préparation des comptes annuels et des comptes semestriels.

Les réunions se tiennent avant la réunion du Conseil d'administration et, dans la mesure du possible, au moins deux jours avant cette réunion lorsque l'ordre du jour du Comité d'audit porte sur l'examen des comptes semestriels et annuels préalablement à leur examen par le Conseil d'administration.

16.4.2 Comité des nominations et des rémunérations

16.4.2.1 Missions (article 1 du règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations)

Le Comité des nominations et des rémunérations est un comité spécialisé du Conseil d'administration dont la mission principale est d'assister celui-ci dans la composition des instances dirigeantes de la Société et du Groupe et dans la détermination et l'appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux ou cadres dirigeants du Groupe, en ce compris tous avantages différés et/ou indemnités de départ volontaire ou forcé du Groupe.

Dans ce cadre, il exerce notamment les missions suivantes :

(i) Propositions de nomination des membres du Conseil d'administration, de la Direction Générale et des Comités du Conseil

Le Comité des nominations et des rémunérations a notamment pour mission de faire des propositions au Conseil d'administration en vue de la nomination des membres du Conseil d'administration (par l'assemblée générale ou par cooptation) et des membres de la Direction Générale, ainsi que des membres et du Président du Comité d'audit.

À cet effet, il adresse des propositions motivées au Conseil d'administration. Celles-ci sont guidées par l'intérêt des actionnaires et de la Société. D'une manière générale, le Comité doit s'efforcer de refléter une diversité d'expériences et de points de vue, tout en assurant un niveau élevé de compétence, de crédibilité interne et externe et de stabilité des organes sociaux de la Société. Par

ailleurs, il établit et tient à jour un plan de succession des membres du Conseil d'administration ainsi que des dirigeants mandataires sociaux de la Société pour être en situation de proposer rapidement au Conseil d'administration des solutions de succession notamment en cas de vacance imprévisible.

S'agissant spécialement de la nomination des membres du Conseil d'administration, le Comité prend notamment en compte les critères suivants : (i) l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil d'administration au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société, (ii) le nombre souhaitable de membres indépendants, (iii) la proportion d'hommes et de femmes requise par la réglementation en vigueur, (iv) l'opportunité de renouvellement des mandats et (v) l'intégrité, la compétence, l'expérience et l'indépendance de chaque candidat. Le Comité des nominations et des rémunérations doit également organiser une procédure destinée à sélectionner les futurs membres indépendants et réaliser ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers.

Lorsqu'il émet ses recommandations, le Comité des nominations et des rémunérations doit tendre à ce que les membres indépendants du Conseil d'administration et des Comités spécialisés du Conseil dont notamment le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations comportent au minimum le nombre de membres indépendants requis par les principes de gouvernance auxquels la Société se réfère et par le règlement intérieur de son Conseil d'administration.

(ii) Évaluation annuelle de l'indépendance des membres du Conseil d'administration

Le Comité des nominations et des rémunérations examine chaque année, avant la publication du rapport annuel de la Société, la situation de chaque membre du Conseil d'administration au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société, et soumet ses avis au Conseil en vue de l'examen, par ce dernier, de la situation de chaque intéressé au regard de ces critères.

(iii) Examen et proposition au Conseil d'administration concernant l'ensemble des éléments et conditions de la rémunération des principaux dirigeants du Groupe

Le Comité établit des propositions qui comprennent la rémunération fixe et variable, mais également, le cas échéant, les options de souscription ou d'achat d'actions, les attributions d'actions de performance et plus généralement de tous les plans d'intéressement mis en place au sein du Groupe, les régimes de retraite et de prévoyance, les indemnités de départ, les avantages en nature ou particuliers et tout autre éventuel élément de rémunération directe ou indirecte (y compris à long terme) pouvant constituer la rémunération des membres de la Direction Générale.

Le Comité est informé des mêmes éléments de la rémunération des principaux cadres dirigeants du Groupe et des politiques mises en œuvre à ce titre au sein du Groupe et statue sur la politique de rémunération des principaux cadres dirigeants au sein du Groupe.

Dans le cadre de l'élaboration de ses propositions et travaux, le Comité prend en compte les pratiques de place en matière de gouvernement d'entreprise auxquelles la Société adhère et notamment les principes suivants :

(a) Le montant de la rémunération globale des membres de la Direction Générale soumis au vote du Conseil d'administration tient compte de l'intérêt général de l'entreprise, des pratiques de marché et des performances des membres de la Direction Générale.

(b) Chacun des éléments de la rémunération des membres de la Direction Générale est clairement motivé et correspond à l'intérêt général de l'entreprise. Le caractère approprié de la rémunération proposée doit être apprécié dans l'environnement du métier de la Société et par référence aux pratiques du marché français et aux pratiques internationales.

(c) La rémunération des membres de la Direction Générale doit être déterminée avec équité et en cohérence avec celle des autres cadres dirigeants du Groupe, compte tenu notamment de leurs responsabilités, compétences et contribution personnelles respectives aux performances et au développement du Groupe.

(d) Le Comité propose des critères de définition de la partie variable de la rémunération des membres de la Direction Générale, qui doivent être cohérents avec l'évaluation faite annuellement des performances des membres de la Direction Générale et avec la stratégie du Groupe. Les critères de performance utilisés pour déterminer la partie variable de la rémunération des membres de la Direction Générale, qu'il s'agisse d'une rémunération par bonus ou attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions de performance, doivent être simples à établir et à expliquer, traduire de façon satisfaisante l'objectif de performance et de développement économique du Groupe au moins à moyen terme, permettre la transparence à l'égard des actionnaires dans le rapport annuel et lors des assemblées générales et correspondre aux objectifs de l'entreprise ainsi qu'aux pratiques normales de la Société en matière de rémunération de ses dirigeants.

(e) Le Comité suit l'évolution des parties fixe et variable de la rémunération des membres de la Direction Générale sur plusieurs années au regard des performances du Groupe.

(f) S'il y a lieu, s'agissant spécialement des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions de performance, ou plus généralement de tous les plans d'intéressement mis en place au sein du Groupe, le Comité veille à ce que celles-ci soient motivées par un objectif de renforcement de la convergence dans la durée des intérêts des bénéficiaires et de la Société. Tout membre de la Direction Générale devra prendre l'engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture de son risque au titre desdites options ou actions de performance.

(g) La même méthodologie s'applique pour ce qui est de l'appréciation des rémunérations et avantages des principaux dirigeants non mandataires sociaux du Groupe et, plus généralement, des politiques mises en œuvre à cet égard.

(h) Dans toutes les matières ci-dessus, le Comité peut formuler, d'initiative ou sur demande du Conseil d'administration ou de la Direction Générale, toute proposition ou recommandation.

(iv) Examen et proposition au Conseil d'administration concernant la méthode de répartition des jetons de présence

Le Comité propose au Conseil d'administration le montant de l'enveloppe globale des jetons de présence qui sera soumis à l'approbation de l'assemblée générale ainsi que la répartition des jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux membres du Conseil d'administration, en tenant compte notamment de leur participation effective au Conseil et dans les Comités qui le composent, des responsabilités qu'ils encourent et du temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions.

Le Comité formule également une proposition sur la rémunération allouée au Président du Conseil d'administration de la Société.

(v) Missions exceptionnelles

Le Comité est consulté pour recommandation au Conseil d'administration sur toutes rémunérations exceptionnelles afférentes à des missions exceptionnelles qui seraient confiées, le cas échéant, par le Conseil d'administration à certains de ses membres.

16.4.2.2 Composition (article 2 du règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations)

Le Comité des nominations et des rémunérations est composé de 3 ou 4 membres dont la majorité sont des membres indépendants du Conseil d'administration au sens de l'article 1.1 du règlement intérieur du Conseil d'administration. Ils sont désignés par le Conseil d'administration parmi ses membres et en considération notamment de leur indépendance et de leur compétence en matière de sélection ou de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées. Le Comité des nominations et des rémunérations ne peut comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif.

La composition du Comité peut être modifiée par le Conseil d'administration agissant à la demande de son Président, et est, en tout état de cause, obligatoirement modifiée en cas de changement de la composition générale du Conseil d'administration.

La durée du mandat des membres du Comité des nominations et des rémunérations coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil d'administration. Il peut faire l'objet d'un renouvellement en même temps que ce dernier.

Le Président du Comité des nominations et des rémunérations est désigné parmi les membres indépendants par le Conseil d'administration.

Le secrétariat des travaux du Comité est assuré par toute personne désignée par le Président du Comité ou en accord avec celui-ci.

16.4.2.3 Fonctionnement (article 3 du règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations)

Le Comité des nominations et des rémunérations peut valablement délibérer soit en cours de réunion, soit par téléphone ou visioconférence, dans les mêmes conditions que le Conseil, sur convocation de son Président ou du secrétaire du Comité, à condition que la moitié au moins des membres participent à ses travaux. Les convocations doivent comporter un ordre du jour et peuvent être transmises verbalement ou par tout autre moyen.

Le Comité des nominations et des rémunérations prend ses décisions à la majorité des membres participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix.

Le Comité des nominations et des rémunérations se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins une fois par an, préalablement à la réunion du Conseil d'administration se prononçant sur la situation des membres du Conseil d'administration au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société et, en tout état de cause, préalablement à toute réunion du Conseil d'administration se prononçant sur la fixation de la rémunération des membres de la Direction Générale ou sur la répartition des jetons de présence.

16.5 DECLARATION RELATIVE AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Depuis l'admission des actions de la Société aux négociations sur Euronext Paris en octobre 2015, celle-ci se réfère et, sous réserve de ce qui est indiqué ci-après, se conforme au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF en décembre 2008 et révisé en avril 2010, en juin 2013, en novembre 2015 et en novembre 2016 (le « **Code AFEP-MEDEF**») et interprété par le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (guide d'application du Code AFEP-MEDEF mis à jour en décembre 2016).

Le Code AFEP-MEDEF, dans sa version mise à jour en dernier lieu en novembre 2016, peut être consulté sur le site http://www.afep.com/contenu/focus/code-de-gouvernement-d-entreprise-des-societes-cotees.

La Société applique le Code AFEP-MEDEF (tel que révisé en novembre 2016) à l'exception des recommandations suivantes :

Recommandation du Code AFEP-MEDEF	Commentaire de la Société
Recommandation 8.3 du Code AFEP-MEDEF **« La part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. (…) »**	Au 31 décembre 2016, le conseil d'administration comprend 30 % d'administrateurs indépendants, soit un pourcentage arrondi à la baisse par rapport au pourcentage de 33,33 % recommandé par le Code AFEP-MEDEF afin de permettre que la composition du Conseil reflète la structure de son actionnariat tout en conservant une taille raisonnable. La présence de membres indépendants au sein des deux comités spécialisés du Conseil est néanmoins pleinement conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF ; en effet, chacun des deux comités comprend deux membres indépendants sur trois et leur présidence est confiée à des administrateurs indépendants.
Recommandation 10.3 du Code AFEP-MEDEF **« Il est recommandé d'organiser chaque année une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. »**	Compte tenu du caractère récent de cette recommandation issue de la révision du Code AFEP-MEDEF intervenue en novembre 2016, aucune réunion formelle des administrateurs non exécutifs, hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes à la Société n'a eu lieu au titre de l'exercice 2016. Afin de se conformer à cette recommandation en 2017, il est prévu d'organiser au cours de cet exercice une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Pour plus de détails sur le rapport du Président du Conseil d'administration prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce sur la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société, le lecteur est invité à se reporter à l'Annexe II du présent document de référence.

16.6 CONTROLE INTERNE

Le système de contrôle interne du Groupe s'appuie notamment sur ses systèmes de *business intelligence* qui permettent le suivi en temps réel d'un grand nombre d'indicateurs de performance dans les principaux domaines opérationnels du Groupe. Le système de contrôle interne du Groupe repose sur les principes suivants :

- Il vise à garantir :
  - la conformité aux lois et réglementations ;
  - l'application des instructions et orientations fixées par la Direction Générale du Groupe ;
  - le bon fonctionnement des processus internes du Groupe, notamment ceux concourant à la protection de ses actifs ; et
  - la fiabilité des informations financières.
- Le système de contrôle interne comprend les composantes suivantes :
  - un suivi permanent d'indicateurs de performance clés dans chacun des domaines opérationnels du Groupe à tous les niveaux du Groupe, contribuant à l'amélioration de l'environnement de contrôle et à l'identification rapide des anomalies éventuelles ;

- une définition formelle des pouvoirs et responsabilités dans le cadre de politiques et procédures mises en place par le Groupe ;

- un ensemble de politiques et de procédures relatives à l'élaboration et vérification des informations financières du Groupe ;

- des systèmes informatiques performants afin de pouvoir analyser en temps réel l'activité du Groupe ;

- un système de gestion de risques tel que décrit dans la section 4.4.2 « *Gestion des risques* » du présent document de référence.

Pour plus de détails sur le rapport du Président du Conseil d'administration prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce sur la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société, le lecteur est invité à se reporter à l'Annexe II du présent document de référence.

17. SALARIES

17.1 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

17.1.1 Effectifs

Au 31 décembre 2016, l'effectif du Groupe était de 873 salariés dans le monde, contre 826 salariés au 31 décembre 2015, soit une augmentation de 5,7 %.

L'évolution des effectifs du Groupe au cours des trois derniers exercices s'établit comme suit :

Effectif physique total	**2014**	**2015**	**2016**
Monde	**694**	**826**	**873**
dont France	**672**	**807**	**840**

Les salariés du Groupe sont employés par diverses filiales de la Société, toutes situées en Europe, la majeure partie des effectifs étant employée par des filiales situées en France.

Parmi les salariés du Groupe, certains ont une activité spécifiquement orientée vers d'autres pays que la France.

Aux 31 décembre 2015 et 2016, l'affectation par entité juridique des 873 salariés du Groupe était la suivante :

Effectif physique par entité juridique	**31 décembre 2015**	**31 décembre 2016**
SRP Groupe S.A.	0	0
Showroomprive.com S.a.r.l.	618	693
SRP Logistique S.a.r.l.	174	147
Showroomprive Store S.a.r.l.	14	0
Showroomprive Germany GmbH	0	2
Showroomprive Spain SLU	18	28
Showroomprive Italy S.r.L	2	3
TOTAL	826	873

La quasi-totalité des salariés est employée par des filiales du Groupe situées en France.

17.1.1.1 Embauches

Le nombre d'embauches au cours des exercices clos les 31 décembre 2014, 2015 et 2016 s'établit comme suit :

	31 décembre		
Nombre d'embauches	**2014**	**2015**	**2016**
Monde	377	473	423
dont France	359	469	393

La part des embauches dans l'effectif global aux 31 décembre 2015 et 2016 ressort respectivement à 57,2 % et 48,4 %. Le Groupe a accru le rythme des embauches au cours des dernières années pour faire face à la croissance de l'activité.

17.1.1.2 Départs

Le nombre de départs (démissions, ruptures conventionnelles et licenciements) au cours des exercices clos les 31 décembre 2014, 2015 et 2016 s'établit comme suit :

	31 décembre		
Nombre de départs	**2014**	**2015**	**2016**
Monde	97	110	149
dont France	85	107	142

La part de ces départs dans l'effectif global aux 31 décembre 2015 et 2016 ressort respectivement à 13,3 % et 17 %.

Les 146 départs comptabilisés sur les sociétés françaises du Groupe en 2016 se répartissent comme suit :

- 76 démissions ;
- 53 ruptures conventionnelles ;
- 17 licenciements.

17.1.2 Répartition des effectifs

17.1.2.1 Répartition des effectifs par activité

Au 31 décembre 2016, les salariés se répartissent de la façon suivante entre les différentes activités du Groupe :

Département	31 décembre 2016
Achats	153
Administration des ventes	29
Audit Qualité	1
Communication financière	3
Comptabilité	13
Contrôle de gestion	11
Direction de la marque	26
Direction générale	7
IRL	4
IT Projets	19
IT Support	6
IT Vendée	50
Juridique	3
Logistique administrative	15
Look Forward	2
Marketing B to C	30
Marketing B to B	18
Production des ventes	230
Ressources humaines	13
Service clients	78
Services généraux	9
SRP 30	-
SRP Groupe	-
SRP Logistique	147
Transport	2
Wholesale	4
TOTAL	**873**

17.1.2.2 Répartition des effectifs par type de contrat

La répartition des effectifs par type de contrat aux 31 décembre 2014, 2015 et 2016 s'établit comme suit :

	31 décembre		
Répartition des effectifs par type de contrat	**2014**	**2015**	**2016**
Contrats à durée indéterminée	553	639	748
Contrats à durée déterminée et autres (stages, contrats de professionnalisation, etc.)	141	187	125
TOTAL	**694**	**826**	**873**

17.1.2.3 Répartition des effectifs par tranche d'âge

La répartition des effectifs par tranche d'âge aux 31 décembre 2014, 2015 et 2016 s'établit comme suit :

	31 décembre		
Répartition des effectifs par tranche d'âge	**2014**	**2015**	**2016**
25 ans et moins	196	195	118
26-35 ans	373	475	575
36-45 ans	88	120	141
46 ans et plus	37	36	39
TOTAL	694	826	**873**

17.1.2.4 Répartition des effectifs par genre

La répartition des effectifs par genre aux 31 décembre 2014, 2015 et 2016 s'établit comme suit :

	31 décembre		
Répartition des effectifs par genre	**2014**	**2015**	**2016**
Femmes	402	506	544
Hommes	292	320	329
TOTAL	**694**	**826**	**873**

17.1.3 Politique de ressources humaines

17.1.3.1 Égalité professionnelle

17.1.3.1.1 Mesures en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes

L'effectif du Groupe, et particulièrement de la société Showroomprive.com S.à r.l., est majoritairement composé de femmes (62 % des effectifs du Groupe au 31 décembre 2016), ce qui s'explique à la fois par son domaine d'activité et son cœur de cible.

Un plan d'action en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes a été mis en place au cours de l'année 2014 au sein de la société Showroomprive.com S.à r.l. Ce plan comporte des engagements en termes de formation et de sensibilisation des managers à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, d'embauches et d'accès équilibré à l'emploi entre les femmes et les hommes, de formation à l'issue d'un congé parental à temps plein, de conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée et d'égalité salariale, notamment concernant les salariés à temps partiel. Ces engagements sont assortis d'indicateurs de suivi chiffrés et un dispositif de suivi est mis en œuvre. Des bilans annuels sont présentés au Comité d'Entreprise.

En outre, le Groupe a soutenu plusieurs initiatives extérieures destinées à promouvoir les femmes et encourager l'accès de celles-ci aux professions traditionnellement occupées par des hommes. Ainsi, le Groupe a soutenu financièrement le festival « Les femmes s'en mêlent », festival indépendant dont l'objectif est de permettre l'accès sur scène à des femmes artistes.

Par ailleurs, le Groupe s'est associé à l'initiative « La Flamme Marie-Claire », qui propose la vente de bougies parfumées, dont les bénéfices correspondant ont été reversés aux associations Toutes à

l'école, Entrepreneurs du Monde et Rêv'elles. Ces associations mettent en place des programmes de scolarisation et de formation des filles et femmes dans le monde.

17.1.3.1.2 Mesures en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées

Le Groupe est conscient de ses obligations en termes d'emploi de travailleurs handicapés, dont il s'acquitte dans les conditions prévues par la loi, notamment en ayant recours à des prestations de services ou de sous-traitance auprès d'entreprises du secteur adapté ou protégé, notamment dans les domaines de l'imprimerie. Ainsi, en 2016, le montant des achats réalisé auprès du secteur protégé ou adapté s'élevait à 24 791.50 €.

Dans le cadre de ses engagements contre l'exclusion des personnes handicapées, le Groupe a mis en place sur son portail Internet une solution permettant à ses clients sourds et malentendants d'accéder à ses services par le biais d'échanges visuels ou écrits par visioconférence, *webcam* ou *chat*.

17.1.3.1.3 Politique de lutte contre les discriminations

Le Groupe a souscrit des engagements en matière de lutte contre les discriminations, notamment celles visant les salariés jeunes et les salariés âgés dans le cadre de plans d'actions s'inscrivant dans le dispositif du contrat de génération.

Ainsi, le Groupe s'est engagé en faveur du développement de l'alternance en faveur des jeunes et dans le recrutement de salariés âgés de plus de 45 ans.

Afin de faciliter l'intégration des jeunes salariés dans le Groupe, des dispositions ont été prises en termes de parcours d'intégration et d'accompagnement par des référents ou des tuteurs, notamment pour promouvoir la transmission des connaissances.

Afin de favoriser le maintien dans l'emploi des salariés âgés, le Groupe s'appuie sur la formation continue de ces salariés, notamment par le biais d'une bonification des heures acquises au titre du droit individuel à la formation, puis du compte personnel de formation.

17.1.3.2 Politique de rémunération

Le montant de la rémunération brute versée par le Groupe (hors charges sociales) au titre des exercices clos les 31 décembre 2014, 2015 et 2016 s'établit comme suit :

	31 décembre		
(en millions d'euros)	**2014**	**2015**	**2016**
Rémunération brute.....	21,9	28,3	31,4

La rémunération de la quasi-totalité des salariés du Groupe est composée d'une partie fixe et d'une partie variable.

Le montant maximum de la rémunération variable est généralement fixé dans le contrat de travail et est versé annuellement ou semestriellement. Les objectifs sont fixés unilatéralement par l'employeur et portent sur des indicateurs de performance et de comportement en lien avec le domaine d'activité dans lequel exerce le salarié.

Les salariés qui exercent dans certains services particuliers (achats, service clients), bénéficient d'une rémunération variable spécifique, versée mensuellement, en fonction d'objectifs déterminés par l'employeur et qui prennent en compte notamment l'état du marché, l'importance de la concurrence dans le secteur du salarié et le potentiel de la tâche confiée.

17.1.3.3 Relations sociales

Les filiales du Groupe sont soumises à des exigences légales et réglementaires différentes en matière de représentation du personnel en fonction des États dans lesquels elles sont situées. Le Groupe se conforme aux obligations locales en matière de représentation du personnel et de représentation syndicale.

En raison de la concentration de son effectif en France et du nombre peu élevé de salariés dans les autres États membres de l'Union européenne, le Groupe n'est pas astreint à la mise en place d'un comité d'entreprise européen.

Au sein de la société Showroomprive.com S.à r.l., un comité d'entreprise a été constitué pour la première fois en octobre 2013, les précédentes élections organisées en 2011 ayant fait l'objet d'un constat de carence en raison de l'absence de candidature. Il existe également des délégués du personnel. Il n'y a pas de représentation syndicale.

Au sein de la société SRP Logistique S.à r.l., la délégation unique du personnel, qui rassemble au sein d'une même institution les délégués du personnel et les représentants du personnel au comité d'entreprise, est composée de sept titulaires et sept suppléants élus au sein d'un collège unique. Il existe un délégué syndical au sein de la société SRP Logistique S.à r.l.

Des réunions régulières ont lieu avec les représentants du personnel, selon les périodicités imposées par les réglementations locales, sauf cas exceptionnel, et en fonction des demandes présentées par les représentants du personnel.

Le Groupe considère avoir des relations sociales très satisfaisantes avec ses salariés. Il n'a jamais connu de conflit social ou de grève.

Les prochaines élections professionnelles seront organisées en octobre 2017.

17.1.3.4 Formation

Les actions de formation mises en œuvre par le Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2014, 2015 et 2016 s'établissent comme suit :

	31 décembre[1]	
	2015	**2016**
Nombre total d'heures de formation	2 623	3 992,5[2]
Part du budget annuel dépensé en formation dans la masse salariale.....	0,59 %	0,8 %[1]

* information non disponible

[1] Ces indicateurs portent sur l'effectif Showroomprive.com SARL uniquement, soit 79% des effectifs présents au 31 décembre 2016.
[2] Ces indicateurs portent sur l'effectif Showroomprive.com SARL uniquement, soit 79% des effectifs présents au 31 décembre 2016.

La faible moyenne d'âge des salariés induit de faibles besoins en termes d'ajustements de compétences. Toutefois, l'évolution constante de nos métiers et de nos technologies demande un maintien des compétences des collaborateurs, sur les thématiques informatiques et métiers notamment.

En 2016, 246 salariés de la société Showroomprive.com SARL ont suivi des formations pour un nombre total d'heures de formation égal à 3 997 heures.

La répartition des formations par genre s'établit à 78 % en faveur des femmes et 22 % en faveur des hommes en 2016.

En 2016, les formations ont concerné les domaines de compétence suivants :

- le management ;
- les langues étrangères (principalement l'anglais) ;
- les outils informatiques (et notamment bureautiques) ;
- les formations métiers (Web design, UX, HTML à titre d'exemples) ; et
- la sécurité sur le lieu de travail.

Pour l'année 2017, outre les formations obligatoires dans le domaine de la sécurité, les actions prioritaires en termes de formation portent sur :

- les langues étrangères ;
- la maîtrise des outils métiers (outil de gestion CRM, logiciel de traduction) ;
- le management ; et
- les formations techniques (informatique, techniques photos et vidéo, *community management*,…).

17.2 PARTICIPATIONS ET OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS DETENUES PAR LES DIRIGEANTS ET CERTAINS SALARIES DU GROUPE

17.2.1 Participations de certains salariés du Groupe

Dans le cadre de l'admission des actions de la Société aux négociations sur Euronext Paris au quatrième trimestre 2015, la Société a réalisé une augmentation de capital réservée aux salariés en France, en Espagne et en Italie, adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou d'un plan d'épargne groupe international d'un montant total de 325 275,60 euros (prime d'émission incluse), représentant 20 851 actions.

En outre, depuis l'admission des actions de la Société aux négociations sur Euronext Paris, le Groupe mène une politique de rémunération ayant pour objectif de fidéliser et motiver les talents du Groupe et d'associer les cadres et salariés à ses performances, notamment grâce à l'attribution gratuite d'actions qui sont liées à la stratégie long terme du Groupe. Le Groupe attribue des actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux et aux cadres dirigeants, ainsi qu'à des cadres supérieurs, expatriés et collaborateurs dont le Groupe souhaite reconnaître les performances et l'engagement.

Le 25 septembre 2015, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la Société a, aux termes de sa cinquième résolution, autorisé le Conseil d'administration, sous certaines conditions, à attribuer gratuitement des actions existantes ou à émettre, au bénéfice des mandataires sociaux ou des membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L.225-197-2 du Code de commerce, et ce dans la limite de 3,72% du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration du 30 mai 2016, sur la base de l'autorisation accordée par l'assemblée générale du 25 septembre 2015, a mis en place deux plans d'attribution gratuite d'actions de performance au bénéfice de membres du personnel salarié de la Société et de ses filiales. Ces deux

plans concernent au total 50 salariés auxquels seront attribués gratuitement un nombre total de 76 503 actions de la Société, représentant environ 0,2% du capital social de la Société au 30 mai 2016, l'un soumis à des conditions de performance (2 salariés) et l'autre non soumis à des conditions de performance (48 salariés).

Le Conseil d'administration a établi une liste de bénéficiaire répartie entre les deux plans et arrêté les termes des règlements des plans comme suit :

- un plan d'attribution gratuite d'actions non soumis à des conditions de performance, portant sur 24 003 actions ordinaires de la Société existantes ou à émettre, réservées à des salariés de la Société ou d'une des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, prévoyant (i) une période d'acquisition de deux ans, sous réserve de satisfaction de la condition de présence (en tant que salarié ou mandataire social), sous réserve d'exceptions usuelles (décès ou invalidité ou survenance de certains opérations sur le capital de la Société), et (ii) une période de conservation des actions attribuées gratuitement d'une durée d'un an suivant la période d'acquisition, sous réserve d'exceptions usuelles (décès ou invalidité ou survenance de certains opérations sur le capital de la Société); et

- un plan d'attribution gratuite d'actions soumis à des conditions de performance, portant sur 52 500 actions ordinaires de la Société existantes ou à émettre, réservé à des salariés de la Société ou d'une des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, prévoyant (i) une période d'acquisition de deux ans, sous réserve de satisfaction de la condition de présence (en tant que salarié ou mandataire social), sous réserve d'exceptions usuelles (décès ou invalidité ou survenance de certains opérations sur le capital de la Société), et (ii) la satisfaction de deux conditions de performance (telles que détaillées ci-après) et (iii) une période de conservation des actions attribuées gratuitement d'une durée d'un an suivant la période d'acquisition sous réserve d'exceptions usuelles (décès ou invalidité ou survenance de certains opérations sur le capital de la Société). Le nombre d'actions attribuées gratuitement transférées en pleine propriété à chaque bénéficiaire à l'issue de la période d'acquisition variera :

  - pour 50% : du niveau d'atteinte de la croissance du chiffre d'affaires consolidé (exprimé en pourcentage) réalisée par le Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2015, comparé à l'objectif cible de croissance du chiffre d'affaires consolidé au titre de la même période ; et

  - pour 50% du niveau d'atteinte du taux d'EBITDA consolidé 2016-2017 (exprimé en pourcentage) par rapport à l'objectif cible moyen pondéré du chiffre d'affaire de taux d'EBITDA consolidé.

Afin de pouvoir continuer à disposer d'un tel moyen d'intéresser ses salariés et ceux de ses filiales à la marche de l'entreprise et de les fidéliser par un outil d'incitation à moyen terme, l'assemblée générale extraordinaire du 30 mai 2016 a décidé de renouveler la délégation financière autorisant le Conseil d'administration à attribuer des actions gratuites aux salariés et mandataires sociaux du Groupe pour une durée de trente-huit mois à compter du jour de l'assemblée, et a décidé que:

- l'enveloppe globale des actions gratuites pouvant être attribuées aux salariés et mandataires sociaux du Groupe ne pourrait donner droit à un nombre total d'actions supérieur à trois (3) % du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration ;

- le nombre total d'actions gratuites pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ne pourrait donner droit à un nombre d'actions supérieur à un et demi (1,5) % du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration ;

- l'attribution des actions aux dirigeants mandataires sociaux devrait être soumise à la satisfaction de conditions de performance sérieuses et exigeantes à satisfaire sur plusieurs années

consécutives et qui seront fixées par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations ;

- les dirigeants mandataires sociaux de la Société devront prendre l'engagement formel de ne pas procéder à des opérations de couverture de leur risque ;

- les dirigeants mandataires sociaux de la Société ne pourront pas se voir attribuer des actions de performance au moment de leur départ ;

- les attributions pourraient être réparties sur les exercices 2016 à 2018 ;

- l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendrait définitive au terme d'une période d'acquisition minimale dont la durée serait d'au minimum un an au jour de la décision du Conseil d'Administration et les bénéficiaires devraient conserver lesdites actions pendant une durée maximale de un an après l'attribution définitive desdites actions ;

- les dirigeants mandataires sociaux de la Société seront astreints à des obligations de conservation au nominatif, et ce jusqu'à la cessation de leurs fonctions, d'une partie de leurs actions définitivement acquises.

Le Conseil d'administration du 14 février 2017, sur la base de l'autorisation accordée par l'assemblée générale du 30 mai 2016, a mis en place deux nouveaux plans d'attribution gratuite d'actions de performance au bénéfice de membres du personnel salarié de la Société et de ses filiales. Ces deux plans concernent au total 197 salariés auxquels seront attribués gratuitement un nombre total de 104 643 actions de la Société, représentant environ 0,3% du capital social de la Société au 14 février 2017, l'un soumis à des conditions de performance (4 salariés) et l'autre non soumis à des conditions de performance (193 salariés).

Le Conseil d'administration a établi une liste de bénéficiaire répartie entre les deux plans et arrêté les termes des règlements des plans comme suit :

- un plan d'attribution gratuite d'actions non soumis à des conditions de performance, portant sur 56 283 actions ordinaires de la Société existantes ou à émettre, réservées à des salariés de la Société ou d'une des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, prévoyant (i) une période d'acquisition de deux ans, sous réserve de satisfaction de la condition de présence (en tant que salarié ou mandataire social), sous réserve d'exceptions usuelles (décès ou invalidité ou survenance de certains opérations sur le capital de la Société), et (ii) aucune période de conservation des actions attribuées gratuitement; et

- un plan d'attribution gratuite d'actions soumis à des conditions de performance, portant sur 48 360 actions ordinaires de la Société existantes ou à émettre, réservées à des salariés de la Société ou d'une des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, prévoyant (i) une période d'acquisition de deux ans, sous réserve de satisfaction de la condition de présence (en tant que salarié ou mandataire social), sous réserve d'exceptions usuelles (décès ou invalidité ou survenance de certains opérations sur le capital de la Société), et (ii) la satisfaction de deux conditions de performance (telles que détaillées ci-après) et (iii) aucune période de conservation des actions attribuées gratuitement. Le nombre d'actions attribuées gratuitement transférées en pleine propriété à chaque bénéficiaire à l'issue de la période d'acquisition variera :

  - pour 50% : du niveau d'atteinte de la croissance du chiffre d'affaires consolidé (exprimé en pourcentage) réalisée par le Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2016, comparé à l'objectif cible de croissance du chiffre d'affaires consolidé au titre de la même période ; et

- pour 50% du niveau d'atteinte du taux d'EBITDA consolidé 2017-2018 (exprimé en pourcentage) par rapport à l'objectif cible moyen pondéré du chiffre d'affaire de taux d'EBITDA consolidé.

Pour plus de détails sur les options de souscription ou d'achat d'actions ainsi que sur les actions gratuites détenues par certains salariés du Groupe, le lecteur est invité à se reporter aux sections 15.1.4.3 « Historique des plans d'options de souscription et d'achat d'actions », 15.1.4.4 « Options de souscription ou d'achat d'actions de la Société consenties aux dix premiers salariés de la Société » et 15.1.5.3 « Historique des attributions d'actions gratuites » du présent document de référence.

17.2.2 Participation des membres du Conseil d'administration et de la Direction Générale

Le tableau ci-après indique le nombre d'actions détenues par les administrateurs de SRP cités ci-dessous dans le capital social de la Société au 28 février 2017 :

Administrateurs	Nombre d'actions
Marie Ekeland	200
Weiguo (David) Gu	200
Mathieu Laine	200[(1)]
Olivier Marcheteau	200
Hendrik Nelis	200
Melissa Reiter Birge	200

[(1)] Actions détenues à travers la société Altermind UK.

Pour plus de détails sur les actions détenues indirectement par les Fondateurs, le lecteur est invité à se reporter à la section 18.1 « Actionnaires » du présent document de référence.

Pour plus de détails sur les options de souscription ou d'achats d'actions ainsi que sur les actions gratuites détenues par les membres du Conseil d'administration et de la Direction Générale, le lecteur est invité à se reporter aux sections 15.1.4.3 « Historique des plans d'options de souscription et d'achat d'actions », 15.1.4.4 « Options de souscription ou d'achat d'actions de la Société consenties aux dix premiers salariés de la Société » et 15.1.5.3 « Historique des attributions d'actions gratuites » du présent document de référence.

17.3 ACCORDS PREVOYANT UNE PARTICIPATION DES SALARIES DANS LE CAPITAL DE L'EMETTEUR

Le Groupe a mis en place en septembre 2015 des plans d'épargne d'entreprise dans les sociétés opérationnelles situées en France, dont la société Showroomprive.com.

Aux termes de ces plans, les salariés ont notamment la possibilité d'effectuer des versements volontaires investis directement en actions de la Société.

En 2015, le Groupe a également mis en place un dispositif similaire ouvert aux salariés de ses filiales étrangères participantes par le biais d'un plan d'épargne groupe international, limité aux versements investis en actions de la Société dans le cadre d'augmentations de capital.

18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

18.1 ACTIONNAIRES

18.1.1 Tableau d'actionnariat

Le tableau ci-dessous présente les actionnaires qui détiennent au moins 5 % du capital social et des droits de vote de la Société au 28 février 2017.

	Au 28 février 2017		
Actionnaires	**Nombre d'actions**	**% du capital**	**% des droits de vote[10]**
Ancelle SARL[1] [2]	5 546 272	16,2 %	19,5 %
Victoire Investissement Holding SARL[3]	3 714 941	10,8 %	15,1 %
Cambon Financière SARL[4] .	3 299 629	9,6 %	13,4 %
TP Invest Holding SARL[5][6]	2 655 056	7,7 %	7,8 %
Total Fondateurs	15 163 191	44,2 %	55,4 %
Entités Affiliées à Accel Partners[7].....	2 835 000	8,3 %	11,5 %
Vipshop International Holdings Limited [8].....	1 538 461	4,5 %	3,1 %
Autres actionnaires[9].....	14 740 058	43,0 %	30,0 %
Total.....	**34 276 710**	**100 %**	**100 %**

(1) Société contrôlée par Monsieur David Dayan.

(2) Sont également incluses les 52 707 actions détenues par Madame Aurélie Dayan, épouse de Monsieur David Dayan.

(3) Société contrôlée par Monsieur Eric Dayan.

(4) Société contrôlée par Monsieur Michaël Dayan.

(5) Société contrôlée par Monsieur Thierry Petit.

(6) Pour une description des actions gratuites et des options attribuées à Monsieur Thierry Petit, le lecteur est invité à se reporter aux sections 15.1.5.3 « Historique et politique des attributions d'actions gratuites » et 15.1.4.3 « Historique des plans d'options de souscription et d'achat d'actions » du présent document de référence.

(7) Elles désignent les fonds (gérés par Accel Partners) détenant les actions de la Société, dont les actions sont regroupées pour les besoins de l'information sur la détention actionnariale ci-dessus. Ces fonds sont les suivants : Accel London III L.P., Accel London Investors 2009 L.P., Accel Growth Fund L.P., Accel Growth Fund Strategic Partners L.P., Accel Growth Fund Investors 2010 LLC, Accel IX L.P., Accel IX Strategic Partners L.P. et Accel Investors 2010 (B), LLC.

(8) Filiale intégralement contrôlée par Vipshop Holdings Limited.

(9) Sont également incluses les 80 575 actions détenues par les salariés du Groupe, soit 0,2 % du capital et 0,2 % des droits de vote. Au 31 décembre 2016, les salariés du Groupe, au sens de l'article 225-102 du Code de commerce détenaient 80 506 actions, soit 0,2 % du capital et 0,2 % des droits de vote

(10) Depuis le 2 novembre 2015, conformément aux statuts il est attribué un droit de vote double au profit des actions entièrement libérées ayant fait l'objet d'une détention continue au nominatif par un même actionnaire pendant une durée consécutive minimum d'au moins deux (2) ans. Pour le calcul de cette durée de détention, il est tenu compte de la durée de détention des actions de la Société précédant la date d'admission des actions de la Société aux négociations sur Euronext Paris.

18.1.2 Déclarations de franchissements de seuils

Par courrier reçu le 13 mai 2016, la société Axa Investment Managers (contrôlée par la société Axa S.A.), agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en baisse, le 10 mai 2016, le seuil de 5 % du capital de la société SRP Groupe et détenir 1 615 856 actions SRP Groupe représentant autant de droits de vote, soit 4,90 % du capital et 3,34 % des droits de vote de ladite société (sur la base d'un capital composé de 32 960 323 actions représentant 48 337 445 droits de vote, en application du 2ème alinéa de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF). Ce franchissement de seuil résulte d'une cession d'actions SRP sur le marché. La société Axa Investment Managers a précisé agir indépendamment de la personne qui la contrôle dans les conditions posées aux articles L. 233-9 II du code de commerce et 223-12 et 223-12-1 du règlement général de l'AMF.

Par courrier reçu le 28 juin 2016, la société Kilwa Investment (contrôlée par Monsieur Karim Khoury), a déclaré avoir franchi en baisse, le 23 juin 2016, le seuil de 5 % du capital de la société SRP Groupe et détenir 45 833 actions SRP Groupe représentant autant de droits de vote, soit 0,14 %

du capital et 0,09 % des droits de vote de ladite société (sur la base d'un capital composé de 32 960 323 actions représentant 48 337 445 droits de vote, en application du 2ème alinéa de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF). Ce franchissement de seuil résulte d'une cession d'actions SRP hors marché.

Par courrier reçu le 12 décembre 2016, complété notamment par un courrier en date du 6 janvier 2017 :

(i) Ancelle (contrôlée par Monsieur David Dayan) a déclaré avoir franchi individuellement le 6 décembre 2016, en baisse, par suite de la cession de 239 065 actions SRP Groupe au profit de cette dernière, le seuil de 20% des droits de vote de la société SRP Groupe et détenir individuellement, à cette date, 5 493 565 actions SRP Groupe représentant 9 505 175 droits de vote, soit 16,54 % du capital et 19,68 % des droits de vote de cette société (sur la base d'un capital composé de 33 217 929 actions représentant 48 302 552 de droits de vote, en application du 2ème alinéa de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF) ;

(ii) Cambon Financière (contrôlée par Monsieur Michaël Dayan) a déclaré avoir franchi individuellement le 6 décembre 2016, en baisse, par suite de la cession de 143 592 actions SRP Groupe au profit de cette dernière, le seuil de 10% du capital de la société SRP Groupe et détenir individuellement, à cette date, 3 299 629 actions SRP Groupe représentant 6 599 258 droits de vote, soit 9,93 % du capital et 13,66 % des droits de vote de cette société (sur la base d'un capital composé de 33 217 929 actions représentant 48 302 552 de droits de vote, en application du 2ème alinéa de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF).

A cette occasion, le concert composé de la société Ancelle Sàrl (contrôlée par Monsieur David Dayan), Victoire Investissement Holding Sàrl (contrôlée par Monsieur Eric Dayan), Cambon Financière Sàrl (contrôlée par Monsieur Michaël Dayan) et TP Invest Holding Sàrl (contrôlée par Monsieur Thierry Petit) n'a franchi aucun seuil et a précisé, détenir au 6 décembre 2016, 13 678 871 actions SRP Groupe représentant 25 875 787 droits de vote, soit 41,18% du capital et 53,57% des droits de vote de ladite société (sur la base d'un capital composé de 33 217 929 actions représentant 48 302 552 de droits de vote, en application du 2ème alinéa de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF).

Par les mêmes courriers, TP Invest Holding (contrôlée par Monsieur Thierry Petit) a déclaré avoir franchi individuellement en hausse :

(i) le 7 décembre 2016, par suite de l'exercice par Monsieur Thierry Petit, de 315 000 options de souscriptions d'actions SRP Groupe à émettre, le seuil de 5 % des droits de vote de la société SRP Groupe et détenir individuellement à cette date 1 485 736 actions SRP Groupe (en ce compris 315 000 actions SRP Groupe détenues directement par Monsieur Thierry Petit) représentant 2 656 472 droits de vote, soit 4,43 % du capital et 5,46 % des droits de vote de cette société (sur la base d'un nombre total d'actions composant le capital de la société SRP Groupe représentant 33 532 929 actions et d'un nombre total de droits de vote théorique de la société SRP Groupe de 48 617 552 en application du 2ème alinéa de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF, compte tenu de la levée, par Monsieur Thierry Petit, de 315 000 stocks options conduisant à l'émission d'autant d'actions de la Société). A cette occasion, le concert composé de la société Ancelle Sàrl (contrôlée par Monsieur David Dayan), Victoire Investissement Holding Sàrl (contrôlée par Monsieur Eric Dayan), Cambon Financière Sàrl (contrôlée par Monsieur Michaël Dayan) et TP Invest Holding Sàrl (contrôlée par Monsieur Thierry Petit) n'a franchi aucun seuil et a précisé, détenir au 7 décembre 2016, 13 993 871 actions SRP Groupe représentant 26 190 787 droits de vote, soit 41,73% du capital et 53,87% des droits de vote de ladite société (sur la base d'un nombre total d'actions composant le

capital de la société SRP Groupe représentant 33 532 929 actions et d'un nombre total de droits de vote théorique de la société SRP Groupe de 48 617 552 en application du 2ème alinéa de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF, compte tenu de la levée, par Monsieur Thierry Petit, de 315 000 stocks options conduisant à l'émission d'autant d'actions de la Société) ;

(ii) le 9 décembre 2016, par suite de l'exercice par Monsieur Thierry Petit de 544 320 options de souscription d'actions SRP Groupe émises, le seuil de 5% du capital de la société SRP Groupe et détenir à cette date 2 030 056 actions SRP Groupe représentant 3 200 792 droits de vote soit 6,05 % du capital et 6,58 % des droits de vote de cette société (sur la base d'un capital de 33 534 179 actions représentant 48 618 802 droits de vote, en application du 2ème alinéa de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF, compte tenu de la levée, par certains actionnaires de la Société, de 1 250 stocks options conduisant à l'émission d'autant d'actions de la Société). A cette occasion, le concert composé de la société Ancelle Sàrl (contrôlée par Monsieur David Dayan), Victoire Investissement Holding Sàrl (contrôlée par Monsieur Eric Dayan), Cambon Financière Sàrl (contrôlée par Monsieur Michaël Dayan) et TP Invest Holding Sàrl (contrôlée par Monsieur Thierry Petit) n'a franchi aucun seuil et a précisé, détenir au 9 décembre 2016, 14 538 191 actions SRP Groupe représentant 26 735 107 droits de vote, soit 43,35% du capital et 54,99% des droits de vote de ladite société (sur la base d'un capital de 33 534 179 actions représentant 48 618 802 droits de vote, en application du 2ème alinéa de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF, compte tenu de la levée, par certains actionnaires de la Société, de 1 250 stocks options conduisant à l'émission d'autant d'actions de la Société).

Par courrier reçu le 29 décembre 2016, complété notamment par un courrier reçu le 6 janvier 2016, le concert composé de la société Ancelle Sàrl (contrôlée par Monsieur David Dayan), Victoire Investissement Holding Sàrl (contrôlée par Monsieur Eric Dayan), Cambon Financière Sàrl (contrôlée par Monsieur Michaël Dayan) et TP Invest Holding Sàrl (contrôlée par Monsieur Thierry Petit) a par ailleurs précisé détenir, au 22 décembre 2016, par suite de l'acquisition par Monsieur Thierry Petit de 625 000 actions gratuites SRP Groupe nouvelles, 15 163 191 actions SRP Groupe représentant 27 360 107 droits de vote, soit 44,38% du capital et 55,55% des droits de vote de ladite société (sur la base d'un capital de 34 164 865 actions représentant 49 249 488 droits de vote, en application du 2ème alinéa de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF, compte tenu de la levée, par certains actionnaires de la Société, de 5 686 stocks options conduisant à l'émission d'autant d'actions de la Société et de l'émission de 625 000 actions nouvelles SRP Groupe attribuées gratuitement à Monsieur Thierry Petit).

En outre, du fait opérations listées ci-dessus, entre le 6 décembre et le 22 décembre 2016, le concert a accru sa détention en capital, initialement comprise entre 30% et 50% de plus de 1% sur moins de 12 mois consécutifs. Dans ce contexte, le concert a sollicité de l'AMF qu'elle lui accorde une dérogation à l'obligation de déposer un projet d'offre publique sur les actions SRP Groupe. Considérant que le concert détenait préalablement la majorité des droits de vote de la Société, l'AMF a octroyé le 5 janvier 2017 ladite dérogation au concert (Décision AMF n° 217C0074).

18.2 DROIT DE VOTE DES ACTIONNAIRES

Il est attribué un droit de vote à chaque action de la Société.

En outre, les statuts de la Société, tels que modifiés avec effet à la date d'admission des actions de la Société aux négociations sur Euronext Paris, prévoient l'attribution d'un droit de vote double au profit des actions entièrement libérées ayant fait l'objet d'une détention continue au nominatif par un même actionnaire pendant une durée consécutive minimum d'au moins deux (2) ans. Pour le calcul de cette durée de détention, il est tenu compte de la durée de détention des actions de la Société précédant la date d'admission des actions de la Société aux négociations sur Euronext Paris.

Conformément à l'article L. 225-123 alinéa 2 du Code de commerce, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est accordé dès leur émission aux actions nouvelles attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.

Ce droit de vote double peut s'exercer à l'occasion de toute assemblée d'actionnaires.

Toute action convertie au porteur ou dont la propriété est transférée perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert de propriété par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai prévu au deuxième paragraphe de la présente section.

18.3 CONTROLE DE LA SOCIETE

Au 28 février 2017, Ancelle SARL, Victoire Investissement Holding SARL, Cambon Financière SARL et TP Invest Holding SARL (ensemble, les « Fondateurs »), détiennent ensemble 44,2 % du capital et de 55,4 % des droits de vote de la Société. Ancelle SARL, Victoire Investissement Holding SARL, Cambon Financière SARL et TP Invest Holding SARL sont respectivement contrôlées par Messieurs David Dayan, Eric Dayan, Michaël Dayan et Thierry Petit. Au 28 février 2017, les Entités Affiliées à Accel Partners détiennent 8,3 % du capital et 11,5 % des droits de vote.

Pour plus de détails sur l'actionnariat de la Société au 28 février 2017, le lecteur est invité à se reporter à la section 18.1.1 « Tableau d'actionnariat » du présent document de référence.

Un pacte d'actionnaires a été conclu entre les Fondateurs, Messieurs David Dayan, Thierry Petit, Eric Dayan et Michaël Dayan le 29 octobre 2015 et est constitutif d'une action de concert. Pour plus de détails sur le pacte d'actionnaire, le lecteur est invité à se reporter à la section 18.4 « Pactes d'actionnaires » du présent document de référence.

A la date du présent document de référence, la Société dispose d'une gouvernance destinée à assurer que le contrôle des Fondateurs ne soit pas exercé de manière abusive. À cet égard, il est rappelé que parmi les dix administrateurs que compte le Conseil d'administration au 31 décembre 2016, trois sont des membres indépendants soit près du tiers recommandé par le Code AFEP-MEDEF. De plus, chacun des deux comités spécialisés du Conseil comprend deux membres indépendants et est présidé par un membre indépendant du Conseil.

18.4 PACTES D'ACTIONNAIRES

18.4.1 Pacte d'actionnaires entre les Fondateurs et leurs sociétés holding

Un pacte d'actionnaires (le « Pacte ») a été conclu entre Ancelle S.à r.l., Victoire Investissement Holding S.à r.l., Cambon Financière S.à r.l., TP Invest Holding S.à r.l., (ensemble les « Sociétés Holdings ») et Thierry Petit, David Dayan, Éric Dayan et Michaël Dayan (ensemble les « Fondateurs » et avec les Sociétés Holdings, les « Parties » et individuellement une « Partie ») le 29 octobre 2015.

