SRP GROUPE
Société anonyme au capital de 2 026 085,60 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 2018

(incluant le Rapport financier annuel)

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF ») le 19 avril 2019, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. 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.

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 les « Fondateurs » désigne les sociétés 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) et Messieurs David Dayan, Eric Dayan, Michael Dayan et Thierry Petit ;
- le terme « Document de Référence 2016 » désigne le document de référence enregistré auprès de l'AMF le 27 avril 2017 sous le numéro R.17-028 ;
- le terme « Document de Référence 2017 » désigne le document de référence enregistré auprès de l'AMF le 26 avril 2018 sous le numéro R.18-029.

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 mobiles 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
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**	**9**
3.1	INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES	9
3.2	INFORMATIONS OPERATIONNELLES SELECTIONNEES(1)	12
4.	**FACTEURS DE RISQUE**	**14**
4.1	RISQUES LIES A L'ACTIVITE ET AU SECTEUR ECONOMIQUE	14
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	50
6.	**APERÇU DES ACTIVITES DU GROUPE**	**53**
6.1	PRESENTATION GENERALE DU GROUPE	53
6.2	STRATEGIE	57
6.3	PRESENTATION DU SECTEUR ET DU MARCHE	61
6.4	DESCRIPTION DES ACTIVITES DU GROUPE	64
6.5	REGLEMENTATION	83
7.	**ORGANIGRAMME**	**93**
7.1	ORGANIGRAMME DU GROUPE	93
7.2	FILIALES IMPORTANTES	93
8.	**PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES ET EQUIPEMENTS**	**95**
8.1	IMMOBILISATIONS CORPORELLES IMPORTANTES EXISTANTES OU PLANIFIEES	95
8.2	ENVIRONNEMENT ET DEVELOPPEMENT DURABLE	95
9.	**EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT DU GROUPE**	**96**
9.1	PRESENTATION GENERALE	96
9.2	COMPARAISON DES RESULTATS ANNUELS DU GROUPE POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DECEMBRE 2018 ET 2017	111
10.	**TRESORERIE ET CAPITAUX PROPRES DU GROUPE**	**119**
10.1	PRESENTATION GENERALE	119
10.2	RESSOURCES FINANCIERES	119
10.3	INVESTISSEMENTS OPERATIONNELS	120
10.4	DYNAMIQUES DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	120
10.5	ANALYSE DES FLUX DE TRESORERIE	120
11.	**RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS, LICENCES**	**124**
11.1	RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT	124
11.2	PROPRIETE INTELLECTUELLE	126
12.	**INFORMATIONS SUR LES TENDANCES ET LES OBJECTIFS**	**128**
12.1	TENDANCES D'ACTIVITES	128
12.2	PERSPECTIVES D'AVENIR	128
12.3	PERSPECTIVES D'AVENIR A MOYEN TERME	128

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.

13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE 130
14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION, DE SURVEILLANCE ET DE DIRECTION GENERALE 131
14.1 COMPOSITION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION..... 131
14.2 DECLARATION RELATIVE AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION GENERALE..... 137
14.3 CONFLITS D'INTERETS