Le Pacte est constitutif d'une action de concert et prévoit notamment :

- des principes relatifs à la gouvernance, dont notamment :
    - le principe d'une Présidence du Conseil d'administration alternée, tous les deux ans, entre David Dayan et Thierry Petit, le Président assumant également la Direction Générale et l'autre assumant la fonction de Directeur Général délégué, et ce, tant que David Dayan et Thierry Petit exerceront tous deux des fonctions opérationnelles au sein du Groupe ;

- l'engagement de soumettre à l'approbation préalable du Conseil d'administration certaines décisions importantes (i.e. celles dont la liste figure dans le règlement intérieur de la Société) ;

- aussi longtemps que David Dayan et Thierry Petit seront actionnaires (directement ou indirectement) (i) chacun d'entre eux figurera parmi les administrateurs dont la nomination sera proposée par les membres du concert à l'assemblée générale des actionnaires et (ii) les autres administrateurs dont la nomination sera proposée par les membres du concert seront choisis d'un commun accord entre David Dayan et Thierry Petit, étant précisé qu'à défaut d'accord entre eux, les membres du concert exerceront librement leur droit de vote en assemblée générale pour la nomination des autres administrateurs ;

- le principe de désignation du Président et du Directeur Général parmi les administrateurs ;

- des obligations de concertation, dont notamment :

  - préalablement à chaque Conseil d'administration ou assemblée d'actionnaires de la Société, et tant que les membres du concert exerceront ensemble des fonctions opérationnelles au sein du Groupe, principe de concertation entre David Dayan et Thierry Petit en vue d'arrêter une position commune pour chaque élément mis à l'ordre du jour ;

  - engagement de chaque Partie en faveur ou, le cas-échéant à faire en sorte que les administrateurs de la Société désignés sur proposition des membres du concert votent en faveur de la position commune ainsi arrêtée ;

- des restrictions relatives aux transferts de titres, dont notamment :

  - chaque Partie s'engage sauf accord préalable des autres Parties ou en cas d'offre publique d'achat ou d'échange (ou d'offre mixte) soutenue par le Président-Directeur Général et le Directeur Général délégué :

    - à ne pas transférer plus de 60 % du nombre total d'actions qu'il détient à la date d'admission des actions de la Société aux négociations sur Euronext Paris (sur une base pleinement diluée et en tenant compte des actions attribuées gratuitement et non encore définitivement acquises) avant le troisième anniversaire de la date de ladite admission ;

    - à ne pas transférer plus de 25 % du nombre d'actions qu'il détient à la date d'admission des actions de la Société aux négociations sur Euronext Paris (sur une base pleinement diluée et en tenant compte des actions attribuées gratuitement et non encore définitivement acquises) au cours d'une période de douze (12) mois consécutifs ; et

    - à ne pas transférer de titres à un tiers (ou ses affiliés) ayant directement ou indirectement une activité concurrente ;

  - un engagement de maintenir le contrôle familial à 100 % de leurs holdings patrimoniales ;

  - chaque Partie s'engage à ne pas procéder, sans l'accord des autres Parties, à l'acquisition de titres ayant pour conséquence une détention par ce dernier de plus de 30 % des droits de vote de la Société.

- la mise en place d'un droit de préemption et un droit de cession conjointe sauf en cas de transferts de titres intervenant sur le marché au profit d'un ou de plusieurs acquéreurs non déterminés

Le Pacte est conclu pour une durée de dix (10) ans à compter de la date de sa signature par toutes les Parties. Par dérogation, le Pacte sera résilié par anticipation si les Parties détiennent ensemble moins de 30 % des droits de vote de la Société. En outre, une Partie cessera de plein droit d'être liée par les dispositions du Pacte à compter du jour où elle détiendra (directement et indirectement) moins de 25 % du capital et des droits de vote de la Société qu'elle détenait à la date d'admission des actions de la Société aux négociations sur Euronext Paris (sur une base pleinement diluée et en tenant compte des actions attribuées gratuitement et non encore définitivement acquises).

18.4.2 Accords entre les Fondateurs et certains investisseurs

Un pacte d'actionnaires entre l'ensemble des actionnaires de la Société (notamment les Fondateurs) préalablement à l'introduction en bourse de la Société, modifié et mis à jour le 25 septembre 2015 a été résilié lors de l'admission des actions de la Société aux négociations sur Euronext Paris à l'exception de ses articles 11, 18, 20.3 et 20.4, dont seuls certains sont encore en vigueur. Les articles 20.3 et 20.4 dudit pacte instauraient des obligations de non-concurrence et de non-sollicitation à la charge des Fondateurs, étant rappelé que ces articles du pacte resteront applicables (pour chaque Fondateur) jusqu'à la première des deux dates suivantes : (a) la date à laquelle les fonds (gérés par Accel Partners) et les actionnaires de la Société issus des pays du Golfe (le cas-échéant via Kilwa Investment S.A) ne détiennent plus d'actions de la Société et (b) l'expiration d'une période de douze (12) mois à compter de la date de cessation de leurs fonctions au sein de la Société.

Par ailleurs, un accord de cession ordonnée a été conclu le 29 octobre 2015 entre Ancelle SARL, Victoire Investissement Holding SARL, Cambon Financière SARL et TP Invest Holding SARL, les Entités Affiliées à Accel Partners et Kilwa Investment S.A., prévoyant notamment :

- que si une partie a l'intention d'effectuer une cession par placement privé accéléré (*accelerated book-building offering*) elle a l'obligation d'en informer les autres parties et ces dernières (à condition que leurs engagements de conservation soient expirés ou levés) auront le droit de participer audit placement accéléré proposé selon une procédure déterminée ;

- un engagement d'abstention par toutes les parties pour une période de 90 jours suivant tout placement accéléré effectué selon les termes de l'accord de cession ordonnée ;

- dans le cadre d'opérations effectuées sur le marché, des engagements de respecter certaines restrictions notamment en ce qui concerne le volume quotidien des cessions, l'engagement de recourir à un prestataire de services d'investissements ou deux, sous réserve de certaines exceptions ;

- par exception, (i) les opérations de gré à gré hors marché et non intermédiées, (ii) les cessions effectuées par un dirigeant de la Société en vertu d'un mandat irrévocable de gestion conforme aux recommandations de l'AMF relatives à la prévention des délits d'initiés et portant sur moins de 1 % du capital social sur une période de six mois consécutifs et (iii) l'apport des actions à une offre publique sur la Société, ne sont pas régis par l'accord de cession ordonnée ;

Les parties à cet accord ont précisé qu'elles n'entendent pas agir de concert.

L'accord de cession ordonnée est d'une durée de deux ans à compter du règlement-livraison de l'introduction en bourse, soit jusqu'au 2 novembre 2017, étant précisé que cette durée a pris fin le 2 novembre 2016 pour Kilwa Investment S.A. Cet accord est entré en vigueur à compter de l'introduction en bourse et prend fin par anticipation à l'égard de toute partie venant à détenir moins de 1,5 % du capital social ou moins de 5 % du flottant des actions de la Société.

18.4.3 Contrat d'investissement avec Vipshop Holdings Limited

Dans le cadre de l'admission des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris en octobre 2015, un accord a été conclu (le « Contrat d'Investissement ») entre la Société et les Fondateurs, d'une part, et les sociétés Vipshop Holdings Limited et sa filiale Vipshop International Holdings Limited (l'« Investisseur »), prévoyant l'entrée au capital de la Société de Vipshop Holdings Limited, à travers sa filiale Vipshop International Holdings Limited, dans le cadre de l'admission des actions de la Société aux négociations sur Euronext Paris.

Vipshop Holdings Limited est un *leader* du déstockage de marques en ligne en Chine, qui propose aux consommateurs dans toute la Chine des produits de marques populaires et de qualité à des prix intégrant une remise significative par rapport aux prix de vente publics. Depuis sa création en août 2008, Vipshop a rapidement développé le nombre de ses clients et de ses marques partenaires qui ont atteint aujourd'hui tous deux une taille significative. Vipshop International Holdings Limited est une filiale entièrement détenue par Vipshop Holdings Limited et immatriculée à Hong Kong. La société exerce une activité de vente au détail et représente le véhicule d'investissement de Vipshop Holdings Limited pour son activité principale en Chine.

Outre les modalités de la prise de participation de Vipshop International Holdings Limited dans le capital de SRP Groupe intervenue au moment de l'introduction en bourse de la Société, le Contrat d'Investissement prévoyait la souscription par l'Investisseur à l'égard de la Société de certains engagements résumés ci-après qui demeurent applicables, pour les durées spécifiées ci-après :

(iii) un engagement de ne pas augmenter sa participation au capital de la Société, directement ou indirectement, pendant une période expirant 18 mois suivant la date de règlement-livraison (la « Période de Suspension »), sauf (x) dans le cadre d'une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, ou (y) dans le cadre d'une d'offre publique de l'Investisseur portant sur 100 % des actions existantes de la Société. A l'issue de cette période de 18 mois, les éventuelles acquisitions d'actions par l'Investisseur sont soumises à notification préalable à la Société pendant une nouvelle période de 18 mois, sous certaines conditions ;

(iv) un engagement d'apporter l'ensemble de ses titres à toute offre publique visant le capital de la Société qui serait lancée par un tiers dans un délai de 36 mois suivant le règlement-livraison de l'introduction en bourse et serait approuvée par le conseil d'administration de la Société, sous réserve d'une condition de retour sur investissement minimum pour l'investisseur, et

(v) un engagement, tant que le conseil d'administration comprend un administrateur désigné sur proposition de l'Investisseur (x) de ne pas détenir ou réaliser d'investissement en capital dans une société du secteur des « *fashion flash sales* » en Europe , et (y) de ne pas participer à une *joint-venture* avec un tiers dans le domaine des « *fashion flash-sales* » en Europe, à l'exception de sa participation minoritaire existante au capital d'une société anglaise. À compter du règlement-livraison de l'introduction en bourse et pendant la durée de 5 ans de l'accord, l'Investisseur peut demander à la Société la désignation d'un administrateur de son choix et les vendeurs s'engagent à voter en faveur d'une telle résolution. Ce droit prendra fin et ledit administrateur sera tenu de démissionner de ses fonctions si, après l'expiration des engagements d'exclusivité visés ci-dessus, des opérations prohibées par cet engagement sont réalisées par l'Investisseur de même que si la participation de l'Investisseur est réduite de plus de 30 % par rapport à sa participation au jour du règlement-livraison de l'introduction en bourse.

Le Contrat d'Investissement est entré en vigueur à compter du 16 octobre 2015 pour une durée de 5 ans.

18.5 ACCORDS SUSCEPTIBLES D'ENTRAINER UN CHANGEMENT DE CONTROLE

À la date du présent document de référence, à la connaissance de la Société, à l'exception des accords décrits à la section 18.4 « Pactes d'actionnaires » du présent document de référence, il n'existe aucun accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner, à une date ultérieure, un changement de son contrôle.

18.6 ELEMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, sont présentés ci-après les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

18.6.1 La structure du capital de la Société

Voir la section 18.1 « Actionnaires » du présent document de référence.

18.6.2 Les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce

Voir les sections 18.4 « Pactes d'actionnaires » et 18.5 « Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle » du présent document de référence.

18.6.3 Les participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce

Voir la section 18.1 « Actionnaires » du présent document de référence.

18.6.4 La liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci

Néant.

18.6.5 Les mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier

Néant

18.6.6 Les accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote

Voir la section 18.4 « Pactes d'actionnaires » du présent document de référence.

18.6.7 Les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la Société

Voir la section 18.4 « Pactes d'actionnaires » du présent document de référence.

18.6.8 Les pouvoirs du Conseil d'administration en particulier l'émission ou le rachat d'actions

Les résolutions financières en vigueur à la date du présent document de référence qui ont été approuvées par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 30 mai 2016 ainsi que les résolutions financières dont l'adoption sera proposée à l'assemblée générale des actionnaires mixte de la Société prévue le 26 juin 2017 sont présentées à la section 21.1.1 « Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis » du présent document de référence.

18.6.9 Les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société

Le contrat de prestations logistiques entre showroomprive.com et Deret E. QLS SAS en date du 17 février 2012 prévoit qu'en cas d'un changement de contrôle, au sens des articles 233-1 et suivants du Code de commerce, de showroomprive.com ou de Deret E. QLS SAS au profit d'un tiers et/ou de toute société filiale ou non dudit groupe, les dispositions contractuelles dudit contrat s'appliqueront à la nouvelle entité substituée, sous réserve de l'accord préalable écrit de l'autre partie.

18.6.10 Les accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique

Néant.

18.7 ETAT RECAPITULATIF DES OPERATIONS MENTIONNEES A L'ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONETAIRE ET FINANCIER REALISEES AU COURS DE L'EXERCICE 2016

Le tableau ci-dessous présente un état récapitulatif (article 223-26 du règlement général de l'AMF) des opérations mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées au cours de l'exercice 2016 :

Intéressé	Instrument financier	Nature de l'opération	Date de l'opération	Lieu de l'opération	Prix unitaire (en euros)	Montant de l'opération (en euros)
Ancelle SARL[(1)]....	Actions	Cession	16 février 2016	Euronext Paris	1,00	1,00
TP Invest Holding SARL[(2)].....	Actions	Cession	16 février 2016	Euronext Paris	1,00	1,00
Victoire Investissement Holding SARL[(3)]...	Actions	Cession	16 février 2016	Euronext Paris	1,00	1,00
Cambon Financière SARL[(4)].....	Actions	Cession	16 février 2016	Euronext Paris	1,00	1,00
Ancelle SARL[(1)]....	Actions	Cession	23 novembre 2016	Euronext Paris	1,00	1 211,00
Ancelle SARL[(1)]....	Actions	Cession	23 novembre 2016	Euronext Paris	1,00	17 319,00
TP Invest Holding SARL[(2)].....	Actions	Cession	23 novembre 2016	Euronext Paris	1,00	448,00
TP Invest Holding SARL[(2)].....	Actions	Cession	23 novembre 2016	Euronext Paris	1,00	6 400,00
Cambon Financière SARL[(4)].....	Actions	Cession	23 novembre 2016	Euronext Paris	1,00	727,00
Cambon Financière SARL[(4)].....	Actions	Cession	23 novembre 2016	Euronext Paris	1,00	10 403,00
Victoire Investissement Holding SARL[(3)]...	Actions	Cession	23 novembre 2016	Euronext Paris	1,00	11 711,00
Victoire Investissement Holding SARL[(3)]...	Actions	Cession	23 novembre 2016	Euronext Paris	1,00	819,00
Ancelle SARL[(1)]....	Actions	Cession	6 décembre 2016	Euronext Paris	4,00	956 260,00
Victoire Investissement Holding SARL[(3)]...	Actions	Cession	6 décembre 2016	Euronext Paris	4,00	646 652,00
Cambon Financière SARL[(4)].....	Actions	Cession	6 décembre 2016	Euronext Paris	4,00	574 368,00
Thierry Petit.....	Actions	Exercice d'options d'achat d'actions	7 décembre 2016	Euronext Paris	4,00	1 260 000,00
Thierry Petit.....	Actions	Exercice d'options d'achat	9 décembre 2016	Euronext Paris	4,00	2 177 280,00

		d’actions				
Thierry Petit.....	Actions	Attribution définitive d’actions gratuites	22 décembre 2016	Euronext Paris	20,19	12 618 750,00

(1) Personne morale liée à David Dayan, membre du Conseil d’administration et Président-Directeur général de SRP Groupe.

(2) Personne morale liée à Thierry Petit, membre du Conseil d’administration et Directeur Général délégué de SRP Groupe.

(3) Personne morale liée à Eric Dayan, membre du Conseil d’administration de SRP Groupe.

(4) Personne morale liée à Michaël Dayan, membre du Conseil d’administration de SRP Groupe.

19. OPERATIONS AVEC LES APPARENTES

19.1 OPERATIONS AVEC LES APPARENTES

Dans le cadre normal des activités du Groupe, plusieurs filiales entièrement détenues par la Société ont conclu des conventions de prestations de services intragroupe aux fins de définir les modalités de refacturation au sein du Groupe de certaines prestations qu'elles partagent dans le cadre de leurs activités, tels que les prestations de management et de direction, les prestations administratives et financières ainsi que des frais logistiques. Certaines filiales entièrement détenues par la Société ont également conclu des conventions de gestion de trésorerie pour optimiser la gestion de la trésorerie au sein du Groupe. La Société et ses filiales françaises forment une intégration fiscale depuis le 1er janvier 2012. Ces filiales ont conclu avec la Société une convention d'intégration fiscale réglant leur contribution aux diverses impositions d'ensemble dont la Société est l'unique redevable en tant que société tête de groupe d'intégration fiscale.

Dans le cours normal de son activité, le Groupe réalise des opérations avec des entités contrôlées par David Dayan, Thierry Petit, Eric Dayan et Michaël Dayan ensemble. En 2016, 2015 et 2014, ces transactions ont principalement consisté au paiement de loyers au titre de baux conclus dans des conditions normales de marché pour les entrepôts de Fosses (dont le bail a été terminé fin avril 2015) et de Saint-Witz, ainsi que pour le siège social de la Société à la Plaine Saint-Denis. Les montants versés à ces entités liées représentaient respectivement 1,9 million d'euros, 2,0 millions d'euros et 2,1 million d'euros en 2016, 2015 et 2014. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la note 6.2 aux états financiers consolidés annuels du Groupe figurant à la section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 » du présent document de référence.

Le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et les engagements réglementés figurant à la section 19.2 « *Le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés pour l'exercice clos le 31 décembre 2016* » du présent document de référence décrit les transactions notifiées.

En application de l'article 28-1 du Règlement (CE) n°809/2004, les rapports spéciaux des commissaires aux comptes de la Société sur les conventions réglementées pour les exercices clos les 31 décembre 2015 et 2014 figurant respectivement au chapitre 19 « Opérations avec les apparentés » du Document de Référence 2015 et du Document de Base sont inclus par référence dans le présent document de référence.

19.2 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2016

SRP Groupe S.A.

Siège social : ZAC Montjoie – 1, rue des Blés – 93212 La Plaine Saint-Denis Cedex
Capital social : €.1 367 658,76

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L.225-40 du code de commerce, nous avons été avisés de la convention suivante qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Convention de collaboration avec la société Altermind

Personnes concernées :

Mathieu Laine – Président de la société Altermind et Administrateur de la société SRP Groupe.

Nature et objet :

L'avenant en date du 30 mai 2016, entre la société Showroomprivé.com, filiale de votre société, et la société Altermind, dont Monsieur Mathieu Laine est Président, conclu en vue de renouveler une convention de collaboration datée du 19 septembre 2014, telle qu'amendée le 28 mars 2015, prévoit la

fourniture par Altermind de prestations de conseils aux dirigeants de la Société Showroomprivé.com sur la stratégie, le développement, l'image et la respectabilité de l'entreprise.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société :

Cet avenant, dont la signature a été autorisé par le Conseil d'administration de votre société lors de sa réunion du 30 mai 2016, présente un intérêt pour votre groupe au regard de l'accompagnement fourni par Altermind et de la nécessité de préciser le mode de calcul du success fee versé à cette dernière, en tenant compte du développement de l'activité de Showroomprivé.com, de la cotation en bourse de sa société-mère et des nouveaux axes d'évolution du groupe.

Modalités :

Conformément à l'avenant du 30 mai 2016, les prestations d'Altermind ont été facturées à la société Showroomprivé.com à hauteur de 166 k€ H.T. au titre des prestations 2016 auxquelles sont venues s'ajouter un complément de 35 K€ H.T. relatif à l'exercice 2015 et des « success fees » de 110 k€ H.T. suite à l'introduction en bourse de votre société.

Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet d'une autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Convention de prestations de services avec la société Altermind

Personnes concernées :

Mathieu Laine – Président de la société Altermind et Administrateur de la société SRP Groupe.

Nature et objet :

La convention conclue entre la société Showroomprivé.com, filiale de votre société, et la société Altermind, dont Monsieur Mathieu Laine est Président, encadre une mission de prestations de conseils et d'assistance dans le cadre de la stratégie juridique de votre groupe.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société :

Cette convention présente un intérêt pour votre groupe au regard de ses intérêts stratégiques.

Modalités :

Cette convention n'a pas eu d'impact dans les comptes de l'exercice 2016 de la société Showroomprivé.com étant précisé que pour l'exécution de ces prestations, la société Altermind percevra un « success fee ».

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R.225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante, déjà approuvée par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Contrat d'investissement avec Vipshop Holdings Limited et sa filiale Vipshop International Holdings Limited

Sociétés concernées :

SRP Groupe S.A. et les sociétés détenues par les administrateurs de SRP Groupe S.A. à savoir les sociétés Ancelle S.A.R.L., Cambon Financière S.A.R.L., Victoire Investissement Holding S.A.R.L., et TP Invest Holding S.A.R.L.

Administrateurs concernés :

- David Dayan, Président du Conseil d'administration et Directeur général de SRP Groupe S.A. et Gérant d' Ancelle S.A.R.L.
- Thierry Petit, Directeur général délégué et administrateur de SRP Groupe S.A. et Gérant de TP Invest Holding S.A.R.L.
- Eric Dayan, administrateur de SRP Groupe S.A. et Directeur général délégué de SRP Groupe S.A. jusqu'au 30 octobre 2015 et Gérant de Victoire Investissement Holding S.A.R.L.
- Michaël Dayan, administrateur de SRP Groupe S.A. et Directeur général délégué de SRP Groupe S.A. jusqu'au 30 octobre 2015 et Gérant de Cambon Financière S.A.R.L.

Nature et objet :

SRP Groupe S.A. et les sociétés détenues par les administrateurs mentionnés ci-dessus ont signé un contrat d'investissement en date du 16 octobre 2015 avec la société Vipshop Holdings Limited et sa filiale Vipshop International Holdings Limited qui prévoit l'entrée au capital de SRP Groupe S.A. de Vipshop International Holdings Limited.

Motifs justifiant de l'intérêt de l'engagement pour la Société:

Ce contrat d'investissement, dont la signature a été autorisée par le conseil d'administration lors de réunion du 15 octobre 2015 et approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires réunie le 30 mai 2016, se justifie par son impact positif sur la réalisation de l'introduction en bourse et plus généralement son intérêt stratégique pour la société.

Modalités :

Ce contrat d'investissement, pour une durée de 5 années, jusqu'au 16 octobre 2020 prévoit les modalités suivantes :

- Acquisition en 2015 par Vipshop International Holdings Limited pour un montant d'environ 30 millions d'euros de 1 538 461 actions au prix de 19,50 € par action, dont un nominal par action de 0,04 € et une prime d'émission de 19,46 €.
- Vipshop International Holdings Limited peut, sous certaines conditions, demander à SRP Groupe S.A. la désignation d'un administrateur de son choix. Dans ce contexte, Weiguo Gu a été nommé administrateur depuis 2015.
- Vipshop International Holdings Limited a pris certains engagements à l'égard de SRP Groupe S.A. pour des durées variant, selon le cas, entre 12 et 36 mois suivant la date de réalisation de l'introduction en bourse de SRP Groupe S.A.

Paris La Défense, le 27 avril 2017

KPMG AUDIT IS

Jean-Pierre Valensi
Associé

Paris, 27 avril 2017

Jérôme Banaïnous

Jérôme Benaïnous
Associé

20. INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DU GROUPE

En application de l'article 28-1 du Règlement (CE) n°809/2004, les états financiers suivants sont inclus par référence dans le présent document de référence :

- les états financiers consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2015 ainsi que le rapport d'audit correspondant des commissaires aux comptes de la Société, tels qu'ils figurent au chapitre 20 « Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats du Groupe » du Document de Référence 2015 ;

- les états financiers consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2014 ainsi que le rapport d'audit correspondant des commissaires aux comptes de la Société, tels qu'ils figurent au chapitre 20 « Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats du Groupe » du Document de Base.

20.1 INFORMATIONS FINANCIERES DU GROUPE

20.1.1 Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016

ETATS FINANCIERS CONSOLIDES
AU 31 DECEMBRE 2016

showroomprive•com

Sommaire

1. ETATS FINANCIERS 221
1.1. ETAT DU RÉSULTAT NET 221
1.2. ETAT DU RÉSULTAT GLOBAL 221
1.3. BILAN CONSOLIDÉ 222
1.4. TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS 223
1.5. TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS 224
1.6. LE GROUPE 225
1.7. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 225
1.8. ORGANIGRAMME 226
1.9. RÉFÉRENTIEL COMPTABLE 227
1.10. MODALITÉS DE CONSOLIDATION 230
1.11. BASE D'ÉVALUATION 231
1.12. MONNAIE DE PRÉSENTATION ET TRANSACTIONS LIBELLÉES EN DEVISES 231
1.13. RECOURS À DES ESTIMATIONS ET AUX JUGEMENTS 231
1.14. PRINCIPES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION 231
2. PERIMETRE DE CONSOLIDATION 240
2.1. PÉRIMÈTRE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 240
2.2. EVOLUTION DU PÉRIMÈTRE AU COURS DE L'EXERCICE 240
3. NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT 241
3.1. EBITDA 241
3.2. INFORMATIONS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE DES CLIENTS 241
3.3. CHARGES OPÉRATIONNELLES PAR NATURE 241
3.4. IMPÔTS 242
3.5. COÛTS DES PAIEMENTS EN ACTIONS ET AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS 243
4. NOTES SUR LE BILAN 245

4.1. GOODWILL 245
4.2. AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES 247
4.3. IMMOBILISATIONS CORPORELLES 249
4.4. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES 251
4.5. STOCKS 252
4.6. CLIENTS, AVANCES ET ACOMPTES VERSÉS 252
4.7. VENTILATION CRÉANCES PAR ÉCHÉANCE 252
4.8. VENTILATION DES DETTES PAR ÉCHÉANCE 254
4.9. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE 255
4.10. ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL 256
4.11. PROVISIONS 256
4.12. IMPÔTS DIFFÉRÉS 258
4.13. EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES 260
4.14. DÉFINITION DES CLASSES D'ACTIFS ET DE PASSIFS FINANCIERS PAR CATÉGORIE COMPTABLE 261
4.15. PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS 263
4.16. PLANS D'ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS 264
4.17. RÉSULTAT PAR ACTION 265
4.18. ANALYSE DE LA VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT 266
5. Exposition du groupe aux risques financiers 268
5.1. RISQUE DE MARCHÉ 268
5.2. RISQUE DE LIQUIDITÉ 268
5.3. RISQUE DE CRÉDIT 268
6. PARTIES LIEES 269
6.1. PARTIES LIÉES AYANT UN CONTRÔLE SUR LE GROUPE 269
6.2. AUTRES PARTIES LIÉES 269
7. ENGAGEMENTS HORS BILAN 270
7.1. ENGAGEMENTS REÇUS 270
7.2. ENGAGEMENTS DONNÉS 270
7.3. EFFECTIF MOYEN DE PÉRIODE 271
7.4. EVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE 271
7.5. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 271

1. ETATS FINANCIERS

1.1. Etat du résultat net

en K€	Notes	2016	2015	2014
Chiffre d'affaires	3.2	539 704	442 832	349 791
Coût des ventes	3.2	- 332 028	- 263 679	- 202 929
Marge brute		**207 676**	**179 153**	**146 862**
		38,5%	*40,5%*	*42%*
Marketing	3.2	- 25 683	- 26 897	- 21 928
Logistique & traitement des commandes	3.2	- 122 084	- 102 650	- 84 949
Frais généraux et administratifs	3.2	- 36 887	- 29 861	- 26 828
Résultat opérationnel courant		**23 022**	**19 745**	**13 156**
Am. des actifs incorp. reconnus à l'occasion d'un regroupement d'entreprise	4.2	- 804	- 783	- 783
Coûts des paiements en actions	3.5, 4.15 & 4.16	- 13 295	- 4 089	- 103
Autres produits et charges opérationnels	3.5	- 6 322	- 4 017	- 2 305
Résultat opérationnel		**2 601**	**10 856**	**9 965**
Coût de l'endettement financier		**- 690**	**- 137**	**- 144**
Autres produits et charges financiers		**580**	**- 106**	**52**
		-		
Résultat avant impôts		**2 491**	**10 613**	**9 873**
Impôts sur les bénéfices	3.3	- 2 741	- 5 470	- 4 003
Résultat net		**- 250**	**5 143**	**5 870**
Part attribuable aux actionnaires de l'entité consolidante		**- 250**	**5 143**	**5 870**
Part attribuable aux participations ne conférant pas le contrôle				

1.2. Etat du résultat global

en K€	2016	2015	2014
Résultat net	**- 250**	**5 143**	**5 870**
Autres éléments du résultat global		-	-
Résultat global	**- 250**	**5 143**	**5 870**

1.3. Bilan consolidé

en K€	Notes	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Goodwill	4.1	102 782	81 576	81 576
Autres Immobilisations incorporelles	4.2	39 289	28 861	27 726
Immobilisations corporelles	4.3	15 626	14 833	14 141
Titres mis en équivalence	4.4			-
Autres actifs financiers	4.4	3 624	1 105	1 181
Impôts différés	4.12	3 278	75	75
Actifs non-courants		**164 599**	**126 450**	**124 699**
Stocks et en-cours	4.5	82 638	57 068	41 691
Clients et comptes rattachés	4.6 & 4.7	36 612	24 014	14 925
Créances d'impôt	4.7	3 519	3 058	2 744
Autres actifs courants	4.7	36 915	27 952	19 388
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.9	97 004	102 982	47 730
Actifs courants		**256 688**	**215 074**	**126 478**
Total Actif		**421 287**	**341 524**	**251 177**

en K€		31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Capital	1.6	1 368	1 316	1 210
Primes liées au capital		172 492	168 532	119 750
Autres réserves		28 944	13 056	3 886
Résultat net		- 250	5 143	5 870
Total Capitaux propres, part du groupe		**202 554**	**188 047**	**130 716**
Total des capitaux propres	1.6	**202 554**	**188 047**	**130 716**
Emprunts et dettes financières	4.13	2 038	2 962	3 625
Engagements envers le personnel	4.10	88	116	89
Impôts différés	4.12	11 628	9 883	9 239
Total Passifs non courants		**13 754**	**12 961**	**12 953**
Emprunts et concours bancaires (part à moins d'un	4.13	966	916	1 005
Provisions (part à moins d'un an)	4.11	1 324	993	795
Fournisseurs et comptes rattachés	4.8	148 504	100 108	75 362
Dettes d'impôt	4.8	710		-
Autres passifs courants	4.8	53 475	38 499	30 346
Total Passifs courants		**204 979**	**140 516**	**107 508**
Total des passifs		**218 733**	**153 477**	**120 461**
Total des passifs et capitaux propres		**421 287**	**341 524**	**251 177**

1.4. Tableau de flux de trésorerie consolidés

en K€	Notes	2016	2015	2014
Résultat net total consolidé	1.1	- 250	5 143	5 870
Ajustements				
Elim. des provisions et amortissements	4.2, 4.3, 4.5, 4.6, 4.11	7 280	5 358	3 786
Elim. des résultats de cession et des pertes et profits de dilution		177	- 18	67
Charges et produits calculés liés aux paiements en actions	4.16 & 4.17	10 771	3 300	103
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt		**17 978**	**13 783**	**9 826**
Elim. de la charge (produit) d'impôt	1.1	2 741	5 470	4 003
Elim. du coût de l'endettement financier net	1.1	690	137	144
Incidence de la variation des stocks	4.5	*- 16 284*	*- 15 557*	*- 13 775*
Incidence de la variation des clients, fournisseurs et comptes rattachés	4.7 & 4.8	*25 502*	*16 418*	*26 835*
Incidence de la variation des autres créances et dettes	4.7 & 4.8	*4 390*	*- 1 164*	*31*
Incidence de la variation du BFR	4.18	13 608	- 303	13 091
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles avant impôt		**35 017**	**19 087**	**27 064**
Impôts payés		- 2 261	- 5 141	- 7 195
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles		**32 756**	**13 946**	**19 869**
Incidence des variations de périmètre		- 31 751		-
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	4.2 & 4.3	- 8 400	- 6 348	- 4 920
Acquisition d'actifs financiers		-	-	-
Variation des prêts et avances consentis	4.4	- 97	- 79	- 217
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	4.2 & 4.3	368	19	78
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		**- 39 880**	**- 6 408**	**- 5 059**
Augmentation de capital	1.6		48 610	-
Levées de stock-options	1.6	2 737	278	
Emission d'emprunts				
Remboursement d'emprunts	4.13	- 901	- 1 037	- 507
Intérêts financiers nets versés	1.1	- 690	- 137	- 144
Autres flux liés aux opérations de financement				
Flux de trésorerie liés aux activités de financement		**1 146**	**47 714**	**- 651**
Variation de la trésorerie		**- 5 978**	**55 252**	**14 159**
Trésorerie d'ouverture		102 982	47 730	33 571
Trésorerie de clôture		**97 004**	**102 982**	**47 730**

La composition de la trésorerie de clôture est détaillée dans la note 4.9.

1.5. Tableau de variation des capitaux propres consolidés

en K€	Capital	Primes liées au capital	Actions propres	Autres réserves Groupe			Résultats accumulés	Total Capitaux propres part du groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total Capitaux propres
				Réserves de conversion	Autres réserves	Total				
Situation au 31.12.2013	**1 210**	**119 750**	**-**	**-**	**348**	**348**	**3 434**	**124 742**	**-**	**124 742**
Résultat net	-	-	-	-	-	-	5 870	5 870	-	5 870
Résultat global	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**5 870**	**5 870**	**-**	**5 870**
Paiements en actions	-	-	-	-	104	104	-	104	-	104
Autres variations	-	-	-	-	-	-		-	-	-
Situation au 31.12.2014	**1 210**	**119 750**	**-**	**-**	**452**	**452**	**9 304**	**130 716**	**-**	**130 716**
Résultat net	-	-	-	-	-	-	5 143	5 143	-	5 143
Résultat global	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**5 143**	**5 143**	**-**	**5 143**
Admission Euronext	103	48 507	-	-	-	-	-	48 610	-	48 610
Levées de stocks options	3	275	-	-	-	-	-	278	-	278
Attributions gratuites d'actions et charges de stocks-options	-	-	-	-	3 300	3 300	-	3 300	-	3 300
Autres variations	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Situation au 31.12.2015	**1 316**	**168 532**	**-**	**-**	**3 752**	**3 752**	**14 447**	**188 047**	**-**	**188 047**
Résultat net			-	-	-	-	- 250	- 250	-	- 250
Résultat global			**-**	**-**	**-**	-	**- 250**	**- 250**	**-**	**- 250**
Levées de stocks options	27	3 960	-	-	-	-	-	3 987	-	3 987
Attributions gratuites d'actions et charges de stocks-options			-	-	10 771	10 771	-	10 771	-	10 771
Autres variations	25		-	-	-	-	- 25	-	-	-
Situation au 31.12.2016	**1 368**	**172 492**	**-**	**-**	**14 523**	**14 523**	**14 172**	**202 554**	**-**	**202 554**

La variation de l'exercice 2015 correspond essentiellement à l'augmentation de capital résultant de l'offre primaire de titres réalisée dans le cadre de l'admission aux négociations des actions de la Société sur Euronext Paris en octobre 2015, ainsi qu'au résultat de la période.

Dans le cadre de la préparation de l'admission des titres de la société aux négociations, la valeur nominale des actions a été portée de 0,01 € à 0,04 €.

Au 31 décembre 2015, le capital social de la société SRP Groupe S.A. était constitué de 32 890 324 actions de valeur nominale de 0,04 €.

Au 31 décembre 2016, le capital social de la société SRP Groupe S.A. était constitué de 34 191 469 actions de valeur nominale de 0,04 €.

REFERENTIEL COMPTABLE, MODALITES DE CONSOLIDATION, METHODES ET REGLES D'EVALUATION

1.6. Le Groupe

L'exercice clos au 31 décembre 2016 couvre une période de 12 mois.

Les états financiers consolidés de la Société aux 31 décembre 2016 comprennent SRP Groupe S.A. et ses filiales (l'ensemble désigné comme « le Groupe »).

L'activité du Groupe est dédiée à la vente privée d'articles sur Internet.

1.7. Faits marquants de l'exercice

Fin septembre 2016, SRP Groupe a acquis 100% des actions de la société ABC Sourcing, spécialiste des ventes de produits déstockés auprès des grossistes, en France, pour un montant de 2,5 M€ auquel s'ajoutera un complément de prix.

Début novembre 2016, SRP Groupe a acquis 100% des actions de la société Saldi Privati, numéro 2 des ventes événementielles en Italie, pour un montant de 28 M€.

2015 - Introduction en bourse sur le marché réglementé Euronext à Paris

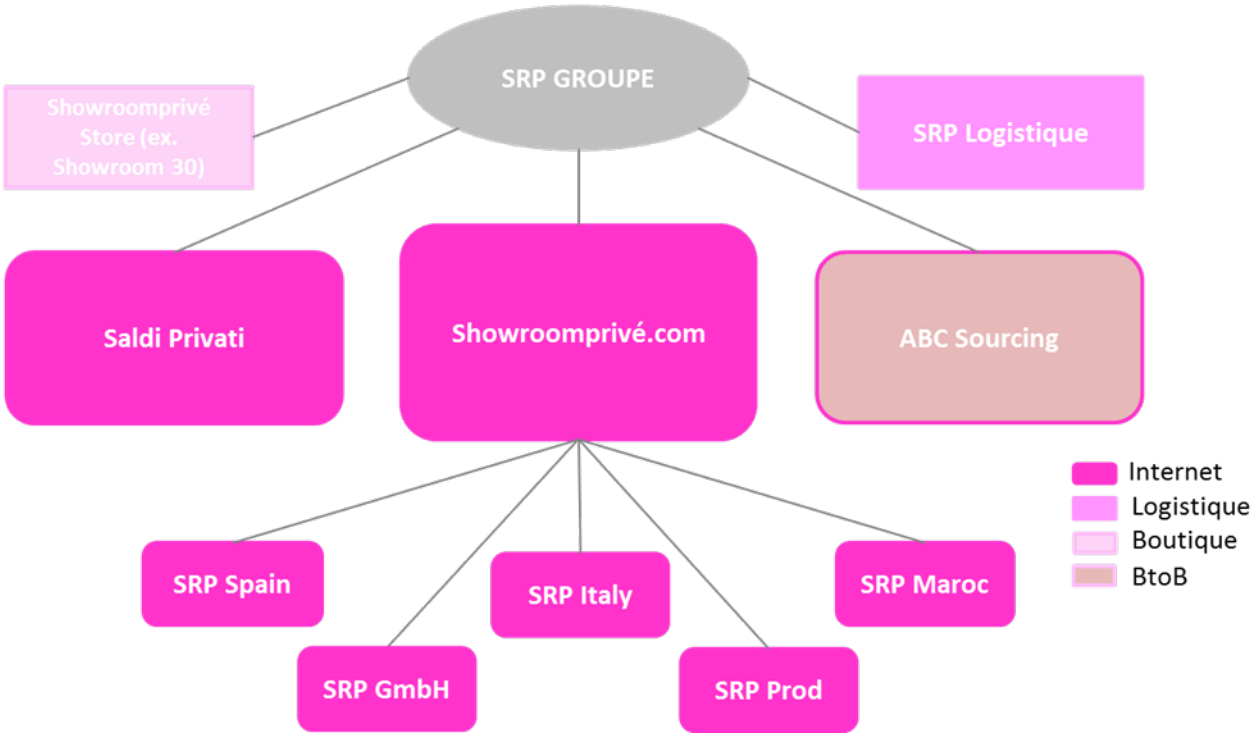
La société SRP Groupe a procédé à l'émission de 2 564 103 actions nouvelles dans le cadre de son Offre à Prix Ouvert (OPO) dont le règlement livraison est intervenu le 2 novembre 2015.

Les actions ont été admises à la négociation sur le compartiment B du marché réglementé d'Euronext à Paris sous le code ISIN FR0013006558 et le code mnémonique SRP le 30 octobre 2015.

Le prix de l'OPO et du placement global était fixé à 19,50 euros par action (soit 0,04 euro de nominal et 19,46 euros de prime d'émission par action).

1.8. Organigramme

L'organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2016 est le suivant :



Les cinq filiales SRP Spain, SRP GmbH, SRP Italy, SRP Prod et SRP Maroc ont une activité de support à l'activité centrale de Showroomprivé.com.

1.9. Référentiel comptable

Déclaration de conformité et référentiel IFRS utilisé

Les principales méthodes comptables appliquées lors de la préparation des états financiers consolidés sont décrites ci-après. En application du règlement n° 1606/2002 adopté le 19 juillet 2002 par le Parlement européen et le Conseil européen, les états financiers consolidés du Groupe publiés aux 31 décembre 2016 sont établis conformément aux normes comptables internationales IFRS (International Financial Reporting Standards) telles que publiées par l'IASB (International Accounting Standards Board) et adoptées par l'Union Européenne (publication au Journal Officiel de l'Union Européenne) au 31 décembre 2016. Les normes comptables internationales comprennent les normes IFRS (International Financial Reporting Standards), les normes IAS (International Accounting Standards) ainsi que leurs interprétations SIC (Standing Interpretations Committee) et IFRS IC (IFRS Interpretations Committee).

L'ensemble des textes adoptés par l'Union européenne est disponible sur le site Internet de la commission européenne à l'adresse suivante :

http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm.

Nouvelles normes, amendements et interprétations en vigueur au sein de l'Union Européenne et d'application obligatoire ou pouvant être appliqués par anticipation pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2016

Pour l'établissement de ses états financiers consolidés au 31 décembre 2016, le groupe SRP a appliqué les mêmes normes, interprétations et méthodes comptables que dans ses états financiers de l'exercice clos au 31 décembre 2015 publiés dans le document de base enregistré le 28 avril 2016 sous le numéro R.16-034, ou, le cas échéant, les nouvelles normes applicables au 1er janvier 2016 qui sont les suivantes :

- Amendements à IAS 1 - Initiative informations à fournir

- Amendements à IAS 16 et IAS 38 - Clarifications sur les modes d'amortissement acceptables

- Amendements à IAS 19 –Cotisations des membres du personnel

- Améliorations annuelles 2010-2012

- Amendements à IFRS 11 - Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des entreprises communes

- Améliorations annuelles 2012 – 2014

- Amendements à IAS 27 - Utilisation de la méthode de la mise en équivalence dans les états financiers individuels

L'application de ces textes n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers consolidés 2016.

Par ailleurs, le groupe a décidé de ne pas appliquer par anticipation les normes publiées par l'IASB, approuvées par l'Union Européenne applicables par anticipation dès le 1er janvier 2016.

Ces normes sont sans incidence significative sur les comptes du Groupe.

Nouvelles normes, amendements et interprétations en vigueur au sein de l'Union Européenne et d'application postérieure au 31 décembre 2016

Normes	Date d'application IASB	Incidence sur le Groupe
IFRS 9 : instruments financiers, classification et évaluation des actifs financiers	1er janvier 2018	Le 24 juillet 2014, l'IASB a publié une nouvelle norme sur les instruments financiers appelée à remplacer la plupart des dispositions existantes en IFRS, notamment IAS 39. La nouvelle norme, approuvée par l'UE, est applicable au 1er janvier 2018. Compte tenu de la structure financière actuelle du groupe, cette nouvelle norme ne devrait pas avoir d'impact significatif sur les états financiers du groupe.
IFRS 15 : Revenus des contrats clients	1er janvier 2018	Le 28 mai 2014, l'IASB a publié une nouvelle norme sur la comptabilisation du revenu appelée à remplacer la plupart des dispositions existantes en IAS 18 et IAS 11. La nouvelle norme, approuvée par l'UE, est applicable au 1er janvier 2018, avec une application anticipée autorisée. L'impact de cette norme est en cours d'évaluation

Normes, amendements et interprétations publiés par l'IASB mais non encore approuvés par l'Union Européenne

Normes	Date d'application IASB	Incidence sur le Groupe
IFRS 16 : Contrats de location	1er janvier 2019	Le 13 janvier 2016, l'IASB a publié la nouvelle norme sur les contrats de location. La nouvelle norme, non adoptée par l'Union européenne, est applicable au 1er janvier 2019 ou de façon anticipée au 1er janvier 2018 avec IFRS 15. L'impact de cette norme est en cours d'évaluation.
IAS 7 : Etat des flux de trésorerie	1er janvier 2017	En janvier 2016, l'IASB a publié des amendements sur les états de flux de trésorerie. Ces amendements, non adoptés par l'Union européenne, sont applicables aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2017. L'impact de cette norme est en cours d'évaluation.

IAS 12 : Impôt sur le résultat : Comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes	1er janvier 2017	Le 19 janvier 2016, l'IASB a publié des amendements sur l'impôt sur le résultat : Comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes. Ces amendements, non adoptés par l'Union européenne, sont applicables aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2017. L'impact de cette norme est en cours d'évaluation
IFRS 2 : Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions	1er janvier 2018	Le 30 juin 2016, l'IASB a publié des amendements concernant la classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions qui définissent les règles de comptabilisation. Ces amendements, non adoptés par l'Union européenne, sont applicables aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2018 avec une application anticipée autorisée. L'impact de cette norme est en cours d'évaluation
IFRIC 22 : Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée	1er janvier 2018	Le 8 décembre 2016, l'IASB a publié l'interprétation sur les transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée. Cette interprétation, non adoptée par l'Union européenne, entre en vigueur à compter du 1er janvier 2018 avec une application anticipée autorisée. L'impact de cette norme est en cours d'évaluation mais ne devrait pas avoir d'incidence significative sur le chiffre d'affaires du groupe.
IFRS 14 Comptes de report réglementaires	1er janvier 2016	Cette norme publiée le 30 janvier 2014 n'a pas encore été adoptée par l'Union Européenne et devrait permettre d'améliorer la comparabilité de l'information financière pour les entités qui exercent des activités à tarifs réglementées. L'impact de cette norme est en cours d'évaluation mais ne devrait pas avoir d'incidence significative.

1.10. Modalités de consolidation

➢ Filiales

Une filiale est une entité contrôlée par le Groupe. Le Groupe a le contrôle sur une autre entité lorsqu'il dispose du pouvoir sur cette entité, est exposé aux rendements variables de l'entité et, en raison de son pouvoir sur cette entité, a la capacité d'influer sur les rendements qu'il en tire.

Pour apprécier le contrôle, le Groupe tient compte des droits de vote substantiels, c'est-à-dire actuellement exerçables ou exerçables au moment où les décisions relatives aux activités pertinentes seront prises.

Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

➢ Entreprises associées

Une entreprise associée est une entité sur laquelle le Groupe exerce une influence notable sur les décisions relatives aux politiques financières et opérationnelles de l'entité, sans toutefois exercer un contrôle ou un contrôle conjoint sur ces politiques. Les états financiers consolidés incluent la quote-part du Groupe dans le résultat et les autres éléments du résultat global des entreprises mises en équivalence, à partir de la date à laquelle l'influence notable est exercée jusqu'à la date à laquelle elle prend fin.

Si la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entreprise associée est supérieure à sa participation dans celle-ci, la valeur comptable des titres mis en équivalence est ramenée à zéro et le Groupe cesse de comptabiliser sa quote-part dans les pertes à venir, à moins que le Groupe ait une obligation légale ou implicite de participer aux pertes ou d'effectuer des paiements au nom de l'entreprise associée.

➢ Coentreprises

Une coentreprise est une entité dans laquelle le Groupe dispose d'un contrôle conjoint avec un ou plusieurs partenaires en vertu d'un accord contractuel qui lui confère des droits sur l'actif net de celle-ci. Le groupe comptabilise ses intérêts selon la méthode de la mise en équivalence. Les états financiers consolidés incluent la quote-part du Groupe dans le résultat et les autres éléments du résultat global des entreprises mises en équivalence, à partir de la date à laquelle l'influence notable est exercée jusqu'à la date à laquelle elle prend fin.

➢ Transactions éliminées dans les états financiers consolidés

Les soldes bilanciels, les produits et les charges résultant des transactions intragroupes sont éliminés lors de la préparation des états financiers consolidés.

Les méthodes comptables des filiales sont homogénéisées et alignées sur celles adoptées par le Groupe.

Le périmètre de consolidation est détaillé en Note 2 « Périmètre » ci-après.

Les sociétés consolidées par le Groupe ont établi leurs comptes aux 31 décembre 2016, 2015 et 2014 selon les principes comptables appliqués par le Groupe, depuis leur date d'entrée dans le périmètre.

Le Groupe ne contrôle pas d'entité ad hoc non consolidée.

1.11. Base d'évaluation

Les comptes consolidés sont préparés sur la base du coût historique, à l'exception de certaines catégories d'actifs et de passifs qui sont évalués à la juste valeur conformément aux normes IFRS. Les catégories concernées sont :

- Les passifs, résultant de transactions dont le paiement est fondé sur des actions ;
- Les actifs et passifs financiers évalués en juste valeur.

1.12. Monnaie de présentation et transactions libellées en devises

Les comptes consolidés de SRP Groupe ont été établis en euros.

Les produits, charges, créances ou dettes issus de transactions libellées en devises étrangères sont converties en euros à la date de transaction. Les créances ou dettes libellées en devises existantes à la clôture sont converties au taux de change de fin d'exercice. Les différences de conversion résultant de l'application des différents taux de change sont enregistrées au compte de résultat de la période et présentées en résultat d'exploitation ou en résultat financier selon la nature de la transaction sous-jacente.

1.13. Recours à des estimations et aux jugements

La préparation des états financiers selon les IFRS nécessite de la part de la Direction l'exercice du jugement, d'effectuer des estimations et de faire des hypothèses qui pourraient avoir un impact sur l'application des méthodes comptables et sur les montants des actifs et des passifs, des produits et charges.
Ces estimations tiennent compte de données économiques et d'hypothèses susceptibles de variations dans le temps et comportent certains aléas. Elles concernent principalement les méthodes et hypothèses de valorisation retenues dans le cadre de l'identification des actifs incorporels lors des regroupements d'entreprises, le suivi de la valeur du Goodwill, l'évaluation des actifs incorporels, l'évaluation des stocks, l'estimation des provisions, les actifs d'impôts différés et les actifs et passifs résultant des contrats de location-financement.

1.14. Principes comptables et méthodes d'évaluation

Les principes comptables et méthodes d'évaluation appliqués par le groupe sont détaillés dans les paragraphes suivants.

➢ Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés en utilisant la méthode de l'acquisition en date d'acquisition (conformément à la norme IFRS 3 révisée), qui est la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Une entité est contrôlée dès que le groupe détient le pouvoir sur cette entité, est exposé à ou a droit à des rendements variables du fait de son implication dans cette entité, et lorsqu'il a la capacité d'utiliser son pouvoir sur l'entité pour influer sur le montant de ces rendements.

Le Groupe évalue le goodwill à la date d'acquisition comme :

- la juste valeur de la contrepartie transférée ; plus
- si le regroupement d'entreprises est réalisé par étapes, la juste valeur de toute participation précédemment détenue dans la société acquise ; moins
- la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris.

Dans les 12 mois qui suivent l'acquisition, le prix d'acquisition doit-être affecté aux actifs identifiables acquis. Cette affectation peut donner lieu à la reconnaissance d'actifs incorporels tels que marque, fichier adhérent, technologie…

Quand la différence est négative, le profit au titre de l'acquisition à des conditions avantageuses est comptabilisé immédiatement en résultat.

La contrepartie transférée exclut les montants relatifs au règlement des relations préexistantes. Ces montants sont généralement comptabilisés en résultat.

Les coûts liés à l'acquisition, autres que ceux liés à l'émission d'une dette ou de titres de capital, que le Groupe supporte du fait d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

La contrepartie transférée (qui comprend le prix payé) pour acquérir la cible est évaluée à la juste valeur. Elle correspond à la somme des justes valeurs des actifs donnés aux vendeurs, des dettes de l'acquéreur vis-à-vis des vendeurs, et des instruments de capitaux propres émis par l'acquéreur.

➢ Immobilisations incorporelles et goodwill

- Goodwill

Le goodwill résultant des acquisitions de filiales est inclus dans les actifs incorporels. Le goodwill est évalué à son coût diminué du cumul des pertes de valeurs (cf. regroupements d'entreprises).

- Autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont évaluées initialement à leur valeur d'acquisition ou de production.

Les immobilisations incorporelles peuvent être amorties, le cas échéant, sur des périodes qui correspondent à leur protection légale ou à leur durée d'utilisation prévue.

L'amortissement est calculé linéairement en fonction de la durée d'utilisation estimée des différentes catégories d'immobilisations.

Les dépenses de recherche sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues. Les dépenses de développement, c'est-à-dire découlant de l'application des résultats de la recherche en vue de la production de développements et projets informatiques (applications, logiciels applicatifs etc.) et procédés nouveaux ou substantiellement améliorés, sont comptabilisées en tant qu'immobilisation lorsque le Groupe peut démontrer :

- la faisabilité technique, son intention d'achever l'immobilisation incorporelle et sa capacité à la mettre en service ou à la vendre ;
- la disponibilité des ressources techniques, financières et autres appropriées pour achever le développement et mettre en service ou vendre l'immobilisation incorporelle ;
- sa capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle au cours de son développement ;
- que l'immobilisation incorporelle générera des avantages économiques futurs probables (existence d'un marché ou son utilité pour le Groupe).

Les dépenses ainsi portées à l'actif comprennent les coûts de la main-d'œuvre directe. Les autres dépenses de développement sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues. Les dépenses

de développement portées à l'actif sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

Les principales durées d'amortissement retenues sont les suivantes :

- Logiciels : 1 à 3 ans
- Fichier membre : 7 ans
- Technologie : 7 ans
- Marque : non amortie
- Dépenses de développement : 4 ans

- Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles figurent initialement au bilan à leur coût d'acquisition ou de production.

Les immobilisations corporelles sont amorties à partir du moment où elles sont installées et prêtes à être utilisées, ou pour les biens produits en interne, à partir du moment où l'actif est achevé et prêt à être utilisé.

L'amortissement est calculé linéairement en fonction de la durée d'utilisation estimée des différentes catégories d'immobilisations.

Les principales durées d'utilisations retenues sont les suivantes :

- Agencements et aménagements : 5 à 10 ans
- Matériels et outillages industriels : 3 à 10 ans
- Matériels de bureau : 3 ans
- Matériels informatique et photographique : 3 ans
- Mobiliers : 3 à 7 ans
- Matériels de transport : 5 ans

➢ Dépréciation des immobilisations incorporelles et corporelles

La valeur recouvrable des immobilisations incorporelles et corporelles est testée dès lors qu'il existe des indices de perte de valeur à la date d'établissement des comptes, et au moins une fois par an en ce qui concerne les goodwill et les immobilisations incorporelles à durée indéterminée.

Le test de valeur consiste en l'évaluation de la valeur d'utilité de chaque unité générant ses flux propres de trésorerie (unités génératrices de trésorerie).

Actuellement, de par son activité, le Groupe ne présente qu'une seule unité génératrice de trésorerie.

S'appuyant notamment sur la méthode des « discounted cash-flows » (flux nets futurs de trésorerie actualisés), l'évaluation de la valeur recouvrable de l'unité génératrice de trésorerie est effectuée sur la base de paramètres issus du processus budgétaire et du plan stratégique à trois ans, qui incluent des taux de croissance et de rentabilité jugés raisonnables. Des taux d'actualisation (s'appuyant sur le coût moyen pondéré du capital) et de croissance à long terme sur la période au-delà de trois ans, appréciés à partir d'analyses du secteur dans lequel le Groupe exerce son activité, sont appliqués à l'évaluation de l'unité générant les flux de trésorerie.

Lorsque la valeur recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie est inférieure à sa valeur nette comptable, la perte de valeur correspondante est affectée en priorité aux goodwill et reconnue en résultat opérationnel dans le compte « Autres produits et charges opérationnels ».

➢ Contrats de location

Les contrats de location ayant pour effet de transférer au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété d'un actif sont classés en tant que contrats de location-financement.

Les critères d'appréciation de ces contrats sont fondés notamment sur :

- le rapport entre la durée de location des actifs et leur durée de vie,
- le total des paiements futurs rapporté à la juste valeur de l'actif financé,
- l'existence d'un transfert de propriété à l'issue du contrat de location,
- l'existence d'une option d'achat favorable,
- la nature spécifique de l'actif loué.

Dans ce cas, lors de la comptabilisation initiale, l'actif loué est comptabilisé pour un montant égal à la juste valeur du bien loué ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location. La contrepartie de cet actif est une dette financière.

Après la comptabilisation initiale, l'actif est comptabilisé selon la méthode comptable applicable à ce type d'actif.

Les actifs détenus en vertu de contrats de location-financement sont amortis sur leur durée d'utilité ou, lorsqu'elle est plus courte, sur la durée du contrat de location correspondant. Les amortissements sont conformes aux méthodes et taux mentionnés dans le paragraphe sur les immobilisations corporelles, et l'incidence fiscale de ce retraitement est prise en compte.

Tout autre contrat de location est un contrat de location simple et n'est pas comptabilisé dans l'état de situation financière du Groupe. Ils sont enregistrés comme des contrats de location opérationnelle, et seuls les loyers sont enregistrés en résultat.

➢ Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur estimée de réalisation.

Le coût des stocks est déterminé selon la méthode du prix moyen pondéré et comprend les coûts d'acquisition des stocks et les coûts encourus pour les amener à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent. Cette valeur tient également compte des escomptes, remises, rabais et ristournes obtenues des fournisseurs.

Une dépréciation est comptabilisée sur la base d'une analyse de l'ancienneté et de la rotation du stock afin de prendre en compte la perte de valeur y afférant si la valeur de réalisation estimée est inférieure à la valeur comptable.

La valeur de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité.

➢ Créances et dettes

Les créances clients et autres débiteurs sont évalués à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale puis au coût amorti diminué du montant des pertes de valeur.

L'ensemble des dettes est enregistré initialement à la juste valeur. Après leur comptabilisation initiale, le groupe évalue au coût amorti tous les passifs financiers autres que ceux détenus à des fins de transactions.

➢ Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les fonds en caisse et les dépôts à vue. Ils comprennent également les OPCVM répondant à la définition d'équivalents de trésorerie selon IAS 7. Les OPCVM ne répondant pas à la définition de trésorerie et équivalents de trésorerie sont classés en autres actifs courants.

Les découverts bancaires remboursables à vue et qui font partie intégrante de la gestion de la trésorerie du Groupe constituent une composante de la trésorerie et des équivalents de trésorerie pour les besoins du tableau des flux de trésorerie.

➢ Impôts différés et impôts sur les bénéfices

- Impôts différés

Le groupe peut être amené à comptabiliser des impôts différés en cas :

- de différences temporelles entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et passifs au bilan consolidé,
- de crédits d'impôts et de reports déficitaires.

Les impôts différés sont calculés selon la méthode du report variable, en appliquant le dernier taux d'impôt en vigueur pour chaque société.

Les actifs d'impôts différés ne sont pris en compte que :

- si leur récupération ne dépend pas des résultats futurs,
- ou si leur récupération est probable par suite de l'existence d'un bénéfice imposable attendu au cours de leur période de dénouement.

- Impôts sur les bénéfices

Une convention d'intégration fiscale a été mise en œuvre à partir du 1er janvier 2012, entre l'ensemble des entités françaises du Groupe. Au titre de cette convention, chaque entité enregistre sa charge d'impôt comme si elle était imposée séparément, la société mère enregistrant de son côté tous profits éventuels.

L'impôt exigible est le montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable de l'exercice, déterminé en utilisant le taux d'impôt en vigueur, et tout ajustement du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes. L'impôt exigible inclut également toute dette d'impôt qui provient de la déclaration de dividendes.

➢ Engagements de retraite et prestations assimilées

- Régime de retraite :

Le Groupe est essentiellement soumis à des régimes de retraite à cotisations définies.

Les régimes à cotisations définies font l'objet de versements par les salariés et par les sociétés du Groupe auprès d'organismes habilités à gérer de tels fonds de retraite. Les obligations du Groupe se limitent au paiement de ces cotisations qui sont donc enregistrées en compte de résultat dès qu'elles sont encourues.

Le groupe est également soumis à des régimes de retraite à prestations définies, notamment pour les indemnités de fin de carrière versées aux salariés.

Le montant de l'obligation est déterminé en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Le taux d'actualisation est égal au taux, à la date de clôture, fondé sur des obligations de première catégorie dont les dates d'échéances sont proches de celles des engagements du Groupe. Ce taux est de 1,50% au 31 décembre 2016 contre 1,75% au 31 décembre 2015 et 1,75% au 31 décembre 2014.

➢ Provisions

Une provision est reconnue dans l'état de la situation financière consolidée à la clôture d'un exercice si, et seulement si, il existe une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé, s'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre l'obligation et si le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable. Les provisions sont actualisées lorsque l'effet de la valeur temps est significatif.

➢ Chiffre d'affaires

Les produits des activités ordinaires correspondent à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir au titre des biens et des services vendus dans le cadre habituel des activités du Groupe. Les produits des activités ordinaires figurent nets de taxe sur la valeur ajoutée, des retours de marchandises, des rabais et des remises, et déduction faite des ventes intragroupe.

Les produits des activités ordinaires sont comptabilisés de la façon suivante :

- Ventes de marchandises

Les revenus provenant de la vente de marchandises sont enregistrés en chiffre d'affaires lorsque les marchandises sont livrées et que par conséquent les risques et avantages significatifs inhérents à la propriété des produits ont été transférés à l'acheteur. Ils sont évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir nette des avantages accordés aux clients et nette d'escompte.

- Programme de fidélité (Bons de parrainage)

Le Groupe a mis en place un programme de parrainage selon lequel le site accorde aux internautes lors du premier achat effectué par un nouveau membre qu'ils ont parrainé, un bon d'achat d'un montant fixe utilisable à compter de cette date. Ce bon leur donne droit à une réduction sur leurs achats de produits sur le site durant la période de validité de ce bon. Ces bons de parrainage répondent à la définition d'IFRIC 13 et sont comptabilisés pour leur juste valeur en déduction du chiffre d'affaires lors de l'achat effectué par le nouveau membre parrainé.

- Retours

Les retours de marchandises en provenance des clients sont reconnus comme une annulation de la vente initiale. A la clôture, une provision est constituée pour tenir compte des retours non encore intervenus à date mais relatifs à des transactions de la période écoulée.

➢ Paiements fondés sur des actions

Des options d'achat et de souscriptions d'actions ont été accordées à un nombre défini de salariés et mandataires sociaux du Groupe. Elles donnent droit de souscrire à des actions Showroomprive Groupe S.A. au cours d'une période de 10 ans, en cas de réalisation de conditions spécifiques, à un prix d'exercice fixe déterminé lors de leur attribution.

Les options font l'objet d'une évaluation correspondant à la juste valeur de l'avantage accordé au salarié ou au mandataire social à la date d'octroi. La charge relative à ces options est reconnue en autres produits et charges opérationnels, sur la période d'acquisition des droits de l'option, en contrepartie des capitaux propres.

La juste valeur de l'option est déterminée par application du modèle de « Black and Scholes », dont les paramètres incluent notamment le prix d'exercice des options, leur durée de vie, le prix de référence de l'action à la date d'attribution, la volatilité implicite du prix de l'action, et le taux d'intérêt sans risque. La

charge comptabilisée tient également compte des hypothèses de turnover de l'effectif bénéficiant de l'attribution d'options.

Des plans d'attributions gratuites d'actions ont été mis en place au profit des salariés et mandataires sociaux. Les actions gratuites font l'objet d'une évaluation correspondant à la juste valeur de l'avantage accordé au salarié ou au mandataire social à la date d'octroi. La charge relative à ces actions, ainsi que les contributions sociales afférentes, sont reconnues sur la ligne « coûts des paiements en actions », sur la période d'acquisition.

La juste valeur des actions gratuites prend en compte les hypothèses de turnover de l'effectif bénéficiant des attributions gratuites d'actions.

➢ Compte de Résultat

Afin de mieux appréhender les particularités de son activité, le Groupe présente un compte de résultat par fonction, faisant ressortir les éléments suivants :

1) Coût des ventes
2) Marketing
3) Logistique et traitement des commandes, correspondant :
    - o aux charges directement rattachées aux produits vendus,
    - o aux frais logistiques
4) Frais généraux et administratifs.

L'ensemble de ces postes représente les charges opérationnelles qui, déduites du chiffre d'affaires, permettent d'obtenir le résultat opérationnel courant, principal indicateur de performance de l'activité du Groupe.

Afin de fournir une information plus complète, ces charges opérationnelles sont analysées par nature dans la Note 3.2 « Charges opérationnelles par nature » de la présente annexe.

Le résultat opérationnel est obtenu en prenant en compte les éléments suivants :

- l'amortissement des actifs reconnus à l'occasion d'un regroupement d'entreprises ;
- les coûts des paiements en actions, qui comprennent la charge résultant de l'étalement de la juste valeur des actions gratuites et options de souscription d'actions attribuées au personnel ;
- les autres charges ou produits opérationnels non récurrents.

Les autres produits et charges opérationnels comprennent les charges ou produits non récurrents et significatifs, comme par exemple des plus-values et des moins-values de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles, des frais de restructuration approuvés par la direction, des coûts des litiges, des frais relatifs aux regroupements d'entreprises, des dépréciations de goodwill.

Le résultat net est obtenu en prenant en compte les éléments suivants :

- le coût de l'endettement financier net, qui comprend notamment les intérêts sur dettes financières calculées sur la base du taux d'intérêt effectif, les intérêts payés dans le cadre des contrats de location financement diminués des produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie,
- les autres produits et charges financiers,
- la charge d'impôt courant et différé.

➢ Résultat par action

L'information présentée est calculée selon les principes suivants :

- Résultat de base par action : le résultat de la période (part du Groupe) est rapporté au nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période après déduction des actions propres détenues au cours de la période. Le nombre moyen d'actions ordinaires en circulation est une moyenne annuelle pondérée ajustée du nombre d'actions ordinaires remboursées ou émises au cours de la période et calculée en fonction de la date d'émission des actions au cours de l'exercice ;
- Résultat dilué par action : le résultat de la période (part du Groupe) ainsi que le nombre moyen pondéré d'actions en circulation, pris en compte pour le calcul du résultat de base par action, sont ajustés des effets de toutes les actions ordinaires potentiellement dilutives dont les options de souscription d'actions et les plans d'attributions gratuites d'actions (Notes 4.14 «Plans d'options de souscription d'actions» et 4.15 « Plans d'attribution gratuite d'actions »).

➢ Informations sectorielles

Un secteur opérationnel est une composante distincte de l'entité qui génère des revenus et des dépenses afférentes, et qui est exposé à des risques et à une rentabilité différente des autres secteurs opérationnels. Un secteur opérationnel est suivi et analysé régulièrement par les principaux décideurs opérationnels de la Société afin de mesurer la performance de ce secteur et d'allouer des ressources distinctes.

Selon les critères d'IFRS 8, la direction du Groupe a jugé que Showroomprivé.com se compose d'un unique secteur opérationnel, la vente de produits et services sur Internet.

2. PERIMETRE DE CONSOLIDATION

2.1. Périmètre à la clôture de l'exercice

Entités juridiques	2016			2015			2014		
	Taux d'intérêt	Taux de contrôle	Méthode de conso.	Taux d'intérêt	Taux de contrôle	Méthode de conso.	Taux d'intérêt	Taux de contrôle	Méthode de conso.
Showroom 30	100,00 %	100,00 %	IG	100,00 %	100,00 %	IG	100,00 %	100,00 %	IG
Showroomprivé.com (ex- SRP Trading)	100,00 %	100,00 %	IG	100,00 %	100,00 %	IG	100,00 %	100,00 %	IG
SRP Groupe	100,00 %	100,00 %	IG	100,00 %	100,00 %	IG	100,00 %	100,00 %	IG
SRP Logistique	100,00 %	100,00 %	IG	100,00 %	100,00 %	IG	100,00 %	100,00 %	IG
SRP Spain	100,00 %	100,00 %	IG	100,00 %	100,00 %	IG	100,00 %	100,00 %	IG
SRP GmbH	100,00 %	100,00 %	IG	100,00 %	100,00 %	IG	100,00 %	100,00 %	IG
SRP Italy	100,00 %	100,00 %	IG	100,00 %	100,00 %	IG	100,00 %	100,00 %	IG
SRP Prod	100,00 %	100,00 %	IG	100,00 %	100,00 %	IG			
Saldi Privati	100,00 %	100,00 %	IG						
ABC Sourcing	100,00 %	100,00 %	IG						
SRP Maroc	100,00 %	99,99 %	IG						

Légende des méthodes de consolidation : « NI » signifie Non Intégré, « IG » signifie Intégration Globale.

Depuis la création du Groupe telle qu'exposé à la note 4.1 « Goodwill », l'évolution du périmètre a été liée aux opérations de restructuration suivantes :

- 2012 : fusion-absorption des sociétés France Export, DS Club, Look Concept, International Trading Company, Société Trading International, par la société Showroomprivé.com
- 2013 : fusion des sociétés SRP Trading et Showroomprivé.com
- 2014 : fusion des sociétés Voltaire Consulting et SRP Logistique

2.2. Evolution du périmètre au cours de l'exercice

En 2016, les évolutions de périmètre sont les suivantes :

- SRP Groupe a acquis la société ABC Sourcing qui est entrée dans le périmètre de consolidation à compter du 1er octobre 2016 ;
- SRP Groupe a acquis la société Saldi Privati qui est entrée dans le périmètre de consolidation à compter du 1er novembre 2016 ;
- une nouvelle entité a été créée : SRP Maroc, détenue à 99,99% par Showroomprivé.com. Cette société a pour objet la vente à distance sur Internet, dans le cadre de l'activité de Showroomprivé.com.

3. NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

3.1. EBITDA

Résultat net		**- 250**	**5 143**	**5 870**
Am. des actifs incorp. reconnus à l'occasion d'un regroupement d'entreprise	4.2	804	783	783
Am. et dép. des immobilisations	4.2 & 4.3	5 229	3 978	2 375
dont amort. en Logistique et traitement des commandes		1 787	1 665	863
dont amort. en Frais généraux et administratifs		3 158	2 313	1 511
Coût des paiements fondés sur des actions	3.4, 4.14 & 4.15	13 295	4 089	103
Eléments non récurrents	3.4	6 322	4 017	2 305
Coût de l'endettement financier		690	137	144
Autres produits et charges financiers		- 580	106	- 52
Impôt sur les bénéfices	3.3	2 741	5 470	4 003
EBITDA		**28 251**	**23 723**	**15 531**

3.2. Informations par zone géographique des clients

Le Groupe déploie son offre en France et dans 8 autres pays à partir de son unique plateforme basée en France.

Les géographies présentées en fonction de l'origine géographique des clients recouvrent les zones suivantes :

- France : France et DOM-TOM
- International : Belgique, Espagne, Italie, Portugal, Pays-Bas, Pologne, site multi-devises et Allemagne (lancement en 2015)

	2016			**2015**			**2014**		
en K€	**Total consolidé**	**France**	**International**	**Total consolidé**	**France**	**International**	**Total consolidé**	**France**	**International**
Ventes Internet	525 438	453 729	71 709	433 248	370 012	63 216	338 527	285 845	52 682
Croissance	21,3%	22,6%	13,4%	28,0%	29,4%	20,0%			
Autre	14 266	14 266		9 584	9 584		11 264	11 264	
Chiffre d'affaires total	**539 704**	**467 995**	**71 709**	**442 832**	**379 596**	**63 216**	**349 791**	**297 109**	**52 682**
Croissance	21,9%	23,3%	13,4%	26,6%	27,8%	20,0%	*36,2%*	*35,9%*	*37,6%*
EBITDA	**28 251**	**35 141**	**- 6 890**	**23 723**	**30 888**	**- 7 165**	**15 531**	**19 156**	**- 3 625**
% du chiffre d'affaires	5,2%	7,5%	-9,6%	5,4%	8,1%	-11,3%	*4,4%*	*6,4%*	*-6,9%*

L'EBITDA par zone géographique est principalement obtenu en allouant en fonction du chiffre d'affaires les charges opérationnelles afférentes à l'activité courante.

3.3. Charges opérationnelles par nature

Le détail par nature des charges présentées au compte de résultat est le suivant :

en K€	2016	2015	2014
Coût des ventes	- 332 028	- 263 679	- 202 929
Charges externes	- 131 328	- 114 534	- 96 741
Charges de personnel	- 45 945	- 38 871	- 32 213
Impôts et taxes	- 3 126	- 3 232	- 2 518
Dotations aux amortissements	- 5 229	- 3 978	- 2 375
Dotations aux dépréciations et provisions	- 1 247	- 597	- 628
Autres produits et charges d'exploitation	2 221	1 803	769
Charges opérationnelles courantes	**- 516 682**	**- 423 088**	**- 336 635**

3.4. Impôts

La charge d'impôt au titre des exercices présentés s'analyse comme suit :

en K€	2016	2015	2014
Impôts différés	477	- 644	- 28
Impôts exigibles	- 3 218	- 4 826	- 3 975
Impôts sur les bénéfices	**- 2 741**	**- 5 470**	**- 4 003**

Au titre de l'exercice 2016 :

La charge d'impôt recouvre :

- des impôts sur résultats bénéficiaires pour un total de 1 753 K€
- des charges de « Contribution sur la Valeur Ajoutée des Entreprises » à hauteur de 988 K€

Le produit d'impôts différés résulte essentiellement de :

- 1 260 K€ de produits nets relatifs aux différences temporelles liées à la reprise des impôts différés passifs reconnus au titre des actifs incorporels provenant d'un regroupement d'entreprise (cf. goodwill et immobilisations incorporelles), et aux provisions pour risques et charges non fiscalement déductibles.
- Compensée en partie par des charges d'impôt correspondant à l'activation des projets de recherche et développement pour 791 K€, au retraitement IFRS des redevances de crédit-bail pour 39 K€.

Au titre de l'exercice 2015 :

La charge d'impôt recouvre :

- des impôts sur résultats bénéficiaires pour un total de 4 500 K€
- des charges de « Contribution sur la Valeur Ajoutée des Entreprises » à hauteur de 970 K€

La charge d'impôts différés résulte essentiellement de :

- 632 K€ de charges correspondant principalement à l'activation des projets de recherche et développement, au retraitement IFRS des redevances de crédit-bail pour 39 K€, à des différences temporaires pour 393 K€.

- 298 K€ de produits nets relatifs aux différences temporelles liées à la reprise des impôts différés passifs reconnus au titre des actifs incorporels provenant d'un regroupement d'entreprise (cf. goodwill et immobilisations incorporelles), et aux provisions pour risques et charges non fiscalement déductibles.

Au titre de l'exercice 2014 :

La charge d'impôt recouvre :

- des impôts sur résultats bénéficiaires pour un total de 3 149 K€
- des charges de « Contribution sur la Valeur Ajoutée des Entreprises » à hauteur de 826 K€

La charge d'impôts différés résulte essentiellement de :

- 592K€ de charges correspondant principalement à l'activation des projets de recherche et développement pour 493K€, au retraitement IFRS des redevances de crédit-bail pour 59 K€, à l'impact de l'élimination des marges internes pour 23 K€.
- 565K€ de produits nets relatifs aux différences temporelles, notamment liées à la reprise des impôts différés passifs reconnus au titre des actifs incorporels provenant d'un regroupement d'entreprise (cf. goodwill et immobilisations incorporelles), et aux provisions pour risques et charges non fiscalement déductibles.

L'écart entre le taux d'imposition effectif et le taux d'impôt théorique applicable en France s'analyse comme suit :

en K€	**31-déc-16**	**31-déc-15**	**31-déc-14**
Taux d'imposition en France	**34%**	**38%**	**38%**
Résultat global	**-250**	**5 143**	**5 870**
Réintégration de la charge d'impôts	-2 741	5 470	4 003
Résultat global avant charge d'impôts	**2 491**	**10 613**	**9 873**
Charge d'impôt théorique	858	4 033	3 752
Eléments de rapprochement avec le taux effectif:			
Non-reconnaissance d'impôts différés sur pertes de la période	122	83	22
Différences permanentes	446	153	114
CVAE nette d'IS	648	601	512
Annulation de la charge d'impôts calculée sur les crédits d'impôts	-383	-531	-413
Incidence de la charge résultant de l'attribution gratuite d'actions	3 708	1 254	-
Incidence de taux	-1 526		
Mécénat	-969		
Autres	-162	-124	16
Charge d'impôt réel	**2 741**	**5 470**	**4 003**
Taux effectif d'impôt	*110%*	*52%*	*41%*

3.5. Coûts des paiements en actions et Autres produits et charges opérationnels

Au titre de l'exercice 2016, les Coûts des paiements en actions et Autres produits et charges opérationnels comprennent essentiellement les éléments suivants :

- la charge résultant des attributions gratuites d'actions mises en place concomitamment à l'admission des titres de la société aux négociations puis au cours de l'exercice 2016, pour un montant de 13 258 K€ y compris les contributions sociales afférentes s'élevant à 2 524 K€,
- des honoraires à caractère non récurrent pour 1.143 K€, liés à des frais engagés dans le cadre de l'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, et à des missions de management de transition,
- des charges liées à l'arrêt de l'activité de la société SR30 pour 877 K€,
- des honoraires liés à l'acquisition de la société Saldi Privati pour 870 K€,
- des charges de restructuration sur les fonctions Achats, Logistique et Support, pour 1 597 K€,
- des Dons à la fondation d'entreprise Showroomprivé pour 629 K€
- des coûts engagés dans le cadre de litiges commerciaux.

Au titre de l'exercice 2015, les Coûts des paiements en actions et Autres produits et charges opérationnels comprennent essentiellement les éléments suivants :

- des honoraires à caractère non récurrent pour 3 501 K€, liés à des frais engagés dans le cadre de l'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris,
- la charge résultant de l'étalement de la juste valeur des actions, options de souscription d'actions attribuées au personnel, pour 84 K€,
- la charge résultant des attributions gratuites d'actions mises en place concomitamment à l'admission des titres de la société aux négociations, pour un montant de 4 005 K€ y compris les contributions sociales afférentes.

Au titre de l'exercice 2014, les Coûts des paiements en actions et Autres produits et charges opérationnels comprennent essentiellement les éléments suivants :

- des charges de restructurations pour 1 720 K€, principalement constitués des coûts associés aux changements concernant l'équipe en charge des achats,
- des honoraires à caractère non récurrent pour 329 K€, principalement liés à des frais engagés dans le cadre de la préparation de l'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, et à l'évaluation des opportunités d'acquisitions potentielles,
- la charge résultant de l'étalement de la juste valeur des actions, options de souscription d'actions attribuées au personnel, pour 103 K€.

4. NOTES SUR LE BILAN

4.1. Goodwill

en K€	31/12/2013	Entrées de périmètre	Sorties de périmètre	Dotations de l'exercice	31/12/2014	Entrées de périmètre	Sorties de périmètre	Dotations de l'exercice	31/12/2015	Entrées de périmètre	Sorties de périmètre	Dotations de l'exercice	31/12/2016
Goodwill	81 576	-	-	-	81 576	-	-	-	81 576	21 206	-	-	102 782
Dép. Goodwill	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total valeur nette	**81 576**	**-**	**-**	**-**	**81 576**	**-**	**-**	**-**	**81 576**	**21 206**	**-**	**-**	**102 782**

Pour rappel, la société SRP Groupe a été créée le 29 juillet 2010 et les filiales avaient été acquises le même jour pour un prix global de 120 960 K€. Le goodwill en résultant s'élève à 81 576 K€.

Acquisitions 2016

En 2016 SRP Groupe a fait l'acquisition en septembre 2016 de la société ABC Sourcing pour un montant total de 3,75 M€. L'acquisition se décompose de la façon suivante : 1,25 M€ en numéraire, 1,25 M€ en actions de SRP Groupe. Les 1,25 M€ restants correspondent à un complément de prix payable par tiers sur les trois prochaines années sous réserve du respect d'un certain nombre de critères.

Cette acquisition de la société ABC Sourcing a donné lieu à la constatation d'un goodwill de 3,5 M€.

La marque a été valorisée compte tenu de sa notoriété sur le marché, selon une méthode basée sur les redevances habituellement refacturées dans ce secteur d'activités.

Au 1er octobre 2016, suite à des travaux réalisés en vue d'allouer le goodwill à des actifs incorporels identifiables (« PPA »), la ventilation provisoire du prix d'acquisition a été établie comme suit :

en K€	
Actifs nets acquis	- 29
Actifs incorporels, nets des impôts différés passifs :	
Marque	259
Goodwill	3 520
	3 750

En 2016 également, SRP Groupe a fait l'acquisition de la société Saldi Privati en date du 3 novembre, pour un montant de 28,0 M€ (hors dette nette) intégralement payé en numéraire.

Le contrat d'acquisition prévoit par ailleurs un complément de prix pouvant atteindre 10 M€ en fonction de l'atteinte d'un certain nombre de critères sur les comptes 2018 de Saldi Privati. Sur ce montant, 2,5M€ ont été versés à titre conservatoire.

Etant donné les aléas liés à l'intégration et les synergies possibles d'ici 2018, le complément de prix n'a pas été comptabilisé à ce jour.

Cette acquisition de la société Saldi Privati a donné lieu à la constatation d'un goodwill de 17,7 M€.

La cohorte de membres a été valorisée et reconnue en tant qu'actif incorporel dans la mesure où il a été statistiquement démontré qu'un membre inscrit sur le site réalisait à compter de son inscription une succession d'achats prédictibles. Le fichier de membres a été valorisé à partir d'une méthode basée sur les flux de trésorerie nets actualisés. La valeur brute de ce fichier de membres est amortie sur sa durée d'utilité estimée de 7 ans.

La marque a été valorisée compte tenu de sa notoriété sur le marché, selon une méthode basée sur les redevances habituellement refacturées dans ce secteur d'activités.

Au 1er novembre 2016, suite à des travaux réalisés en vue d'allouer le goodwill à des actifs incorporels identifiables (« PPA »), la ventilation provisoire du prix d'acquisition a été établie comme suit :

en K€	
Actifs nets acquis	6 161
Actifs incorporels, nets des impôts différés passifs :	
Fichier membres	5 626
Marque	761
Goodwill	17 687
	30 235

Test de valeur

Conformément à IAS 36, la valeur recouvrable est la plus élevée de la juste valeur minorée des coûts de cession, et de la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est estimée en utilisant des projections de flux de trésorerie sur la base des prévisions d'exploitation existantes, incluant des taux de croissance et de rentabilité jugés raisonnables. Des taux d'actualisation (s'appuyant sur le coût moyen pondéré du capital) ont été appréciés à partir d'analyses du secteur dans lequel le Groupe exerce son activité. Les prévisions existantes sont fondées sur l'expérience passée ainsi que sur les perspectives d'évolution du marché.

Dans le cadre du contrôle de la valeur du goodwill, ainsi que de l'ensemble des autres actifs incorporels et corporels tels que détaillés aux notes 4.2 et 4.3, un test de dépréciation est réalisé au 31 décembre de chaque année. Cette procédure, s'appuyant principalement sur la méthode des flux nets futurs de trésorerie actualisés, consiste en l'évaluation de la valeur recouvrable de l'unité génératrice de trésorerie. Les tests de dépréciation sont effectués chaque année et à chaque fois qu'il existe un indice de perte de valeur.

Compte tenu de son activité de ventes en ligne et de son organisation, le Groupe n'a identifié qu'une seule unité génératrice de trésorerie, à savoir SRP Groupe.

Au 31 décembre 2016, les principales hypothèses utilisées pour déterminer la valeur de cette unité génératrice de trésorerie sont les suivantes :

- méthode de valorisation de l'unité génératrice de trésorerie : valeur d'utilité,
- nombre d'années sur lequel les flux de trésorerie sont estimés puis projetés à l'infini : 4 ans (la quatrième année étant projetée à l'infini),
- taux de croissance à long terme : 2,5%,
- taux d'actualisation : 9,5%.

Au 31 décembre 2015, les principales hypothèses utilisées pour déterminer la valeur de cette unité génératrice de trésorerie sont les suivantes :

- méthode de valorisation de l'unité génératrice de trésorerie : valeur d'utilité,

- nombre d'années sur lequel les flux de trésorerie sont estimés puis projetés à l'infini : 4 ans (la quatrième année étant projetée à l'infini),
- taux de croissance à long terme : 2%,
- taux d'actualisation : 9,4%.

Au 31 décembre 2014, les principales hypothèses utilisées pour déterminer la valeur de cette unité génératrice de trésorerie sont les suivantes :

- méthode de valorisation de l'unité génératrice de trésorerie : valeur d'utilité,
- nombre d'années sur lequel les flux de trésorerie sont estimés puis projetés à l'infini : 4 ans (la quatrième année étant projetée à l'infini),
- taux de croissance à long terme : 2%,
- taux d'actualisation : 10,63%.

Le résultat de ce test de dépréciation, n'a pas conduit à la reconnaissance de pertes de valeur au 31 décembre 2016.

Par ailleurs, une analyse de sensibilité du calcul à la variation des paramètres-clés (taux d'actualisation et taux de croissance à long terme), faite au titre de chacun des exercices, n'a pas fait apparaître de scénario probable dans lequel la valeur recouvrable de l'unité génératrice de trésorerie deviendrait inférieure à sa valeur comptable. En effet, une hausse de 100 points de base du taux d'actualisation ou une baisse de 100 points de base du taux de croissance à long terme aboutit à une valeur de l'unité génératrice de trésorerie supérieure aux montants des actifs qui la composent.

4.2. Autres immobilisations incorporelles

en K€	31/12/2015	Acquisitions	Cessions	Dotations/ Reprises	Variations de Périmètre	Reclassement	31/12/2016
Frais de recherche & développement	3 970	3 713	-	-	-	-	7 683
Logiciels	2 352	460	- 71	-	7 482	144	10 367
Marques	23 783	-	-	-	6 937	13	30 733
Fichier membres	5 320	-	-	-	885	-	6 205
Autres immobilisations incorporelles	5	-	- 200	-	1 122	-	927
Immobilisations incorporelles	**35 430**	**4 173**	**- 271**	**-**	**16 426**	**157**	**55 915**
Amt/Dép. frais de rech. & développ.	- 972	-	-	- 1 440	-	-	- 2 412
Amt/Dép. logiciels	- 1 479	-	71	- 676	- 7 192	-	- 9 276
Amt/Dép. fichier membres	- 4 118	-	-	- 784	- 36	-	- 4 938
Amt/dép. immobilisations incorporelles	**- 6 569**	**-**	**71**	**- 2 900**	**- 7 228**	**-**	**- 16 626**
Total valeur nette	**28 861**	**4 173**	**- 200**	**- 2 900**	**9 198**	**157**	**39 289**

Les acquisitions de l'exercice concernent principalement la capitalisation d'une partie des frais de recherche et développement engagés durant la période. Ces dépenses concernent essentiellement l'amélioration de la version mobile du site internet, le développement du site internet lui-même et des systèmes de traitement des commandes client, incluant l'optimisation de la logistique.

Le total des dépenses de R&D encourues et répondant aux critères d'activation au titre 2016 s'élève à 3.713 K€.

Les cessions correspondent essentiellement à la mise en sommeil de la société SR30.

Les variations de périmètre correspondent essentiellement aux immobilisations de la société Saldi Privati.

en K€	31/12/2014	Acquisitions	Cessions	Dotations/ Reprises	Reclassement	31/12/2015
Frais de recherche & développement	1 644	2 326	-	-	-	3 970
Logiciels	1 538	775	-	-	39	2 352
Marque	23 783	-	-	-	-	23 783
Fichier membres	5 320	-	-	-	-	5 320
Autres immobilisations incorporelles	5	-	-	-	-	5
Immobilisations incorporelles	**32 290**	**3 101**	**-**	**-**	**39**	**35 430**
Amt/Dép. frais de rech. & développ.	- 287	-	-	- 685	-	- 972
Amt/Dép. logiciels	- 920	-	-	- 559	-	- 1 479
Amt/Dép. fichier membres	- 3 357	-	-	- 761	-	- 4 118
Amt/dép. immobilisations incorporelles	**- 4 564**	**-**	**-**	**- 2 005**	**-**	**- 6 569**
Total valeur nette	**27 726**	**3 101**	**-**	**- 2 005**	**39**	**28 861**

Les acquisitions de l'exercice concernent principalement la capitalisation d'une partie des frais de recherche et développement engagés durant la période. Ces dépenses concernent essentiellement l'amélioration de la version mobile du site internet, le développement du site internet lui-même et des systèmes de traitement des commandes client, incluant l'optimisation de la logistique.

Le total des dépenses de R&D encourues et répondant aux critères d'activation a été le suivant :

- au titre de 2015 : 4.351 K€
- au titre de 2014 : 3.001 K€.
- au titre de 2013 : 2.913 K€.

en K€	31/12/2013	Acquisitions	Cessions	Dotations/ Reprises	Reclassement	31/12/2014
Frais de recherche & développement	160	1 484	-	-	-	1 644
Logiciels	806	483		-	249	1 538
Marque	23 783	-	-	-	-	23 783
Fichier membres	5 320	-	-	-	-	5 320
Autres immobilisations incorporelles	-	5	-	-	-	5
Immobilisations incorporelles	**30 069**	**1 972**	**-**	**-**	**249**	**32 290**
Amt/Dép. frais de rech. & développ.	- 78	-	-	- 209	-	- 287
Amt/Dép. logiciels	- 493	-	-	- 427	-	- 920
Amt/Dép. fichier membres	- 2 597	-	-	- 760	-	- 3 357
Amt/dép. immobilisations incorporelles	**- 3 168**	**-**	**-**	**- 1 396**	**-**	**- 4 564**
Total valeur nette	**26 901**	**1 972**	**-**	**- 1 396**	**249**	**27 726**

Les acquisitions de l'exercice concernent principalement la capitalisation d'une partie des frais de recherche et développement engagés durant la période. Ces dépenses concernent essentiellement l'amélioration de la version mobile du site internet, le développement du site internet lui-même et des systèmes de traitement des commandes client, incluant l'optimisation de la logistique.

Le total des dépenses de R&D encourues et répondant aux critères d'activation a été le suivant :

- au titre de 2014 : 3.001 K€

- au titre de 2013 : 2.913 K€.

4.3. Immobilisations corporelles

en K€	31/12/2015	Acquisitions	Cessions	Dotations	Variations de Périmètre	Reclassement	Diminutions/ Mises au rebut	31/12/2016
Terrains	1 223	-	-	-	-	-	-	1 223
Constructions et agencements	9 851	298	- 41	-	411	1 927	- 742	11 704
Installations tech, matériel & outillage	6 191	101	-	-	21	203	-	6 516
Immobilisations corporelles en cours	83	2 423	-	-	-	- 2 298	- 9	199
Avances et acomptes s/immo. corp.	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres immobilisations corporelles	6 047	1 405	- 97	-	641	10	- 320	7 686
Immobilisations corporelles	**23 395**	**4 227**	**- 138**	**-**	**1 073**	**- 158**	**- 1 071**	**27 328**
dont Crédit-bail	*7 940*		-	-	-	-	-	*7 940*
Amt/Dép. constructions et agencements	*- 2 538*	-	41	- 1 145	- 210	-	505	- 3 347
Amt/Dép. install tech, matériel & outil.	*- 2 769*	-	-	- 930	- 15	-		- 3 714
Amt/Dép. autres immobilisations corp.	*- 3 255*	-	97	- 1 254	- 446	-	217	- 4 641
Amt/dép. immobilisations corporelles	**- 8 562**	**-**	**138**	**- 3 329**	**- 671**	**-**	**722**	**- 11 702**
dont Crédit-bail	*- 2 645*	-	-	*- 976*			-	*- 3 621*
Total valeur nette	**14 833**	**4 227**	**-**	**- 3 329**	**402**	**- 158**	**- 349**	**15 626**

Les acquisitions et activations de l'exercice comprennent essentiellement

- des travaux d'aménagement du siège pour 1 412 K€
- des travaux d'aménagement site de production de ventes « l'Atelier », à Roubaix, pour 581 K€
- du mobilier, du matériel informatique et de production pour les locaux de La Plaine Saint-Denis pour 1 139 K€.

Les cessions correspondent à la mise en sommeil de la société SR30.

Les variations de périmètre correspondent essentiellement aux immobilisations de la société Saldi Privati.

en K€	31/12/2014	Acquisitions	Cessions	Dotations	Reclassement	Diminutions/ Mises au rebut	31/12/2015
Terrains	1 223	-	-	-	-	-	1 223
Constructions et agencements	7 766	600	-	-	1 485	-	9 851
Installations tech, matériel & outillage	5 989	84	-	-	118	-	6 191
Immobilisations corporelles en cours	419	1 355	-	-	- 1 691	-	83
Avances et acomptes s/immo. corp.	25	-	-	-	-	- 25	-
Autres immobilisations corporelles	4 552	1 493	- 47	-	49	-	6 047
Immobilisations corporelles	**19 974**	**3 532**	**- 47**	**-**	**- 39**	**- 25**	**23 395**
dont Crédit-bail	*7 655*	*285*	**-**	-	-	**-**	*7 940*
Amt/Dép. constructions et agencements	- 1 675	-	-	- 863	-		- 2 538
Amt/Dép. install tech, matériel & outil.	- 1 849	-	-	- 920	-		- 2 769
Amt/Dép. autres immobilisations corp.	- 2 309	-	28	- 974	-	-	- 3 255
Amt/dép. immobilisations corporelles	**- 5 833**	**-**	**28**	**- 2 757**	**-**	**-**	**- 8 562**
dont Crédit-bail	*- 1 711*	**-**	**-**	*- 934*		**-**	*- 2 645*
Total valeur nette	**14 141**	**3 532**	**- 19**	**- 2 757**	**- 39**	**- 25**	**14 833**

Les acquisitions et activations de l'exercice comprenaient essentiellement :

- du matériel informatique pour 939 K€ dont des serveurs pour 285 K€,
- du mobilier pour 408 K€,
- des travaux d'aménagement du siège pour 1 191 K€,
- des travaux d'aménagement site de production de ventes « l'Atelier », à Roubaix, pour 609 K€.

en K€	31/12/2013	Acquisitions	Cessions	Dotations	Reclassement	Diminutions/ Mises au rebut	31/12/2014
Terrains	1 223	-	-	-	-	-	1 223
Constructions et agencements	6 544	1 387	-	-	436	- 601	7 766
Installations tech, matériel & outillage	3 001	2 699	-	-	308	- 19	5 989
Immobilisations corporelles en cours	662	375		-	- 571	- 47	419
Avances et acomptes s/immo. corp.	448	53		-	- 476	-	25
Autres immobilisations corporelles	3 690	1 250	- 78	-	54	- 364	4 552
Immobilisations corporelles	**15 568**	**5 764**	**- 78**	**-**	**- 249**	**- 1 031**	**19 974**
dont Crédit-bail	*4 839*	*2 816*	**-**	-	-	**-**	*7 655*
Amt/Dép. constructions et agencements	- 1 624	-	-	- 652	-	601	- 1 675
Amt/Dép. install tech, matériel & outil.	- 1 459	-	-	- 409	-	19	- 1 849
Amt/Dép. autres immobilisations corp.	- 1 902	-	-	- 678	-	271	- 2 309
Amt/dép. immobilisations corporelles	**- 4 985**	**-**	**-**	**- 1 739**	**-**	**891**	**- 5 833**
dont Crédit-bail	*- 1 360*	**-**	**-**	*- 351*		**-**	*- 1 711*
Total valeur nette	**10 583**	**5 764**	**- 78**	**- 1 739**	**- 249**	**- 140**	**14 141**

Les acquisitions et activations de l'exercice comprennent essentiellement :

- Une ligne de délotage pour l'entrepôt de St Witz pour 2 816 K€,
- Des travaux d'agencements de l'entrepôt de St Witz pour 1 162 K€,
- Des travaux d'agencements dans les locaux du siège social de La Plaine Saint-Denis pour 1 006K€,

- Du mobilier, de matériel informatique et de production pour les locaux de La Plaine Saint-Denis pour 992 K€.

4.4. Immobilisations financières

en K€	31/12/2015	Acquisitions	Cessions	Dep./ Rebut	Variations de Périmètre	31/12/2016
Titres de participation	-	-	-	-	-	-
Prêts, cautionnements et autres créances	1 105	2 549	- 3	- 143	116	3 624
Immobilisations financières	**1 105**	**2 549**	**- 3**	**- 143**	**116**	**3 624**
Dépréciations des titres	-	-	-	-	-	-
Dép. prêts, cautionnements et autres créances	-	-	-	-	-	-
Dép. immobilisations financières	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Total valeur nette	**1 105**	**2 549**	**- 3**	**- 143**	**116**	**3 624**

L'augmentation des prêts correspond essentiellement à une composante du prix d'acquisition de la société Saldi Privati qui est déposée sur un compte bloqué pour 2 500 K€.

en K€	31/12/2014	Acquisitions	Cessions	Dep./ Rebut	31/12/2015
Prêts, cautionnements et autres créances	1 181	89	- 10	- 155	1 105
Immobilisations financières	**1 181**	**89**	**- 10**	**- 155**	**1 105**
Dép. prêts, cautionnements et autres créances	-	-	-	-	-
Dép. immobilisations financières	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Total valeur nette	**1 181**	**89**	**- 10**	**- 155**	**1 105**

en K€	31/12/2013	Acquisitions	Cessions	Dep./ Rebut	31/12/2014
Prêts, cautionnements et autres créances	964	217	-	-	1 181
Immobilisations financières	**964**	**217**	**-**	**-**	**1 181**
Dép. prêts, cautionnements et autres créances	-	-	-	-	-
Dép. immobilisations financières	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Total valeur nette	**964**	**217**	**-**	**-**	**1 181**

4.5. Stocks

Les stocks et en-cours se décomposent comme suit :

en K€	31/12/2016			31/12/2015			31/12/2014		
	Val. brute	Dépr.	Val. nette	Val. brute	Dépr.	Val. nette	Val. brute	Dépr.	Val. nette
Stocks d'emballages et fournitures	426	-	426	290	-	290	371	-	371
Stocks de marchandises	84 201	- 1 989	82 212	57 349	- 571	56 778	41 711	- 391	41 320
Total Stocks	**84 627**	**- 1 989**	**82 638**	**57 639**	**- 571**	**57 068**	**42 082**	**- 391**	**41 691**

Le montant total des stocks de la société Saldi Privati s'élève à 8 256 K€ au 31 décembre.

4.6. Clients, avances et acomptes versés

Ce poste se décompose comme suit :

en K€	31/12/2016			31/12/2015			31/12/2014		
	Val. brute	Dépr.	Val. nette	Val. brute	Dépr.	Val. nette	Val. brute	Dépr.	Val. nette
Produits à recevoir	3 083		3 083	6 601		6 601	2 701		2 701
Créances clients	7 920	- 914	7 006	4 887	- 554	4 333	4 216	- 531	3 685
Avances et acomptes versés	26 523		26 523	13 080		13 080	8 539		8 539
Total Clients et comptes rattachés	**37 526**	**- 914**	**36 612**	**24 568**	**- 554**	**24 014**	**15 456**	**- 531**	**14 925**

4.7. Ventilation créances par échéance

en K€	31/12/2016	Moins de 1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans ou plus
Prêts, cautionnements et autres créances	3 624	-		-	-	3 624
Total Immobilisations financières	**3 624**	**-**	**-**	**-**	**-**	**3 624**
Créances clients	7 006	7 006	-	-	-	-
Produits à recevoir	3 083	3 083				
Fournisseurs - Avances et acomptes versés	26 523	26 523	-	-	-	-
Total Clients et comptes rattachés	**36 612**	**36 612**	**-**	**-**	**-**	**-**
Etat, Impôt sur les bénéfices	3 519	3 519	-	-	-	-
Créances sur personnel & org. sociaux	56	56	-	-	-	-
Créances fiscales - hors IS	16 966	16 966	-	-	-	-
Autres créances	- 993	- 993	-	-	-	-
Charges constatées d'avance	20 886	20 886	-	-	-	-
Total Autres créances	**36 915**	**36 915**	**-**	**-**	**-**	**-**
Total Créances	**80 670**	**77 046**	**-**	**-**	**-**	**3 624**

en K€	31/12/2015	Moins de 1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans ou plus
Prêts, cautionnements et autres créances	1 105	-		-	-	1 105
Total Immobilisations financières	**1 105**	**-**	**-**	**-**	**-**	**1 105**
Créances clients	4 333	4 333	-	-	-	-
Produits à recevoir	6 601	6 601				
Fournisseurs - Avances et acomptes versés	13 080	13 080	-	-	-	-
Total Clients et comptes rattachés	**24 014**	**24 014**	**-**	**-**	**-**	**-**
Etat, Impôt sur les bénéfices	3 058	3 058	-	-	-	-
Créances sur personnel & org. sociaux	18	18	-	-	-	-
Créances fiscales - hors IS	11 377	11 377	-	-	-	-
Autres créances	354	354	-	-	-	-
Charges constatées d'avance	16 203	16 203	-	-	-	-
Total Autres créances	**27 952**	**27 952**	**-**	**-**	**-**	**-**
Total Créances	**56 129**	**55 024**	**-**	**-**	**-**	**1 105**

en K€	31/12/2014	Moins de 1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans ou plus
Prêts, cautionnements et autres créances	1 181	-		-	-	1 181
Total Immobilisations financières	**1 181**	**-**	**-**	**-**	**-**	**1 181**
Créances clients	3 685	3 685	-	-	-	-
Produits à recevoir	2 701	2 701				
Fournisseurs - Avances et acomptes versés	8 539	8 539	-	-	-	-
Total Clients et comptes rattachés	**14 925**	**14 925**	**-**	**-**	**-**	**-**
Etat, Impôt sur les bénéfices	2 744	2 744	-	-	-	-
Créances sur personnel & org. sociaux	33	33	-	-	-	-
Créances fiscales - hors IS	7 815	7 815	-	-	-	-
Autres créances	207	207	-	-	-	-
Charges constatées d'avance	11 332	11 332	-	-	-	-
Total Autres créances	**19 387**	**19 387**	**-**	**-**	**-**	**-**
Total Créances	**38 237**	**37 056**	**-**	**-**	**-**	**1 181**

4.8. Ventilation des dettes par échéance

en K€	31/12/2016	Moins de 1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans ou plus
Emprunts auprès établiss. de crédit (Crédit-bail)	2 038	-	901	878	244	15
Emprunts auprès établiss. de crédit - part < 1 an (crédit-bail)	934	934	-	-	-	-
Autres emprunts et dettes assimilées < 1 an	32	32	-	-	-	-
Total emprunts et dettes assimilées	**3 004**	**966**	**901**	**878**	**244**	**15**
Dettes fournisseurs	79 310	79 310	-	-	-	-
Fournisseurs - Factures non parvenues	64 797	64 797	-	-	-	-
Clients - Avances et acomptes reçus	4 397	4 397	-	-	-	-
Total Fournisseurs et comptes rattachés	**148 504**	**148 504**	**-**	**-**	**-**	**-**
Etat - impôts sur les bénéfices	-	-	-	-	-	-
Dettes envers les organismes sociaux	6 321	6 321	-	-	-	-
Dettes sociales	4 742	4 742	-	-	-	-
Dettes fiscales	9 576	9 576	-	-	-	-
Autres dettes	2 173	2 173	-	-	-	-
Total Autres dettes	**22 812**	**22 812**				
TOTAL	**174 320**	**172 282**	**901**	**878**	**244**	**15**

en K€	31/12/2015	Moins de 1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans ou plus
Emprunts auprès établiss. de crédit (Crédit-bail)	2 962	-	924	901	878	259
Emprunts auprès établiss. de crédit - part < 1 an (crédit-bail)	911	911	-	-	-	-
Autres emprunts et dettes assimilées < 1 an	5	5	-	-	-	-
Total emprunts et dettes assimilées	**3 878**	**916**	**924**	**901**	**878**	**259**
Dettes fournisseurs	53 034	53 034	-	-	-	-
Fournisseurs - Factures non parvenues	43 314	43 314	-	-	-	-
Clients - Avances et acomptes reçus	3 760	3 760	-	-	-	-
Total Fournisseurs et comptes rattachés	**100 108**	**100 108**	**-**	**-**	**-**	**-**
Etat - impôts sur les bénéfices	-	-	-	-	-	-
Dettes envers les organismes sociaux	4 360	4 360	-	-	-	-
Dettes sociales	2 895	2 895	-	-	-	-
Dettes fiscales	7 401	7 401	-	-	-	-
Autres dettes	278	278	-	-	-	-
Produits constatés d'avance	23 565	23 565	-	-	-	-
Total Autres dettes	**38 499**	**38 499**				
TOTAL	**142 485**	**139 523**	**924**	**901**	**878**	**259**

en K€	31/12/2014	Moins de 1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans ou plus
Emprunts auprès établiss. de crédit (Crédit-bail)	3 625	-	806	829	853	1 137
Emprunts auprès établiss. de crédit - part < 1 an (crédit-bail)	1 000	1 000	-	-	-	-
Autres emprunts et dettes assimilées < 1 an	5	5	-	-	-	-
Total emprunts et dettes assimilées	**4 630**	**1 005**	**806**	**829**	**853**	**1 137**
Dettes fournisseurs	48 085	48 085	-	-	-	-
Fournisseurs - Factures non parvenues	22 968	22 968	-	-	-	-
Clients - Avances et acomptes reçus	4 309	4 309	-	-	-	-
Total Fournisseurs et comptes rattachés	**75 362**	**75 362**	**-**	**-**	**-**	**-**
Etat - impôts sur les bénéfices	-	-	-	-	-	-
Dettes envers les organismes sociaux	3 356	3 356	-	-	-	-
Dettes sociales	3 447	3 447	-	-	-	-
Dettes fiscales	5 402	5 402	-	-	-	-
Autres dettes	200	200	-	-	-	-
Produits constatés d'avance	17 941	17 941	-	-	-	-
Total Autres dettes	**30 346**	**30 346**				
TOTAL	**110 338**	**106 713**	**806**	**829**	**853**	**1 137**

4.9. Trésorerie et équivalents de trésorerie

en K€	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Placements à court terme	19 574	25 393	15 577
Banques	77 430	77 589	32 153
Découverts bancaires			
Trésorerie nette	**97 004**	**102 982**	**47 730**

Au 31 décembre 2016, les placements à court terme sont principalement composés de comptes à terme immédiatement disponibles, de la même manière que pour les exercices précédents.

Sur l'exercice 2016, le maintien de la trésorerie à 97 M€ s'explique essentiellement par le flux de trésorerie positif généré par l'activité pour 34,07 M€ dont 18,5 M€ par la capacité d'autofinancement et 14,4 M€ par la variation du besoin en fonds de roulement.

Sur l'exercice 2015, l'augmentation de la trésorerie pour 55,3 M€ s'explique essentiellement par le flux de trésorerie positif généré par l'activité pour 13,9 M€ et par l'augmentation du capital social pour un total de 48,9 M€ essentiellement liée à l'introduction sur Euronext Paris.

Sur l'exercice 2014, l'augmentation de la trésorerie pour 14,2 M€ s'explique essentiellement par le flux de trésorerie positif généré par l'activité pour 19,9 M€, dont 9,8 M€ par la capacité d'autofinancement et 13,1 M€ par la variation du besoin en fonds de roulement.

4.10. Engagements envers le personnel

en K€	31/12/2015	Dotations de l'exercice	Reprise (prov. utilisée)	Reprise (prov. non utilisée)	Variations de périmètre	31/12/2016
Provisions pour pensions et retraites	116	49	-	- 80	3	88
Total	**116**	**49**	**-**	**- 80**	**3**	**88**

en K€	31/12/2014	Dotations de l'exercice	Reprise (prov. utilisée)	Reprise (prov. non utilisée)	Variations de périmètre	31/12/2015
Provisions pour pensions et retraites	89	27	-	-	-	116
Total	**89**	**27**	**-**	**-**	**-**	**116**

en K€	31/12/2013	Dotations de l'exercice	Reprise (prov. utilisée)	Reprise (prov. non utilisée)	Variations de périmètre	31/12/2014
Provisions pour pensions et retraites	71	18	-	-	-	89
Total	**71**	**18**	**-**	**-**	**-**	**89**

4.11. Provisions

en K€	31/12/2015	Dotations de l'exercice	Reprise (prov. utilisée)	Reprise (prov. non utilisée)	31/12/2016
Provisions pour litiges - part à moins d'un an	309	451	- 132	- 41	587
Total Provisions pour risques	**309**	**451**	**- 132**	**- 41**	**587**
Autres provisions pour charges	684	638	- 585	-	737
Total Provisions pour charges	**684**	**638**	**- 585**	**-**	**737**

Les dotations aux provisions pour litiges concernent des litiges commerciaux à hauteur de 365 K€ et des litiges prud'hommaux à hauteur de 86 K€.

Les reprises de provisions pour litiges concernent essentiellement des litiges commerciaux à hauteur de 163 K€ .

Les provisions pour charges concernent essentiellement le forfait social relatif aux attributions d'actions gratuites.

La société Showroomprivé.com fait l'objet d'un contrôle fiscal portant sur les exercices 2013 et 2014 et a reçu le 4 juillet 2016 une proposition de rectification en matière d'impôt sur les sociétés et de taxe sur la valeur ajoutée.

Dans le cadre de cette procédure de rectification contradictoire, la société a refusé l'ensemble des rehaussements en date du 1er septembre 2016, ces rehaussements ayant été confirmés par une réponse de l'administration fiscale en date du 7 octobre 2016.

Sur le fond, la société, appuyée par ses conseils, estime avoir de sérieux arguments et entend contester la totalité des impositions supplémentaires résultant de la proposition de rectification.

En conséquence, et à ce stade de la procédure, aucune provision n'a été constituée dans les comptes au 31 décembre 2016.

en K€	**31/12/2014**	**Dotations de l'exercice**	**Reprise (prov. utilisée)**	**Reprise (prov. non utilisée)**	**31/12/2015**
Provisions pour litiges - part à moins d'un an	795	104	- 192	- 398	309
Total Provisions pour risques	**795**	**104**	**- 192**	**- 398**	**309**
Autres provisions pour charges	-	684	-	-	684
Total Provisions pour charges	**-**	**684**	**-**	**-**	**684**

en K€	**31/12/2013**	**Dotations de l'exercice**	**Reprise (prov. utilisée)**	**Reprise (prov. non utilisée)**	**31/12/2014**
Provisions pour litiges - part à moins d'un an	292	644	- 105	- 36	795
Total Provisions pour risques	**292**	**644**	**- 105**	**- 36**	**795**
Total Provisions pour charges	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**

4.12. Impôts différés

en K€	31/12/2015	Incidence résultat	Variations de périmètre	Autres	31/12/2016
Impôts différés - actif	75	304	2 899	-	3 278
Impôts différés - passif	9 883	- 173	1 918	-	11 628
Solde net d'impôts différés	**- 9 808**	**477**	**981**	**-**	**- 8 350**
Ventilation de l'impôt différé par nature					
ID / différences temporaires	59	- 33	-	-	26
ID / Autres retraitements.	231	- 278	-		- 47
ID / Elimination des résultats internes	- 23		-	-	- 23
Activation de reports déficitaires	62	294	2 898	-	3 254
ID / PPA	- 8 550	1 260	- 1 918	-	- 9 208
ID / Annulation frais d'établissement	- 2		-	-	- 2
ID / Retraitement des engagements de retraite	42	- 18	1	-	25
ID / Retraitement du crédit-bail locataire	- 503	43	-	-	- 460
ID / R&D	- 1 125	- 791			- 1 916
Solde net d'impôts différés par Nature	**- 9 808**	**477**	**981**	**-**	**- 8 350**

Au 31 décembre 2016, les variations d'impôts différés par résultat résultent principalement de :

- l'amortissement des actifs incorporels identifiés lors des allocations de prix (PPA) à la création du Groupe puis lors de l'acquisition de Saldi Privati et ABC Sourcing, entrainant une reprise d'impôt différé passif à due concurrence,
- l'immobilisation des projets de recherche et développement et l'amortissement inhérent.

en K€	31/12/2014	Incidence résultat	Autres	31/12/2015
Impôts différés - actif	75	-	-	75
Impôts différés - passif	9 239	644	-	9 883
Solde net d'impôts différés	**- 9 164**	**- 644**	**-**	**- 9 808**
Ventilation de l'impôt différé par nature				
ID / différences temporaires	452	- 393	-	59
ID / Autres retraitements.	102	129		231
ID / Elimination des résultats internes	- 23	-	-	- 23
Activation de reports déficitaires	62	-	-	62
ID sur PPA	- 8 847	298	-	- 8 550
ID / Annulation frais d'établissement	15	- 17	-	- 2
ID / Retraitement des engagements de retraite	32	10	-	42
ID / Retraitement du crédit-bail locataire	- 464	- 39	-	- 503
ID sur R&D	- 493	- 632		- 1 125
Solde net d'impôts différés par Nature	**- 9 164**	**- 644**	**-**	**- 9 808**

Au 31 décembre 2015, les variations d'impôts différés par résultat résultent principalement de :

- l'amortissement des actifs incorporels identifiés lors du PPA à la création du Groupe, entrainant une reprise d'impôt différé passif à due concurrence,

- l'immobilisation des projets de recherche et développement et l'amortissement inhérent.

Il n'y a pas de reports déficitaires non activés au 31 décembre 2015.

en K€	**31/12/2013**	**Incidence résultat**	**Autres**	**31/12/2014**
Impôts différés - actif	68	7	-	75
Impôts différés - passif	9 203	36	-	9 239
Solde net d'impôts différés	**- 9 135**	**- 29**	**-**	**- 9 164**
Ventilation de l'impôt différé par nature				
ID / différences temporaires	193	259	-	452
ID / Autres retraitements.	102	-		102
ID / Elimination des résultats internes	0	- 23	-	- 23
Activation de reports déficitaires	62	-	-	62
ID sur PPA	- 9 145	298	-	- 8 847
ID / Annulation frais d'établissement	32	- 17	-	15
ID / Retraitement des engagements de retraite	25	7	-	32
ID / Retraitement du crédit-bail locataire	- 405	- 59	-	- 464
ID sur R&D	-	- 493		- 493
Solde net d'impôts différés par Nature	**- 9 135**	**- 29**	**-**	**- 9 164**

Au 31 décembre 2014, les variations d'impôts différés par résultat résultent principalement de :

- l'amortissement des actifs incorporels identifiés lors du PPA à la création du Groupe, entrainant une reprise d'impôt différé passif à due concurrence,
- l'immobilisation des projets de recherche et développement et son amortissement,
- l'impact de l'élimination des marges internes et de la réintégration des provisions pour risques et charges non fiscalement déductibles.

Il n'y avait pas de reports déficitaires non activés au 31 décembre 2014.

4.13. Emprunts et dettes financières

en K€	31/12/2015	Augmentation	Remb.	Autres	31/12/2016
Emprunts auprès établiss. de crédit	2 962	-	-	- 924	2 038
Total Dettes financières MLT	**2 962**	**-**	**-**	**- 924**	**2 038**
Emprunts auprès établiss. de crédit - part < 1 an	911	-	- 901	924	934
Autres emprunts et dettes assimilées < 1 an	5	-	-	-	5
Concours bancaires (trésorerie passive)	-	27	-	-	27
Total Dettes financières CT	**916**	**27**	**- 901**	**924**	**966**
Dont Crédit-Bail	*3 866*		*- 901*	-	*2 965*
Total Emprunts et dettes financières	**3 878**	**27**	**- 901**	**-**	**3 004**

Les dettes financières sont quasi exclusivement relatives aux contrats de location financement.

en K€	31/12/2014	Augmentation	Remb.	Autres	31/12/2015
Emprunts auprès établiss. de crédit	3 625	238	-	- 901	2 962
Total Dettes financières MLT	**3 625**	**238**	**-**	**- 901**	**2 962**
Emprunts auprès établiss. de crédit - part < 1 an	1 000	47	- 1 044	908	911
Autres emprunts et dettes assimilées < 1 an	5	-	-	-	5
Concours bancaires (trésorerie passive)	-	-	-	-	-
Total Dettes financières CT	**1 005**	**47**	**- 1 044**	**908**	**916**
Dont Crédit-Bail	*4 625*	*285*	*- 1 044*	-	*3 866*
Total Emprunts et dettes financières	**4 630**	**285**	**- 1 044**	**7**	**3 878**

en K€	31/12/2013	Increase	Repayment	Other	31/12/2014
Emprunts auprès établiss. de crédit	1 829	2 793	-	- 997	3 625
Total Dettes financières MLT	**1 829**	**2 793**	**-**	**- 997**	**3 625**
Emprunts auprès établiss. de crédit - part < 1 an	487	23	- 507	997	1 000
Autres emprunts et dettes assimilées < 1 an	5	-	-	-	5
Concours bancaires (trésorerie passive)	-	-	-	-	-
Total Dettes financières CT	**492**	**23**	**- 507**	**997**	**1 005**
Dont Crédit-Bail	*2 316*	*2 816*	*- 507*	-	*4 625*
Total Emprunts et dettes financières	**2 321**	**2 816**	**- 507**	**-**	**4 630**

4.14. Définition des classes d'actifs et de passifs financiers par catégorie comptable

en K€	31/12/2016						
Classes d'actifs et de passifs	Actifs/Passifs évalués à la JV par le compte de résultat	Prêts et créances	Passifs au coût amorti	Actifs/Passifs évalués à la JV par capitaux propres	Instruments financiers dérivés qualifiés en couverture de flux de trésorerie	Total de la valeur nette comptable	Juste valeur de la classe
Actifs financiers		3 624				3 624	3 624
Créances d'exploitation et autres créances courantes		72 909				72 909	72 909
Instruments financiers dérivés						0	0
Créances liées à l'activité d'intermédiation						0	0
Autres actifs non courants						0	0
Fonds liés à l'activité d'intermédiation						0	0
Trésorerie et Equivalents de trésorerie	97 004					97 004	97 004
TOTAL ACTIF	**97 004**	**76 533**	**0**	**0**	**0**	**173 537**	**173 537**
Emprunts et dettes financières			2 038			2 038	2 038
Autres dettes non courantes				88		88	88
Emprunts et concours bancaires (part à moins d'un an)			966			966	966
Dettes d'exploitation et autres dettes courantes			201 979			201 979	201 979
Dettes liées à l'activité d'intermédiation						0	0
Instruments financiers dérivés						0	0
TOTAL PASSIF	**0**	**0**	**204 983**	**88**	**0**	**205 071**	**205 071**

en K€	31/12/2015						
Classes d'actifs et de passifs	Actifs/Passifs évalués à la JV par le compte de résultat	Prêts et créances	Passifs au coût amorti	Actifs/Passifs évalués à la JV par capitaux propres	Instruments financiers dérivés qualifiés en couverture de flux de trésorerie	Total de la valeur nette comptable	Juste valeur de la classe
Actifs financiers		1 105				1 105	1 105
Créances d'exploitation et autres créances courantes		51 966				51 966	51 966
Instruments financiers dérivés						0	0
Créances liées à l'activité d'intermédiation						0	0
Autres actifs non courants						0	0
Fonds liés à l'activité d'intermédiation						0	0
Trésorerie et Equivalents de trésorerie	102 982					102 982	102 982
TOTAL ACTIF	**102 982**	**53 071**	**0**	**0**	**0**	**156 053**	**156 053**
Emprunts et dettes financières			2 962			2 962	2 962
Autres dettes non courantes				116		116	116
Emprunts et concours bancaires (part à moins d'un an)			916			916	916
Dettes d'exploitation et autres dettes courantes			138 607			138 607	138 607
Dettes liées à l'activité d'intermédiation						0	0
Instruments financiers dérivés						0	0
TOTAL PASSIF	**0**	**0**	**142 485**	**116**	**0**	**142 601**	**142 601**

en K€	31/12/2014						
Classes d'actifs et de passifs	Actifs/Passifs évalués à la JV par le compte de résultat	Prêts et créances	Passifs au coût amorti	Actifs/Passifs évalués à la JV par capitaux propres	Instruments financiers dérivés qualifiés en couverture de flux de trésorerie	Total de la valeur nette comptable	Juste valeur de la classe
Actifs financiers		1 181				1 181	1 181
Créances d'exploitation et autres créances courantes		34 313				34 313	34 313
Instruments financiers dérivés						0	0
Créances liées à l'activité d'intermédiation						0	0
Autres actifs non courants						0	0
Fonds liés à l'activité d'intermédiation						0	0
Trésorerie et Equivalents de trésorerie	47 730					47 730	47 730
TOTAL ACTIF	**47 730**	**35 494**	**0**	**0**	**0**	**83 224**	**83 224**
Emprunts et dettes financières			3 625			3 625	3 625
Autres dettes non courantes				89		89	89
Emprunts et concours bancaires (part à moins d'un an)			1 005			1 005	1 005
Dettes d'exploitation et autres dettes courantes			105 708			105 708	105 708
Dettes liées à l'activité d'intermédiation						0	0
Instruments financiers dérivés						0	0
TOTAL PASSIF	**0**	**0**	**110 338**	**89**	**0**	**110 427**	**110 427**

4.15. Plans d'options de souscription d'actions

L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé le 5 août 2010, le Conseil d'Administration à consentir à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, en une ou plusieurs fois, et ce pendant un délai de 38 mois, des options donnant droit à la souscription d'actions.

L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé le 27 octobre 2014, le Conseil d'Administration à consentir à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, en une ou plusieurs fois, et ce pendant un délai de 38 mois, des options donnant droit à la souscription d'actions.

Les principales caractéristiques de ces plans et les bases de calcul sont résumées dans le tableau ci-dessous :

	Plan n°1	Plan n°2	Plan n°3	Plan n°4	Plan n°5	Plan n°6	Plan n°7	Plan n°8	Plan n°9
Date de l'assemblée générale	05/08/10	05/08/10	05/08/10	05/08/10	05/08/10	05/08/10	05/08/10	05/08/10	27/10/14
Date du conseil d'administration	05/08/10	05/08/10	31/01/11	30/11/11	15/10/12	15/01/13	15/04/13	04/10/13	27/10/14
Nb total d'options autorisées	544 320	1 260 000							84 500
Nb total d'options attribuées au cours des exercices précédents	544 320	315 000	293 750	38 750	342 500	50 000	167 500	50 000	70 000
Nb total d'options attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nb total d'options exercées au cours des exercices précédents	-	-	- 53 438	-	- 2 812	-	- 8 220	-	- 900
Nb total d'options exercées sur la période	- 544 320	- 315 000	- 81 831		- 99 499	- 43 570	- 37 906	- 14 064	- 18 025
Nb total d'options annulées	-	-	- 100 000	- 38 750	- 127 185	- 6 430	- 48 438	- 2 343	- 15 624
Nb total d'options restantes au 31 décembre 2016	-	-	58 481	-	113 004	-	72 937	33 593	35 451
Durée d'acquisition moyenne pondérée des options (en années)	-	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Prix de l'action à la date d'attribution / par hypothèse, considéré comme égale au prix d'exercice	4,00	4,00	4,00	4,60	5,20	5,20	5,20	5,60	7,20
Prix d'exercice (en €)	4,00	4,00	4,00	4,60	5,20	5,20	5,20	5,60	7,20
Volatilité attendue	32%	32%	32%	32%	35%	35%	35%	35%	35%
Juste valeur unitaire moyenne pondérée à la date d'attribution	-	0,29	0,32	0,37	0,42	0,38	0,37	0,77	1,24

Il est précisé que les plans n°1 et 2 sont destinés à des mandataires sociaux.

Dans le cas du plan n°1, l'acquisition des droits a été immédiate à la date de constitution de SRP Groupe et de réalisation des apports.

En fonction des paramètres de calcul utilisés dans la détermination de la juste valeur selon le modèle de Black & Scholes, et sur la base d'une hypothèse actualisée du taux de turnover du personnel attributaire, la charge reconnue en « Autres charges opérationnelles » s'élève à :

- 37 K€ pour l'exercice 2016,
- 84 K€ pour l'exercice 2015,
- 103 K€ pour l'exercice 2014,

Le montant global restant à amortir entre 2017 et 2018 au titre de ces plans est de 13 K€.

4.16. Plans d'attributions gratuites d'actions

L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé le 25 septembre 2015 puis le 30 mai 2016, le Conseil d'Administration à attribuer à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, en une ou plusieurs fois, et ce pendant un délai de 38 mois, des actions gratuites. Ces plans ont été mis en place dans le cadre l'introduction en bourse sur le marché réglementé Euronext.

Les principales caractéristiques de ces plans et les bases de calcul sont résumées dans le tableau ci-dessous :

	Plan n°1	Plan n°2	Plan n°3	Plan n°4
Date de l'assemblée générale	25/09/15	25/09/15	30/05/16	30/05/16
Date du conseil d'administration	25/09/15	29/10/15	30/05/16	30/05/16
Nb total d'actions gratuites autorisées	625 000	500 000	52 500	24 003
Nb total d'actions gratuites attribuées au cours des exercices précédents	625 000	350 585		
Nb total d'actions gratuites attribuées au cours de l'exercice	-	-	52 500	24 003
Nb total d'actions gratuites exercées sur la période	- 625 000	-	-	-
Nb total d'actions annulées	-	- 11 600	-	-
Nb total d'actions restantes au 31 décembre 2016	-	338 985	52 500	24 003
Durée d'acquisition moyenne pondérée des actions gratuites (en années)	1,0	2,0	2,0	2,0
Prix de l'action à la date d'attribution	17,62	17,62	19,19	19,19
Prix d'exercice (en €)	-	-	-	-
Juste valeur unitaire moyenne pondérée à la date d'attribution	16,77	15,57	13,70	13,70

Il est précisé que le plan n°1 est destiné à des mandataires sociaux, le plan n°2 à des salariés ou des mandataires sociaux.

En fonction des paramètres de calcul utilisés dans la détermination de la juste valeur et sur la base d'une hypothèse actualisée du taux de turnover du personnel attributaire, la charge reconnue en «Autres charges opérationnelles» s'élève à 10 735 K€ pour l'exercice 2016.

Le montant global restant à amortir entre 2017 et 2018 au titre de ces plans est de 2 998 K€.

4.17. Résultat par action

Résultat net par action

en K€	2016	2015	2 014
Résultat net - part attribuable aux actionnaires de l'entité consolidante (en K€)	- 250	5 143	5 870
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	33 649 675	30 677 558	120 960 000
Résultat par action (en €)	- 0,007	0,168	0,049

Résultat net dilué par action

en K€	2016	2015	2 014
Résultat net - part attribuable aux actionnaires de l'entité consolidante (en K€)	- 250	5 143	5 870
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	33 649 675	30 677 558	120 960 000
Incidence des instruments dilutifs:	650 658	921 657	1 667 292
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (dilué)	34 300 333	31 599 215	122 627 292
Résultat dilué par action (en €)	- 0,007	0,163	0,048

4.18. Analyse de la variation du besoin en fonds de roulement

en K€	**31/12/2015**	Variations	Mouvements de périmètre et autres mouvements	**31/12/2016**
Stock	57 639	16 284	10 704	**84 627**
Clients et comptes rattachés (brut)	24 568	11 775	1 183	**37 526**
Charges constatées d'avance	16 203	4 540	143	**20 886**
Autres actifs courants (brut)	11 749	1 402	2 878	**16 029**
Sous-totaux Actif (1)	**110 159**	**34 001**	**14 908**	**159 068**
Fournisseurs et comptes rattachés	100 108	36 528	11 868	**148 504**
Produits constatés d'avance	23 565	5 289	1 809	**30 663**
Autres passifs courants	14 965	5 792	2 086	**22 843**
Sous-totaux Passif (2)	**138 638**	**47 609**	**15 763**	**202 010**
Besoin en fonds de roulement (1)-(2)	**- 28 479**	**- 13 608**	**- 855**	**- 42 942**

en K€	**31/12/2014**	Eléments impactant la trésorerie	Autres mouvements	**31/12/2015**
Stock	42 082	15 557	-	**57 639**
Clients et comptes rattachés (brut)	15 456	5 229	3 883	**24 568**
Charges constatées d'avance	11 332	-	4 871	**16 203**
Autres actifs courants (brut)	8 056	3 693	-	**11 749**
Sous-totaux Actif (1)	**76 926**	**24 479**	**8 754**	**110 159**
Fournisseurs et comptes rattachés	75 362	4 400	20 346	**100 108**
Produits constatés d'avance	17 941	-	5 624	**23 565**
Autres passifs courants	12 405	2 087	473	**14 965**
Sous-totaux Passif (2)	**105 708**	**6 487**	**26 443**	**138 638**
Besoin en fonds de roulement (1)-(2)	**- 28 782**	**17 992**	**- 17 689**	**- 28 479**

Variation du BFR	**303**

en K€	**31/12/2013**	Eléments impactant la trésorerie	Autres mouvements	**31/12/2014**
Stock	28 307	13 775	-	**42 082**
Clients et comptes rattachés (brut)	12 323	1 090	2 043	**15 456**
Charges constatées d'avance	7 808	-	3 524	**11 332**
Autres actifs courants (brut)	6 071	1 985	- 75	**7 981**
Sous-totaux Actif (1)	**54 509**	**16 850**	**5 492**	**76 851**
Fournisseurs et comptes rattachés	47 370	18 613	9 379	**75 362**
Produits constatés d'avance	12 516		5 425	**17 941**
Autres passifs courants	10 389	2 016	-	**12 405**
Sous-totaux Passif (2)	**70 275**	**20 629**	**14 804**	**105 708**
Besoin en fonds de roulement (1)-(2)	**- 15 766**	**- 3 779**	**- 9 312**	**- 28 857**

Variation du BFR	**- 13 091**

5. EXPOSITION DU GROUPE AUX RISQUES FINANCIERS

5.1. Risque de marché

Risque de change

Le Groupe n'est pas exposé de manière significative au risque de change sur ses activités opérationnelles. La grande majorité des transactions (internet) effectuée par ses clients est facturée ou payée en euros. L'essentiel des achats effectués auprès des fournisseurs est facturé ou payé en euros.

Si l'euro s'apprécie (ou diminue) par rapport à une autre monnaie, la valeur en euro des éléments d'actif et de passif, de produits et de charges initialement comptabilisés dans cette autre devise diminuera (ou augmentera). Ainsi, les variations de valeur de l'euro peuvent avoir un impact sur la valeur en euro des éléments d'actif et de passif, les produits et les charges non libellés en euros, même si la valeur de ces éléments n'a pas varié dans la devise d'origine.

Une variation de 10% des parités sur les devises autres que les devises fonctionnelles des filiales n'auraient pas d'impact significatif sur le résultat net du Groupe de l'exercice 2016, comme en 2015 et 2014.

Risque de taux d'intérêt

Le Groupe est exposé à un risque de taux d'intérêt sur ses placements de trésorerie.

L'impact d'une baisse des taux d'intérêt de 1 point appliquée aux taux courts aurait eu un impact non significatif sur le résultat net du Groupe pour l'exercice 2016, comme en 2015 et 2014.

5.2. Risque de liquidité

Afin de gérer le risque de liquidité pouvant résulter de l'exigibilité des passifs financiers, que ce soit à leur échéance contractuelle ou par anticipation, le Groupe met en œuvre une politique de financement prudente reposant en particulier sur le placement de sa trésorerie excédentaire disponible en placements financiers sans risque.

Le groupe n'est soumis à aucune garantie bancaire.

5.3. Risque de crédit

Les actifs financiers qui pourraient par nature exposer le Groupe au risque de crédit ou de contrepartie correspondent principalement :

- aux créances clients : ce risque est contrôlé quotidiennement à travers les processus d'encaissement et de recouvrement. En outre, le nombre élevé de clients individuels permet de minimiser le risque de concentration de crédit afférent aux créances clients ;
- et aux placements financiers : le Groupe a pour politique de répartir ses placements sur des supports monétaires de maturité courte, en général pour une durée inférieure à 1 mois, dans le respect de règles de diversification et de qualité de contrepartie.

La valeur comptable des actifs financiers comptabilisée dans les états financiers, qui est présentée déduction faite des pertes de valeur, représente l'exposition maximale du Groupe au risque de crédit.

Le Groupe ne détient pas d'actifs financiers significatifs en souffrance et non dépréciés.

Les créances clients au 31 décembre 2016 par échéance de règlement sont les suivantes :

En K€	< 3 mois	> 3 mois et < 6 mois	> 6 mois et < 1 an	> 1 an	Total
Créances clients au 31 décembre 2016	6 837	508	152	423	7 920

6. PARTIES LIEES

6.1. Parties liées ayant un contrôle sur le Groupe

Aux 31 décembre 2016 le Groupe SRP n'a consenti aucun prêt ni emprunt en faveur de membres de la Direction du Groupe.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 aucune opération significative n'a été réalisée avec les actionnaires et les membres des organes de direction.

La rémunération des mandataires sociaux est détaillée dans le tableau ci-dessous :

en K€	2016	2015	2014
Rémunérations fixes	1 092	1 092	1 092
Rémunérations variables	285	450	450
Coûts des paiements fondés sur des actions	8 535	2 894	2
Total	**9 912**	**4 436**	**1 544**

Les filiales du périmètre de consolidation du Groupe effectuent des transactions entre elles, éliminées dans le cadre des comptes consolidés.

6.2. Autres parties liées

Dans le cadre normal de son activité, le Groupe réalise des transactions avec des entités partiellement détenues par certains dirigeants du Groupe. Ces opérations, réalisées sur la base de prix de marché, sont essentiellement relatives à la location des biens immobiliers suivants :

- Entrepôt de Fosses (bail terminé à fin avril 2015),
- Entrepôt de Saint-Witz

en K€	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Créances/ (Dettes)	-	-	- 57
Achats de biens et services	1 914	2 001	2 109

7. ENGAGEMENTS HORS BILAN

7.1. Engagements reçus

en K€	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Effets escomptés non échus (reçus)	-	-	-
Avals et cautions (reçus)	-	-	-
Hypothèques et nantissements (reçus)	-	-	-
Achats à terme de devises (reçus)	-	-	-
Clause de retour à meilleure fortune (reçus)	-	-	-
Autres engagements reçus	-	-	-
Engagements reçus	**-**	**-**	**-**

7.2. Engagements donnés

en K€	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Effets escomptés non échus (donnés)			20
Avals et cautions (donnés)	-	-	-
Hypothèques & nantissements (donnés)		1 900	990
Achats à terme de devises (donnés)	-	-	-
Clause de retour à meilleure fortune (donnés)	-	-	-
Créances professionnelles cédées	-	-	-
Autres engagements donnés	-	-	-
Engagements donnés	**-**	**1 900**	**1 010**

Par ailleurs, le montant des engagements donnés relatifs aux loyers futurs s'élève à 5 924 K€ au 31 décembre 2016, à plus d'un an.

7.3. Effectif moyen de période

	31/12/2016	31/12/2015
Cadres	380	319
Non cadres	369	323
Total Effectif	**749**	**811**

7.4. Evènements postérieurs à la clôture

La société est entrée en négociations exclusives pour la prise d'une participation minoritaire dans la société BeautéPrivé.com.

7.5. Honoraires des commissaires aux comptes

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, le montant total des honoraires des commissaires aux comptes pour le Groupe s'élève à 321 K€.

20.1.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016

SRP Groupe S.A.
Siège social : ZAC Montjoie - 1 rue des blés - 93212 La Plaine Saint-Denis Cedex
Capital social : €.1 367 658,76

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés
Exercice clos le 31 décembre 2016

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société SRP Groupe S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1 Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

2 Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

- Le goodwill, dont le montant net figurant au bilan au 31 décembre 2016 s'établit à 102,8 millions d'euros, a fait l'objet d'un test de valeur selon les modalités décrites dans les notes 1.14 « Principes comptables et méthodes d'évaluation » et 4.1 « Goodwill » de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test fondé sur des prévisions de flux de trésorerie actualisées et contrôlé la cohérence d'ensemble des hypothèses retenues avec les données prévisionnelles issues du plan stratégique et nous avons vérifié que les notes de l'annexe donnent une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3 Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 28 mars 2017	Paris, le 28 mars 2017
KPMG Audit IS	Jérôme Benaïnous
Jean-Pierre Valensi *Associé*	Jérôme Benaïnous *Associé*

20.1.3 Comptes sociaux de SRP Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016

ETATS FINANCIERS
AU 31 DECEMBRE 2016

SRP GROUPE

Sommaire

Bilan 277

Compte de résultat 278

1. FAITS CARACTERISTIQUES DE L'EXERCICE 279

2. REGLES ET METHODES COMPTABLES 279

2.1 Immobilisations incorporelles 279

2.2 Immobilisations financières 279

2.3 Dépréciation des titres de participation 280

2.4 Provision pour risques et charges 281

2.5 Créances 281

2.6 Chiffre d'affaires 281

2.7 Charges d'exploitation 281

2.8 Résultat financier 281

2.9 Résultat exceptionnel 281

3. NOTES SUR LE BILAN 282

3.1 Immobilisations 282

3.2 Amortissements et dépréciations 282

3.3 Dettes par échéances 283

3.4 Créances par échéances 284

3.5 Charges à payer 284

3.6 Produits à recevoir 285

3.7 Parties liées 285

3.8 Rémunérations 285

4. AUTRES INFORMATIONS 285

4.1 Intégration fiscale 285

4.2 Stocks options 286

4.3 Plans d'attribution gratuite d'actions 286

4.4 Composition du capital social 288

4.5 Variation des capitaux propres 288

4.6 Engagement hors bilan 288

4.7 Identité de la société mère consolidant les comptes de la société 289

4.8 Evénement post clôture 289

4.9 Effectifs 289

BILAN

en K€	31/12/2016	31/12/2015
Immobilisations incorporelles	-	-
Immobilisations corporelles	-	-
Autres actifs financiers	211 174	175 637
Actifs non-courants	**211 174**	**175 637**
Avances, acomptes versés sur commandes	-	67
Créances clients et comptes rattachés	5 480	
Autres créances	3 180	3 048
Disponibilités	5 293	310
Actifs courants	**13 952**	**3 425**
Total Actif	**225 126**	**179 062**

en K€	31/12/2016	31/12/2015
Capital social	1 368	1 316
Primes liées au capital	172 492	168 533
Reserve légale	27	27
Report à Nouveau	119	- 83
Résultat net	- 846	226
Total Capitaux propres, part du groupe	**173 159**	**170 019**
Total des capitaux propres	**173 159**	**170 019**
Provisions pour risques et charges	737	684
Total Passifs non courants	**737**	**684**
Emprunts et dettes financières divers	44 918	6 658
Dettes Fournisseurs et compte rattachés	747	747
Dettes fiscales et sociales	3 532	954
Autres dettes	2 032	-
Total Passifs courants	**51 229**	**8 359**
Total des passifs	**51 967**	**9 043**
Total des passifs et capitaux propres	**225 126**	**179 062**

COMPTE DE RÉSULTAT

en K€	31/12/2016	31/12/2015
Chiffres d'affaires Nets	4 566	4 052
PRODUITS D'EXPLOITATION	**4 566**	**4 052**
Charges externes	926	3 586
Impots, Taxes et Versements assimilés	65	7
Actions propres		
Charges de personnel	2 770	221
Dotation aux amortissements sur immobilisation	20	45
Autres charges	124	-
CHARGES D'EXPLOITATION	**3 904**	**3 859**
RESULTAT D'EXPLOITATION	**663**	**193**
Produits Financiers	279	7
Charges Financières	1 448	177
RESULTAT FINANCIER	**- 1 170**	**- 170**
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS	**- 507**	**23**
Produits Exceptionnels	585	789
Charges Exceptionelles	1 310	789
RESULTAT EXCEPTIONNEL	**- 725**	**-**
Impots sur les bénéfices	386	203
BENEFICE OU PERTE	**- 846**	**226**

ANNEXE AU BILAN ET AU COMPTE DE RESULTAT

L'exercice clôturé au 31/12/2016 présente :

- Le bilan dont le total, présenté avant répartition du résultat net, est de 225 126 280 € ;
- Le compte de résultat, dont le total des produits est de 5 430 247 €, présenté sous forme de liste, qui dégage une perte de 845 835 €.

L'exercice a une durée de 12 mois et couvre la période du 01/01/2016 au 31/12/2016.
Les notes ou tableaux ci-après font partie intégrante des comptes annuels.

1. FAITS CARACTERISTIQUES DE L'EXERCICE

Fin septembre 2016, SRP Groupe a acquis 100% des actions de la société ABC Sourcing, spécialiste des ventes de produits déstockés auprès des grossistes, en France, pour un montant de 2,5 M€ auquel s'ajoutera un complément de prix.
Début novembre 2016, SRP Groupe a acquis 100% des actions de la société Saldi Privati, numéro 2 des ventes événementielles en Italie, pour un montant de 28 M€ (hors dette nette).
Rappel Faits marquants 2015 :
Introduction en bourse sur le marché réglementé Euronext à Paris
La société SRP Groupe a procédé à l'émission de 2 564 103 actions nouvelles dans le cadre de son Offre à Prix Ouvert (OPO) dont le règlement livraison est intervenu le 2 novembre 2015.
Les actions ont été admises à la négociation sur le compartiment B du marché réglementé d'Euronext à Paris sous le code ISIN FR0013006558 et le code mnémonique SRP le 30 octobre 2015.
Le prix de l'OPO et du placement global était fixé à 19,50 euros par action (soit 0,04 euro de nominal et 19,46 euros de prime d'émission par action).

2. REGLES ET METHODES COMPTABLES

Les comptes annuels ont été arrêtés conformément aux normes comptables françaises, notamment les dispositions du règlement 2014-03 de l'Autorité des Normes Comptables homologué par arrêté ministériel du 8 septembre 2014 relatif au Plan Comptable Général.
Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :
- continuité de l'exploitation,
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre,
- indépendance des exercices,
- image fidèle,
- régularité et sincérité.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

2.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires, hors frais d'acquisition des immobilisations).
Elles correspondent principalement à des frais d'établissement de 227 000 euros et sont amortis sur une durée de 5 ans.

2.2 Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat, frais accessoires et frais d'acquisition des immobilisations).
Les immobilisations financières sont constituées au 31 décembre 2016 par :

Titres de participation dans SHOWROOMPRIVE.COM	170 169 268 €
Titres de participation dans SRP LOGISTIQUE	4 219 261 €

Titres de participation dans SHOWROOMPRIVE STORE	1 248 449 €
Titres de participation dans ABC SOURCING	3 750 000 €
Titres de participation dans SALDI PRIVATI	30 235 054 €
Total titres de participation en valeur brute	**209 622 033 €**
Dépréciation des titres SHOWROOMPRIVE STORE	- 947 896 €
Total titres de participation en valeur nette	**208 674 137 €**

Il est à noter que la société SRP Groupe détient 100% du capital de ces sociétés.

En €	Capital	Capitaux propres autres que capital	% du capital détenu	CA HT du dernier exercice clos	Résultat du dernier exercice clos	Valeur nette comptable des titres détenus	Prêts et avances	Cautions & avals donnés	Dividendes dernier exercice clos
A - RENSEIGNEMENTS DETAILLES CONCERNANT LES									
1 - Filiales (plus de 50% du capital détenu)									
SHOWROOMPRIVE.COM	145 810 290	49 353 418	100	527 846 272	6 657 619	170 169 269	Néant	Néant	Néant
SRP LOGISTIQUE	25 900	498 121	100	10 044 454	- 16 727	4 219 261	Néant	Néant	Néant
SHOWROOMPRIVE STORE	220 000	80 553	100	758 941	- 870 419	300 553	72 168	Néant	Néant
ABC SOURCING	20 000	- 395 016	100	13 597 268	- 392 840	3 750 000	Néant	Néant	Néant
SALDI PRIVATI	900 000	5 385 833	100	42 396 754	- 3 932 427	30 235 054	2 500 000	Néant	Néant
A - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX SUR LES									
1 - Filiales non reprises en A									
a) françaises									
b) étrangères									
2 - Participations non reprises en A :									
a) françaises									
b) étrangères									

2.3 Dépréciation des titres de participation

La valeur brute des titres de participation figurant au bilan est constituée par leur coût d'acquisition qui inclut les frais directement attribuables à l'immobilisation. Le prix d'acquisition des titres de participation tient compte du prix payé lors de l'acquisition et des éventuels compléments de prix variables basés sur l'activité et les résultats futurs de la Société acquise.

Une dépréciation est constatée, lorsqu'en fin d'année, l'évaluation des titres détenus basée sur leur valeur d'utilité est inférieure à leur valeur nette comptable. La valeur d'utilité des titres est déterminée en fonction des flux futurs de trésorerie estimés et actualisés, diminués ou augmentés de la dette nette ou de la trésorerie nette.

Au 31 décembre 2016, la valeur d'utilité des titres de participation a été estimée à partir des flux de trésorerie futurs nets actualisés sur un horizon de 4 ans projetés ensuite à l'infini auxquels est ajoutée/retranchée la trésorerie nette/dette nette de l'entité considérée. Le taux d'actualisation utilisé s'élève à 9,5 % et le taux de croissance à long terme utilisé s'élève à 2,5%. Par ailleurs, une analyse de sensibilité du calcul à la variation des paramètres-clés (taux d'actualisation et taux de croissance à long terme) n'a pas fait apparaître de scénario probable dans lequel la valeur d'utilité des titres de participation deviendrait inférieure à sa valeur comptable.

Concernant les sociétés n'ayant pas d'activité (SHOWROOMPRIVE STORE au 31 décembre 2016), une dépréciation est constatée lorsqu'à la clôture, la situation nette de la société est inférieure à la valeur des titres de participation. Dans ce cadre, les titres de la société SHOWROOMPRIVE STORE ont été dépréciés à hauteur de 948 K€.

2.4 Provision pour risques et charges

La société applique le règlement CRC 2000-06 sur les passifs. Dans ce cadre, des provisions pour risques et charges sont constituées pour faire face aux sorties probables de ressources au profit des tiers, sans contrepartie pour la société. Ces provisions sont estimées en prenant en considération les hypothèses les plus probables à la date d'arrêté des comptes.
Une provision pour charges correspondant au forfait social sur l'attribution des actions gratuites est enregistrée dans les comptes au 31 décembre 2016 pour un montant de 737 K€.

2.5 Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

2.6 Chiffre d'affaires

La société SRP Groupe S.A. est holding animatrice de l'ensemble des entités du Groupe Showroomprive.com
Le chiffre d'affaires est composé de la refacturation des prestations administratives et financières réalisées par la société SRP Groupe S.A. pour le compte de ses filiales.

2.7 Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation de la société s'élèvent à 3 904 K€ et sont principalement constituées d'honoraires pour 812 K€ et de charges de personnel pour 2 770 K€, dont
2 524 K€ correspondant au paiement du forfait social sur les actions gratuites attribuées sur l'exercice.

2.8 Résultat financier

Les charges financières de l'exercice correspondent à la dépréciation des titres de SHOWROOMPRIVE STORE pour 947 K€, aux intérêts courus sur avances en compte courant pour 209 K€ ainsi qu'à la valeur nette comptable des VMP cédées pour 291 K€. Les produits financiers concernent essentiellement des produits nets sur cessions de VMP pour 277 K€.

2.9 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel est composé de charges exceptionnelles comprenant des honoraires relatifs à l'acquisition des titres ABC SOURCING et SALDI PRIVATI pour 671 K€ et à la dotation nette pour provision du forfait social sur l'attribution d'actions gratuites pour 53 K€.

3. NOTES SUR LE BILAN

3.1 Immobilisations

en K€	31/12/2015	Acquisitions	Cessions	Dotations/ Reprises	Reclassement	31/12/2016
Frais de recherche & développement	227	20	-	-	-	247
Logiciels	-	-	-	-	-	-
Marque	-	-	-	-	-	-
Fichier membres	-	-	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	-	-	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	**227**	**20**	**-**	**-**	**-**	**247**
Terrains	-	-	-	-	-	-
Constructions et agencements	-	-	-	-	-	-
Installations tech, matériel & outillage	-	-	-	-	-	-
Immobilisations corporelles en cours	-	-	-	-	-	-
Avances et acomptes s/immo. corp.	-	-	-	-	-	-
Autres immobilisations corporelles	-	-	-	-	-	-
Immobilisations corporelles	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Participations mise en équivalence	-	-	-	-	-	-
Autres participations	175 637	33 985	-	-	-	209 622
Autres titres immobilisés	-	-	-	-	-	-
Prêts et autres immo financières	-	2 500	-	-	-	2 500
Immobilisations Financières	**175 637**	**36 485**	**-**	**-**	**-**	**212 122**
TOTAL GENERAL	**175 864**	**36 505**	**-**	**-**	**-**	**212 369**

La hausse des autres participations correspond à l'acquisition des titres des sociétés ABC SOURCING et SALDI PRIVATI.

L'augmentation des prêts correspond essentiellement à une composante du prix d'acquisition de la société SALDI PRIVATI qui est déposée sur un compte bloqué pour 2 500 K€.

3.2 Amortissements et dépréciations

SITUATION ET MOUVEMENTS DE L'EXERCICE

en K€	31/12/2015	Augmentation	Diminution	Reclassement	31/12/2016
Amt/dép. immobilisations incorporelles	227	20	-	-	247
Amt/dép. immobilisations corporelles	-	-	-	-	-
Amt/Dép. immobilisations Financières	-	948	-	-	948
Total General	**227**	**968**	**-**	**-**	**1 195**

VENTILATION DES DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET DEPRECIATIONS DE L'EXERCICE

en K€	Amortissements linéaire	Amotissements dégressif	Amortissements exceptionels	Dépréciation
IMMOBILSATIONS AMORTISSABLES				
Amt/dép. immobilisations incorporelles	20	-	-	-
Amt/dép. immobilisations corporelles	-	-	-	-
Amt/Dép. immobilisations Financières	-	-	-	948
Total General	**20**	**-**	**-**	**948**

3.3 Dettes par échéances

en K€	31/12/2016	Moins de 1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans ou plus
Emprunts auprès établiss. de crédit (Crédit-bail)	-	-	-	-	-	-
Emprunts auprès établiss. de crédit - part < 1 an (crédit-bail)	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
Autres emprunts et dettes assimilées < 1 an	2	2	-	-	-	-
Total emprunts et dettes assimilées	**2**	**2**	**-**	**-**	**-**	**-**
Dettes fournisseurs	356	356	-	-	-	-
Fournisseurs - Factures non parvenues	391	391	-	-	-	-
Clients - Avances et acomptes reçus	-	-	-	-	-	-
Total Fournisseurs et comptes rattachés	**747**	**747**	**-**	**-**	**-**	**-**
Etat - impôts sur les bénéfices	-	-	-	-	-	-
Securité Social et autres organismes	2 556	2 556	-	-	-	-
Personnel et comptes rattachés	10	10	-	-	-	-
Taxes sur la Valeur ajoutée	913	913	-	-	-	-
Autres impôts, taxes et assimilés	52	52				
Groupes et associés	44 916	44 916	-	-	-	-
Autres dettes	2 032	2 032	-	-	-	-
Total Autres dettes	**50 480**	**50 480**				
TOTAL	**51 229**	**51 229**	**-**	**-**	**-**	**-**

3.4 Créances par échéances

en K€	31/12/2016	Moins de 1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans ou plus
Prêts, cautionnements et autres créances	2 500	-		2 500	-	-
Total Immobilisations financières	**2 500**	**-**	**-**	**2 500**	**-**	**-**
Autres Creances Clients	5 480	5 480	-	-	-	-
Produits à recevoir						
Fournisseurs - Avances et acomptes versés			-	-	-	-
Total Clients et comptes rattachés	**5 480**	**5 480**	**-**	**-**	**-**	**-**
Etat, Impôt sur les bénéfices	1 928	1 928	-	-	-	-
Etat - Taxe sur la valeur ajoutée	181	181				
Créances sur personnel & org. sociaux			-	-	-	-
Créances fiscales - hors IS			-	-	-	-
Autres créances	7	7	-	-	-	-
Groupes Associés	1 063	1 063				
Charges constatées d'avance			-	-	-	-
Total Autres créances	**3 179**	**3 179**	**-**	**-**	**-**	**-**
Total Créances	**11 159**	**8 659**	**-**	**2 500**	**-**	**-**

3.5 Charges à payer

MONTANT DES CHARGES A PAYER INCLUS DANS LES POSTES SUIVANTS DU BILAN	**Montant**
En K€	
Emprunts obligatoires convertibles	
Autres emprunts obligataires	
Emprunts et dettes auprès des établissement de crédit	2
Emprunts et dettes financières divers	208
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	391
Dettes fiscales et sociales	52
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	
Disponibilités, charges à payer	
Autres dettes	
TOTAL GENERAL	**653**

3.6 Produits à recevoir

MONTANT DES PRODUITS A RECEVOIR INCLUS DANS LES POSTES SUIVANTS DU BILAN	Montant
En K€	
Immobilisations financières	
Créances rattachées à des particpations	
Autres immobilisations financières	
Créances	
Créances clients et comptes rattachés	5 480
Personnel	
Organismes sociaux	
Etat	
Divers produits à recevoir	
Autres créances	
Valeurs mobilières de placement	
Disponibilités	
TOTAL GENERAL	**5 480**

3.7 Parties liées

Au 31 décembre 2016 la société SRP Groupe n'a consenti aucun prêt ni emprunt en faveur de membres de la Direction de la société.
Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016, la société Showroomprivé.com, filiale de SRP Groupe S.A., a réalisé des opérations avec la société Altermind pour un montant total de 315 K€ dans le cadre d'une convention signée à cet effet.
Dans le cadre normal de son activité, la société SRP Groupe réalise des transactions avec ses filiales aux conditions de marché.

3.8 Rémunérations

Au cours de l'exercice, les rémunérations allouées aux dirigeants se sont élevées à 156 K€.
Au cours de l'exercice, les rémunérations allouées aux membres du conseil d'administration se sont élevées à 124 K€.

4. AUTRES INFORMATIONS

4.1 Intégration fiscale

Une convention d'intégration fiscale a été mise en œuvre à partir du 1er janvier 2012 entre la société SRP Groupe S.A., société mère tête de groupe et l'ensemble de ses filiales françaises.
Au titre de cette convention, la société SRP Groupe S.A. est seule redevable de l'impôt dû sur le résultat d'ensemble et comptabilise la dette globale d'impôt dû par le groupe. Ainsi l'article 1 de la convention stipule « *Chaque Filiale versera à la société SRP GROUPE S.A., à titre de contribution au paiement de l'impôt sur les sociétés du groupe et quel que soit le montant effectif dudit impôt, une somme égale à l'impôt qui aurait grevé son résultat et/ou sa plus-value nette à long terme de l'exercice si elle était imposable distinctement, déduction faite par conséquent de l'ensemble des droits à imputation dont la société FILIALE aurait bénéficié en l'absence d'intégration. […]*
A la clôture d'un exercice déficitaire, une Filiale ne sera pas titulaire à ce titre d'une créance sur la société SRP GROUPE S.A., pas même dans le cas où cette dernière se sera constituée une créance sur le Trésor en optant pour le report en arrière du déficit d'ensemble. »

Au 31 décembre 2016, la société SRP Groupe S.A. a constaté 386 K€ de produit d'intégration fiscale correspondant à la différence positive entre la charge d'impôt du groupe 2 468 K€ et la charge d'impôt cumulée des filiales intégrées fiscalement 2 854 K€.
La société ABC SOURCING dont les titres ont été acquis en fin d'exercice ne sera prise en compte dans l'intégration fiscale qu'à compter du prochain exercice.

4.2 Stocks options

L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé le 5 août 2010, le Conseil d'Administration à consentir à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, en une ou plusieurs fois, et ce pendant un délai de 38 mois, des options donnant droit à la souscription d'actions.
L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé le 27 octobre 2014, le Conseil d'Administration à consentir à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, en une ou plusieurs fois, et ce pendant un délai de 38 mois, des options donnant droit à la souscription d'actions.
Les principales caractéristiques de ces plans et les bases de calcul sont résumées dans le tableau ci-dessous :

	Plan n°1	Plan n°2	Plan n°3	Plan n°4	Plan n°5	Plan n°6	Plan n°7	Plan n°8	Plan n°9
Date de l'assemblée générale	05/08/10	05/08/10	05/08/10	05/08/10	05/08/10	05/08/10	05/08/10	05/08/10	27/10/14
Date du conseil d'administration	05/08/10	05/08/10	31/01/11	30/11/11	15/10/12	15/01/13	15/04/13	04/10/13	27/10/14
Nb total d'options autorisées	544 320	1 260 000							84 500
Nb total d'options attribuées au cours des exercices précédents	544 320	315 000	293 750	38 750	342 500	50 000	167 500	50 000	70 000
Nb total d'options attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nb total d'options exercées au cours des exercices précédents	-	-	- 53 438	-	- 2 812	-	- 8 220	-	- 900
Nb total d'options exercées sur la période	- 544 320	- 315 000	- 81 831		- 99 499	- 43 570	- 37 906	- 14 064	- 18 025
Nb total d'options annulées	-	-	- 100 000	- 38 750	- 127 185	- 6 430	- 48 438	- 2 343	- 15 624
Nb total d'options restantes au 31 décembre 2016	-	-	58 481	-	113 004	-	72 937	33 593	35 451
Durée d'acquisition moyenne pondérée des options (en années)	-	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Prix de l'action à la date d'attribution / par hypothèse, considéré comme égale au prix d'exercice	4,00	4,00	4,00	4,60	5,20	5,20	5,20	5,60	7,20
Prix d'exercice (en €)	4,00	4,00	4,00	4,60	5,20	5,20	5,20	5,60	7,20
Volatilité attendue	32%	32%	32%	32%	35%	35%	35%	35%	35%
Juste valeur unitaire moyenne pondérée à la date d'attribution	-	0,29	0,32	0,37	0,42	0,38	0,37	0,77	1,24

Il est précisé que les plans n°1 et 2 sont destinés à des mandataires sociaux.

Dans le cas du plan n°1, l'acquisition des droits a été immédiate à la date de constitution de SRP Groupe et de réalisation des apports.

Les plans n°2, 3 et 4 prévoient l'acquisition des droits de manière progressive, sur une période de 4 ans, assortie d'une condition de présence.

4.3 Plans d'attribution gratuite d'actions

L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé le 25 septembre 2015, puis le 30 mai 2016, le Conseil d'Administration à attribuer à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, en une ou plusieurs fois, et ce pendant un délai de 38 mois, des actions gratuites. Ces plans ont été mis en place dans le cadre de l'introduction en bourse sur le marché réglementé Euronext.
Les principales caractéristiques de ces plans et les bases de calcul sont résumées dans le tableau ci-dessous :

	Plan n°1	Plan n°2	Plan n°3	Plan n°4
Date de l'assemblée générale	25/09/15	25/09/15	30/05/16	30/05/16
Date du conseil d'administration	25/09/15	29/10/15	30/05/16	30/05/16
Nb total d'actions gratuites autorisées	625 000	500 000	52 500	24 003
Nb total d'actions gratuites attribuées au cours des exercices précédents	625 000	350 585		
Nb total d'actions gratuites attribuées au cours de l'exercice	-	-	52 500	24 003
Nb total d'actions gratuites exercées sur la période	- 625 000	-	-	-
Nb total d'actions annulées	-	- 11 600	-	-
Nb total d'actions restantes au 31 décembre 2016	-	338 985	52 500	24 003
Durée d'acquisition moyenne pondérée des actions gratuites (en années)	1,0	2,0	2,0	2,0
Prix de l'action à la date d'attribution	17,62	17,62	19,19	19,19
Prix d'exercice (en €)	-	-	-	-
Juste valeur unitaire moyenne pondérée à la date d'attribution	16,77	15,57	13,70	13,70

Il est précisé que le plan n°1 est destiné à des mandataires sociaux, les plan n°2, n°3 et n°4 à des salariés ou des mandataires sociaux.

4.4 Composition du capital social

Pour rappel, dans le cadre de la préparation de l'admission des titres de la société aux négociations en 2015, la valeur nominale des actions avait été portée de 0,01 € à 0,04 €.
Le capital social au 31/12/2016 est constitué de 34 191 469 actions de valeur nominale de 0,04 €.

En €	Nombre	Valeur nominale	Montant
Actions composant le capital social au début de l'exercice	32 890 324	0,04 €	1 315 613
Actions émises pendant l'exercice	1 301 145	0,04 €	52 046
Actions remboursées pendant l'exercice	-	0,04 €	-
Actions composant le capital à la fin de l'exercice	34 191 469	0,04 €	1 367 659

La variation du capital social résulte de la levée des stocks options pour 609 895 actions, de l'émission de 625 000 actions nouvelles relatives à l'attribution des actions gratuites et de l'émission de 66 250 actions dans le cadre de l'acquisition de la société ABC SOURCING.

4.5 Variation des capitaux propres

L'augmentation du poste Prime d'émission en 2016 est liée

- aux exercices de stocks options pour 2 712 K€,
- à l'augmentation de capital réalisée dans le cadre de l'acquisition de la société ABC Sourcing, pour 1 247 K€.

en K€	31/12/2015	Augmentation de capital	Autres variations	Affectation du résultat 2015	31/12/2016
Capital social	1 316	27	25	-	1 368
Prime d'émission	168 533	3 959		-	172 492
Réserve légale	27	-	-	-	27
RAN créditeur	-	-	- 108	226	118
RAN débiteur	- 83	-	83		0
Résultat de l'exercice	226	- 846	-	- 226	- 846
TOTAL GENERAL	**170 019**	**3 140**	**-**	**- 0**	**173 159**

4.6 Engagement hors bilan

Néant.

4.7 Identité de la société mère consolidant les comptes de la société

La société SRP GROUPE SA est tête de groupe d'une consolidation suivant la méthode de l'intégration globale pour les sociétés énumérées sous le titre « immobilisations financières ».

4.8 Evénement post clôture

Showroomprivé a réalisé l'acquisition d'une participation de 60% dans Beauteprivee, valorisant la société à une valeur d'entreprise de 18 millions d'euros pour l'ensemble de son capital, avec une option pour acquérir les 40% restants en 2019.

4.9 Effectifs

L'effectif de l'exercice 2016 est identique à celui de 2015. L'effectif moyen est de 4 salariés.

20.1.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux de SRP Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016

SRP Groupe S.A.
Siège social : ZAC Montjoie - 1 rue des blés - 93212 La Plaine Saint-Denis Cedex
Capital social : €.1 367 658,76

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels
Exercice clos le 31 décembre 2016

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société SRP Groupe S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;

- la justification de nos appréciations ;

- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1 Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

2 Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

- Les titres de participation, dont le montant net figurant au bilan au 31 décembre 2016 s'établit à 208 674 137 euros, sont évalués à leur coût d'acquisition et dépréciés le cas échéant sur la base de leur valeur d'utilité selon les modalités décrites dans la note 2.3 « Dépréciation des titres de participation » de l'annexe. Nos travaux ont consisté à examiner les modalités de détermination de la valeur d'utilité des titres en fonction des flux futurs de trésorerie estimés et actualisés et à apprécier, la cohérence d'ensemble des données et hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3 Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents qui vous sont adressés sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs de capital vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris La Défense, le 27 avril 2017

KPMG Audit IS

Jean-Pierre Valensi
Associé

Paris, le 27 avril 2017

Jérôme Benaïnous

Jérôme Benaïnous
Associé

20.2 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires versés aux commissaires aux comptes au titre des exercices 2016, 2015 et 2014 sont présentés ci-après :

	KPMG AUDIT IS			JÉRÔME BENAÏNOUS		
en milliers d'euros	***2016***	***2015***	***2014***	***2016***	***2015***	***2014***
Audit						
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés.....	190	135	84	89	75	44
dont SRP.....	*105*	*53*	*24*	*47*	*48*	*23*
dont filiales intégrées globalement.....	*85*	*82*	*60*	*42*	*27*	*21*
Services autres que la certification des comptes	25	502	0	0	80	0
dont SRP.....	*25*	*502*	*0*	*0*	*80*	*0*
dont filiales intégrées globalement.....	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
**Sous-total ..... **	**215**	**637**	**84**	**89**	**155**	**44**
**Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement ..... **	18	20	135	0	0	0
TOTAL	**233**	**657**	**219**	**89**	**155**	**44**

20.3 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

La Société n'a procédé à aucune distribution de dividendes au cours des trois derniers exercices clos les 31 décembre 2016, 2015 et 2014.

En outre, la Société prévoit de ne pas distribuer de dividendes dans un avenir prévisible.

20.4 RESULTATS DE LA SOCIETE AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

SRP Groupe S.A.

RESULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES (en €)

Date d'arrêté *Durée de l'exercice (mois)*	*12/30/2016* *12*	*12/30/2015* *12*	*12/31/2014* *12*	*12/31/2013* *12*	*12/31/2012* *12*
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	1,367,659	1,315,612	1,209,600	1,209,600	1,209,600
Nombre d'actions					
- ordinaires	34,191,469	32,890,321	83,160,000	83,160,000	83,160,000
- à dividende prioritaire	0	0	37,800,000	37,800,000	37,800,000
Nombre maximum d'actions à créer					
- par conversion d'obligations					
- par droit de souscription	728,954	1,926,578	7,033,842	6,882,280	5,982,280
OPERATIONS ET RESULTATS					
Chiffre d'affaires hors taxes	4,566,347	4,051,968	1,168,857	969,280	354,601
Résultat avant impôt, participation, dot. amortissements et provisions	-264,045	68,758	-124,066	26,867	-11,885
Impôts sur les bénéfices	386,106	203,126	84,215	376	78,447
Participation des salariés	0	0	0	0	0
Dot. Amortissements et provisions	20,000	-45,400	-45,400	-45,400	-45,400
Résultat net	-845,835	226,484	-85,251	-18,157	21,162
Résultat distribué			0	0	0
RESULTAT PAR ACTION					
Résultat après impôt, participation, avant dot.amortissements, provisions	-0.0242	0.0083	-0.0003	0.0002	0.0006
Résultat après impôt, participation dot. amortissements et provisions	-0.0247	0.0069	-0.0007	-0.0002	0.0002
Dividende attribué					
PERSONNEL					
Effectif moyen des salaries *(1)*	0	4	4	4	4
Masse salariale *(1)*	0	220,847	219,614	220,219	212,577
Sommes versées en avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales...)					

(1) SRP Groupe n'a pas de salarié seulement des mandataires sociaux. Toutes les informations relatives à leur rémunération sont mentionnées dans le présent document de référence.

20.5 PROCEDURES JUDICIAIRES, ADMINISTRATIVES ET D'ARBITRAGE

Procédures judiciaires, administratives et d'arbitrage significatifs

Le Groupe est impliqué dans des procédures judiciaires, administratives ou réglementaires dans le cours normal de son activité. Une provision est enregistrée par le Groupe dès lors qu'il existe une probabilité suffisante que de tels litiges entraînent des coûts à la charge de la Société ou de l'une de ses filiales et que le montant de ces coûts peut être raisonnablement estimé.

À la date du présent document de référence, le Groupe n'a pas connaissance de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont le Groupe est menacé) autres que celles mentionnées ci-dessous, susceptibles d'avoir, ou ayant eu au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société ou du Groupe.

Au 31 décembre 2016, le montant total des provisions pour litiges du Groupe s'élevait à 0,6 million d'euros. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la note 4.11 aux états financiers consolidés du Groupe figurant à la section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 » du présent document de référence.

Procédures entre le Groupe et la société Vente-privee.com

Le Groupe opère sur le marché de la vente évènementielle en ligne, sur lequel la concurrence est vive avec, notamment, l'opérateur historiquement dominant. Dans le cadre de son activité il a été impliqué dans plusieurs litiges avec la société Vente-privee.com dont certains sont décrits ci-dessous.

Saisie par un huissier de documents concernant la stratégie commerciale du Groupe. Par ordonnance du 21 février 2012, le Président du Tribunal de commerce de Bobigny, saisi par la société Vente-privee.com invoquant notamment des actes de concurrence déloyale, a désigné un huissier de justice ayant pour mission de se rendre au siège social de la Société afin d'y recueillir des informations et saisir des documents relatifs à sa stratégie commerciale. La société Showroomprive.com a interjeté appel devant la Cour d'appel de Paris qui a rétracté l'ordonnance du Président du Tribunal de commerce de Bobigny du 21 février 2012 et a ordonnée la restitution des documents saisis. La société Vente-privee.com a formé un pourvoi en cassation contre l'arrêt de la Cour d'appel de Paris qui a été rejeté par la Cour de cassation en septembre 2014.

Ordonnance de constat par un huissier concernant l'usage des AdWords. Par ordonnance du 22 février 2012, le Président du Tribunal de grande instance de Bobigny, saisi par la société Vente-privee.com, a désigné un huissier de justice ayant pour mission de se rendre au siège social de la Société afin d'y recueillir des informations relatives à l'utilisation par le Groupe du terme « vente privée » dans ses campagnes Google AdWords. La société Showroomprive.com a saisi la Cour d'appel de Paris qui, en mai 2013, a déclaré le Président du Tribunal de grande instance de Bobigny incompétent au profit du Président du Tribunal de grande instance de Paris. Par ordonnance du 18 décembre 2013, le Président du Tribunal de grande instance de Paris a rétracté l'ordonnance du 22 février 2012 et a condamné Vente-privee.com à restituer à la société Showroomprive.com les pièces saisies. La société Vente-privee.com a interjeté appel de cette ordonnance devant la Cour d'appel de Paris. En février 2015, la Cour d'appel de Paris a infirmé l'ordonnance du 18 décembre 2013 et a rejeté la demande de la société Showroomprive.com de rétractation de l'ordonnance du 22 février 2012. La société Showroomprive.com a formé un pourvoi en cassation, qui a été rejeté par la Cour de cassation en novembre 2016.

Demande d'annulation de la marque « vente-privee.com » pour défaut de caractère distinctif. En septembre 2012, la société Showroomprive.com a assigné la société Vente-Privee.com devant le Tribunal de grande instance de Paris en annulation de la marque verbale française « vente-privee.com » pour défaut de caractère distinctif. Dans son jugement de novembre 2013, le Tribunal de

grande instance de Paris a jugé que la marque « vente-privee.com » était dépourvue de caractère distinctif, et en conséquence, a prononcé sa nullité. La société Vente-privee.com a interjeté appel de cette décision devant la Cour d'appel de Paris qui, en mars 2015, a débouté la société Showroomprive.com de sa demande d'annulation de la marque verbale « vente-privee.com », mais a néanmoins précisé que l'enregistrement de la marque « vente-privee.com » ne pouvait pas avoir pour effet d'interdire aux concurrents d'utiliser l'expression « vente privée » dans son sens courant. La société Showroomprive.com a formé un pourvoi en cassation, qui a été rejeté en décembre 2016.

Demande d'annulation de la marque « vente-privee » pour défaut de caractère distinctif. Le 19 juillet 2016, la société Showroomprive.com a assigné la société Vente-Privee.com devant le Tribunal de grande instance de Paris en annulation de la marque semi figurative française « vente-privee » pour défaut de caractère distinctif.

Intervention volontaire du Groupe dans une procédure devant l'Autorité de la concurrence. Le 21 octobre 2009, la société Brandalley a saisi l'Autorité de la concurrence pour abus de position dominante de la société Vente-privee.com sur le marché de la vente événementielle privée par internet pour la période 2005 à 2011. Dans sa demande, Brandalley précise qu'elle considère que la société Vente-privee.com occupe une position dominante sur le marché des ventes événementielles privées sur Internet et abuse de cette position dominante en imposant aux grandes marques dont elle vend les produits une clause d'exclusivité interdisant à ces dernières de commercialiser leurs stocks d'invendus auprès d'autres sites Internet concurrents. Dans le cadre de cette procédure, la société Showroomprive.com a été entendue et a fourni des documents à l'Autorité de la concurrence. Par une décision de non-lieu rendue le 28 novembre 2014, l'Autorité de la concurrence a considéré que le marché de la vente événementielle en ligne tel que délimité dans la notification des griefs et pour la période visée (2005-2011) n'était pas établi et a donc écarté la qualification d'abus de position dominante sur le marché de la vente événementielle en ligne pour la période 2005 à 2011.

La société Brandalley a fait appel de cette décision devant la Cour d'appel de Paris le 6 janvier 2015. Le 30 janvier 2015, la société Showroomprive.com a fait une demande d'intervention volontaire dans le cadre du recours formé par Brandalley afin de soutenir les prétentions de la société Brandalley et d'avoir accès au dossier. Vente-privee.com a formulé une demande d'irrecevabilité de cette demande d'intervention volontaire. Par son arrêt du 28 mai 2015, la Cour d'appel a indiqué que la société Showroomprive.com était recevable à intervenir volontairement au recours formé par la société Brandalley et a ordonné à l'Autorité de la concurrence de communiquer à la société Showroomprive.com les pièces du dossier dans leur version non confidentielle. La société Vente-privee.com a formé un pourvoi en cassation, dont elle s'est par la suite désistée.

Par un arrêt du 12 mai 2016, la Cour d'appel de Paris a rejeté le recours formé par la société Brandalley contre la décision du 28 novembre 2014. La société Brandalley s'est pourvue en cassation, pourvoi à l'appui duquel la société Showroomprivé.com entend intervenir.

Procédure devant le Tribunal de commerce de Paris. Le 15 novembre 2012, la société Showroomprive.com a assigné la société Vente-privee.com devant le Tribunal de commerce de Paris en demandant que le tribunal ordonne à Vente-privee.com de cesser certaines pratiques de concurrence déloyale et paye des dommages et intérêts à la société Showroomprive.com en raison de l'exploitation abusive de sa position dominante sur le marché de la vente privée sur Internet. Au soutien de sa demande, la société Showroomprive.com a notamment fait état des pratiques de la société Vente-privee.com en matière de clauses d'exclusivité. Le 20 mai 2014, le Tribunal de commerce de Paris a sursis à statuer jusqu'à la décision de l'Autorité de la concurrence dans l'affaire Brandalley décrite ci-dessus. En janvier 2017, la société Vente-privee.com a demandé la reprise de l'instance à la suite de la décision de la Cour d'appel du 12 mai 2016. La société Showroomprive.com a demandé pour sa part le maintien du sursis à statuer dans l'attente de l'arrêt de la Cour de cassation à intervenir dans cette affaire.

Enquête en cours de la DGCCRF sur les prix de référence utilisés pour annoncer les réductions de prix

En 2016, la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (la « DGCCRF ») a diligenté des enquêtes concernant plusieurs sites de e-commerce, dont celui exploité par le Groupe, portant sur les prix de référence utilisés pour annoncer les réductions de prix aux consommateurs. A la date du présent document de référence, aucune notification de grief ou poursuite n'a été portée à la connaissance du Groupe.

Procédures fiscales

La société Showroomprivé.com fait l'objet d'un contrôle fiscal portant sur les exercices 2013 et 2014 et a reçu le 4 juillet 2016 une proposition de rectification en matière d'impôt sur les sociétés et de taxe sur la valeur ajoutée.

Dans le cadre de cette procédure de rectification contradictoire, la Société a refusé l'ensemble des rehaussements en date du 1er septembre 2016, ces rehaussements ayant été confirmés par une réponse de l'administration fiscale en date du 7 octobre 2016.

Sur le fond, la société, appuyée par ses conseils, estime avoir de sérieux arguments et entend contester la totalité des impositions supplémentaires résultant de la proposition de rectification.

En conséquence, et à ce stade de la procédure, aucune provision n'a été constituée dans les comptes au 31 décembre 2016.

20.6 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIERE OU COMMERCIALE DU GROUPE

À la connaissance de la Société, il n'est pas survenu depuis le 31 décembre 2016, de changement significatif dans la situation financière ou commerciale du Groupe qui ne soit pas décrit dans le présent document de référence.

21. INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

21.1 CAPITAL SOCIAL

21.1.1 Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis

A la date d'enregistrement du présent document de référence, le capital de la Société s'élève à 1 367 658,76 euros, divisé en 34 191 469 actions de 0,04 euro de valeur nominale, entièrement souscrites et libérées et de même catégorie.

Le tableau ci-dessous présente les résolutions financières en vigueur à la date du présent document de référence qui ont été approuvées par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 30 mai 2016 ainsi que leur utilisation au cours de l'exercice 2016.

Objet de la résolution	Montant nominal maximum	Durée de l'autorisation	Utilisation de l'autorisation au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016
Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société (12ème résolution)	Voir section 21.1.3	18 mois	Aucune
Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration pour décider l'augmentation de capital de la Société ou d'une autre société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec maintien du droit préférentiel de souscription (13ème résolution)	650 000 euros s'agissant des augmentations de capital(2) 150 millions d'euros s'agissant des titres de créance	26 mois	Aucune
Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration pour décider l'augmentation de capital de la Société ou d'une autre société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offres au public (14ème résolution)	400 000 euros s'agissant des augmentations de capital(2) 150 millions d'euros s'agissant des titres de créance	26 mois	Aucune
Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration pour décider l'augmentation de capital de la Société ou d'une autre société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription par placements privés visés à l'article L. 411-2, II du Code monétaire et financier (15ème résolution)	300 000 euros s'agissant des augmentations de capital(2) 125 millions d'euros s'agissant des titres de créance	26 mois	Aucune
Possibilité d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à des actions à émettre par la Société en rémunération d'apports	dans la limite de 10 % du capital social(2)	26 mois	Conseil d'administration du 27 septembre 2016, avec constatation par le Conseil d'administration du 20 octobre 2016(3)

Objet de la résolution	Montant nominal maximum	Durée de l'autorisation	Utilisation de l'autorisation au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016
en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (16ème résolution)			Actions nouvelles: 66 250
Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres (17ème résolution)	50 millions d'euros	26 mois	Aucune
Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription (18ème résolution)	Limite prévue par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, 15 % de l'émission initiale)(1)(2)	26 mois	Aucune
Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour décider l'augmentation du capital de la Société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents de plans d'épargne (19ème résolution)	1 % du capital au jour de la décision du Conseil d'administration(2)	26 mois	Aucune
Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues (21ème résolution)	Dans la limite de 10 % du capital social par période de 24 mois	26 mois	Aucune
Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux (20ème résolution)	3% du capital social au jour de l'assemblée générale (avec un sous-plafond de 1,5% du capital pour les attributions aux dirigeants mandataires sociaux)(2)	38 mois	Aucune(4)

(1) L'émission supplémentaire s'imputant sur le plafond de la résolution avec ou sans DPS concernée.

(2) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation s'impute sur le plafond global fixé à 800 000 euros.

(3) Cette autorisation a été utiliée par le Conseil d'administration du 27 septembre 2016 afin d'émettre les actions nécessaires à l'acquisition d'une partie du capital de la société ABC Sourcing en date du 30 septembre 2016. Pour plus de détails sur cette acqusition, le lecteur est invité à se reporter à la section 5.1.5 « Événements importants dans le développement des activités du Groupe » du présent document de référence et à la section 21.1.7 « Évolution du capital social sur les trois derniers exercices ».

(4) Cette autorisation a été utiliée par le Conseil d'administration du 14 février 2017 pour attribuer gratuitement 104 643 actions de la Société aux salariés. Pour plus de détails sur cette utilisation, le lecteur est invité à se reporter à la section 17.2.1 « Participations de certains salariés du Groupe » du présent document de référence

Le tableau ci-dessous présente les résolutions financières dont l'adoption sera proposée à l'assemblée générale des actionnaires de la Société prévue le 26 juin 2017 :

Objet de la résolution	Montant nominal maximum	Durée de l'autorisation
AGM du 26 juin 2017		
Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société	Voir section 21.1.3	18 mois
Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration pour décider l'augmentation de capital de la Société ou d'une autre société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec maintien du droit préférentiel de souscription	650 000 euros s'agissant des augmentations de capital[(2)] 150 millions d'euros s'agissant des titres de créance	26 mois
Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration pour décider l'augmentation de capital de la Société ou d'une autre société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offres au public	400 000 euros s'agissant des augmentations de capital[(2)] 150 millions d'euros s'agissant des titres de créance	26 mois
Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration pour décider l'augmentation de capital de la Société ou d'une autre société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription par placements privés visés à l'article L. 411-2, II du Code monétaire et financier	300 000 euros s'agissant des augmentations de capital[(2)] 125 millions d'euros s'agissant des titres de créance	26 mois
Possibilité d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à des actions à émettre par la Société en rémunération d'apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital	dans la limite de 10 % du capital social[(2)]	26 mois
Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	50 millions d'euros	26 mois
Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription	Limite prévue par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, 15 % de l'émission initiale)[(1)(2)]	26 mois
Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour décider l'augmentation du capital de la Société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents de plans d'épargne	1 % du capital au jour de la décision du Conseil d'administration[(2)]	26 mois
Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues	Dans la limite de 10 % du capital social par période de 24 mois	26 mois
Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux	3% du capital social au jour de l'assemblée générale (avec un sous-plafond de 1,5% du capital pour les attributions aux dirigeants mandataires sociaux)[(2)]	38 mois

(1) L'émission supplémentaire s'imputant sur le plafond de la résolution avec ou sans DPS concernée.

(2) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation s'impute sur le plafond global fixé à 800 000 euros.

21.1.2 Titres non représentatifs de capital

À la date d'enregistrement du présent document de référence, la Société n'a émis aucun titre non représentatif de capital.

21.1.3 Autocontrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions

21.1.3.1 Programme de rachat d'actions

L'assemblée générale annuelle des actionnaires de la Société du 30 mai 2016 a, aux termes de sa douzième résolution, autorisé, le Conseil, pour une durée de 18 mois à compter du 30 mai 2016, à mettre en œuvre un programme de rachat des actions de la Société, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dans les conditions suivantes :

Opération concernée	Durée de l'autorisation	Montant nominal maximum	Nombre maximum d'actions
Programme de rachat d'actions	18 mois	50 millions d'euros	10 % du capital de la Société

L'acquisition de ces actions pourra être effectuée à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales ou réglementaires en vigueur, et par tous moyens, notamment en vue :

- de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou
- de la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; ou
- de manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de l'émetteur ou d'une entreprise associée ; ou
- de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ; ou
- de la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou
- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité des actions de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

Le prix maximum d'achat des actions ne pourra pas excéder 40 euros par action.

Au 31 décembre 2016, la Société ne détenait aucune de ses actions et aucune action de la Société n'était détenue par l'une de ses filiales ou par un tiers pour son compte.

Il sera proposé à l'assemblée générale annuelle des actionnaires de la Société prévue le 26 juin 2017, d'autoriser le Conseil, pour une durée de 18 mois à compter du 26 juin 2017, à mettre en œuvre un programme de rachat des actions de la Société, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dans les conditions suivantes :

Opération concernée	Durée de l'autorisation	Montant nominal maximum	Nombre maximum d'actions
Programme de rachat d'actions	18 mois	50 millions d'euros	10 % du capital de la Société

L'acquisition de ces actions pourra être effectuée à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales ou réglementaires en vigueur, et par tous moyens, notamment en vue :

- de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou

- de la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou

- de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; ou

- de manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de l'émetteur ou d'une entreprise associée ; ou

- de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou

- de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ; ou

- de la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou

- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité des actions de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de

toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

Le prix maximum d'achat des actions dans le cadre de la présente résolution sera de 40 euros par action.

21.1.3.2 Contrat de liquidité

À compter du 5 janvier 2016, la Société a confié à Oddo Corporate Finance la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers le 8 mars 2011 et approuvée par l'Autorité des marchés financiers par décision précitée du 21 mars 2011. Pour la mise en œuvre de ce contrat, les moyens suivants ont été affectés au compte de liquidité : une somme d'un million d'euros et 0 titre SRP. En octobre 2016, la Société a décidé d'effectuer un apport complémentaire d'un million d'euros, portant à deux millions d'euros le montant des apports affectés au contrat de liquidité.

21.1.4 Autres titres donnant accès au capital

À la date d'enregistrement du présent document de référence, l'assemblée générale de la Société a autorisé des plans d'options. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la section 15.1.4 « Options de souscription et d'achat d'actions » du présent document de référence.

21.1.5 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré

Néant.

21.1.6 Capital social de toute société du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option

Néant.

21.1.7 Évolution du capital social sur les trois derniers exercices

Le montant du capital social de la Société de 1 209 600 euros n'a pas été modifié au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

L'assemblée générale extraordinaire de la Société du 25 septembre 2015, dans sa troisième résolution, a décidé de regrouper les actions de la Société à raison de quatre actions anciennes pour une action nouvelle et d'attribuer en conséquence à chaque actionnaire une action d'une valeur nominale unitaire de 0,04 euro pour quatre actions anciennement détenues d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune.

Le Conseil d'administration du 15 octobre 2015 a constaté que le nombre d'actions provenant du regroupement s'établissait à 30 240 000 actions d'une valeur nominale de 0,04 euro chacune (dont 20 790 000 actions ordinaires et 9 450 000 actions de préférence).

Le Conseil d'administration du 29 octobre 2015, a constaté la réalisation définitive de la conversion des 9 450 000 actions de préférence en 9 450 000 actions ordinaires, conformément aux statuts de la Société en vigueur à cette date.

Dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société, le Conseil d'administration du 29 octobre 2015 a décidé la réalisation d'une augmentation de capital en numéraire d'un montant total (prime d'émission incluse) de 50 000 008,50 euros par l'émission de 2 564 103 actions nouvelles d'une valeur nominale de 0,04 euro chacune, traduisant un montant nominal d'augmentation de capital de 102 564,12 euros majoré d'une prime globale de 49 897 444,38 euros, portant le capital social de la

Société à un montant de 1 312 164,12 euros. Le Conseil d'administration du 25 novembre 2015 a également procédé à une augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe d'un montant total (prime d'émission incluse) de 325 275,60 euros, par l'émission de 20 851 actions nouvelles d'une valeur nominale de 0,04 euro chacune, soit un montant nominal d'augmentation de capital de 834,04 euros, majoré d'une prime globale de 324 441,56 euros, portant le capital social de la Société à un montant de 1 312 998,16 euros.

Lors de sa réunion du 28 juillet 2016, le Conseil d'administration a constaté l'augmentation du capital social consécutive aux levées d'options de souscription d'actions intervenues entre 1er janvier 2016 et le 30 juin 2016 (164 996 options de souscription d'actions levées, donnant droit à 164 996 actions). Le capital de la Société a ainsi été porté à un montant de 1 322 212,80 euros.

Lors de sa réunion du 20 octobre 2016, le Conseil d'administration a constaté l'augmentation du capital social d'un montant nominal de 2 650 euros, consécutive à l'émission le 30 septembre 2016 de 66 250 actions nouvelles d'une valeur de 0,04 euro chacune en rémunération de l'apport en nature par ABC Participation à la Société de 250 actions de la société ABC Sourcing. Le capital de la Société a ainsi été porté à un montant de 1 318 262,96 euros.

Lors de sa réunion du 13 décembre 2016, le Conseil d'administration a constaté l'augmentation du capital social d'un montant nominal de 12 600 euros consécutive à la levée de stock-options par Monsieur Thierry Petit intervenue le 6 décembre 2016 (1 260 000 stock-options levées, donnant droit à 315 000 actions). Le capital de la Société a ainsi été porté à un montant de 1 330 862,96 euros.

Lors de sa réunion du 22 décembre 2016, le Conseil d'administration a constaté l'augmentation du capital social d'un montant nominal de 25 000 euros consécutive à l'attribution définitive de 625 000 actions gratuites au profit de Monsieur Thierry. Le capital de la Société a ainsi été porté à un montant de 1 355 862,96 euros.

Lors de sa réunion du 31 janvier 2017, le Conseil d'administration a constaté l'augmentation du capital social consécutive aux levées d'options de souscription d'actions en 2016 (294 895 options de souscription d'actions levées, donnant droit à 294 895 actions). Le capital de la Société a ainsi été porté à un montant de 1 367 658,76 euros.

21.2 ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS

Les statuts de la Société ont été élaborés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes à Conseil d'administration de droit français.

21.2.1 Objet social (article 2 des statuts)

Aux termes de l'article 2 des statuts, la Société a pour objet, directement ou indirectement, tant en France qu'à l'étranger :

- l'achat, la souscription, la détention, la gestion, la cession, ou l'apport d'actions ou autres valeurs mobilières dans toutes sociétés ;

- toutes prestations de services et de conseils en matière de ressources humaines, informatique, management, communication, finance, juridique, marketing, et achats envers ses filiales et participations directes ou indirectes ;

- les activités de financement de groupe, et, en tant que telle, la fourniture de tout type d'assistance financière à des sociétés faisant partie du groupe de sociétés auquel la Société appartient ;

- et généralement, toutes opérations, qu'elles soient financières, commerciales, industrielles, civiles, immobilières ou mobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ci-dessus et à tous objets similaires ou connexes, ainsi que de nature à favoriser directement ou indirectement le but poursuivi par la Société, son extension, son développement, son patrimoine social.

21.2.2 Organes d'administration, de direction et de surveillance

21.2.2.1 Conseil d'administration (articles 15 à 17 des statuts)

21.2.2.1.1 Composition

La Société est administrée par un Conseil d'administration de trois membres au moins et de dix-huit au plus, sous réserve des dérogations prévues par la loi.

21.2.2.1.2 Désignation

En cours de vie sociale, les administrateurs sont nommés, renouvelés ou révoqués dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur et les présents statuts.

21.2.2.1.3 Durée des fonctions

La durée des fonctions d'administrateur est de quatre (4) ans.

Par exception, l'assemblée générale ordinaire peut nommer certains administrateurs pour une durée inférieure à quatre (4) ans ou, selon le cas, réduire la durée des fonctions de l'un ou de plusieurs administrateurs, afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats des membres du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration sera renouvelé par roulement périodique chaque année.

Les administrateurs sont rééligibles. Ils peuvent être révoqués à tout moment par l'assemblée générale ordinaire.

Le nombre d'administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut pas être supérieur à un tiers des administrateurs en fonction. Lorsque cette limite d'âge vient à être dépassée en cours de mandat, l'administrateur le plus âgé est d'office réputé démissionnaire à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires la plus proche.

Les administrateurs sont soumis aux dispositions législatives et réglementaires applicables en matière de cumul des mandats.

21.2.2.1.4 Identité des administrateurs

Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales. Ces dernières doivent, lors de leur nomination, désigner un représentant permanent qui est soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente.

Le mandat du représentant permanent lui est donné pour la durée de celui de la personne morale qu'il représente.

Si la personne morale révoque le mandat de son représentant permanent, elle est tenue de notifier sans délai à la Société, par lettre recommandée, cette révocation ainsi que l'identité de son nouveau

représentant permanent. Il en est de même en cas de décès, démission ou empêchement prolongé du représentant permanent.

L'assemblée générale peut allouer aux administrateurs, à titre de jetons de présence, une somme fixe annuelle, dont le montant est maintenu jusqu'à décision nouvelle. Sa répartition entre les administrateurs est déterminée par le Conseil d'administration.

Les administrateurs ne peuvent recevoir de la Société aucune rémunération, permanente ou non, autre que celles prévues par la loi.

21.2.2.1.5 Administrateur représentant les salariés actionnaires

Lorsque le rapport, présenté annuellement par le Conseil d'administration lors de l'assemblée générale en application de l'article L. 225-102 du Code de commerce, établit que les salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce représentent plus de 3 % du capital de la Société, un administrateur représentant les salariés actionnaires est nommé par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires selon les modalités fixées par la réglementation en vigueur, ainsi que par les présents statuts.

La durée des fonctions de l'administrateur représentant les salariés actionnaires est de trois années. Les fonctions de l'administrateur représentant les salariés actionnaires prendront fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit administrateur.

Toutefois en cas de perte de la qualité de salarié de la Société ou d'une société qui lui est liée au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce ou d'actionnaire (ou membre adhérent à un fond commun de placement d'entreprise détenant des actions de la Société), l'administrateur représentant les salariés actionnaires est réputé démissionnaire d'office et son mandat d'administrateur prend fin de plein droit. Jusqu'à la date de remplacement de l'administrateur représentant les salariés actionnaires, le Conseil d'administration pourra se réunir et délibérer valablement.

Les candidats à la nomination au poste d'administrateur représentant les salariés actionnaires sont désignés dans les conditions suivantes :

a) Lorsque le droit de vote attaché aux actions détenues par les salariés est exercé par les membres du conseil de surveillance d'un fonds commun de placement d'entreprise, ledit conseil de surveillance peut désigner au plus deux candidats choisis parmi ses membres titulaires représentant les salariés. Lorsqu'il existe plusieurs de ces fonds communs de placement d'entreprise, les conseils de surveillance peuvent convenir, par délibérations identiques, de présenter au plus deux candidats communs, choisis parmi l'ensemble de leurs membres titulaires représentant les salariés.

b) Lorsque le droit de vote attaché aux actions détenues par les salariés est directement exercé par ces derniers, les candidats sont désignés par un vote des salariés actionnaires dans les conditions ci-après définies.

La consultation des salariés peut intervenir par tout moyen technique permettant d'assurer la fiabilité du vote, en ce compris le vote électronique ou par correspondance. Chaque salarié actionnaire dispose d'un nombre de voix égal au nombre d'actions qu'il détient, soit directement, soit indirectement au travers de parts d'un fonds commun de placement à exercice individuel des droits de vote.

Seules les candidatures ayant recueilli au moins 5 % des voix exprimées lors de la consultation des salariés actionnaires peuvent être soumises au suffrage de l'assemblée générale. Dans l'hypothèse où aucun candidat n'atteint le seuil de 5 %, les deux candidats ayant le obtenu le plus grand nombre de voix sont présentés à l'élection de l'assemblée générale ordinaire.

Pour l'application du paragraphe a), le Président du Conseil d'administration saisit les conseils de surveillance des fonds communs en vue de la désignation d'au plus deux candidats.

Les conseils de surveillance devront notifier au Président du Conseil d'administration l'identité du ou des candidats élus en leur sein au moins 45 jours avant la tenue de l'assemblée générale. Seules seront retenues les candidatures notifiées dans ledit délai.

Pour l'application du paragraphe b), et préalablement à la réunion de l'assemblée générale ordinaire, le Conseil d'administration arrête les modalités de consultation des salariés actionnaires exerçant directement leurs droits de vote en vue de la désignation d'un ou plusieurs candidat.

Les modalités de désignation des candidats non définies par les présents statuts sont arrêtées par le Conseil d'administration, notamment en ce qui concerne le calendrier de désignation des candidats. Il en est de même pour les modalités de désignation des mandataires représentant les salariés actionnaires à l'assemblée générale.

Chacune des procédures visées au a) et b) ci-dessus fait l'objet d'un procès-verbal comportant le nombre de voix recueillies pour chacune des candidatures. Une liste de tous les candidats valablement désignés est établie. Celle-ci doit comporter au moins deux candidats.

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires statue sur l'ensemble des candidatures valables ; le candidat obtenant le plus grand nombre de voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés lors de cette assemblée générale sera nommé administrateur représentant les salariés actionnaires.

L'administrateur représentant les salariés actionnaires n'est pas pris en compte pour la détermination du nombre minimal et du nombre maximal d'administrateurs prévus par les présents statuts.

En cas de vacance, pour quelque raison que ce soit, du poste d'administrateur représentant les salariés actionnaires désigné dans les conditions prévues ci-dessus, son remplacement s'effectuera dans lesdites conditions au plus tard avant la réunion de la prochaine assemblée générale ou, si celle-ci se tient moins de 4 mois après que le poste soit devenu vacant, avant l'assemblée générale suivante.

Jusqu'à la date de remplacement de l'administrateur représentant les salariés actionnaires, le Conseil d'administration pourra se réunir et délibérer valablement.

Dans l'hypothèse où en cours de mandat le rapport présenté annuellement par le Conseil d'administration lors de l'assemblée générale ordinaire en application de l'article L. 225-102 du Code de commerce établit que les actions détenues dans le cadre dudit article représente un pourcentage inférieur à 3 % du capital de la Société, le mandat du membre du Conseil d'administration représentant les salariés actionnaires prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire où sera présenté le rapport du Conseil d'administration constatant cet état de fait.

21.2.2.1.6 Censeur

L'assemblée générale ordinaire peut, sur proposition du Conseil d'administration, nommer un censeur. Le Conseil d'administration peut également le nommer directement, sous réserve de ratification par la plus prochaine assemblée générale.

Le censeur est choisi librement à raison de sa compétence.

Il est nommé pour une durée de quatre (4) ans, sauf décision différente de l'assemblée générale ordinaire qui procède à la désignation et qui peut le révoquer à tout moment. Sa mission prend fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé. Il est rééligible.

Le censeur étudie les questions que le Conseil d'administration ou son Président soumet, pour avis, à son examen. Le censeur assiste aux séances du Conseil d'administration et prend part aux délibérations avec voix consultative seulement, sans que toutefois son absence puisse affecter la validité des délibérations.

Il est convoqué aux séances du Conseil dans les mêmes conditions que les administrateurs.

La fonction de censeur ne donne pas lieu à rémunération.

21.2.2.1.7 Délibérations du Conseil

Le Conseil d'administration se réunit sur la convocation du Président ou de l'un de ses membres aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, étant précisé la périodicité et la durée des séances du Conseil d'administration doivent être telles qu'elles permettent un examen et une discussion approfondis des matières relevant de la compétence du Conseil.

La réunion a lieu au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

La convocation est faite par tous moyens, même verbalement. Le Conseil d'administration peut valablement délibérer, même en l'absence de convocation, si tous ses membres sont présents ou représentés.

Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents.

Les décisions sont prises à la majorité simple des membres présents ou représentés.

En cas de partage des voix, la voix du Président de séance est prépondérante.

Le Conseil d'administration fixe la limitation des pouvoirs du Directeur Général, le cas échéant, aux termes de son règlement intérieur, en visant les opérations pour lesquelles l'autorisation préalable du Conseil d'administration est requise. Le Conseil d'administration pourra fixer chaque année soit un montant global à l'intérieur duquel le Directeur Général peut prendre des engagements au nom de la Société sous forme de cautions, avals et garanties, soit un montant au-delà duquel chacun des engagements ci-dessus ne peut être pris ; tout dépassement du plafond global ou du montant maximum fixé pour un engagement doit faire l'objet d'une autorisation spéciale du Conseil d'administration.

Dans le respect des dispositions légales et réglementaires, le règlement intérieur peut prévoir que sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication satisfaisant aux caractéristiques techniques fixées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Tout administrateur peut donner mandat à un autre administrateur de le représenter à une réunion du Conseil d'administration, chaque administrateur ne pouvant disposer que d'une seule procuration par séance.

Il est tenu un registre de présence qui est signé par les membres du Conseil d'administration participant à la séance du Conseil, tant en leur nom propre qu'au titre d'un mandat de représentation.

Les délibérations du Conseil d'administration sont constatées dans des procès-verbaux signés par le président de séance et par au moins un administrateur ayant pris part à la séance. En cas d'empêchement du président de séance, il est signé par au moins deux administrateurs.

Le Conseil d'administration fixe par un règlement intérieur ses modalités de fonctionnement en conformité avec la loi et les statuts. Il peut décider la création de comités chargés d'étudier les

questions que lui-même ou son Président soumet à leur examen. La composition et les attributions de chacun de ces comités, lesquels exercent leur activité sous sa responsabilité, sont fixées par le Conseil d'administration par règlement intérieur.

Toute personne appelée à assister aux réunions du Conseil d'administration est tenue à la discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et données comme telles par le Président ainsi qu'à une obligation générale de réserve.

21.2.2.2 Président du Conseil d'administration (article 18 des statuts)

Le Conseil d'administration élit, parmi ses membres personnes physiques, un Président.

Le Président est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est rééligible.

Le Président du Conseil ne peut être âgé de plus de 65 ans. Si le Président atteint cette limite d'âge au cours de son mandat de Président, il est réputé démissionnaire d'office. Son mandat se prolonge cependant jusqu'à la réunion la plus prochaine du Conseil d'administration au cours de laquelle son successeur sera nommé. Cette démission du mandat de Président n'emporte pas démission du mandat d'administrateur.

En cas d'empêchement temporaire ou de décès du Président, le Conseil d'administration peut déléguer un administrateur dans les fonctions de Président.

En cas d'empêchement temporaire, cette délégation est donnée pour une durée limitée. Elle est renouvelable. En cas de décès, elle vaut jusqu'à élection du nouveau Président.

Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission.

Sauf lorsqu'en raison de leur objet ou de leurs implications financières, elles ne sont significatives pour aucune des parties, le Président reçoit communication des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales. Le Président communique la liste et l'objet desdites conventions aux membres du Conseil et aux commissaires aux comptes.

21.2.2.3 Direction Générale (article 19 des statuts)

21.2.2.3.1 Directeur Général et Directeur Général délégué

La Direction Générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique, nommée par le Conseil d'administration parmi ses membres ou en dehors de ceux-ci et portant le titre de Directeur Général.

Le Conseil d'administration choisit entre ces deux modalités d'exercice de la Direction Générale à tout moment et, au moins, à chaque expiration du mandat du Directeur Général ou du mandat du Président du Conseil d'administration lorsque celui-ci assume également la Direction Générale de la Société.

Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions réglementaires.

Lorsque la Direction Générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'administration, les dispositions ci-après relatives au Directeur Général lui sont applicables. Il prend alors le titre de Président-Directeur Général.

Sur proposition du Directeur Général, le Conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques, chargées d'assister le Directeur Général, avec le titre de Directeur général délégué.

Le nombre de Directeurs Généraux délégués ne peut excéder cinq.

Le Directeur Général et les Directeurs Généraux délégués ne peuvent être âgés de plus de 65 ans. Si le Directeur Général ou l'un des Directeurs Généraux atteignait cette limite d'âge, il serait réputé démissionnaire d'office. Son mandat se prolongerait cependant jusqu'à la réunion la plus prochaine du Conseil d'administration au cours de laquelle le nouveau Directeur Général ou éventuellement le nouveau Directeur Général délégué sera nommé.

La durée du mandat du Directeur Général ou des Directeurs Généraux délégués est déterminée lors de la nomination, sans que cette durée puisse excéder, le cas échéant, celle de son mandat d'administrateur.

Le Directeur Général est révocable à tout moment par le Conseil d'administration. Il en est de même, sur proposition du Directeur Général, des Directeurs Généraux délégués. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages-intérêts, sauf lorsque le Directeur Général assume les fonctions de Président du Conseil d'administration.

Lorsque le Directeur général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, les Directeurs Généraux délégués conservent, sauf décision contraire du Conseil, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau Directeur Général.

Le Conseil d'administration détermine la rémunération du Directeur Général et des Directeurs Généraux délégués.

21.2.2.3.2 Pouvoirs du Directeur Général et des Directeurs Généraux délégués

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Par ailleurs, le règlement intérieur du Conseil comporte une liste de décisions devant faire l'objet d'une autorisation préalable du Conseil (voir la section 16.3.2 « Matières réservées du Conseil d'administration » du présent document de référence).

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur Général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Les décisions du Conseil d'administration limitant les pouvoirs du Directeur général sont inopposables aux tiers.

En accord avec le Directeur Général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs Généraux délégués. Les Directeurs Généraux délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur Général.

Le Directeur Général ou les Directeurs Généraux délégués peuvent, dans les limites fixées par la législation en vigueur, déléguer les pouvoirs qu'ils jugent convenables, pour un ou plusieurs objets déterminés, à tous mandataires, même étrangers à la Société, pris individuellement ou réunis en comité ou commission, avec ou sans faculté de substitution, sous réserve des limitations prévues par la loi. Ces pouvoirs peuvent être permanents ou temporaires, et comporter ou non la faculté de

substituer. Les délégations ainsi consenties conservent tous leurs effets malgré l'expiration des fonctions de celui qui les a conférées.

21.2.3 Droits et obligations attachées aux actions (articles 10, 11, 12 et 13 des statuts)

Les actions entièrement libérées revêtent la forme nominative ou au porteur, au choix de l'actionnaire, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé, la Société est en droit de demander l'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses assemblées d'actionnaires, ainsi que les quantités de titres détenus, dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Sous réserve des droits qui seraient accordés à des actions de catégories différentes s'il venait à en être créées, chaque action donne droit, dans les bénéfices et l'actif social, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente. En outre, elle donne droit au vote et à la représentation dans les assemblées générales, dans les conditions légales et statutaires.

Il est attribué un droit de vote double au profit des actions entièrement libérées ayant fait l'objet d'une détention continue au nominatif par un même actionnaire pendant une durée consécutive minimum d'au moins deux (2) ans. Pour le calcul de cette durée de détention, il est tenu compte de la durée de détention des actions de la Société précédant la date d'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris.

Conformément à l'article L. 225-123 alinéa 2 du Code de commerce, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est accordé dès leur émission aux actions nouvelles attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.

Ce droit de vote double peut s'exercer à l'occasion de toute assemblée d'actionnaires.

Toute action convertie au porteur ou dont la propriété est transférée perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert de propriété par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai prévu au quatrième paragraphe ci-dessus.

Les actionnaires ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

Les droits et obligations attachés à l'action suivent le titre dans quelque main qu'il passe. La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts et aux décisions de l'assemblée générale.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les actions isolées ou en nombre inférieur à celui requis ne donnent aucun droit à leurs propriétaires contre la Société, les actionnaires ayant à faire, dans ce cas, leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions nécessaires.

Les actions sont indivisibles à l'égard de la Société.

Les copropriétaires d'actions indivises sont représentés aux assemblées générales par l'un d'eux ou par un mandataire unique. En cas de désaccord, le mandataire est désigné en justice à la demande du copropriétaire le plus diligent.

Si les actions sont grevées d'usufruit, leur inscription en compte doit faire ressortir l'existence de l'usufruit. Sauf convention contraire notifiée à la Société par lettre recommandée avec accusé de

réception, le droit de vote appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-propriétaire dans les assemblées générales extraordinaires.

Les actions, nominatives ou au porteur, sont librement négociables, sauf dispositions législatives ou réglementaires contraires. Elles font l'objet d'une inscription en compte et leur cession s'opère, à l'égard de la Société et des tiers, par virement de compte à compte, selon les modalités définies par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

21.2.4 Modification des droits des actionnaires

Les droits des actionnaires peuvent être modifiés dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires. Il n'existe aucune stipulation particulière régissant la modification des droits des actionnaires plus stricte que la loi.

21.2.5 Assemblées générales (article 20 des statuts)

21.2.5.1 Convocation, lieu de réunion

Les assemblées générales sont convoquées dans les conditions, formes et délais prévus par la loi.

Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

21.2.5.2 Ordre du jour

L'ordre du jour de l'assemblée figure sur les avis et lettres de convocation ; il est arrêté par l'auteur de la convocation.

L'assemblée ne peut délibérer que sur les questions figurant à son ordre du jour ; néanmoins, elle peut, en toutes circonstances, révoquer un ou plusieurs administrateurs et procéder à leur remplacement.

Un ou plusieurs actionnaires représentant au moins la quotité du capital prévue par la loi, et agissant dans les conditions et délais légaux, ont la faculté de requérir l'inscription à l'ordre du jour de projets de résolutions.

21.2.5.3 Accès aux assemblées

Tout actionnaire a le droit d'assister aux assemblées générales et de participer aux délibérations personnellement ou par mandataire.

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur, aux assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres sous la forme de l'inscription en compte de ses titres dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Sur décision du Conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation de recourir à de tels moyens de télécommunications, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication ou télétransmission, y compris internet, permettant leur identification dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut voter à distance ou donner procuration conformément à la réglementation en vigueur, au moyen d'un formulaire établi par la société et adressé à cette dernière dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur, y compris par voie électronique ou télétransmission, sur

décision du Conseil d'administration. Ce formulaire doit être reçu par la société dans les conditions réglementaires pour qu'il en soit tenu compte.

Les procès-verbaux d'assemblée sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la réglementation en vigueur.

Les représentants légaux d'actionnaires juridiquement incapables et les personnes physiques représentant des personnes morales actionnaires prennent part aux assemblées, qu'ils soient ou non personnellement actionnaires.

21.2.5.4 Feuille de présence, bureau, procès-verbaux

À chaque assemblée est tenue une feuille de présence contenant les indications prescrites par la loi.

Les assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence ou en cas de carence, par un administrateur délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée, présents et acceptant ces fonctions, qui disposent par eux-mêmes ou comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le bureau désigne le secrétaire, qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

Les membres du bureau ont pour mission de vérifier, certifier et signer la feuille de présence, de veiller à la bonne tenue des débats, de régler les incidents de séance, de contrôler les votes émis, d'en assurer la régularité et de veiller à l'établissement du procès-verbal.

Les procès-verbaux sont dressés et les copies ou extraits des délibérations sont délivrés et certifiés conformément à la loi.

21.2.5.5 Assemblée générale ordinaire

L'assemblée générale ordinaire est celle qui est appelée à prendre toutes décisions qui ne modifient pas les statuts. Elle est réunie au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de chaque exercice social, pour statuer sur les comptes de cet exercice et sur les comptes consolidés.

Elle ne délibère valablement, sur première convocation, que si les actionnaires présents ou représentés, ou ayant voté par correspondance ou à distance possèdent au moins le cinquième des actions ayant droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis.

Elle statue à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance ou à distance.

21.2.5.6 Assemblée générale extraordinaire

L'assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions. Elle ne peut, toutefois, augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectué.

Elle ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance ou à distance possèdent au moins, sur première convocation le quart des actions ayant droit de vote et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant droit de vote. À défaut de ce dernier quorum, la deuxième assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée.

Elle statue à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance ou à distance.

L'assemblée générale extraordinaire ne peut toutefois en aucun cas, si ce n'est à l'unanimité des actionnaires, augmenter les engagements de ceux-ci, ni porter atteinte à l'égalité de leurs droits.

21.2.6 Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle

Néant.

21.2.7 Franchissement de seuils statutaires (article 14 des statuts)

Tant que les actions de la Société sont admises aux négociations sur un marché réglementé, outre les déclarations de franchissement de seuils expressément prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, toute personne physique ou morale qui vient à posséder :

- directement ou indirectement par l'intermédiaire de sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce,

- seule ou de concert, au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce,

  une fraction du capital ou des droits de vote, calculée conformément aux dispositions des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce et aux dispositions du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, égale ou supérieure :

- à 3 % du capital social ou des droits de vote, ou

- au-delà de ce seuil, toute fraction supplémentaire de 3 % du capital social ou des droits de vote de la Société, y compris au-delà des seuils de déclaration légaux,

  doit informer la Société du nombre total :

- des actions et des droits de vote qu'elle possède, directement ou indirectement, seule ou de concert,

- des titres donnant accès à terme au capital de la Société qu'elle possède, directement ou indirectement, seule ou de concert et des droits de vote qui y sont potentiellement attachés, et

- des actions déjà émises que cette personne peut acquérir en vertu d'un accord ou d'un instrument financier mentionné à l'article L. 211-1 du Code monétaire et financier,

  par lettre recommandée avec demande d'avis de réception dans le délai de quatre jours de bourse à compter du franchissement de seuil concerné.

  Cette obligation d'information de la Société sera également applicable dans les cas visés au paragraphe VI bis de l'article L. 233-7 du Code de commerce, qui seront réputés applicables *mutatis mutandis* aux seuils visés au paragraphe 14.1 des statuts.

L'obligation d'informer la Société s'applique également, dans les mêmes délais et selon les mêmes conditions, lorsque la participation de l'actionnaire en capital, ou en droits de vote, devient inférieure à l'un des seuils mentionnés au paragraphe 14.1 des statuts.

Les sanctions prévues par la loi en cas d'inobservation de l'obligation de déclaration de franchissement des seuils légaux ne s'appliqueront aux seuils statutaires que sur demande, consignée

dans le procès-verbal de l'assemblée générale, d'un ou de plusieurs actionnaires détenant au moins 3 % du capital ou des droits de vote de la Société.

La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires soit les informations qui lui auront été notifiées, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

21.2.8 Modification du capital social

Dans la mesure où les statuts ne prévoient pas de disposition spécifique, le capital social peut être augmenté, réduit ou amorti, par tous modes, de toutes manières autorisées par la loi.

21.2.9 Exercice social (article 6 des statuts)

L'exercice social a une durée de douze mois ; il commence le 1er janvier, et se termine le 31 décembre de chaque année.

21.2.10 Affectation du résultat (article 22 des statuts)

Le résultat de chaque exercice se détermine conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Sur le bénéfice de l'exercice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé 5 % au moins pour la formation du fonds de réserve prescrit par la loi. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint le dixième du capital social.

L'assemblée générale ordinaire, ou toute autre assemblée générale, peut décider la mise en distribution de sommes et/ou valeurs prélevées en numéraire ou en nature sur les réserves dont elle a la disposition, en indiquant expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués. Toutefois, les dividendes sont prélevés par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

L'assemblée générale a la faculté d'accorder aux actionnaires, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire et le paiement en actions dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. En outre, l'assemblée générale peut décider, pour tout ou partie du dividende, des acomptes sur dividende, des réserves ou primes mis en distribution, ou pour toute réduction de capital, que cette distribution de dividende, réserves ou primes ou cette réduction de capital sera réalisée en nature par remise d'actifs de la société.

La part de chaque actionnaire dans les bénéfices et sa contribution aux pertes est proportionnelle à sa quotité dans le capital social.

22. CONTRATS IMPORTANTS

Le lecteur est invité à se reporter à la description des contrats conclus par la Société avec Dispeo et Deret respectivement dans le cadre de l'externalisation d'une partie des fonctions logistiques du Groupe (voir paragraphe 6.5.11.2.1 « *Le réseau logistique et la gestion des entrepôts* » du présent document de référence).

23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS

Certaines données de marché figurant principalement au Chapitre 6 « Aperçu des activités du Groupe » du présent document de référence proviennent de sources tierces. En particulier, certaines informations relatives au marché contenues dans le présent document de référence proviennent de la recherche indépendante réalisée par Euromonitor International Limited, mais ne doivent pas orienter une quelconque décision d'investissement. La Société atteste que ces informations provenant de sources tierces ont été fidèlement reproduites et qu'à sa connaissance et au regard des données publiées ou fournies par ces sources, aucun fait n'a été omis qui rendrait les informations reproduites inexactes ou trompeuses.

24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Des exemplaires du présent document de référence sont disponibles sans frais au siège social de la Société (1, rue des Blés ZAC Montjoie 93212 La Plaine Saint-Denis Cedex, France), sur le site Internet de la Société (www.showroomprivegroup.com) et sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

Pendant la durée de validité du présent document de référence, les documents suivants (ou une copie de ces documents) peuvent être consultés :

- les statuts de la Société ;
- tous rapports, courriers et autres documents, informations financières historiques, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la Société, dont une partie est incluse ou visée dans le présent document de référence ; et
- les informations financières historiques incluses dans le présent document de référence.

L'ensemble de ces documents juridiques et financiers relatifs à la Société et devant être mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation en vigueur peuvent être consultés au siège social de la Société.

L'information réglementée, au sens des dispositions du règlement général de l'AMF est également disponible sur le site Internet de la Société.

25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS

Les informations concernant les entreprises dans lesquelles la Société détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats (à savoir les sociétés listées à la section 7.2 « Filiales importantes ») figurent au Chapitre 7 « Organigramme » et à la section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 » du présent document de référence.

ANNEXES

Annexe I	Glossaire	p. 320
Annexe II	Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société (article L. 225-37 du Code de commerce)	p. 321
Annexe III	Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-35 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'administration de SRP Groupe	p. 352
Annexe IV	Rapport sur la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise	p. 354
Annexe V	Attestation de présence et rapport d'assurance modérée de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales, établie en application de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce	p. 375
Annexe VI	Tables de concordance	p. 379

ANNEXE I

GLOSSAIRE

Acheteur	Membre ayant effectué au moins un achat sur la plateforme du Groupe au cours de la période donnée.
Acheteurs cumulés	Nombre cumulé de membres ayant effectué au moins un achat sur la plateforme du Groupe à tout moment depuis son lancement.
Acheteur régulier	Membre ayant effectué un achat sur la plateforme du Groupe au cours d'une période donnée et qui a également effectué un achat au cours d'une période précédente.
Chiffre d'affaires Internet moyen par acheteur / **Chiffre d'affaires moyen par acheteur**	Total du chiffre d'affaires Internet sur la période donnée divisé par le nombre d'acheteurs sur la même période.
Chiffre d'affaires Internet moyen par commande / **Taille moyenne du panier**	Total du chiffre d'affaires Internet sur la période donnée divisé par le nombre total de commandes sur la même période.
Cohorte des acheteurs	Ensemble des membres ayant effectué leur premier achat sur la plateforme du Groupe au cours d'une période donnée.
Cohorte des membres	L'ensemble des comptes enregistrés sur la plateforme du Groupe qui ont été crées au cours d'une période donnée.
Commande	Une commande passée sur les applications mobiles ou les sites Internet du Groupe au cours d'une période donnée.
M-commerce	Commerce effectué à partir des terminaux mobiles
Membre	Un compte enregistré sur la plateforme du Groupe.
Mobiles / **Terminaux mobiles**	S*martphones* et tablettes
Nombre moyen de commandes par acheteur	Total du nombre de commandes sur la période donnée divisé par le nombre d'acheteurs sur la même période.

ANNEXE II

RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIETE (ARTICLE L. 225-37 DU CODE DE COMMERCE)

RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LA COMPOSITION DU CONSEIL ET L'APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRESENTATION EQUILIBREE DES FEMMES ET DES HOMMES EN SON SEIN, SUR LES CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL AINSI QUE SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIETE (ARTICLE L. 225-37 DU CODE DE COMMERCE)

Le présent rapport a été établi dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce et a pour objet de rendre compte d'informations relatives à la composition du Conseil d'administration, l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, des limitations que le Conseil d'administration a apportées aux pouvoirs du Directeur Général ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société, notamment celles relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ce rapport comporte également les autres précisions requises par les dispositions légales susvisées.

Le présent rapport du Président du Conseil d'administration de SRP Groupe (la « **Société** ») a été présenté le 25 avril 2017 au Comité des nominations et des rémunérations en ce qui concerne ses éléments relatifs à la composition, à l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes, aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, aux limitations que le Conseil d'administration a apportées aux pouvoirs du Directeur Général et aux autres informations relatives au gouvernement d'entreprise, et au Comité d'Audit en ce qui concerne ses éléments relatifs aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques. Il a été également communiqué aux commissaires aux comptes de la Société en vue de l'établissement de leur rapport sur le présent rapport, et auquel il est joint, conformément aux dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce. Le présent rapport a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 27 avril 2017, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Ce rapport a été établi par le Président du Conseil d'administration en liaison avec les directions financières et juridiques de la Société.

1. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 323
1.1 Code de gouvernement d'entreprise 323
1.2 Composition et fonctionnement du Conseil d'administration 323
1.2.1 Composition au 31 décembre 2016 323
1.2.2 Nomination et renouvellement de mandats d'administrateurs proposés à l'Assemblée générale du 26 juin 2017 326
1.2.3 Mode de désignation, missions et prérogatives du censeur 326
1.2.4 Indépendance des membres du Conseil 326
1.2.5 Représentation équilibrée entre hommes et femmes 328
1.3 Conditions de préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration 328
1.3.1 Règlement intérieur 328
1.3.2 Missions du Conseil d'administration 328
1.3.3 Fonctionnement du Conseil d'administration 329
1.3.4 Travaux du Conseil, fréquence des réunions du Conseil et taux moyen de présence des administrateurs 329
1.3.5 Actions détenues par les administrateurs 331
1.4 Les Comités créés par le Conseil 331
1.4.1 Le Comité d'audit 331
1.4.2 Le Comité des nominations et des rémunérations 333
1.5 Évaluation du fonctionnement du Conseil 334
1.6 Direction Générale 335
1.6.1 Président-Directeur Général et Directeur Général Délégué 335
1.6.2 Mode d'exercice de la Direction générale - Limitations de pouvoirs 335
1.7 Principes et règles arrêtés par le Conseil pour les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux au cours de l'exercice 2016 336
1.7.1 Jetons de présence 336
1.7.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux 337
1.8 Participation des actionnaires aux assemblées générales 337
1.9 Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 337
2. CONTROLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES 338
2.1 Introduction 338
2.1.1 Contexte 338
2.1.2 Objectifs et principes du contrôle interne 339
2.2 Les acteurs du processus du contrôle interne et de la gestion des risques 339
2.2.1 La Direction Générale 339
2.2.2 Les Directions opérationnelles regroupées au sein du Comité Exécutif 340
2.2.3 Les Directions supports 341
2.2.4 Les Comités 342
3. LES PROCESSUS DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES 347
3.1 Risques de marché 348
3.2 Risques financiers 348
3.3 Risques d'approvisionnement, de logistique et de livraison 348
3.4 Risques technologiques / IT 349
3.5 Risques juridiques 349
4. DESCRIPTION DES CONTROLES CLES MIS EN PLACE SUR LES *PROCESS* ET ACTIVITES MAJEURES DU GROUPE 349
4.1 Risques de marché 349
4.2 Risques financiers 350
4.3 Risques d'approvisionnement, de logistique et de livraisons 350
4.4 Risques technologiques / IT 351
4.5 Risques juridiques 351

1. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

1.1 Code de gouvernement d'entreprise

Depuis l'admission des actions de la Société aux négociations sur Euronext Paris en octobre 2015, la Société se réfère et, sous réserve de ce qui est indiqué ci-après, se conforme au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF en décembre 2008 dans sa version mise à jour en novembre 2016 (le « **Code AFEP-MEDEF** »), tel que celui-ci est interprété par le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (guide d'application du Code AFEP-MEDEF mis à jour en décembre 2016).

Le Code AFEP-MEDEF, dans sa version mise à jour en dernier lieu en novembre 2016, peut être consulté sur le site http://www.afep.com/contenu/focus/code-de-gouvernement-d-entreprise-des-societes-cotees.

La Société applique le Code AFEP-MEDEF (tel que révisé en novembre 2016) à l'exception des recommandations suivantes :

Recommandation du Code AFEP-MEDEF	Commentaire de la Société
Recommandation 8.3 du Code AFEP-MEDEF **« La part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. (…) »**	Au 31 décembre 2016, le conseil d'administration comprend 30 % d'administrateurs indépendants, soit un pourcentage arrondi à la baisse par rapport au pourcentage de 33,33 % recommandé par le Code AFEP-MEDEF afin de permettre que la composition du Conseil reflète la structure de son actionnariat tout en conservant une taille raisonnable. La présence de membres indépendants au sein des deux comités spécialisés du Conseil est néanmoins pleinement conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF ; en effet, chacun des deux comités comprend deux membres indépendants sur trois et leur présidence est confiée à des administrateurs indépendants.
Recommandation 10.3 du Code AFEP-MEDEF **« Il est recommandé d'organiser chaque année une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. »**	Compte tenu du caractère récent de cette recommandation issue de la révision du Code AFEP-MEDEF intervenue en novembre 2016, aucune réunion formelle des administrateurs non exécutifs, hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes à la Société n'a eu lieu au titre de l'exercice 2016. Afin de se conformer à cette recommandation en 2017, il est prévu d'organiser au cours de cet exercice une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

1.2 Composition et fonctionnement du Conseil d'administration

1.2.1 Composition au 31 décembre 2016

Les statuts de la Société prévoient que le Conseil d'administration (le « **Conseil** » ou le « **Conseil d'administration** ») comprend entre trois et dix-huit membres, sous réserve des dérogations prévues par la loi.

Conformément à l'article 15 des statuts, la durée des fonctions d'administrateurs est de quatre ans renouvelable. Cette durée est conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Par exception, l'assemblée générale ordinaire peut nommer certains administrateurs pour une durée inférieure à quatre ans ou, selon le cas, réduire la durée des fonctions de l'un ou de plusieurs administrateurs, afin de permettre un renouvellement échelonné. Le nombre d'administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut pas être supérieur à un tiers des administrateurs en fonction. Lorsque cette limite d'âge vient à être dépassée en cours de mandat, l'administrateur le plus âgé est d'office réputé démissionnaire à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires la plus proche.

Les administrateurs sont nommés par l'assemblée générale sur proposition du Conseil d'administration, qui lui-même reçoit les propositions du Comité des nominations et des

rémunérations. Ils peuvent être révoqués à tout moment par l'assemblée générale ordinaire. Le mandat de chaque administrateur expire à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat.

Au 31 décembre 2016, le Conseil d'administration de la Société était composé des dix membres suivants : David Dayan, Thierry Petit, Eric Dayan, Michaël Dayan, Marie Ekeland, Mathieu Laine, Olivier Marcheteau, Hendrik Nelis, Melissa R. Birge et Weiguo (David) Gu. Par ailleurs, Karim Khoury a été nommé censeur de la Société par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 25 novembre 2015, pour une durée de quatre ans, renouvelable (pour plus de détails, voir le paragraphe 1.2.2 « Mode de désignation, missions et prérogatives du censeur » du présent rapport).

Afin de favoriser un renouvellement échelonné tout en assurant la continuité des travaux du Conseil d'administration, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les statuts de la Société prévoient un renouvellement des administrateurs par roulement périodique chaque année. Les administrateurs composant le Conseil d'administration sont répartis en quatre groupes :

(i) un premier groupe composé de deux administrateurs (Eric Dayan et Michaël Dayan) nommés pour un mandat d'une durée d'un an, qui prenait fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire de la Société statuant sur les comptes de l'exercice 2015 ; et qui ont été renouvelés en tant qu'administrateurs par l'assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2016, pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;

(ii) un deuxième groupe composé de deux administrateurs (Mathieu Laine et Olivier Marcheteau), nommés pour un mandat d'une durée de deux ans, qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire de la Société statuant sur les comptes de l'exercice 2016 ;

(iii) un troisième groupe composé de trois administrateurs (Hendrik Nelis, Marie Ekeland et Weiguo (David) Gu, ce dernier ayant été coopté le 25 novembre 2015) nommés pour un mandat d'une durée de trois ans, qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire de la Société statuant sur les comptes de l'exercice 2017 ; et

(iv) un quatrième groupe composé de trois administrateurs (David Dayan, Thierry Petit et Melissa Reiter Birge) nommés pour un mandat d'une durée de quatre ans, qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire de la Société statuant sur les comptes de l'exercice 2018.

Le Conseil s'est interrogé sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des Comités qu'il constitue en son sein, notamment en termes de diversité (représentation des femmes et des hommes, nationalités, expériences internationales, expertises, …).

Les administrateurs de la Société viennent d'horizons différents et disposent d'expérience et de compétences variées reflétant ainsi les objectifs du Conseil d'administration. Le Conseil entend également se conformer à la loi ° 2011-103 du 27 janvier 2011, qui prévoit que le Conseil devra comporter 40 % de femmes à l'issue de la première assemblée générale qui suivra le 1er janvier 2017 (pour plus de détails, voir le paragraphe 1.2.5 « Représentation équilibrée entre hommes et femmes » du présent rapport).

Le tableau suivant reflète la composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2016 :

Nom	Âge [1]	Sexe	Nationalité	Date de première nomination	Date de l'Assemblée générale décidant la dernière nomination	Date d'expiration du mandat	Mandat au sein du Conseil d'administration
David Dayan	43	M	Française	29 juillet 2010	16 octobre 2015	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018	Président du Conseil d'administration Directeur Général
Thierry Petit	43	M	Française	29 juillet 2010	16 octobre 2015	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018	Directeur Général Délégué Administrateur
Hendrik Nelis	53	M	Néerlandaise	5 août 2010	16 octobre 2015	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017	Administrateur
Éric Dayan	37	M	Française	16 octobre 2015	30 mai 2016	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019	Administrateur
Michaël Dayan	35	M	Française	16 octobre 2015	30 mai 2016	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019	Administrateur
Mathieu Laine	41	M	Française	16 octobre 2015	16 octobre 2015	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016	Administrateur
Marie Ekeland	41	F	Française	16 octobre 2015	16 octobre 2015	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017	Administrateur indépendant
Melissa Reiter Birge	47	F	Américaine	16 octobre 2015	16 octobre 2015	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018	Administrateur indépendant
Olivier Marcheteau	46	M	Française	16 octobre 2015	16 octobre 2015	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016[2]	Administrateur indépendant
Weiguo Gu (David Gu)	40	M	Chinoise	25 novembre 2015	30 mai 2016	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017	Administrateur

[1] Nombre d'années pleines au 31 décembre 2016.

[2] Renouvellement proposé à l'assemblée générale prévue le 26 juin 2017.

Les autres mandats exercés par les membres du Conseil d'administration dont le mandat est en cours au 27 avril 2017 sont indiqués à la section 14.1 du document de référence de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 (le « **Document de référence** »).

1.2.2 Nomination et renouvellement de mandats d'administrateurs proposés à l'Assemblée générale du 26 juin 2017

Les mandats d'administrateurs de Messieurs Mathieu Laine et Olivier Marcheteau arrivent à échéance lors de l'assemblée générale des actionnaires prévue le 26 juin 2017.

A cet égard, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 27 avril 2017, a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de proposer à l'assemblée générale des actionnaires prévue le 26 juin 2017 de renouveler les mandats de Messieurs Mathieu Laine et Olivier Marcheteau en tant qu'administrateurs pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

1.2.3 Mode de désignation, missions et prérogatives du censeur

Aux termes de l'article 16 des statuts, l'assemblée générale ordinaire peut, sur proposition du Conseil d'administration, nommer un censeur. Le Conseil d'administration peut également le nommer directement, sous réserve de ratification par la plus prochaine assemblée générale. Le censeur est choisi librement à raison de sa compétence. Il est nommé pour une durée de quatre (4) ans, sauf décision différente de l'assemblée générale ordinaire qui procède à la désignation et qui peut le révoquer à tout moment. Sa mission prend fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé. Il est rééligible.

Le censeur étudie les questions que le Conseil d'administration ou son Président soumet, pour avis, à son examen. Le censeur assiste aux séances du Conseil d'administration et prend part aux délibérations avec voix consultative seulement, sans que toutefois son absence puisse affecter la validité des délibérations. Il est convoqué aux séances du Conseil dans les mêmes conditions que les administrateurs. La fonction de censeur ne donne pas lieu à rémunération.

Par décision du Conseil d'administration du 25 novembre 2015, Karim Khoury, qui avait démissionné de son poste d'administrateur, a été nommé en qualité de censeur, pour une durée de quatre ans, prenant fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2018, conformément à l'article 16 des statuts de la Société. Cette nomination a été ratifiée par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 30 mai 2016. Karim Khoury a démissionné de ses fonctions de censeur de la Société avec effet au 13 avril 2017.

1.2.4 Indépendance des membres du Conseil

En application du règlement intérieur de la Société, l'évaluation de l'indépendance de chaque membre du Conseil d'administration prend en compte notamment les critères suivants :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société, salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide, ou de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère et ne pas l'avoir été au cours des cinq dernières années ;

- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat de membre du Conseil d'administration ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat de membre du Conseil d'administration ;

- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la Société, ou de son Groupe ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité (ni être lié directement ou indirectement à une telle personne) ;

l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou le Groupe est débattue par le Conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) ayant conduit à cette appréciation explicités dans le document de référence ;

- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social de la Société ;
- ne pas avoir été Commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq dernières années ;
- ne pas être membre du Conseil d'administration depuis plus de douze ans (la perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des douze ans).

Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

Pour les membres du Conseil d'administration détenant dix pour cent ou plus du capital ou des droits de vote de la Société, ou représentant une personne morale détenant une telle participation, le Conseil d'administration, sur rapport du Comité des nominations et des rémunérations, se prononce sur la qualification d'indépendant en prenant spécialement en compte la composition du capital de la Société et l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel. Le Conseil d'administration peut estimer qu'un membre du Conseil d'administration, bien que remplissant les critères ci-dessus, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la Société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif. Inversement, le Conseil d'administration peut estimer qu'un membre du Conseil d'administration ne remplissant pas les critères ci-dessus est cependant indépendant.

En application des recommandations du Code AFEP-MEDEF et du règlement intérieur de la Société, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, procède à l'évaluation de l'indépendance de chacun de ses membres (ou candidats) chaque année.

Au 31 décembre 2016, le Conseil d'administration comptait trois membres indépendants : Marie Ekeland, Olivier Marcheteau et Melissa Reiter Birge, représentant 30% des administrateurs.

Lors de sa réunion du 25 avril 2017, le Comité des nominations et des rémunérations, a procédé à l'évaluation annuelle de l'indépendance des membres du Conseil d'administration au regard de l'ensemble des critères fixés par le Code AFEP-MEDEF et repris dans le règlement intérieur de la Société. Les conclusions du Comité des nominations et des rémunérations ont été présentées et approuvées par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 27 avril 2017.

Aux termes de cette analyse, le Conseil d'administration a conclu, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, que quatre administrateurs (Marie Ekeland, Melissa Reiter Birge, Olivier Marcheteau et Hendrik Nelis) étaient indépendants.

S'agissant de Marie Ekeland, il a été rappelé que Messieurs Thierry Petit, David Dayan et Michaël Dayan ont investi dans un fonds d'investissement géré par Daphni, société dont Marie Ekeland est co-fondatrice. A cet égard, le Conseil d'administration a confirmé, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, que cet investissement ne représentait pas un caractère significatif et n'affectait pas, en conséquence, l'indépendance de Marie Ekeland, en qualité d'administratrice de la Société.

S'agissant d'Hendrik Nelis, il a été relevé que celui-ci remplit tous les critères d'indépendance prévus à l'article 8.4 du Code Afep-Medef auquel la Société se réfère. Toutefois, il a été rappelé que Monsieur Hendrik Nelis a été désigné sur proposition des fonds Accel Partners, qui détiennent collectivement 8,3% du capital et 11,5% des droits de vote de la Société de sorte que le Conseil d'administration s'est interrogé, conformément aux dispositions de l'article 8.7 du Code Afep-Medef, sur la qualification d'indépendant d'Hendrik Nelis en tenant compte de la composition du capital social de la Société et de l'existence de conflits d'intérêt potentiels. A cet égard, il a été relevé tout d'abord qu'Accel Partners est un investisseur financier minoritaire au capital de la Société. De plus,

au-delà de la composition du capital, il a été rappelé que (i) la Société est contrôlée par les Fondateurs agissant de concert, (ii) à l'exception de l'accord de cession ordonnée conclu le 29 octobre 2015 avec les Fondateurs et Kilwa Investment S.A., Accel Partners n'a conclu aucun accord avec les Fondateurs et enfin (iii) Accel Partners n'est lié à la Société par aucun accord. Dans ces conditions, le Conseil d'administration, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, a considéré que la participation au capital détenue les fonds Accel Partners n'affectait pas l'indépendance d'Hendrick Nelis et a retenu sa qualification en tant qu'administrateur indépendant.

1.2.5 Représentation équilibrée entre hommes et femmes

Au 31 décembre 2016, le Conseil d'administration comptait deux femmes, Marie Ekeland et Melissa Reiter Birge, représentant 20 % des administrateurs.

Afin de se conformer aux dispositions de la loi n°2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, il est prévu que la nomination d'une ou plusieurs administratrices supplémentaires soit proposée à l'occasion de l'assemblée générale des actionnaires du 26 juin 2017 de sorte que, à l'issue de ladite assemblée générale, sous réserve de l'approbation des résolutions proposées, la proportion d'administrateurs de chaque sexe sera supérieure à 40 %, conformément aux dispositions de l'article L.225-18-1 du Code de commerce.

1.3 Conditions de préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration

1.3.1 Règlement intérieur

Le Conseil d'administration est doté d'un règlement intérieur, dont la dernière version date du 27 avril 2017, destiné à préciser les modalités de fonctionnement du Conseil, en complément des dispositions légales et réglementaires applicables et des statuts de la Société. Sont également prévus, en annexe au règlement intérieur du Conseil, le règlement intérieur du Comité d'audit et le règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations.

Les statuts et le règlement intérieur de la Société sont disponibles sur le site Internet de la Société (http://www.showroomprivegroup.com/).

1.3.2 Missions du Conseil d'administration

La détermination des orientations stratégiques est la première mission du Conseil d'administration. Il examine et décide les opérations importantes. Les membres du Conseil d'administration sont informés de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale de la société.

Le Conseil d'administration assume les missions et exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi, les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil d'administration et de ses Comités. Il détermine et apprécie les orientations, objectifs et performances de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil procède également aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Le Conseil d'administration veille à la bonne gouvernance d'entreprise de la Société et du Groupe, dans le respect des principes et pratiques de responsabilité sociétale du Groupe et de ses dirigeants mandataires sociaux et collaborateurs.

Le Conseil d'administration veille à ce que les actionnaires et les investisseurs reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la

prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la société ainsi que sur ses perspectives à long terme.

1.3.3 Fonctionnement du Conseil d'administration

Le règlement intérieur définit les modalités d'information des administrateurs. Il précise notamment que le Président fournit aux membres du Conseil, sous un délai suffisant et sauf urgence, l'information ou les documents en sa possession leur permettant d'exercer utilement leur mission. Tout membre du Conseil qui n'a pas été mis en mesure de délibérer en connaissance de cause a le devoir d'en faire part au Conseil et d'exiger l'information indispensable à l'exercice de sa mission.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit les modalités de réunion du Conseil. Ainsi, le Conseil d'administration est convoqué par son Président ou l'un de ses membres, par tout moyen, même verbalement. L'auteur de la convocation fixe l'ordre du jour de la réunion.

Le Conseil d'administration se réunit au moins quatre (4) fois par an et, à tout autre moment, aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. La périodicité et la durée des séances doivent être telles qu'elles permettent un examen et une discussion approfondis des matières relevant de la compétence du Conseil d'administration. Les réunions du Conseil sont présidées par le Président ; en cas d'absence du Président, elles sont présidées par un membre du Conseil désigné par le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Sont réputés présents, pour les calculs du quorum et de la majorité, les membres participant aux réunions par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective, dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires applicables.

Chaque réunion du Conseil d'administration et des Comités mis en place par ce dernier doit être d'une durée suffisante afin de débattre utilement et de manière approfondie de l'ordre du jour. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, la voix du président de séance est prépondérante.

Chaque année, une réunion du Conseil d'administration est organisé hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration rappelle également les obligations incombant aux membres du Conseil d'administration, telles qu'elles sont décrites dans le Code AFEP-MEDEF. Le règlement prévoit notamment que les membres du Conseil d'administration peuvent bénéficier, lors de leur nomination, d'une formation complémentaire sur les spécificités de la Société et des sociétés qu'elle contrôle, leurs métiers et leur secteur d'activité et qu'ils peuvent ponctuellement entendre les principaux dirigeants de la Société, lesquels peuvent être appelés à assister aux réunions du Conseil d'administration. Il est prévu enfin que le Conseil d'administration est régulièrement informé de la situation financière, de la situation de la trésorerie ainsi que des engagements de la Société et du Groupe et que le Président-directeur général communique de manière permanente aux administrateurs toute information concernant la Société dont il a connaissance et dont il juge la communication utile ou pertinente. Le Conseil d'administration et les Comités ont en outre la possibilité d'entendre des experts dans les domaines relevant de leur compétence respective.

1.3.4 Travaux du Conseil, fréquence des réunions du Conseil et taux moyen de présence des administrateurs

Le Conseil d'administration s'est réuni dix (10) fois en 2016 : le 13 janvier 2016, le 16 février 2016, le 21 avril 2016, le 30 mai 2016, le 26 juillet 2016, le 28 juillet 2016, le 27 septembre 2016, le 20 octobre 2016, le 13 décembre 2016, et le 22 décembre 2016. Aux termes du règlement intérieur du Conseil, le Conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an.

Le taux de présence pour l'ensemble des administrateurs a été de 80%.

Le tableau des participations individuelles aux réunions du Conseil d'administration et des Comités figure ci-dessous (en taux de présence) :

	Conseil d'administration	Comité d'audit	Comité des nominations et des rémunérations
David Dayan	100 %	-	-
Thierry Petit	100 %	-	-
Hendrik Nelis	50 %	83,3 %	-
Éric Dayan	90%	-	-
Michaël Dayan	100 %	-	-
Mathieu Laine	30 %	-	50%
Marie Ekeland	100 %	-	100%
Melissa Reiter Birge	90%	100 %	-
Olivier Marcheteau	100 %	100%	100%
Weiguo Gu (David Gu)	40%	-	-

Au cours de l'exercice 2016, les principaux sujets dont le Conseil d'administration a été saisi ont notamment concerné :

- l'analyse de l'exercice 2015 et la stratégie et le budget 2016 ;
- l'arrêté des comptes consolidés de l'exercice 2015 et l'arrêté du rapport de gestion du Groupe relatif à ces comptes consolidés et la communication des résultats annuels ;
- la détermination de la rémunération variable des Président-Directeurs Généraux pour 2015 et les critères de leur part variable pour 2016 ;
- l'arrêté des comptes sociaux de l'exercice 2015, des documents de gestion prévisionnelle, du rapport financier annuel, du rapport de gestion et du rapport sur la responsabilité sociale et environnementale ;
- l'arrêté des comptes consolidés semestriels 2016 et l'examen et l'approbation du rapport financier semestriel et de la communication liée aux résultats semestriels ;
- l'allocation des jetons de présence au titre de l'exercice 2015 ;
- l'approbation du rapport du Président sur la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que sur ses procédures de contrôle interne et de gestion des risques ;
- l'approbation de projets d'acquisitions, dont celui de la société Saldi Privati ;
- la recomposition des Comités du Conseil d'administration, sous condition de l'approbation par l'assemblée générale des actionnaires ;
- les plans d'attribution gratuite d'actions ;
- la mise en œuvre du programme de rachat d'actions ;
- l'autorisation de conventions visées à l'article L.225-38 du Code de commerce ;
- la présentation des travaux du Comité d'audit ;

- la présentation des travaux du Comité des nominations et des rémunérations ;
- l'adoption de la nouvelle charte de déontologie boursière de la Société ;
- la constatation de la levée d'options de souscription d'actions nouvelles de la Société et de la réalisation définitive de l'augmentation de capital corrélative et la modification des statuts ;
- la constatation de l'attribution définitive d'actions gratuites nouvelles de la Société et de la réalisation de l'augmentation de capital corrélative et la modification des statuts ;
- l'approbation des modalités de prêts ;
- l'adoption du document de référence 2015 ;
- la proposition à la prochaine Assemblée générale des actionnaires du renouvellement des Commissaires aux comptes et de leurs suppléants.

1.3.5 Actions détenues par les administrateurs

Aux termes de l'article 2.10 du règlement intérieur du Conseil d'administration de la Société, chaque membre du Conseil d'administration doit être propriétaire (directement ou indirectement) d'au moins 200 actions de la Société pendant toute la durée de son mandat et en tout état de cause au plus tard dans un délai de 6 mois suivant sa nomination. Les prêts de consommation d'actions par la Société aux membres du Conseil d'administration ne sont pas admis aux fins de satisfaire cette obligation. Cette obligation ne s'applique pas aux actionnaires salariés qui pourraient être nommés membres du Conseil d'administration.

Le nombre d'actions détenues par les administrateurs est détaillé à la section 17.2.2 « Participation des membres du Conseil d'administration et de la Direction Générale » du Document de référence.

1.4 Les Comités créés par le Conseil

Le Conseil d'administration de la Société a décidé, lors de sa réunion du 28 août 2015, la création de deux comités du Conseil d'administration : le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations, en vue de l'assister dans certaines de ses missions et de concourir efficacement à la préparation de certains sujets spécifiques soumis à son approbation. Chacun de ces Comités est doté d'un règlement intérieur (annexé au règlement intérieur du Conseil) et soumet au Conseil ses recommandations.

Les réunions des Comités du Conseil font l'objet de comptes rendus, qui sont communiqués aux membres du Conseil d'administration. La composition de ces Comités, détaillée ci-dessous, est conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

1.4.1 Le Comité d'audit

(a) Composition au 31 décembre 2016

Aux termes de l'article 2 de son règlement intérieur, le Comité d'audit est composé de 3 ou 4 membres, dont au moins deux tiers sont désignés parmi les membres indépendants du Conseil d'administration, parmi ses représentants au sein du Conseil. La composition du Comité d'audit peut être modifiée par le Conseil d'administration agissant à la demande de son Président, et en tout état de cause, est obligatoirement modifiée en cas de changement de la composition générale du Conseil d'administration. En particulier, conformément aux dispositions légales applicables, les membres du Comité doivent disposer de compétences particulières en matière financière et/ou comptable. La durée du mandat des membres du Comité d'audit coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil d'administration. Il peut faire l'objet d'un renouvellement en même temps que ce dernier.

Le Conseil d'administration a, lors de sa réunion du 25 novembre 2015, décidé de nommer Madame Melissa Reiter Birge (administrateur indépendant), Monsieur Olivier Marcheteau (administrateur

indépendant) et Monsieur Hendrik Nelis (administrateur) en qualité de membres du Comité d'audit. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil a en outre décidé d'en confier la présidence à Madame Melissa Reiter Birge, administrateur indépendant.

(b) Missions du Comité d'audit

Aux termes de l'article 1 du règlement intérieur du Comité d'audit, la mission du Comité d'audit est d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières et de s'assurer de l'efficacité du dispositif de suivi des risques et de contrôle interne opérationnel, afin de faciliter l'exercice par le Conseil d'administration de ses missions de contrôle et de vérification en la matière.

Dans ce cadre, le Comité d'audit exerce notamment les missions principales suivantes :

- le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques relatifs à l'information financière et comptable ;
- le suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les Commissaires aux comptes de la Société ; et
- le suivi de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Aux termes de son règlement intérieur, le Comité rend compte régulièrement de l'exercice de ses missions au Conseil d'administration et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

(c) Réunions du Comité d'audit

Aux termes du règlement intérieur du Comité d'audit, le Comité d'audit se réunit au moins deux fois par an à l'occasion de la préparation des comptes annuels et des comptes semestriels.

Au cours de l'exercice 2016, le Comité d'audit s'est réuni six (6) fois : le 13 janvier 2016, le 15 février 2016, le 21 avril 2016, le 27 juillet 2016, le 21 novembre 2016 et le 13 décembre 2016. Le taux de présence pour l'ensemble des membres a été de 94,4%.

(d) Travaux du Comité d'audit

Au cours de l'exercice 2016, le Comité d'audit s'est réuni pour discuter des principaux sujets suivants:

- la revue du *process* de clôture ainsi que des principales options de clôture ;
- la présentation du plan d'audit 2016 ;
- la présentation par les Commissaires aux comptes de la revue des risques et des procédures de contrôle interne de la Société ;
- la suggestion de directeurs à inviter pour faire une présentation sur la stratégie de leur département ;
- l'examen des comptes consolidés 2015 ;
- l'examen du projet de rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques ;
- l'examen du projet de Document de référence 2015 ;
- l'arrêté des comptes sociaux de l'exercice 2015, des documents de gestion prévisionnelle, du rapport financier annuel, du rapport de gestion et du rapport sur la responsabilité sociale et environnementale ;

- l'état des lieux des chantiers d'amélioration de la formalisation du contrôle interne du Groupe ;

- la revue des comptes du premier semestre 2016 ;

- la présentation des impacts de la réforme de l'audit et éléments que le Comité devrait prendre en compte pour la nouvelle nomination des Commissaires aux comptes par la Société ;

- l'analyse des Commissaires aux comptes concernant les challenges de la Société et leurs engagements en tant que Commissaires aux comptes.

1.4.2 Le Comité des nominations et des rémunérations

(a) Composition au 31 décembre 2016

Aux termes de l'article 2 de son règlement intérieur, le Comité des nominations et des rémunérations est composé de 3 ou 4 membres dont la majorité est des membres indépendants du Conseil d'administration. Ils sont désignés par le Conseil d'administration parmi ses membres et en considération notamment de leur indépendance et de leur compétence en matière de sélection ou de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées. Le Comité des nominations et des rémunérations ne peut comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif. La composition du Comité peut être modifiée par le Conseil d'administration agissant à la demande de son Président, et est, en tout état de cause, obligatoirement modifiée en cas de changement de la composition générale du Conseil d'administration. La durée du mandat des membres du Comité des nominations et des rémunérations coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil d'administration. Il peut faire l'objet d'un renouvellement en même temps que ce dernier.

Le Conseil d'administration a, lors de sa réunion du 25 novembre 2015, décidé de nommer Monsieur Olivier Marcheteau (administrateur indépendant), Madame Marie Ekeland (administrateur indépendant) et Monsieur Mathieu Laine (administrateur), en qualité de membres du Comité des nominations et des rémunérations. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil a en outre décidé d'en confier la présidence à Monsieur Olivier Marcheteau, administrateur indépendant.

Au 31 décembre 2016, le Comité des nominations et des rémunérations comptait ainsi trois membres, dont deux indépendants : Monsieur Olivier Marcheteau (administrateur indépendant), Madame Marie Ekeland (administrateur indépendant) et Monsieur Mathieu Laine (administrateur).

(b) Missions du Comité des nominations et des rémunérations

Aux termes de l'article 1 de son règlement intérieur, le Comité des nominations et des rémunérations est un comité spécialisé du Conseil d'administration dont la mission principale est d'assister celui-ci dans la composition des instances dirigeantes de la Société et du Groupe et dans la détermination et l'appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux ou cadres dirigeants du Groupe, en ce compris tous avantages différés et/ou indemnités de départ volontaire ou forcé du Groupe.

Dans ce cadre, il exerce notamment les missions suivantes :

- propositions de nomination des membres du Conseil d'administration, des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et des Comités du Conseil ;

- évaluation annuelle de l'indépendance des membres du Conseil d'administration ;

- examen et formulation de propositions au Conseil d'administration concernant l'ensemble des éléments et conditions de la rémunération des principaux dirigeants du Groupe ;

- examen et formulation de propositions au Conseil d'administration concernant la méthode de répartition des jetons de présence ;

- formulation de recommandations au Conseil d'administration sur toutes rémunérations exceptionnelles afférentes à des missions exceptionnelles qui seraient confiées, le cas échéant, par le Conseil d'administration à certains de ses membres.

(c) Réunion du Comité des nominations et des rémunérations

Aux termes du règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations, le Comité des nominations et des rémunérations se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins une fois par an, préalablement à la réunion du Conseil d'administration se prononçant sur la situation des membres du Conseil d'administration au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société et, en tout état de cause, préalablement à toute réunion du Conseil d'administration se prononçant sur la fixation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ou sur la répartition des jetons de présence.

Au cours de l'exercice 2016, le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni quatre (4) fois : le 16 février 2016, le 21 avril 2016, le 18 mai 2016 et le 27 octobre 2016. Le taux de présence pour l'ensemble des membres a été de 83,3%.

(d) Travaux du Comité des nominations et des rémunérations

Au cours de l'exercice 2016, le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni pour discuter des principaux sujets suivants:

- l'examen de la mise en place d'un plan d'attribution d'actions gratuites au sein du Groupe ;
- la rémunération variable des Présidents-Directeurs généraux pour 2015 et les critères de leur part variable pour 2016 ;
- le plan de succession pour les membres du Conseil, des Comités et des principaux dirigeants ;
- l'allocation des jetons de présence au titre de l'exercice 2015 ;
- le point sur la gouvernance ;
- la revue du projet de rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques ;
- la mise en place d'une politique de rémunération des managers clés.

1.5 Évaluation du fonctionnement du Conseil

Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit les modalités selon lesquelles le Conseil d'administration doit évaluer sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires en analysant périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement. A cette fin, une fois par an, le Conseil d'administration doit, sur rapport du Comité des nominations et des rémunérations, consacrer un point de son ordre du jour à l'évaluation de ses modalités de fonctionnement, à la vérification que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues au sein du Conseil d'administration, ainsi qu'à la mesure de la contribution effective de chaque membre aux travaux du Conseil d'administration au regard de sa compétence et de son implication dans les délibérations. Cette évaluation est réalisée sur la base de réponses à un questionnaire individuel et anonyme adressé à chacun des membres du Conseil d'administration, une fois par an.

Le Conseil d'administration a procédé à l'évaluation de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et de ses Comités par voie de discussion au sein du Comité des nominations et des rémunérations ainsi que lors de la réunion du Conseil d'administration du 27 avril 2017, que les administrateurs ont considéré satisfaisant, sans relever de points d'attention ou d'amélioration particuliers.

1.6 Direction Générale

1.6.1 Président-Directeur Général et Directeur Général Délégué

Les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général sont réunies depuis la constitution de la Société. Ces fonctions sont exercées par Monsieur David Dayan.

Dans le cadre du projet d'introduction en bourse, le Conseil d'administration de la Société s'étant tenu le 15 octobre 2015 a renouvelé de manière anticipée le mandat de Monsieur David Dayan en tant que Président-Directeur Général de la Société et le mandat de Monsieur Thierry Petit en tant que Directeur Général Délégué de la Société, pour la durée de leur mandat d'administrateur, soit pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire de la Société statuant sur les comptes de l'exercice 2018.

1.6.2 Mode d'exercice de la Direction générale - Limitations de pouvoirs

Les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général sont réunies depuis la constitution de la Société. Ces fonctions sont exercées par Monsieur David Dayan.

Depuis l'admission aux négociations des actions de la Société sur Euronext Paris, et en vertu du pacte d'actionnaires entré en vigueur à cette date, décrit à la section 18.4 du Document de référence, les actionnaires fondateurs sont convenus de s'engager à faire en sorte que la présidence du Conseil soit assurée alternativement par Monsieur David Dayan et Monsieur Thierry Petit, et que Messieurs David Dayan et Thierry Petit soient alternativement désignés en qualité de Directeur Général et de Directeur Général Délégué respectivement.

Conformément à la loi, aux statuts de la Société et au règlement intérieur du Conseil, le Président-Directeur Général de la Société préside les réunions du Conseil d'administration, en organise et dirige les travaux et réunions et veille au bon fonctionnement des organes de la Société, en s'assurant en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur Général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve. Les décisions du Conseil d'administration limitant les pouvoirs du Directeur Général sont inopposables aux tiers. Les directeurs généraux délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur Général.

Aux termes de l'article 3.2 de son règlement intérieur, le Conseil d'administration donne son accord préalable, statuant à la majorité simple de ses membres présents ou représentés, pour tout fait, évènement, acte ou décision portant sur la Société et les autres membres du Groupe et relatif à :

- l'adoption du budget annuel ;
- les investissements ou les dépenses en capital (autre que dans le cours normal des affaires) non prévus dans le budget annuel et dont le montant excéderait annuellement, en une ou plusieurs fois, 1 000 000 d'euros ;
- l'acquisition, la cession ou la souscription de parts, d'actions ou autre forme d'intérêt dans toute autre société, groupe ou entité, l'établissement d'entreprise commune ou de filiale ou la cession ou le nantissement de ses actions ou tout actif corporel significatif non prévu au budget, impliquant un montant d'investissement pour le Groupe supérieur à 5 000 000 d'euros ;

- l'allocation d'options et les conditions suivant lesquelles celles-ci seront accordées aux salariés et aux dirigeants mandataires sociaux de même que la mise en place d'un plan d'intéressement pour les dirigeants mandataires sociaux ou les salariés ;

- la nomination et la révocation d'un fondateur qui a des fonctions de direction au sein du Groupe ou toute personne Directeur Général, Directeur Général délégué, directeur des opérations ou directeur financier ;

- la nomination ou le renouvellement des commissaires aux comptes de la Société ;

- toute convention entre (directement ou indirectement) la Société ou toute filiale et un quelconque de ses actionnaires, directeurs ou fondateurs ;

- tout changement significatif dans l'activité et dans les orientations de la Société ou d'une filiale telles que définies dans le plan d'affaires et dans le budget annuel ;

- tout engagement de dette financière (notamment les garanties financières) du Groupe supérieure à 5 000 000 d'euros ainsi que toute garantie ou toute sûreté accordée dans ce cadre ;

- l'octroi de toute hypothèque ou de toute sureté portant sur tout ou sur la quasi-totalité d'un actif, et représentant un montant unitaire supérieur à 500 000 euros dans la limite d'un montant global de 1 000 000 d'euros par an et non prévue dans le budget annuel ;

- la nomination ou la révocation d'un gérant d'une société du Groupe ;

- toute acquisition ou cession ou location gérance du fonds de commerce de la Société ou la mise à disposition ou la cession d'une marque significative utilisée par le Groupe.

1.7 Principes et règles arrêtés par le Conseil pour les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux au cours de l'exercice 2016

La politique de rémunération des mandataires sociaux de la Société a été adaptée aux pratiques habituelles des sociétés cotées et tient compte des recommandations du Code AFEP-MEDEF.

1.7.1 Jetons de présence

Aux termes de l'article 6 de son règlement intérieur, le Conseil, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, répartit librement entre ses membres les jetons de présence alloués au Conseil par l'assemblée générale des actionnaires, en tenant compte de la participation effective des administrateurs au Conseil et dans les Comités. Une quote-part fixée par le Conseil et prélevée sur le montant des jetons de présence alloué au Conseil est versée aux membres des Comités, également en tenant compte de la participation effective de ceux-ci aux réunions desdits Comités.

Le Conseil d'administration du 25 septembre 2015 a décidé de verser, aux seuls administrateurs indépendants, des jetons de présence selon les principes suivants :

- 25 000 euros par an, par administrateur, avec une part fixe de 40 % et une part variable de 60 % en fonction de la présence aux réunions du Conseil d'administration ; et

- 10 000 euros par an pour un membre de Comité du Conseil (15 000 euros pour le Président d'un Comité), avec une part fixe de 40 % et une part variable de 60 % en fonction de la présence aux réunions du Comité.

En cas de nomination ou de fin de mandat en cours d'année ces montants sont versés sur une base de *prorata temporis*.

L'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société qui s'est tenue le 16 octobre 2015 a décidé l'attribution de jetons de présence aux membres du Conseil d'administration pour un montant global

de 150 000 euros par an. Ce montant demeurera en vigueur chaque année, sauf si une nouvelle assemblée générale décide, à l'avenir, de modifier le montant de l'enveloppe globale des jetons de présence alloués au Conseil.

La rémunération due à chaque membre du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2016, après prise en compte de leur participation aux réunions du Conseil d'administration et des Comités en 2016, figure au Chapitre 15 « Rémunérations et avantages des dirigeants » du Document de référence auquel est joint le présent rapport.

1.7.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

La rémunération du Président-directeur général et du Directeur Général délégué comprend une part fixe et une part variable sur la base d'un certain nombre d'objectifs déterminés sur une base annuelle.

Les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont déterminés par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations.

Les principes et les règles arrêtées par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux dirigeants mandataires sociaux sont décrits au Chapitre 15 « Rémunération et avantages des dirigeants » du Document de référence auquel est joint le présent rapport.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 au Président-directeur général et au Directeur général délégué de la Société, tels qu'ils sont décrits au Chapitre 15 « Rémunération et avantages des dirigeants » du Document de référence, seront soumis à un vote consultatif des actionnaires de la Société lors de l'assemblée générale annuelle prévue le 26 juin 2017.

1.8 Participation des actionnaires aux assemblées générales

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale sont décrites aux articles 11 et 19 des statuts et aux sections 18.2 « Droits de vote des actionnaires » et 21.2.5 « Assemblées générales » du Document de référence.

1.9 Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Sont présentés ci-après les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

Le tableau ci-dessous présente les actionnaires qui détiennent au moins 5 % du capital social et des droits de vote de la Société au 28 février 2017.

	Au 28 février 2017		
Actionnaires	**Nombre d'actions**	**% du capital**	**% des droits de vote[10]**
Ancelle SARL[1] [2]	5 546 272	16,2 %	19,5 %
Victoire Investissement Holding SARL[3]	3 714 941	10,8 %	15,1 %
Cambon Financière SARL[4]	3 299 629	9,6 %	13,4 %
TP Invest Holding SARL[5][6]	2 655 056	7,7 %	7,8 %
Total Fondateurs	15 163 191	44,2 %	55,4 %
Entités Affiliées à Accel Partners[7]	2 835 000	8,3 %	11,5 %
Vipshop International Holdings Limited [8]	1 538 461	4,5 %	3,1 %
Autres actionnaires[9]	14 740 058	43,0 %	30,0 %
Total	34 276 710	100 %	100 %

(1) Société contrôlée par Monsieur David Dayan.

(2) Sont également incluses les 52 707 actions détenues par Madame Aurélie Dayan, épouse de Monsieur David Dayan.

(3) Société contrôlée par Monsieur Eric Dayan.

(4) Société contrôlée par Monsieur Michaël Dayan.

(5) Société contrôlée par Monsieur Thierry Petit.

(6) Pour une description des actions gratuites et des options attribuées à Monsieur Thierry Petit, le lecteur est invité à se reporter aux sections 15.1.5.3 « Historique et politique des attributions d'actions gratuites » et 15.1.4.3 « Historique des plans d'options de souscription et d'achat d'actions » du Document de référence.

(7) Elles désignent les fonds (gérés par Accel Partners) détenant les actions de la Société, dont les actions sont regroupées pour les besoins de l'information sur la détention actionnariale ci-dessus. Ces fonds sont les suivants : Accel London III L.P., Accel London Investors 2009 L.P., Accel Growth Fund L.P., Accel Growth Fund Strategic Partners L.P., Accel Growth Fund Investors 2010 LLC, Accel IX L.P., Accel IX Strategic Partners L.P. et Accel Investors 2010 (B), LLC.

(8) Filiale intégralement contrôlée par Vipshop Holdings Limited.

(9) Sont également incluses les 80 575 actions détenues par les salariés du Groupe, soit 0,2 % du capital et 0,2 % des droits de vote. Au 31 décembre 2016, les salariés du Groupe, au sens de l'article 225-102 du Code de commerce détenaient 80 506 actions, soit 0,2 % du capital et 0,2 % des droits de vote

(10) Depuis le 2 novembre 2015, conformément aux statuts il est attribué un droit de vote double au profit des actions entièrement libérées ayant fait l'objet d'une détention continue au nominatif par un même actionnaire pendant une durée consécutive minimum d'au moins deux (2) ans. Pour le calcul de cette durée de détention, il est tenu compte de la durée de détention des actions de la Société précédant la date d'admission des actions de la Société aux négociations sur Euronext Paris.

Les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce, ainsi que les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration et les accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote sont décrits aux sections 18.4 « Pactes d'actionnaires » et 18.5 « Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle » du Document de référence. Les pouvoirs du Conseil d'administration en particulier l'émission ou le rachat d'actions et les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société sont décrits respectivement aux sections 18.6.8 et 18.6.9 du Document de référence.

Les participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce sont décrites dans le tableau d'actionnariat ci-dessus.

Il n'y a pas de détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux ni de mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier, ni d'accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique.

2. CONTROLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

2.1 Introduction

2.1.1 Contexte

Le présent rapport vise à rendre compte des procédures de contrôle interne mises en place par la Société Showroomprivé.com. Il concerne Showroomprivé.com mais aussi les filiales sur lesquelles elle exerce un contrôle exclusif ou majoritaire.

Showroomprivé.com veille en effet à assurer l'homogénéité, sur l'ensemble du Groupe, des principales procédures financières, dans le respect des caractéristiques propres à chaque métier, afin de préserver la pertinence des analyses et la réactivité des décisions. Elle met également en place, sur l'ensemble de son périmètre, des procédures d'identification des risques afin d'élaborer pour chaque cycle critique, les procédures adéquates et les contrôles pertinents. Le Groupe Showroomprivé.com se montre particulièrement sensible aux enjeux du contrôle interne, notamment dans les domaines comptable et financier, où la fiabilité des informations revêt une importance majeure.

Ce rapport est le résultat d'un recueil d'informations et d'analyses, réalisé en collaboration avec les différents acteurs du contrôle interne au sein de Showroomprivé.com et de ses filiales, aboutissant à la description factuelle de l'environnement de contrôle et des procédures en place.

L'élaboration de ce document a été coordonnée par la Direction financière. Le présent rapport a été soumis à un processus de validation impliquant notamment la Direction Générale adjointe, la Direction des opérations, la Direction Finance et M&A, la Direction Juridique, ainsi que l'ensemble des membres du Comité Exécutif. Ce document a été communiqué aux Commissaires aux Comptes, puis présenté au Comité d'Audit et au Conseil d'administration pour approbation.

2.1.2 Objectifs et principes du contrôle interne

Le système de contrôle interne du Groupe s'appuie notamment sur ses systèmes de business intelligence qui permettent le suivi en temps réel d'un grand nombre d'indicateurs de performance dans les principaux domaines opérationnels du Groupe. Le système de contrôle interne du Groupe repose sur les principes suivants :

Il vise à garantir :

- la conformité aux lois et réglementations ;
- l'application des instructions et orientations fixées par la Direction Générale du Groupe ;
- le bon fonctionnement des processus internes du Groupe, notamment ceux concourant à la protection de ses actifs ; et
- la fiabilité des informations financières.

Le système de contrôle interne comprend les composantes suivantes :

- un suivi permanent d'indicateurs de performance clés dans chacun des domaines opérationnels du Groupe à tous les niveaux du Groupe, contribuant à l'amélioration de l'environnement de contrôle et à l'identification rapide des anomalies éventuelles ;
- une définition formelle des pouvoirs et responsabilités dans le cadre de politiques et procédures mises en place par le Groupe ;
- un ensemble de politiques et de procédures relatifs à l'élaboration et vérification des informations financières du Groupe ;
- des systèmes informatiques performants afin de pouvoir analyser en temps réel l'activité du Groupe ;
- un système de gestion des risques.

2.2 Les acteurs du processus du contrôle interne et de la gestion des risques

2.2.1 La Direction Générale

Aux termes de l'article 16 des statuts tels que la Société les a adopté suite à l'admission des actions de la Société aux négociations sur Euronext Paris, le Conseil d'administration fixe la limitation des pouvoirs du Directeur Général, le cas échéant, aux termes de son règlement intérieur, en visant les opérations pour lesquelles l'autorisation préalable du Conseil d'administration est requise. Le Conseil d'administration fixe chaque année soit un montant global à l'intérieur duquel le Directeur Général peut prendre des engagements au nom de la Société sous forme de cautions, avals et garanties, soit un montant au-delà duquel chacun des engagements ci-dessus ne peut être pris ; tout dépassement du plafond global ou du montant maximum fixé pour un engagement doit faire l'objet d'une autorisation spéciale du Conseil d'administration.

Aux termes de l'article 3 du règlement intérieur, le Conseil d'administration donne son accord préalable, statuant à la majorité simple de ses membres présents ou représentés, pour tout fait, événement, acte ou décision portant sur la Société et les autres membres du Groupe et relatif à :

- l'adoption du budget annuel ;

- les investissements ou les dépenses en capital (autres que dans le cours normal des affaires) non prévus dans le budget annuel et dont le montant excéderait annuellement, en une ou plusieurs fois, 1 000 000 d'euros ;

- l'acquisition, la cession ou la souscription de parts, d'actions ou autre forme d'intérêt dans toute autre société, groupe ou entité, l'établissement d'entreprise commune ou de filiale ou la cession ou le nantissement de ses actions ou tout actif corporel significatif non prévu au budget, impliquant un montant d'investissement pour le Groupe supérieur à 5 000 000 d'euros ;

- l'allocation d'options et les conditions suivant lesquelles celles-ci seront accordées aux salariés et aux dirigeants, de même que la mise en place d'un plan d'intéressement pour les dirigeants ou les salariés ;

- la nomination et la révocation d'un fondateur qui a des fonctions de direction au sein du Groupe ou toute personne, Directeur Général, Directeur Général Délégué, directeur des opérations ou directeur financier ;

- la nomination ou le renouvellement des commissaires aux comptes de la Société ;

- toute convention entre (directement ou indirectement) la Société ou toute filiale et l'un quelconque de ses actionnaires, directeurs ou fondateurs ;

- tout changement significatif dans l'activité et dans les orientations de la Société ou d'une filiale telles que définies dans le plan d'affaires et dans le budget annuel ;

- tout engagement de dette financière (notamment les garanties financières) du Groupe supérieure à 5 000 000 d'euros ainsi que toute garantie ou toute sûreté accordée dans ce cadre ; l'octroi de toute hypothèque ou de toute sureté portant sur tout ou sur la quasi-totalité d'un actif, et représentant un montant unitaire supérieur à 500 000 euros dans la limite d'un montant global de 1 000 000 d'euros par an et non prévue dans le budget annuel ;

- la nomination ou la révocation d'un gérant d'une société du Groupe ;

- toute acquisition ou cession ou location gérance du fonds de commerce de la Société ou la mise à disposition ou la cession d'une marque significative utilisée par le Groupe.

La Direction Générale travaille en étroite collaboration avec la Direction financière afin d'établir les comptes en vue de leur arrêté par le Conseil d'administration. À ce titre et en qualité de responsable de l'établissement des comptes et de la mise en œuvre des systèmes de contrôle interne comptable et financier, la Direction Générale échange avec les Commissaires aux comptes de manière régulière lors de réunion de synthèse et lors de séance de travail relative à des sujets d'actualités susceptible d'impacter l'activité du Groupe.

2.2.2 Les Directions opérationnelles regroupées au sein du Comité Exécutif

Le Groupe a mis en place un Comité Exécutif (COMEX) composé, au 31 décembre 2016, de onze membres dont la mission est de coordonner la direction opérationnelle du Groupe. En mars 2017, Erwan Le Meur, Directeur Juridique, a été nommé au Comité Exécutif, désormais composé de 12 membres à la date d'enregistrement du présent rapport. Ce Comité, qui se réunit de manière hebdomadaire, analyse les performances opérationnelles et financières du Groupe, détermine et suit l'avancement des projets stratégiques et propose des plans d'actions pour atteindre les objectifs du Groupe à court et moyen terme. Ce Comité Exécutif, co-présidé par David Dayan et Thierry Petit, est composé des principaux responsables opérationnels de la Société à savoir :

- Nicolas Woussen, Directeur Général Finances et M&A (*Chief Financial Officer*) ;

- Gilles Tateossian, Directeur Général Business (*General Manager Business*) ;

- Anil Benard-Dende, Directeur Général des Opérations (*Chief Operating Officer*) ;
- Marianne Brucy, Directrice Marketing et International Development (*Chief Marketing Officer*) ;
- Frédéric Delalé, Directeur des Systèmes d'Informations (*Chief Technical Officer*) ;
- Irache Martinez, Directrice de la Marque (*Brand Director*) ;
- Aurélie Fuchs, Directrice en charge de la Stratégie Commerciale (*Head of Sourcing Strategy*) ;
- Baptiste Matton, Directeur Commercial (*Sourcing Director*) ;
- Thomas Kienzi, Secrétaire du Comité Exécutif et Directeur Financier adjoint (*Deputy CFO*) ; et
- Erwan Le Meur, Directeur Juridique (*General Counsel*).

2.2.3 Les Directions supports

LA DIRECTION FINANCIÈRE

Les activités financières *corporate* du Groupe sont centralisées au sein de la Direction financière de Showroomprivé.com tant pour la France que pour l'International.

La Direction financière s'appuie sur les responsables opérationnels, administratifs et ou financiers des filiales internationales qui sont des points de relais au quotidien.

La Direction financière a la responsabilité d'établir les comptes, de consolider les résultats pour les besoins de l'information financière périodique, de produire et communiquer aux opérationnels les indicateurs et agrégats nécessaires au pilotage de l'activité, et de gérer la trésorerie. Le périmètre de son activité inclut notamment :

- La comptabilité et les arrêtés comptables : chaque situation est établie en collaboration avec les Directeurs opérationnels et fait l'objet d'une revue par la Direction financière.
- Les engagements hors bilan : tout nouveau contrat ou nouvelle opération fait l'objet d'une évaluation et d'un suivi régulier.
- Les budgets : les budgets de chiffre d'affaires, coûts opérationnels, marge brute et EBITDA, et de structure commerciale sont élaborés avec des applications développées en interne selon la même approche que les états des réalisations établies sur l'outil de gestion du Groupe. Ces données servent de base à l'élaboration par la Direction financière des objectifs définis par la Direction Générale.
- L'administration des ventes : le chiffre d'affaires est constaté dans le respect de la documentation contractuelle et des normes comptables afférentes à la reconnaissance de revenu.
- Le contrôle de gestion : le contrôle de gestion est assuré tant sur le plan national qu'international par une équipe dédiée à chacun de ces périmètres.
- La gestion de trésorerie : la gestion de trésorerie est centralisée. Un reporting quotidien est envoyé à la Direction Générale et les prévisions sont mises à jour mensuellement. La signature bancaire n'est déléguée qu'au Directeur financier et au Trésorier Groupe.
- Les reportings opérationnels : le Groupe a mis en place des reportings d'activité internes hebdomadaires et mensuels portant sur les indicateurs pertinents et les métriques de l'activité.

Ces reportings périodiques, sont analysés par la Direction financière et fournis au COMEX et à la Direction Générale pour permettre d'avoir une vue financière du pilotage de l'activité.

LA DIRECTION JURIDIQUE

La Direction juridique accompagne l'ensemble des opérations réalisées par la Société et ses préposés tant en France qu'à l'International. Les domaines d'intervention sont notamment, le droit commercial, le droit de la consommation, le droit de la concurrence, le droit de la propriété intellectuelle, le droit du travail, le droit boursier, le droit des sociétés, les contrats commerciaux, la gestion des précontentieux et contentieux, l'accompagnement quotidien des opérationnels, tant en France qu'à l'international.

La Direction juridique veille à la sécurité juridique des opérations spécifiques (opérations de développement de la stratégie et de déploiement de la Société, croissances externes, partenariats commerciaux, opérations de restructuration internes…) et constitue un support quotidien à destination des opérationnels.

La Direction juridique met en place des process juridiques et de conformité afin de gérer les risques juridiques que le Groupe est susceptible d'encourir.

LA DIRECTION DES ACHATS ET SERVICES GÉNÉRAUX

Toutes les procédures d'achats du Groupe ainsi que l'ensemble des relations avec les fournisseurs sont centralisées par la Direction des Achats ou les Services généraux et font l'objet de process de validation.

Ainsi par exemple, l'émission d'un bon de commande répond à un process bien déterminé au sein du logiciel Salesforce de (i) la signature par le demandeur, (ii) à la validation par la Direction des Achats ou par la Direction Générale en cas de montant supérieur au seuil prédéfini, puis (iii) au paiement effectué par la Trésorerie Groupe, après réception de la commande ou de la prestation.

2.2.4 Les Comités

LE COMITE DE PILOTAGE

Afin de compléter le Comité Exécutif, un Comité de Pilotage a également été institué. Ce dernier réunit de façon trimestrielle, outre les membres du Comité Exécutif, les principaux autres managers du Groupe, soit au total une cinquantaine de personnes. La mission de ce Comité est de passer en revue l'ensemble des performances opérationnelles et financières de la Société au titre du trimestre écoulé, ainsi que de diffuser les plans d'action décidés par le Comité Exécutif.

LE COMITÉ D'AUDIT

Le Comité d'audit est composé de 3 membres, dont la majorité sont des membres indépendants du Conseil d'administration au sens de l'article 1.1 du règlement intérieur du Conseil d'administration, parmi ses représentants au sein du Conseil. La composition du Comité d'audit peut être modifiée par le Conseil d'administration agissant à la demande de son Président, et en tout état de cause, est obligatoirement modifiée en cas de changement de la composition générale du Conseil d'administration.

Le Président du Comité d'audit est désigné parmi les membres indépendants par le Conseil d'administration.

La durée du mandat des membres du Comité d'audit coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil d'administration. Il peut faire l'objet d'un renouvellement en même temps que ce dernier. Le Président du Comité d'audit est désigné, après avoir fait l'objet d'un examen particulier, par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et rémunérations parmi les membres indépendants. Le Comité d'audit ne peut comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif.

La mission du Comité d'audit est d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières et de s'assurer de l'efficacité du dispositif de suivi des risques et de contrôle interne opérationnel, afin de faciliter l'exercice par le Conseil d'administration de ses missions de contrôle et de vérification en la matière.

Dans ce cadre, le Comité d'audit exerce notamment les missions principales suivantes :

(a) Suivi du processus d'élaboration de l'information financière.

Le Comité d'audit examine préalablement à leur présentation au Conseil d'administration, les comptes sociaux et consolidés, annuels ou semestriels, et s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables utilisées pour l'établissement de ces comptes. Le Comité se penchera, si besoin, sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts.

Le Comité d'audit examine notamment les provisions et leurs ajustements et toute situation pouvant générer un risque significatif pour le Groupe, ainsi que toute information financière ou tout rapport trimestriel, semestriel ou annuel sur la marche des affaires sociales, ou établi à l'occasion d'une opération spécifique (apport, fusion, opération de marché…).

Dans la mesure du possible, cet examen est réalisé au minimum deux (2) jours avant l'examen fait par le Conseil.

L'examen des comptes est accompagné d'une présentation des Commissaires aux comptes indiquant les points essentiels non seulement des résultats de l'audit légal, notamment les ajustements d'audit et les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant les travaux, mais aussi des options comptables retenues, ainsi que d'une présentation du directeur financier décrivant l'activité de l'année, les états financiers et l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan significatifs de la Société.

(b) Suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques relatifs à l'information financière et comptable.

Le Comité d'audit s'assure de la pertinence, de la fiabilité et de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne, d'identification, de couverture et de gestion des risques de la Société relatifs à ses activités et à l'information comptable et financière.

Le Comité examine également les risques et les engagements hors bilan significatifs de la Société et de ses filiales. Le Comité doit notamment entendre les responsables de l'audit interne et examiner régulièrement la cartographie des risques métiers. Le Comité doit en outre donner son avis sur l'organisation du service et être informé de son programme de travail.

Le Comité veille à l'existence, à l'efficacité, au déploiement et à la mise en œuvre d'actions correctrices, en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives, des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

(c) Suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les Commissaires aux comptes de la Société.

Le Comité doit s'informer et opérer un suivi auprès des Commissaires aux comptes de la Société (y compris hors de la présence des dirigeants mandataires sociaux), notamment de leur programme général de travail, des difficultés éventuelles rencontrées dans l'exercice de leur mission, des modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes de la Société ou aux autres documents comptables, des irrégularités, anomalies ou inexactitudes comptables qu'ils auraient relevées, des incertitudes et risques significatifs relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et des faiblesses significatives du contrôle interne qu'ils auraient découvertes.

Le Comité doit entendre régulièrement les Commissaires aux comptes, y compris hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Le Comité d'audit doit notamment entendre les Commissaires aux comptes lors des réunions du Comité traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes, afin qu'ils rendent compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux.

(d) Suivi de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le Comité doit piloter la procédure de sélection et de renouvellement des Commissaires aux comptes, et soumettre au Conseil d'administration le résultat de cette sélection. Lors de l'échéance des mandats des Commissaires aux comptes, la sélection ou le renouvellement des Commissaires aux comptes peuvent être précédés, sur proposition du Comité et sur décision du Conseil, d'un appel d'offres supervisé par le Comité, qui valide le cahier des charges et le choix des cabinets consultés, en veillant à la sélection du « mieux disant » et non « du moins disant ».

Afin de permettre au Comité de suivre, tout au long du mandat des Commissaires aux comptes, les règles d'indépendance et d'objectivité de ces derniers, le Comité d'audit doit notamment se faire communiquer chaque année :

- la déclaration d'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- le montant des honoraires versés au réseau des Commissaires aux comptes par les sociétés contrôlées par la Société ou l'entité qui la contrôle au titre des Services autres que la certification des comptes ; et
- une information sur les prestations accomplies au titre de la certification des Comptes par les Commissaires aux comptes.

Le Comité doit en outre examiner avec les Commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques. Il doit notamment s'assurer que le montant des honoraires versés par la Société et le Groupe, ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires des cabinets et des réseaux, ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des Commissaires aux comptes.

La mission de commissariat aux comptes doit être exclusive de toute autre diligence non liée à cette mission au regard du code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes et aux normes d'exercice professionnelles. Les Commissaires sélectionnés devront renoncer pour eux-mêmes et le réseau auquel ils appartiennent à toute activité de conseil (juridique, fiscal, informatique…) réalisée directement ou indirectement au profit de la Société. En ce qui concerne les sociétés contrôlées par la Société ou la société qui la contrôle, les commissaires aux comptes doivent se référer plus spécifiquement au code de déontologie de la profession de commissaires aux comptes. Toutefois, après approbation préalable du Comité d'audit, des travaux accessoires ou directement complémentaires au contrôle des comptes peuvent être réalisés, tels que des audits d'acquisition ou post acquisition, mais à l'exclusion des travaux d'évaluation et de conseil.

Le Comité rend compte régulièrement de l'exercice de ses missions au Conseil d'administration et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

LE COMITE DES NOMINATIONS ET DES REMUNERATIONS

Le Comité des nominations et des rémunérations est composé de 3 membres dont la majorité sont des membres indépendants du Conseil d'administration au sens de l'article 1.1 du règlement intérieur du Conseil d'administration. Ils sont désignés par le Conseil d'administration parmi ses membres et en considération notamment de leur indépendance et de leur compétence en matière de sélection ou de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées. Le Comité des nominations et des rémunérations ne peut comprendre aucun dirigeant mandataire social.

Le Président du Comité des nominations et des rémunérations est désigné parmi les membres indépendants par le Conseil d'administration.

Le Comité des nominations et des rémunérations est un comité spécialisé du Conseil d'administration dont la mission principale est d'assister celui-ci dans la composition des instances dirigeantes de la Société et du Groupe et dans la détermination et l'appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux ou cadres dirigeants du Groupe, en ce compris tous avantages différés et/ou indemnités de départ volontaire ou forcé du Groupe.

Dans ce cadre, il exerce notamment les missions suivantes :

(a) Propositions de nomination des membres du Conseil d'administration, de la Direction Générale et des Comités du Conseil

Le Comité des nominations et des rémunérations a notamment pour mission de faire des propositions au Conseil d'administration en vue de la nomination des membres du Conseil d'administration (par l'assemblée générale ou par cooptation) et des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, ainsi que des membres et du Président du Comité d'audit.

À cet effet, il adresse des propositions motivées au Conseil d'administration. Celles-ci sont guidées par l'intérêt des actionnaires et de la Société. D'une manière générale, le Comité doit s'efforcer de refléter une diversité d'expériences et de points de vue, tout en assurant un niveau élevé de compétence, de crédibilité interne et externe et de stabilité des organes sociaux de la Société. Par ailleurs, il établit et tient à jour un plan de succession des membres du Conseil d'administration ainsi que des dirigeants mandataires sociaux de la Société pour être en situation de proposer rapidement au Conseil d'administration des solutions de succession notamment en cas de vacance imprévisible.

S'agissant spécialement de la nomination des membres du Conseil d'administration, le Comité prend notamment en compte les critères suivants : (i) l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil d'administration au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société, (ii) le nombre souhaitable de membres indépendants, (iii) la proportion d'hommes et de femmes requise par la réglementation en vigueur, (iv) l'opportunité de renouvellement des mandats et (v) l'intégrité, la compétence, l'expérience et l'indépendance de chaque candidat. Le Comité des nominations et des rémunérations doit également organiser une procédure destinée à sélectionner les futurs membres indépendants et réaliser ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers.

Lorsqu'il émet ses recommandations, le Comité des nominations et des rémunérations doit tendre à ce que les membres indépendants du Conseil d'administration et des Comités spécialisés du Conseil dont notamment le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations comportent au minimum le nombre de membres indépendants requis par les principes de gouvernance auxquels la Société se réfère et par le règlement intérieur de son Conseil d'administration.

(b) Évaluation annuelle de l'indépendance des membres du Conseil d'administration

Le Comité des nominations et des rémunérations examine chaque année, avant la publication du rapport annuel de la Société, la situation de chaque membre du Conseil d'administration au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société, et soumet ses avis au Conseil en vue de l'examen, par ce dernier, de la situation de chaque intéressé au regard de ces critères.

(c) Examen et proposition au Conseil d'administration concernant l'ensemble des éléments et conditions de la rémunération des principaux dirigeants du Groupe

Le Comité établit des propositions qui comprennent la rémunération fixe et variable, mais également, le cas échéant, les options de souscription ou d'achat d'actions, les attributions d'actions de performance et plus généralement de tous les plans d'intéressement mis en place au sein du Groupe, les régimes de retraite et de prévoyance, les indemnités de départ, les avantages en nature ou

particuliers et tout autre éventuel élément de rémunération directe ou indirecte (y compris à long terme) pouvant constituer la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Le Comité est informé des mêmes éléments de la rémunération des principaux cadres dirigeants du Groupe et des politiques mises en œuvre à ce titre au sein du Groupe et statue sur la politique de rémunération des principaux cadres dirigeants au sein du Groupe.

Dans le cadre de l'élaboration de ses propositions et travaux, le Comité prend en compte les pratiques de place en matière de gouvernement d'entreprise auxquelles la Société adhère et notamment les principes suivants :

(i) Le montant de la rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux exécutifs soumis au vote du Conseil d'administration tient compte de l'intérêt général de l'entreprise, des pratiques de marché et des performances des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

(ii) Chacun des éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs est clairement motivé et correspond à l'intérêt général de l'entreprise. Le caractère approprié de la rémunération proposée doit être apprécié dans l'environnement du métier de la Société et par référence aux pratiques du marché français et aux pratiques internationales.

(iii) La rémunération des membres des dirigeants mandataires sociaux exécutifs doit être déterminée avec équité et en cohérence avec celle des autres cadres dirigeants du Groupe, compte tenu notamment de leurs responsabilités, compétences et contribution personnelles respectives aux performances et au développement du Groupe.

(iv) Le Comité propose des critères de définition de la partie variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, qui doivent être cohérents avec l'évaluation faite annuellement des performances des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et avec la stratégie du Groupe. Les critères de performance utilisés pour déterminer la partie variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, qu'il s'agisse d'une rémunération par bonus ou attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions de performance, doivent être simples à établir et à expliquer, traduire de façon satisfaisante l'objectif de performance et de développement économique du Groupe au moins à moyen terme, permettre la transparence à l'égard des actionnaires dans le rapport annuel et lors des assemblées générales et correspondre aux objectifs de l'entreprise ainsi qu'aux pratiques normales de la Société en matière de rémunération de ses dirigeants.

(v) Le Comité suit l'évolution des parties fixe et variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs sur plusieurs années au regard des performances du Groupe.

(vi) S'il y a lieu, s'agissant spécialement des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions de performance, ou plus généralement de tous les plans d'intéressement mis en place au sein du Groupe, le Comité veille à ce que celles-ci soient motivées par un objectif de renforcement de la convergence dans la durée des intérêts des bénéficiaires et de la Société. Tout dirigeant mandataire social exécutif devra prendre l'engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture de son risque au titre desdites options ou actions de performance.

(vii) La même méthodologie s'applique pour ce qui est de l'appréciation des rémunérations et avantages des principaux dirigeants non mandataires sociaux du Groupe et, plus généralement, des politiques mises en œuvre à cet égard.

(viii) Dans toutes les matières ci-dessus, le Comité peut formuler, d'initiative ou sur demande du Conseil d'administration ou des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, toute proposition ou recommandation.

En particulier, dans la détermination des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, le Conseil d'administration et les Comités prennent en compte et appliquent les principes suivants :

- exhaustivité : la détermination d'une rémunération doit être exhaustive. L'ensemble des éléments de la rémunération doit être retenu dans l'appréciation globale de la rémunération ;

- équilibre entre les éléments de la rémunération : chaque élément de la rémunération doit être clairement motivé et correspondre à l'intérêt social de l'entreprise;

- comparabilité : cette rémunération doit être appréciée dans le contexte d'un métier et du marché de référence ;

- cohérence : la rémunération du dirigeant mandataire social doit être déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants et des salariés de l'entreprise ;

- intelligibilité des règles : les règles doivent être simples, stables et transparentes. Les critères de performance utilisés doivent correspondre aux objectifs de l'entreprise, être exigeants, explicites et autant que possible pérennes ;

- mesure : la détermination des éléments de la rémunération doit réaliser un juste équilibre et prendre en compte à la fois l'intérêt social de l'entreprise, les pratiques du marché, les performances des dirigeants, et les autres parties prenantes de l'entreprise.

Ces principes s'appliquent à l'ensemble des éléments de la rémunération, en ce compris les rémunérations de long terme et exceptionnelles.

En cas de vote négatif des actionnaires en assemblée générale ordinaire concernant les projets de résolution relatifs aux éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos des dirigeants mandataires sociaux, le Comité se réunit et examine, dans un délai raisonnable, les raisons de ce vote et les attentes exprimées par les actionnaires.

Après cette consultation et sur les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration statue sur les modifications à apporter à la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos ou à la politique de rémunération future. Il publie immédiatement sur le site internet de la Société un communiqué mentionnant les suites données au vote de l'assemblée générale et en fait rapport lors de l'assemblée suivante.

(d) Examen et proposition au Conseil d'administration concernant la méthode de répartition des jetons de présence

Le Comité propose au Conseil d'administration le montant de l'enveloppe globale des jetons de présence qui sera soumis à l'approbation de l'assemblée générale ainsi que la répartition des jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux membres du Conseil d'administration, en tenant compte notamment de leur participation effective au Conseil et dans les Comités qui le composent, des responsabilités qu'ils encourent et du temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions.

Le Comité formule également une proposition sur la rémunération allouée au Président du Conseil d'administration de la Société.

(e) Missions exceptionnelles

Le Comité est consulté pour recommandation au Conseil d'administration sur toutes rémunérations exceptionnelles afférentes à des missions exceptionnelles qui seraient confiées, le cas échéant, par le Conseil d'administration à certains de ses membres.

3. LES PROCESSUS DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

En matière de contrôle interne et de gestion des risques, le Groupe a choisi d'appliquer les principales recommandations proposées par le cadre de référence et les guides d'application de l'AMF, mis à jour en juillet 2010.

3.1 Risques de marché

Showroomprivé.com fait face à plusieurs risques de marchés pouvant impacter fortement l'attractivité de la Société auprès de ses clients. Les risques principaux sont identifiés ci-dessous :

- Risque lié au contexte économique du marché et du secteur e-commerce ainsi que de l'intensité concurrentielle :
    - Si le modèle de ventes événementielles en ligne cessait d'être attractif pour les consommateurs ou les marques partenaires ou si le marché arrivait à saturation, l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe pourraient être négativement affectés.
    - L'incapacité du Groupe à anticiper et à répondre aux nouvelles tendances en matière de mode et concernant d'autres catégories de produits pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.
    - Le développement potentiel du Groupe dans de nouvelles catégories de produits pourrait ne pas réussir.
    - Si le pourcentage de consommateurs qui achètent des produits et des services en ligne et via des terminaux mobiles augmentait à un rythme moins élevé que prévu, n'augmentait pas ou diminuait, le Groupe pourrait avoir des difficultés à atteindre ses objectifs de croissance.
    - Le Groupe exerce dans un secteur fortement concurrentiel et des pressions concurrentielles pourraient affecter ses ventes et sa croissance.
    - L'activité du Groupe est soumise à des variations saisonnières de son chiffre d'affaires.
- Risque d'acquisition et de maintien des membres actifs en France et à l'étranger : L'incapacité du Groupe à proposer régulièrement des produits bénéficiant de réductions significatives pourrait réduire l'attractivité de sa plateforme de vente en ligne :
    - L'incapacité du Groupe à convertir les membres existants en acheteurs ou à assurer la fidélité de ses membres et à susciter des achats réguliers pourrait entraver la génération de chiffre d'affaires.
    - L'incapacité du Groupe à mettre en place une combinaison adéquate entre les produits achetés sur une base conditionnelle et ceux achetés sur une base ferme pourrait entraîner une réduction des ventes ou de la rentabilité.
    - L'incapacité du Groupe à développer et à maintenir une marque forte pour Showroomprivé pourrait avoir un effet défavorable significatif sur sa réputation, ses activités et ses perspectives de croissance.
- Risques liés à la volatilité des prix d'achats des produits et des matières premières utilisés dans la chaîne logistique.

3.2 Risques financiers

Showroomprivé.com fait face à un risque de perte de valeur des actifs (stocks) : Les stocks détenus par Showroomprivé.com en cas d'achats fermes peuvent perdre de leur valeur pour des raisons de non-écoulement ou de changements de tendance.

3.3 Risques d'approvisionnement, de logistique et de livraison

Showroomprivé.com fait face à des risques d'approvisionnements, de logistiques et de livraison pouvant venir perturber l'acquisition de nouveaux clients et pouvant provoquer une détérioration de son image de marque :

- Incapacité de maintenir un approvisionnement diversifié et de qualité, répondant aux attentes des clients. Risque lié au *pricing* des produits :

    - Le Groupe pourrait être dans l'incapacité de maintenir ses relations actuelles avec de grandes marques ou d'établir de nouvelles relations avec d'autres grandes marques à des conditions satisfaisantes.

    - L'incapacité des marques partenaires à fournir au Groupe des produits de qualité, dans les délais, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

- Risque de sinistre dans les entrepôts (incendie, dommage, etc.)

- Risques liés à l'efficacité ou mauvaise gestion de la chaîne logistique :

    - La majorité des achats du Groupe auprès des marques partenaires sont effectués sur une base conditionnelle. Pour les ventes des produits issus de ces contrats d'achats conditionnels, le Groupe n'achète généralement pas de stocks avant que les produits ne soient commandés par les acheteurs, ce qui implique une livraison plus lente que celle proposée par les autres commerçants de détail en ligne.

3.4 Risques technologiques / IT

Showroomprivé.com fait face à des risques technologiques et de systèmes d'information pouvant venir perturber le bon fonctionnement de son système de vente ou pouvant affecter son image de marque :

- Robustesse des systèmes IT (sécurité, montée en charge, défaillance des systèmes IT, hébergement, sécurité des données personnelles des clients etc.)

- Innovations technologiques et obsolescence :

    - L'incapacité du Groupe à adopter avec succès de nouvelles technologies ou à adapter en temps utile ses sites Internet et ses applications mobiles aux préférences des consommateurs, qui sont en constante évolution, pourrait rendre plus difficile l'acquisition de nouveaux membres ou le maintien du trafic et des ventes sur sa plateforme.

    - L'incapacité du Groupe à s'adapter aux évolutions technologiques relatives aux terminaux mobiles et à répondre efficacement aux préférences des consommateurs concernant les achats via ces terminaux pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

- Risques liés au PSP, à la fraude et à l'incapacité de gérer la diversité des moyens de paiement

3.5 Risques juridiques

Il existe des risques réglementaires et juridiques qui sont décrits à la section 4.2 du Document de Référence, parmi lesquels un risque de réputation et de litiges avec les clients en lien avec les produits, services et conditions générales de vente, et un risque de litiges avec les fournisseurs (droits d'utilisation, distribution, sécurité des produits, *compliance* etc.).

4. DESCRIPTION DES CONTROLES CLES MIS EN PLACE SUR LES *PROCESS* ET ACTIVITES MAJEURES DU GROUPE

4.1 Risques de marché

Afin de se protéger des différents risques de marché identifié préalablement, la Société a mis en place plusieurs contrôles répondant à ces risques.

La Direction Générale, les membres du COMEX, ainsi que le contrôle de gestion réalisent notamment les principaux contrôles suivants :

- Un suivi des principaux indicateurs KPIs (Ventes, paniers moyens, membres etc.), ainsi qu'une analyse du marché et des concurrents de Showroomprivé.com ;
- Une analyse mensuelle du *reporting* ;
- Une analyse des gains et pertes de marché ;
- Une analyse du coût d'acquisition des membres.

Par ailleurs, pour que le chiffre d'affaires soit constaté, la fiche du client doit être créée dans l'outil de gestion des clients extranet, et une fois la vente mise en ligne, le client doit payer en ligne. Un rapprochement mensuel entre le fichier extrait de l'outil de gestion extranet et le chiffre d'affaires comptabilisé est effectué par le contrôle de gestion.

Enfin, un rapprochement entre le chiffre d'affaires comptabilisé et les encaissements du relevé bancaire est effectué de manière quotidienne.

4.2 Risques financiers

Afin de se protéger du risque financier identifié préalablement, la direction financière et le directeur des ventes ont mis en place un suivi régulier du niveau et de l'antériorité des stocks par analyse par date, volume et opportunité de revente, par exemple sur internet ou chez des déstockeurs).

4.3 Risques d'approvisionnement, de logistique et de livraisons

Afin de se protéger des différents risques d'approvisionnements, de logistiques et de livraison identifiés préalablement, la Société a mis en place plusieurs contrôles répondant à ces risques.

Le directeur des achats réalise les principaux contrôles suivants :

- Une procédure d'identification et de contrôle des fournisseurs a été établie ;
- Des objectifs de marges sont donnés aux acheteurs. Afin de se prémunir du risque de dépendance à ses fournisseurs, les acheteurs ont également pour objectif la diversification de l'approvisionnement des produits en vente et à réaliser des transactions avec des marques à forte notoriété ;
- Une marge minimum a été définie dans le cadre de la négociation avec les fournisseurs avant la mise en vente des produits ;
- Les contrats signés avec les fournisseurs mentionnent que les fournisseurs s'engagent à ce qu'il n'y ait pas d'obstacle pour la vente des produits. Des pénalités importantes sont appliquées en cas de non-respect des conditions de livraison.

Le directeur de la logistique réalise les principaux contrôles suivants :

- Des contrats sont signés avec Deret et Dispeo comprenant des assurances pour les biens détenus par ces deux sociétés ;
- Des contrôles des mesures de sécurité et des mesures mises en place au sein des entrepôts sont effectués régulièrement.

Par ailleurs, dès que la vente est terminée, un bon de commande est envoyé au fournisseur. Le règlement par l'administration des ventes de la facture reçue est effectué uniquement une fois le rapprochement entre le bon de commande et la facture effectué et ne présente pas d'écart.

4.4 Risques technologiques / IT

Afin de se protéger des différents risques technologiques et de systèmes d'information identifiés préalablement, la Société a mis en place plusieurs contrôles répondant à ces risques :

- Un processus de gestion de crises a été mis en place par le directeur de l'IT ;
- Une procédure de détection des fraudes en lien avec les prestataires de services de paiements est réalisée conjointement par le directeur du service client et le directeur IT. Par exemple, Showroomprivé analyse les ventes atypiques (gros volumes de commande, horaire à laquelle la vente a été réalisée, ainsi que d'autres critères), les mets en attente le temps du contrôle et effectuent des vérifications complémentaires en demandant par exemple des justificatifs à ses clients ;
- Un système d'information est en place permettant de traiter les différentes informations reçues.
- Afin de faire face au risque de fraude lié aux paiements, la Société a mis en place les systèmes suivants :
    - Système 3D Secure,
    - Sécurisation des paiements par Atos,
    - Algorithmes pour détecter les comportements de paiements à risques.

4.5 Risques juridiques

Afin de se protéger des différents risques juridiques identifiés préalablement, la Société a mis en place plusieurs contrôles répondant à ces risques. Le directeur juridique ainsi que la directrice du service clients et la direction commerciale effectuent notamment les contrôles suivants :

- Un service client est mis en place et ses KPIs associés sont suivis régulièrement ;
- Un contrôle des contrats et des conditions d'achats est effectué de manière permanente par les directions juridique et commerciale.

Par ailleurs, la Société effectue un suivi des litiges, des remboursements et des différents problèmes de stocks et effectue des recherches en cas d'anomalie constatée.

Le Président du Conseil d'administration

ANNEXE III

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ETABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-35 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE SRP GROUPE

SRP Groupe S.A.
Siège social : ZAC Montjoie - 1, rue des Blés - 93 212 La Plaine Saint-Denis Cedex
Capital social : €. 1 367 658,76

Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L.225-235 du Code de commerce, sur le rapport du président du conseil d'administration de la société SRP Groupe S.A.
Exercice clos le 31 décembre 2016

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société SRP Groupe S.A. et en application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L.225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L.225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;

- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L.225-37 du Code de commerce.

Paris La Défense, le 27 avril 2017

KPMG Audit IS

Jean-Pierre Valensi
Associé

Paris, le 27 avril 2017

Jérôme Benaïnous

Jérôme Benaïnous
Associé

ANNEXE IV

RAPPORT SUR LA RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DE L'ENTREPRISE

INTRODUCTION

SRP Groupe reconnait que ses activités ont un impact à la fois sur la société et l'environnement. L'identification des opportunités et risques associés constitue un levier d'action pour concilier pilotage économique et réduction des impacts.

Le présent rapport donne un aperçu des actions et politiques engagées par SRP Groupe. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de Commerce figurent ci-après les informations sur les actions menées et les orientations prises par le Groupe pour prendre en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité et remplir ses engagements sociétaux en faveur du développement durable.

- La période de reporting est l'année civile, du 1er janvier 2016 au 31 décembre 2016.
- Le périmètre de reporting correspond, sauf mention spécifique, aux activités d'SRP Groupe et de ses filiales.
- Les informations publiées ci-après ont été fournies par les différentes directions en charge ou calculées à partir de données fournies par ces mêmes contributeurs ou tiers externes. Les éventuelles précisions ou spécificités méthodologiques sont mentionnées en fin de rapport ainsi qu'au regard des informations publiées le cas échéant.

INFORMATIONS SOCIALES

I. Emploi

L'esprit de SRP Groupe, c'est un engagement fort dans une politique de création d'emplois ambitieuse. Son développement s'appuie sur une culture d'entreprise qui favorise l'épanouissement et la stimulation de ses 873 salariés (au 31/12/2016). 79,3% des équipes ont moins de 36 ans.

1. L'effectif

Au 31 décembre 2016, l'effectif du Groupe était de 873 salariés dans le monde, contre 826 salariés au 31 décembre 2015, soit une augmentation de 5,7%.

L'évolution des effectifs du Groupe au cours des trois derniers exercices s'établit comme suit :

Effectif physique total	2014	2015	2016
Monde	694	826	873
dont France	672	807	840

Les salariés du Groupe sont employés par diverses filiales de la Société, toutes situées en Europe, la majeure partie des effectifs étant employée par des filiales situées en France.

Parmi les salariés du Groupe, certains ont une activité spécifiquement orientée vers d'autres pays que la France.

Aux 31 décembre 2015 et 2016, l'affectation par entité juridique des 873 salariés du Groupe était la suivante :

Effectif physique par entité juridique	31 décembre 2015	31 décembre 2016
SRP Groupe S.A.	0	0
Showroomprive.com S.a.r.l.	618	693
SRP Logistique S.a.r.l.	174	147
Showroomprive Store S.a.r.l.	14	0
Showroomprive Germany GmbH	0	2
Showroomprive Spain SLU	18	28
Showroomprive Italy S.r.L	2	3
TOTAL	826	**873**

La quasi-totalité des salariés est employée par des filiales du Groupe situées en France.

- **Répartition des effectifs par activité**

Au 31 décembre 2016, les salariés se répartissent de la façon suivante entre les différentes activités du Groupe :

	déc.-16
Achats	153
Administration des ventes	29
Audit Qualité	1
Communication financière	3
Comptabilité	13
Contrôle de gestion	11
Direction de la marque	26
Direction générale	7
IRL	4
IT Projets	19
IT Support	6
IT Vendée	50
Juridique	3
Logistique administrative	15
Look Forward	2
Marketing B to C	30
Marketing B to B	18
Production des ventes	230
Ressources humaines	13
Service clients	78
Services généraux	9
SRP 30	
SRP GROUPE	
SRP LOGISTIQUE	147
Transport	2
Wholesale	4
TOTAL	**873**

- **Répartition des effectifs par type de contrat**

La répartition des effectifs par type de contrat aux 31 décembre 2014, 2015 et 2016 s'établit comme suit :

	31 décembre		
Répartition des effectifs par type de contrat	**2014**	**2015**	**2016**
Contrats à durée indéterminée.....	553	639	748
Contrats à durée déterminée et autres (contrats de professionnalisation, apprentissage, etc.).....	141	187	125
TOTAL.....	694	826	**873**

- **Répartition des effectifs par tranche d'âge**

La répartition des effectifs par tranche d'âge aux 31 décembre 2014, 2015 et 2016 s'établit comme suit :

	31 décembre		
Répartition des effectifs par tranche d'âge	**2014**	**2015**	**2016**
25 ans et moins	196	195	118
26-35 ans.....	373	475	575
36-45 ans.....	88	120	141
46 ans et plus.....	37	36	39
TOTAL	694	826	**873**

- **Répartition des effectifs par genre**

La répartition des effectifs par genre aux 31 décembre 2014, 2015 et 2016 s'établit comme suit :

	31 décembre		
Répartition des effectifs par genre	2014	2015	**2016**
Femmes	402	506	544
Hommes	292	320	329
TOTAL.....	694	826	**873**

2. Les embauches et les départs

Le nombre d'embauches au cours des exercices clos les 31 décembre 2014, 2015 et 2016 s'établit comme suit :

	31 décembre		
Nombre d'embauches	2014	2015	**2016**
Monde	377	473	423
dont France.....	359	469	393

La part des embauches dans l'effectif global aux 31 décembre 2015 et 2016 ressort respectivement à 57,2% et 48,4%. Le Groupe a accru le rythme des embauches au cours des dernières années pour faire face à la croissance de l'activité.

Le nombre de départs (démissions, ruptures conventionnelles et licenciements) au cours des exercices clos les 31 décembre 2014, 2015 et 2016 s'établit comme suit :

	31 décembre		
Nombre de départs	2014	2015	**2016**
Monde	97	110	149
dont France.....	85	107	142

La part de ces départs dans l'effectif global aux 31 décembre 2015 et 2016 ressort respectivement à 13,3% et 17%.

Les 146 départs comptabilisés sur les sociétés françaises du Groupe en 2016 se répartissent comme suit :

- 76 démissions ;
- 53 ruptures conventionnelles ;
- 17 licenciements.

3. Les rémunérations et leur évolution

Le montant de la rémunération brute versée par le Groupe (hors charges sociales) au titre des exercices clos les 31 décembre 2014, 2015 et 2016 s'établit comme suit :

	31 décembre		
(en millions d'euros)	2014	2015	**2016**
Rémunération brute	21,9	28,3	31.4

La rémunération de la quasi-totalité des salariés du Groupe est composée d'une partie fixe et d'une partie variable.

Le montant maximum de la rémunération variable est généralement fixé dans le contrat de travail et est versé annuellement ou semestriellement. Les objectifs sont fixés unilatéralement par l'employeur et portent sur des indicateurs de performance et de comportement en lien avec le domaine d'activité dans lequel exerce le salarié.

Les salariés qui exercent dans certains services particuliers (achats, service clients), bénéficient d'une rémunération variable spécifique, versée mensuellement ou trimestriellement, en fonction d'objectifs déterminés par l'employeur et qui prennent en compte notamment l'état du marché, l'importance de la concurrence dans le secteur du salarié et le potentiel de la tâche confiée.

II. <u>Organisation du travail</u>

1. L'organisation du temps de travail

La durée du temps de travail en France pour les effectifs non cadres travaillant à temps plein est de 39 heures par semaine. En France, au 31 décembre 2016, 1,26% des collaborateurs travaillaient à temps partiel soit 11 salariés.

2. L'absentéisme

En 2016, le taux d'absentéisme (pour maladies et absences non justifiées) s'élevait à 1,88%[1].

[1] Cet indicateur porte sur l'effectif Showroomprive.com SARL uniquement, soit 79% des effectifs présents au 31 décembre 2016.

III. Relations sociales

1. L'organisation du dialogue social notamment les procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci

Les filiales du Groupe sont soumises à des exigences légales et réglementaires différentes en matière de représentation du personnel en fonction des États dans lesquels elles sont situées. Le Groupe se conforme aux obligations locales en matière de représentation du personnel et de représentation syndicale.

En raison de la concentration de son effectif en France et du nombre peu élevé de salariés dans les autres États membres de l'Union européenne, le Groupe n'est pas astreint à la mise en place d'un comité d'entreprise européen.

Au sein de la société Showroomprive.com SARL, un comité d'entreprise a été constitué pour la première fois en octobre 2013, les précédentes élections organisées en 2011 ayant fait l'objet d'un constat de carence en raison de l'absence de candidature. Il existe également des délégués du personnel. Il n'y a pas de représentation syndicale.

Au sein de la société SRP Logistique SARL, la délégation unique du personnel, qui rassemble au sein d'une même institution les délégués du personnel et les représentants du personnel au comité d'entreprise, est composée de sept titulaires et sept suppléants élus au sein d'un collège unique. Il existe un délégué syndical au sein de la société SRP Logistique SARL.

Des réunions régulières ont lieu avec les représentants du personnel, selon les périodicités imposées par les réglementations locales, sauf cas exceptionnel, et en fonction des demandes présentées par les représentants du personnel.

Le Groupe considère avoir des relations sociales très satisfaisantes avec ses salariés. Il n'a jamais connu de conflit social ou de grève.

Les prochaines élections professionnelles seront organisées en Octobre 2017.

2. Le bilan des accords collectifs

Le travail avec les partenaires sociaux a conduit, en 2015, à conclure certains accords mettant à jour ou complétant le dispositif social de l'entreprise :

- Un accord de participation a été signé en septembre pour les sociétés Showroomprive.com SARL et SRP Logistique SARL ;

- Un Plan d'Epargne Groupe International a été mis en place pour les sociétés Showroomprive Spain SLU et Showroomprive Italy SRL.

Aucun nouvel accord n'a été signé au courant de l'année 2016.

IV. Santé et sécurité

1. Les conditions de santé et de sécurité au travail

Des Sauveteurs Secouristes du Travail ainsi que des Equipiers de Première Intervention sont formés chaque année que ce soit au niveau des sièges, sites de production et entrepôts du Groupe. En 2016, 13 Equipiers de Première Intervention et 13 Sauveteurs Secouristes du Travail ont été formés.

Une démarche de prévention des risques psychosociaux (RPS) a été lancée en 2015. A ce titre, deux demi-journées d'information ont été organisées et animées par des psychologues dans le but de sensibiliser les collaborateurs aux RPS et d'engager une réflexion commune autour de l'analyse des situations à risque et des moyens de prévention à mettre en place.

Une enquête sur le climat social permet par ailleurs l'écoute des salariés de l'entreprise sur différentes thématiques liées à leur activité professionnelle, notamment le sentiment d'appartenance, la perception du management, les relations professionnelles et l'environnement de travail. En 2015, 301 personnes ont répondu à l'enquête et la note moyenne attribuée a été de 7,4/10, en progression d'1 point par rapport à 2012.

Cette enquête a été renouvelée en 2016, sous une autre forme via SuperMood au rythme de trois questions par semaine durant les mois de Mai à Octobre.

Un audit Sécurité, visant à améliorer les conditions de travail et de sécurité des collaborateurs, a par ailleurs été réalisé au cours du dernier trimestre 2016.

3. Les accidents du travail, de trajet et les maladies professionnelles

Le nombre d'accidents du travail avec arrêt au titre des exercices clos les 31 décembre 2014, 2015 et 2016 s'établit comme suit :

	31 décembre		
	2014	2015	**2016**
Nombre d'accidents du travail et trajet avec arrêt[1]	8	9	3

[1] Ces indicateurs portent sur l'effectif Showroomprive.com SARL uniquement, soit 79% des effectifs présents au 31 décembre 2016.

Le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt au titre des exercices clos les 31 décembre 2014, 2015 et 2016 s'établit comme suit :

	31 décembre		
	2014	2015	**2016**
Taux de fréquence des accidents du travail et trajet avec arrêt[1]	15,39%	10,54%	2.74%[1]

Le taux de gravité des accidents du travail avec arrêt au titre des exercices clos les 31 décembre 2014, 2015 et 2016 s'établit comme suit :

	31 décembre		
	2014	2015	**2016**
Taux de gravité des accidents du travail et trajet avec arrêt[1]	0,13%	0,21%	0,01%[2]

Aucune maladie professionnelle n'a été déclarée en 2016.

V. Formation

1. Les politiques mises en œuvre en matière de formation

La faible moyenne d'âge des salariés induit de faibles besoins en termes d'ajustements de compétences. Toutefois, l'évolution constante de nos métiers et de nos technologies demande un maintien des compétences des collaborateurs, sur les thématiques informatiques et métiers notamment.

En 2016, 246 salariés de la société Showroomprive.com SARL ont suivi des formations pour un nombre total d'heures de formation égal à 3 997 heures.

La répartition des formations par genre s'établit à 78% en faveur des femmes et 22% en faveur des hommes en 2016.

En 2016, les formations ont concerné les domaines de compétence suivants :

- Le management ; Les langues étrangères (principalement l'anglais) ;
- Les outils informatiques, et notamment bureautiques ;
- Les formations métiers (Web design, UX, HTML à titre d'exemples) ;

[1] La méthodologie de calcul des heures travaillées a été revue en 2016 et se base désormais sur les heures travaillées réelles des salariés.

[2] La méthodologie de calcul des heures travaillées a été revue en 2016 et se base désormais sur les heures travaillées réelles des salariés.

- La sécurité sur le lieu de travail.

Pour l'année 2017, outre les formations obligatoires dans le domaine de la sécurité, les actions prioritaires en termes de formation portent sur :

- Les langues étrangères ;
- La maîtrise de nos outils métiers (outil de gestion CRM, logiciel de traduction) ;
- Le management ;
- Les formations techniques (informatique, techniques photos et vidéo, *community management*, etc.).

2. Le nombre total d'heures de formation

Les actions de formation mises en œuvre par le Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2015 et 2016 s'établissent comme suit :

	31 décembre[1]	
	2015	**2016**
Nombre total d'heures de formation.....	2 623	3 992.5[2]
Part du budget annuel dépensé en formation dans la masse salariale.....	0,59%	0,8%[1]

* information non disponible

VI. Egalité de traitement

1. Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes

L'effectif du Groupe, et particulièrement de la société Showroomprive.com SARL, est majoritairement composé de femmes (62% des effectifs du Groupe au 31 décembre 2016), ce qui s'explique à la fois par son domaine d'activité et son cœur de cible.

Un plan d'action en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes a été mis en place au cours de l'année 2014 au sein de la société Showroomprive.com SARL. Ce plan comporte des engagements en termes de formation et de sensibilisation des managers à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, d'embauches et d'accès équilibré à l'emploi entre les femmes et les hommes, de formation à l'issue d'un congé parental à temps plein, de conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée et d'égalité salariale, notamment concernant les salariés à temps partiel. Ces engagements sont assortis d'indicateurs de suivi chiffrés et un dispositif de suivi est mis en œuvre. Des bilans annuels sont présentés au Comité d'Entreprise.

[1] Ces indicateurs portent sur l'effectif Showroomprive.com SARL uniquement, soit 79% des effectifs présents au 31 décembre 2016.

[2] Ces indicateurs portent sur l'effectif Showroomprive.com SARL uniquement, soit 79% des effectifs présents au 31 décembre 2016.

En outre, la société a soutenu plusieurs initiatives extérieures destinées à promouvoir les femmes et encourager l'accès de celles-ci aux professions traditionnellement occupées par des hommes. Ainsi, SRP Groupe a soutenu financièrement le festival « Les femmes s'en mêlent », festival indépendant dont l'objectif est de permettre l'accès sur scène à des femmes artistes.

Par ailleurs, SRP Groupe s'est associé à l'initiative « La Flamme Marie-Claire » en proposant la vente de la bougie parfumée. Les bénéfices de ces ventes ont été reversés aux associations Toutes à l'école, Entrepreneurs du Monde et Rêv'elles. Ces associations mettent en place des programmes de scolarisation et de formation des filles et femmes dans le monde.

2. Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées

Le Groupe est conscient de ses obligations en termes d'emploi de travailleurs handicapés, dont il s'acquitte dans les conditions prévues par la loi, notamment en ayant recours à des prestations de services ou de sous-traitance auprès d'entreprises du secteur adapté ou protégé, notamment dans les domaines de l'imprimerie. Ainsi, en 2016, le montant des achats réalisé auprès du secteur protégé ou adapté s'élevait à 24 791.50 €.

Dans le cadre de ses engagements contre l'exclusion des personnes handicapées, le Groupe a mis en place sur son portail Internet une solution permettant à ses clients sourds et malentendants d'accéder à ses services par le biais d'échanges visuels ou écrits par visioconférence, *webcam* ou *chat*.

3. La politique de lutte contre les discriminations

Le Groupe a souscrit des engagements en matière de lutte contre les discriminations, notamment celles visant les salariés jeunes et les salariés âgés dans le cadre de plans d'action s'inscrivant dans le dispositif du contrat de génération.

Ainsi, le Groupe s'est engagé en faveur du développement de l'alternance en faveur des jeunes et dans le recrutement de salariés âgés de plus de 45 ans.

Afin de faciliter l'intégration des jeunes salariés dans le Groupe, des dispositions ont été prises en termes de parcours d'intégration et d'accompagnement par des référents ou des tuteurs, notamment pour promouvoir la transmission des connaissances.

Afin de favoriser le maintien dans l'emploi des salariés âgés, le Groupe s'appuie sur la formation continue de ces salariés, notamment par le biais d'une bonification des heures acquises au titre du droit individuel à la formation, puis du compte personnel de formation.

VII. Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail

Au regard de l'activité du Groupe et de sa localisation, les thématiques liées à la promotion et au respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation international du travail relatives au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective, à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession, à l'élimination du travail forcé ou obligatoire et à l'abolition effective du travail des enfants ont été jugées non pertinentes.

INFORMATIONS SOCIETALES

I. Impact territorial, économique et social de l'activité de la société :

1. En matière d'emploi et de développement régional

Dans le cadre de son implantation à Roubaix, le Groupe s'est engagé à employer 130 personnes dans le bassin d'emploi afin de redynamiser le secteur. Dans un second temps, le Groupe a enclenché une démarche de POEC avec les acteurs de l'emploi dans la région ; c'est-à-dire qu'il embauche directement des collaborateurs inscrits au Pôle Emploi afin de les former et de les accueillir ensuite en stage. Ils pourront ainsi, si le stage est concluant, être embauchés directement par le Groupe.

Quant à son implantation en Plaine Saint Denis, le Groupe continue ses actions en faveur de l'emploi dans le département et son partenariat avec Plaine Commune à travers des participations aux forums emplois du département et en étant un acteur actif du Club des jeunes talents. La participation du Groupe se traduit par le suivi des demandeurs d'emploi et en les accompagnant dans leur projet de réinsertion.

En 2015, SRP Groupe a élargi son éventail de services de livraison et raccourcit ses délais. Afin de lancer cette nouvelle stratégie, il a été décidé de sous-traiter une partie des flux. Cela s'est traduit par la signature d'un contrat logistique en 2014 avec Dispéo, ayant permis de créer 400 emplois dans le Nord dont 150 CDI.

Par ailleurs, les ventes ont progressé en 2016 se traduisant par l'augmentation du nombre de colis livrés. Ceci a permis d'augmenter le montant de la sous-traitance aux transporteurs de 17.4%.

2. Sur les populations riveraines ou locales

- **Les partenariats Ecoles**

SRP Groupe souhaite développer des relations privilégiées avec ses écoles partenaires. Écoles de mode, écoles de commerce, écoles du digital, écoles de communication, le Groupe souhaite être proactif dans ses relations avec ces écoles avec comme objectif le pré-recrutement de ses futurs collaborateurs. En 2016, cet engagement s'est traduit par la participation à 19 forums, ainsi qu'à la participation à 13 évènements dédiés aux étudiants (tables rondes, interventions, corporate talk etc.).

- **Une nouvelle plateforme tournante de l'innovation et de la mode**

Convaincu que l'innovation est l'avenir du secteur de la mode, ainsi qu'en témoigne son succès, le Groupe a choisi en 2015 de lancer un hub d'innovation dénommé Look Forward.

Bicéphale, le projet Look Forward repose à la fois sur un incubateur interne de startups et sur une exposition annuelle, le Look Forward Fashion Tech Festival.

SRP Groupe, conformément à son désir d'accompagner les révolutions que connaissent les industries de la mode et du retail, liées à l'événement des technologies numériques, soutient les jeunes entreprises innovantes à fort potentiel de croissance.

La partie incubateur du projet Look Forward permet à des startups bousculant les manières de produire, consommer et distribuer la mode de se développer en suivant un programme totalement gratuit.

Après avoir retenu les candidats sur la base de leur projet, maturité, ambition et équipe, le Groupe met à leur disposition :

- 500 m² de bureaux, salles de réunions, espaces de co-working et de détente ;

- Un programme de quarante value-boosters, ateliers thématiques dispensés par des experts – collaborateurs du groupe ou partenaires de l'incubateur, portant sur les grands domaines qu'une jeune entreprise prétendant lever des fonds se doit de maîtriser (marketing, finance, opérations, ressources humaines, etc.) ;

- Un tutorat permettant à un collaborateur du top management de l'entreprise de suivre durant l'année d'incubation la même startup et de l'aider à répondre aux problématiques qu'elle pourrait rencontrer ;

- Un accès gratuit et une présence aux plus grands évènements de l'écosystème d'innovation et de la mode : les salons Viva Technology, France Digitale, Who's Next, l'événement national Startup Assembly (journée du patrimoine des startups) ;

Image de marque, stratégie marketing et internationale, structure administrative, système d'information, stratégie technique et logistiques sont autant d'enjeux approchés au cours de l'année avec les startups incubées.

En 2016, l'incubateur a accueilli sa seconde promotion de startups composée des entreprises suivantes :

- The ChatBot Factory (http://www.thechatbotfactory.com/) : Cette société est spécialisée dans la conception, la scénarisation, le développement et l'entraînement de chatbots (intelligence artificielle).

- BirdyCent (http://www.birdycent.com/) : Application permettant l'épargne indolore, à l'euro supérieur des achats en ligne effectués par l'utilisateur afin de constituer une cagnotte dépensable chez des e-commerçants partenaires.

- Endeer (http://www.endeer.paris/en) : Endeer est une startup early-stage développant une solution software et hardware qui permet, suite à un scan 3D, de proposer à chaque cliente des bonnets de soutien-gorge sur-mesure et imprimés en 3D, qui sont directement intégrables dans tous les produits du partenaire.

- Segundo Piso (http://segundopiso.fr/) : Segundo Piso est un site de vente en ligne haut de gamme dédié au marché antillo-guyanais (Guadeloupe, Martinique, St-Barthélémy) prochainement couplé à un concept-store physique en Guadeloupe.

- Afrikrea (https://www.afrikrea.com/) : Afrikrea est une plateformedédiée aux créateurs et artisans africains ou non, proposant de la mode, de l'artisanat ou l'art inspirés par l'Afrique.

- Hivency (http://hivency.com/) est une plateforme automatisée de mise en relations entre marques et influenceurs : la marque met à disposition une quantité de produits, que les influenceurs peuvent demander sur la plateforme en échange d'une couverture médiatique sur les réseaux sociaux.

- Maintool (http://maintool.me/) conçoit un bracelet de montre en cuir intégrant capteurs, batterie et vibreur, permettant de rendre n'importe quel boîtier horloger connecté.

- **La promotion du numérique et de l'entrepreneuriat au sein d'un territoire sensible**

Installé à La Plaine-Saint-Denis, Look Forward est un modèle d'incubateur original pour le territoire. Souhaitant participer au développement de l'économie numérique, ne représentant que 7% des activités de Seine-Saint-Denis, et favoriser l'essor d'entrepreneurs au sein de ce territoire périurbain sensible, l'incubateur en 2016 s'est saisit de ces sujets.

Il a ainsi développé un partenariat avec le Réseau Entreprendre, plus ancien réseau d'entrepreneur historiquement créé par André Mulliez dans le Nord de la France. Ce partenariat vise à promouvoir l'entreprenariat par la tenue d'évènements ouverts au plus grand nombre au sein desquels des entrepreneurs de tous horizons témoignent de leurs parcours.

En outre, Look Forward a rejoint en 2016 le réseau « Arc de l'Innovation », initiative développée par la Mairie de Paris qui tente de faire émerger un écosystème soutenant l'innovation dans la périphérie Nord-Ouest du Grand Paris. L'Arc de l'Innovation accueille des entreprises, des tiers-lieux, des acteurs publics et d'autres personnalités volontaires. Look Forward dans ce cadre s'engage à développer l'animation du réseau à La Plaine Saint-Denis.

- **Une exposition prospective sur la mode et le retail : Le Look Forward Fashion Tech Festival**

Second pan du projet global Look Forward, SRP Groupe a lancé en 2016 la première édition du Look Forward Fashion Tech Festival, dénommée WEAREABLE.

Coproduite avec la Gaîté Lyrique, cette exposition ouverte à tous a été un franc succès : elle a attiré plus de 10 000 visiteurs, du grand public aux experts des industries de la mode et du retail. Evènement inédit, le concept est hybride et novateur : il réunit autour d'une exposition culturelle et d'un programme de conférences et tables-rondes des publics différents. Entrepreneurs, grands groupes, experts, universitaires, étudiants, familles, designer, curieux, visiteurs : tous les profils se croisent lors du Fashion Tech festival, conformément à la volonté de SRP Groupe d'offrir un événement ouvert, imitant l'esprit de partage qui a procédé du développement même des technologies les plus révolutionnaires, au premier rang desquelles, l'internet.

La seconde édition du Look Forward Fashion Tech Festival, se tenant du 28 juin au 2 juillet 2017 à la Gaîté Lyrique, s'appuie sur les mêmes éléments que le premier événement mais est plus ambitieuse :

- L'exposition sera installée dans le grand espace de la Gaîté Lyrique, et plus de 25 œuvres y seront logées (textiles innovants, vêtements interactifs, etc.) ;

- Durant 5 jours, plus de 15 tables-rondes et près d'une dizaine de conférences seront organisées ;

- Les projets les plus audacieux des jeunes entreprises et grands groupes seront salués par un jury d'experts issus de la mode et du digital chargé de remettre les Look Forward Awards ;

- Un concours de startups sera instauré, et le projet le plus solide remportera une incubation chez SRP Groupe ;

- De nombreux fablabs, ateliers de fabrication personnels, seront proposés au grand public.

Le volet exposition du Fashion Tech Festival est porté par un fonds de dotation spécialement créé par SRP Groupe. La Mairie de Paris salue l'événement et Anne Hidalgo, Maire de Paris, lui apporte son haut-patronage. L'exposition est une fois encore, gratuite et ouverte à tous.

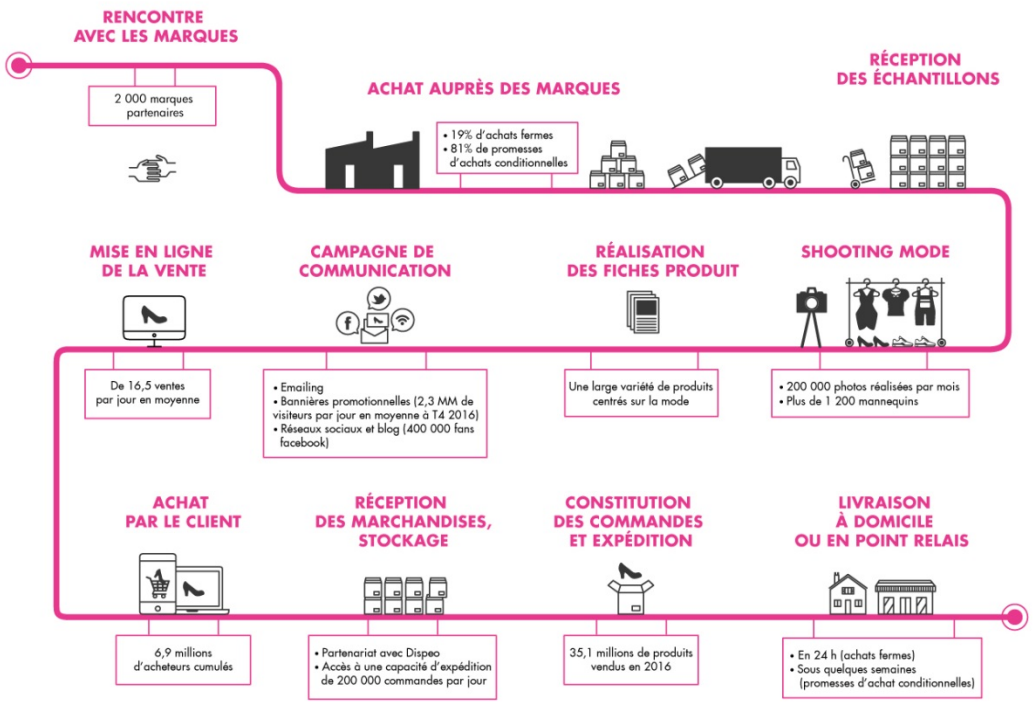
II. Relations entretenues avec les personnes ou organisations intéressées par l'activité du Groupe

1. Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations

SRP Groupe, c'est la rencontre de deux univers, celui de la mode et celui du webmarketing. À travers cette double identité, le Groupe réinvente la façon dont les femmes découvrent – et achètent – la mode en ligne. Chaque vente est conçue selon un format attractif, avec un temps limité et des remises comprises entre 50 et 70%, qui contribuent à créer une expérience séduisante pour les clients.

Pour les marques qui font confiance à SRP Groupe, c'est l'assurance d'un canal de vente à la fois valorisant et efficace grâce auquel elles peuvent écouler rapidement des volumes de plus en plus importants de leurs stocks excédentaires.

Le modèle du Groupe :



2. Les actions de partenariat et de mécénat

L'année 2016 a été une année majeure pour la politique de mécénat menée par l'entreprise.

En effet, les actions ont été multipliées, avec le même esprit de philanthropie que SRP Groupe cultive depuis sa création.

Tout d'abord, l'entreprise a soutenu en 2016 davantage d'associations caritatives.

Une part de ce soutien a été effectuée par le don d'objets excédentaires, résultant des ventes évènementielles organisées quotidiennement par SRP Groupe, à des associations caritatives. Au total, près de 975 000 euros de produits ont été versés à ces associations au premier rang desquelles Emmaüs. Dans le cadre de la gestion de sa relation client, le Groupe fait appel à ADM Value, opérateur de centre de contacts situé à Madagascar. Depuis 2014, le Groupe fait appel à la solidarité de ses collaborateurs pour aider l'orphelinat de Bel Air (Antananarivo), partenaire d'ADM Value. De nombreux, jouets, livres et fournitures sont ainsi collectés et les rencontres avec ADM Value sont l'occasion pour les collaborateurs de se rendre à l'orphelinat chaque année.

Autre exemple de l'engagement du Groupe, SRP Groupe a sponsorisé la participation de 40 collaboratrices à la course La Parisienne en septembre dernier, soutenant ainsi la recherche sur le cancer du sein.

En outre, 2016 a été marquée par la naissance de la Fondation d'Entreprise de SRP Groupe.

Créée en septembre 2016, celle-ci a notamment pour objet de venir en aide aux plus démunis face à l'emploi, en œuvrant en faveur de leur réinsertion professionnelle.

Son premier projet est le lancement d'une formation aux métiers du e-commerce, gratuite et ouverte aux demandeurs d'emploi sans prérequis de diplômes, de ressources ou de parcours à Roubaix. Seule la motivation permet l'entrée dans cette formation. Débutant en mars 2017, 20 personnes vont pouvoir être formées durant 6 mois aux métiers du e-commerce.

La formation s'appuie sur des pédagogies innovantes – mode-projet, classe inversée, apprentissage par le faire, et est assurée par une équipe de trois personnes à temps plein. Les salariés de SRP Groupe sont fortement intégrés à la formation, et interviendront durant divers modules pour faire profiter les apprenants de leurs connaissances.

La formation est reconnue par l'Etat et a été labellisée Grande Ecole du Numérique, rejoignant ainsi le réseau national de formations courtes, intenses et professionnalisantes aux métiers du numérique à destination des moins favorisés.

Installée au cœur de l'écosystème numérique roubaisien, la formation vise la réussite professionnelle de ses apprenants en leur fournissant des conditions similaires à celles d'une entreprise. L'équipe de la formation tisse un réseau d'influence composée d'entreprises locales soutenant le projet et prêtes à accueillir en stage ou en emploi les futures personnes formées.

L'ambition de l'école aux métiers du e-commerce de SRP Groupe est de proposer à terme plusieurs formations au sein des territoires sur lesquels l'entreprise est installée.

III. Sous-traitance et fournisseurs

Les principaux postes de sous-traitance du Groupe concernent des activités de service telles les prestations de logistiques, de traitement des commandes et de distribution. SRP Groupe collabore avec des partenaires localisés à travers le monde, mais principalement en France. Ils sont sélectionnés pour leur capacité à répondre aux exigences du Groupe. Par exemple, dans le cadre de la relation client, SRP Groupe s'attache à collaborer avec des sociétés favorisant la montée en compétence et la fidélisation des employés.

SRP Groupe, dans le cadre de son activité de distribution événementielle de produits de grandes marques, collabore avec près de 2000 marques partenaires et a pour objectif de poursuivre la mise en œuvre d'une politique de croissance rentable et pérenne. Le Groupe réfléchit depuis deux ans à

l’intégration de critères sociaux, environnementaux et sociétaux dans la contractualisation et les relations avec ses marques partenaires.

III. Loyauté des pratiques

1. Les actions engagées pour prévenir la corruption

La direction Relation client de SRP Groupe collabore avec six sociétés à qui sont sous-traitées les activités de call center. Dans ce cadre, le Groupe partage avec ses partenaires des référentiels et guides décrivant les critères requis lors des relations avec le consommateur. L’équipe dédiée à la formation et à la qualité au sein de la direction Relation client forme et sensibilise les équipes sur place aux gestes métier et aux situations inacceptables. Des audits contractuels sont également réalisés par la direction Relation client chaque année afin de s’assurer que les exigences des référentiels sont respectées.

Des engagements ainsi qu’une charte qualité Service client sont également en cours de rédaction.

2. Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

- **Sécurité des données personnelles**

Dans le cadre de l'exploitation du site, SRP Groupe est susceptible de collecter des données personnelles. Les données sont utilisées par les services internes pour le traitement des commandes, pour les relations commerciales, pour lutter contre la fraude, ou encore pour personnaliser l'affichage du site. Ces données peuvent également être communiquées aux prestataires du Groupe pour assurer l'accomplissement des tâches nécessaires à l'exécution des commandes, assurer la livraison des biens et la réalisation des prestations.

Le traitement automatisé d'informations nominatives sur le site showroomprive.com a été déclaré auprès de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL) sous le numéro 1722197. Ces données sont traitées conformément aux finalités prévues lors de la collecte et sont stockées dans des conditions visant à assurer leur sécurité et leur confidentialité (serveurs sécurisés situés en France). Dans toutes les zones sécurisées dans lesquelles l'adresse URL du site commence par https:// (où le « s » signifie sécurisé), les informations sont cryptées et donc protégées avant leur transfert sur Internet.

- **Sécurité des données bancaires**

Toutes les transactions d'achat se déroulent dans un strict cadre de confidentialité et de cryptage grâce au protocole SSL (Secure Sockets Layer) ; autrement dit, les coordonnées bancaires ne circulent pas « en clair » sur Internet et n'arrivent jamais sur le site de Showroomprive.com. Lors d'un paiement par carte bancaire, la transaction se fait entre le consommateur et les groupes ATOS et/ou ADYEN, reconnus pour leur fiabilité en matière de transactions sur Internet. Showroomprive.com n'a en aucun cas accès aux coordonnées bancaires et ne les garde pas sur ses serveurs.

Par ailleurs, la banque du Groupe vérifie la validité du numéro de carte bancaire et s'assure qu'elle n'est pas en opposition. Le site utilise également un programme appelé « 3D Secure » ayant pour but de lutter contre la fraude. Au moment du paiement en ligne, le consommateur peut être amené à s'identifier avant de finaliser la transaction (via la réception d'un SMS, des questions personnelles, etc.).

- **Relation client**

En matière de relation client, des enquêtes de satisfaction sont envoyées aux consommateurs afin d'évaluer la qualité de leurs relations avec les téléconseillers.

SRP Groupe a également souhaité favoriser l'accès de ses services clients aux sourds et aux malentendants. Depuis janvier 2015, SRP Groupe est très heureux de proposer sur showroomprive.com un service client dédié. Ce nouveau système de relation client a été mis en place en association avec Deafi, pionnier dans ce domaine. Grâce à sa solution de communication adaptée, la Deafiline, les sourds et malentendants ont accès aux services clients de showroomprive.com par visioconférence, *webcam* ou *tchat*.

En juin 2015, le jeu concours « Devenez notre interprète ! » a été organisé auprès de la communauté des personnes sourdes et malentendantes pour créer le signe Showroomprivé en langage des signes français. Gardant à l'esprit l'image de marque, le logo, sa philosophie et son concept, les participants étaient invités à envoyer des vidéos à soumettre à un jury avec, à la clé, un bon d'achat d'une valeur de 500 € à gagner.

V. Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme

Au regard de l'activité du Groupe et de sa localisation (sur son périmètre juridique, excluant l'activité des marques distribuées), l'engagement en faveur des droits de l'homme est jugé non pertinent.

INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

I. Politique générale en matière environnementale

L'organisation mise en place au sein du Groupe permet un traitement des sujets environnementaux par les directions compétentes à l'occasion de l'amélioration des activités opérationnelles. Que ce soit dans les établissements, les entrepôts ou les sites de production du Groupe, les différentes structures opérationnelles sont en charge de la gestion des questions environnementales liées à la gestion au quotidien de leur activité.

Les contrats d'énergie et d'eau ainsi que la flotte de véhicules sont gérés par les Services généraux. L'optimisation de la consommation et du recyclage des matières premières, principalement les emballages, est pilotée par la direction Logistique tout comme le recours aux prestataires logistiques externes. La conformité et la veille réglementaire sont par ailleurs menées par la direction Juridique. Le Groupe n'a pas identifié de risques significatifs environnementaux ou de pollutions et en conséquence, n'a pas constitué de provisions et garanties pour risques environnementaux.

Le Groupe envisage de mener des actions de sensibilisation des salariés aux questions environnementales lors des prochains exercices.

II. Pollution

L'activité de vente à distance de produits de grande consommation est peu émettrice de rejets polluants hors gaz à effet de serre et n'implique pas l'usage ou le stockage de substances dangereuses. Aussi, le Groupe n'a pas mis en place de mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol. Les nuisances sonores ou toute autre nuisance sont également limitées. Les normes de traitement en vigueur sont respectées.

III. Economie circulaire

1. Prévention et gestion des déchets

— Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets

Le Groupe dispose sur ses sites de production et entrepôts de bennes permettant la collecte des emballages carton pour le recyclage. En parallèle, SRP Groupe a signé un contrat avec la société Valorep, spécialiste de la gestion de reprise des anciens parcs informatiques, pour la collecte et le recyclage de ses déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE). Pour l'année 2016, 85 équipements électriques parmi lesquels des ordinateurs, des écrans, des imprimantes, ont été repris par notre partenaire Valorep.

— Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire

Cette section n'est pas pertinente pour SRP Groupe compte tenu de son activité.

2. Economie circulaire

SRP Groupe soutient l'économie circulaire à l'échelle de la ville de Roubaix. La Ville de Roubaix a lancé depuis quelques années le programme Zéro Déchet, et lance de nombreuses actions et expérimentations visant à réduire et valoriser les déchets émanant tant des personnes publiques que privées.

Soutenant la politique de Ville, SRP Groupe s'est engagé en 2016 dans le comité consultatif du volet Economie Circulaire de cette politique publique. Le Groupe conseille donc la municipalité sur ces actions et participe à la co-création du plan en cours de finalisation.

3. Utilisation durable des ressources

- La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales

La consommation d'eau du Groupe n'est pas consolidée à ce jour. Néanmoins, du fait de l'activité non industrielle de SRP Groupe, la consommation d'eau des sites correspond principalement aux consommations des salariés ainsi qu'à l'usage pour les besoins d'hygiène et de propreté des établissements. Pour un établissement tertiaire, la consommation d'eau par jour et par employé présent s'élève en moyenne à 50 litres[1]. Aussi, la consommation du Groupe s'élèverait à 11 628 m^3 sur l'exercice 2016.

Par ailleurs, aucune contrainte locale spécifique en termes d'approvisionnement en eau n'a été identifiée sur les implantations des établissements, entrepôts et sites de production du Groupe.

4. La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables

En France, le Groupe consomme de l'électricité sur ses établissements en région parisienne et en Vendée, ainsi que sur ses sites de production à Saint-Denis et à Roubaix et sur son dépôt de Marly. La consommation d'électricité correspondante s'élève à 619 MWh[2] sur l'exercice 2016. Le contrat d'énergie ne comporte pas à date de sources d'énergies renouvelables.

Par ailleurs, la consommation de carburant des véhicules de fonction et de service s'élève à 67 220 litres sur l'exercice 2016.

5. Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit

En 2016, les émissions de Gaz à Effet de Serre liées aux consommations d'énergie[2] et de carburant des véhicules de la flotte s'élèvent respectivement à 58 tonnes eq. CO_2 et 178 tonnes eq. CO_2 sur le périmètre France. Les véhicules du Groupe sont utilisés pour les déplacements entre les différents sites, les rendez-vous avec nos fournisseurs, la manutention ainsi que le transport de marchandise entre les entrepôts. La logistique sous-traitée n'est pas comptabilisée dans les émissions de gaz à effet de serre.

Les informations relatives à l'utilisation des sols, à l'adaptation aux conséquences du changement climatique et aux mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité ne sont pas applicables à SRP Groupe du fait de son activité et de ses implantations.

---

1 Source : SMEGREG 2007, « Principaux ratios de consommation d'eau »

2 Consommation des sites en France, hors-entrepôts, soit 38% des surfaces occupées par les sites du Groupe dans le monde.

NOTE METHODOLOGIQUE

La présente note méthodologique vise à préciser les notions clés du présent rapport, le périmètre des indicateurs publiés ainsi que les méthodes de calcul employées.

1. Période et périmètre de reporting

La période de reporting s'étend sur l'année civile, soit du 1er janvier au 31 décembre 2016.

Sauf indication contraire, le périmètre de reporting extra-financier couvre SRP Groupe et ses filiales consolidées Showroomprivé.com, SRP Logistique, Showroomprive Store, Showroomprive Germany GmbH, Showroomprive Spain SLU, Showroomprive Italy SRL, SRP Prod et Showroomprive Maroc.

Les sociétés Saldi Privati et ABC Sourcing, intégrées au Groupe fin 2016, ne sont pas incluses au périmètre de reporting pour l'exercice 2016 mais seront intégrées pour les prochains exercices.

Les indicateurs relatifs aux formations, le taux d'absentéisme (pour maladies et absences non justifiées) ainsi que les indicateurs relatifs aux accidents du travail portent sur l'effectif Showroomprive.com SARL uniquement, soit 79% des effectifs présents au 31 décembre 2016.

Les indicateurs liés à la consommation d'énergie des sites portent sur la consommation des sites en France, hors entrepôts, soit 38% des surfaces occupées par les sites du Groupe.

2. Précisions et limites méthodologiques

Les effectifs prennent en compte les collaborateurs présents dans l'entreprise au 31 décembre 2016 en contrat permanent, en contrat à durée déterminée, en contrat de professionnalisation et en contrat d'apprentissage. Les stagiaires ne sont pas inclus dans les effectifs.

Les embauches prennent en compte les recrutements externes ainsi que les mobilités en provenance du Groupe (non significatif). Les départs prennent en compte les démissions, les ruptures conventionnelles ainsi que les licenciements. Les fins de contrat et fins de période d'essai ne sont pas comptabilisées. Les contrats permanents, contrats à durée déterminée, contrats de professionnalisation et contrats d'apprentissage sont comptabilisés. Les recrutements et départs de stagiaires ne sont pas inclus.

Le taux d'absentéisme pour maladie et absences non justifiées correspond aux jours effectifs d'absence des salariés (jours ouvrés), rapportés aux jours théoriquement travaillés (incluant les jours de congés) sur l'année civile. Il est à noter que les jours théoriques travaillés sont calculés sur la base des jours théoriques ouvrés chaque mois multipliés par l'effectif ETP présent le dernier jour de chaque mois.

Les accidents du travail avec arrêt incluent les accidents de trajet. Le calcul du taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt correspond au nombre d'accidents du travail avec arrêt pour un million d'heures travaillées. Le calcul du taux de gravité des accidents du travail avec arrêt correspond au nombre d'accident du travail avec arrêt pour 1000 heures travaillées. Le nombre de jours d'arrêt utilisé pour le calcul du taux de fréquence et du taux de gravité est comptabilisé en jours calendaires. Le nombre d'heures travaillées utilisé pour le calcul du taux de fréquence et du taux de gravité correspond aux heures travaillées réelles des collaborateurs.

Les heures de formation prennent en compte la totalité des formations réalisées par des prestataires externes. Les heures de formation dispensées en interne ne sont pas comptabilisées. Le temps de formation des effectifs en contrat de professionnalisation et contrats d'apprentissage est inclus hors temps passé en établissement. Le nombre de salariés ayant bénéficié d'une formation correspond au nombre de personnes formées (une personne pouvant être comptabilisée plusieurs fois si elle a suivi plusieurs formations sur l'exercice).

La consommation d'énergie correspond à la consommation réelle des sites en France hors entrepôts et magasins de détail. Pour le siège, les consommations mensuelles non disponibles ont été estimées sur la base de la consommation maximale observée pour le site au cours de l'année. L'électricité est la seule énergie consommée sur les sites.

Les émissions de Gaz à Effet de Serre liées à l'énergie et aux déplacements professionnels sont calculées sur la base des consommations d'énergie et de carburant multipliées par les facteurs d'émissions fournis par RTE et TOTAL.

Enfin, les emballages carton et plastique sont les principales matières premières utilisées sur les sites de production du Groupe. Nous allons chercher à quantifier dans les années à venir les tonnages d'emballages consommés chaque année.

ANNEXE V

RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDEPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIETALES

SRP Groupe SA
Siège social : 1, rue des Blés ZAC Montjoie, 93212 La Plaine Saint-Denis Cedex
Capital social : €. 1 367 658,76

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion
Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant de la société SRP Groupe SA, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-10491, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux procédures utilisées par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège du Groupe.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11-3 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques et des textes légaux et réglementaires applicables.

[1] Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;

- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre décembre 2016 et avril 2017 sur une durée totale d'intervention d'environ trois semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000[1].

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée en fin de chapitre RSE du rapport de gestion.

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus – en particulier la limitation de périmètre des informations quantitatives liées aux consommations d'énergie qui portent sur 38% des surfaces occupées par les sites du Groupe – nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

[1] ISAE 3000 – *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené des entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;

- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes[1] :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;

- nous avons mené des entretiens au siège social de la société pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 100% des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social, et 100% des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques du volet environnemental (voir liste des indicateurs environnementaux de la note de bas de page 3 du présent rapport).

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance

[1] Indicateurs sociaux : Effectif au 31 décembre 2016 et répartition des salariés par âge et par genre, Nombre d'embauches, Nombre de licenciements, Nombre d'accidents du travail avec arrêt, Nombre d'heures de formation.

Indicateurs environnementaux : Consommation d'énergie, Consommation de carburant des véhicules de la flotte, Emissions de gaz à effet de serre liées aux consommations d'énergie, Emissions de gaz à effet de serre liées aux consommations de carburant des véhicules de la flotte.

Informations qualitatives : L'organisation du dialogue social notamment les procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci, Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets, Impact territorial, économique et social de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement régional, La prise en compte dans la politique d'achat de la société des enjeux sociaux et environnementaux, Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.

modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 27 avril 2017

KPMG S.A.

Anne Garans	Jean-Pierre Valensi
Associée	*Associé*
Sustainability Services	

ANNEXE VI

TABLES DE CONCORDANCE

I – Incorporation par référence

En application de l'article 28-1 du Règlement (CE) n°809/2004, sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- les informations financières sélectionnées et autres données du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 figurant au chapitre 3 « Informations financières sélectionnées et autres données » du Document de Référence 2015 ;

- la comparaison des résultats du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2015 et 2014 figurant au chapitre 9 « Examen de la situation financière et du résultat du Groupe » du Document de Référence 2015 ;

- les informations relatives à la trésorerie et aux capitaux propres du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 figurant au chapitre 10 « Examen de la situation financière et du résultat du Groupe » du Document de Référence 2015 ;

- les rapports spéciaux des commissaires aux comptes de la Société sur les conventions réglementées pour les exercices clos les 31 décembre 2015 et 2014 figurant respectivement au chapitre 19 « Opérations avec les apparentés » du Document de Référence 2015 et du Document de Base ;

- les états financiers consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2015 ainsi que le rapport d'audit correspondant des commissaires aux comptes de la Société, tels qu'ils figurent au chapitre 20 « Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats du Groupe » du Document de Référence 2015 ;

- les états financiers consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2014 ainsi que le rapport d'audit correspondant des commissaires aux comptes de la Société, tels qu'ils figurent au chapitre 20 « Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats du Groupe » du Document de Base.

II – Table de concordance du Rapport financier annuel prévu par l'article L. 451-1-2, I, du Code monétaire et financier

Le présent document de référence est également constitutif du rapport financier annuel devant être établi et publié par toute société cotée dans les quatre mois de la clôture de chaque exercice, conformément à l'article L.451-1-2, I, du Code monétaire et financier et à l'article 222-3 du règlement général de l'AMF. Afin de faciliter la lecture du document de référence, la table de concordance ci-après permet d'identifier les éléments d'information afférents à ce rapport.

Rapport financier annuel	Chapitres / Sections du document de référence
Comptes annuels	20.1.3
Comptes consolidés	20.1.1
Rapport de gestion	Cf. table de concordance ci-dessous

Attestation du responsable du rapport financier annuel	1.2
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	20.1.4
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	20.1.2
Honoraires des commissaires aux comptes	20.2
Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques (article L.225-37 du Code de commerce)	Annexe II
Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du président du Conseil d'administration	Annexe III

III – Table de concordance du Rapport de gestion prévu par les articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce

Afin de faciliter la lecture du présent document de référence, la table de concordance ci-après permet d'identifier les éléments d'information afférents au rapport de gestion annuel du Conseil d'administration devant être présenté à l'assemblée générale des actionnaires approuvant les comptes de chaque exercice clos, conformément aux articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce.

Rapport de gestion	Chapitres / Sections du document de référence
Compte-rendu d'activité	
Situation, activités et évolution des affaires de la Société et de ses filiales au cours de l'exercice écoulé	6 et 9
Résultats de la Société et de ses filiales au cours de l'exercice écoulé (notamment situation d'endettement)	9 et 10
Indicateurs clés de performance de nature financière	3
Principaux risques et incertitudes	4
Informations sur les risques de marchés et la gestion des risques financiers	4.3 (et 20.1.1 Notes 5.1 à 5.3)
Prises de participations	7 et 25
Recherche et développement, brevets, licences	11
Evolutions prévisibles et perspectives d'avenir	12 et 13
Evénements postérieurs à la clôture	20.6
Capital et actionnariat	
Composition et évolution de l'actionnariat et du capital	18.1 et 21.1.7
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital et utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice	21.1.1
Acquisitions et cessions d'actions propres par la Société	21.1.3
Participation des salariés au capital de la Société	17.3
Opérations réalisées par les dirigeants et mandataires sociaux sur les titres de la Société	18.7
Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	18.6
Nom des sociétés contrôlées et part du capital de la Société détenue	7
Aliénations d'actions en vue de régulariser les participations croisées	N/A
Gouvernance	
Mode d'exercice de la Direction Générale	14.1.2
Composition du Conseil d'administration	14.1.1
Rémunérations des mandataires sociaux et dirigeants	
Rémunérations des mandataires sociaux et dirigeants	15
Détail sur les engagements de retraite (autres que les régimes de retraite de base et les régimes de retraites complémentaires obligatoires) et les autres avantages versés au titre de la cessation de fonctions en tout ou en partie sous forme de rente, lorsque ces engagements sont à la charge de la société	N/A
Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise	
Informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité	8.2, 17 et Annexe IV
Indicateurs clés de performance de nature non financière, notamment	8.2, 17 et Annexe IV

en matière environnementale et sociale	
Informations sur les installations classées en catégorie SEVESO « seuil haut »	N/A
Autres informations juridiques et fiscales	
Dividendes distribués	20.3
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs	10.5.1 et 20.1.1 (Note 4.8)
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	N/A
Dépenses somptuaires	N/A
Information sur la réintégration des frais généraux dans le bénéfice imposable	N/A
Tableau des résultats des cinq derniers exercices	20.4

Le rapport du Conseil d'administration mentionné à l'alinéa 2 de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce sera disponible dans la brochure de convocation de l'assemblée générale des actionnaires prévue le 26 juin 2017.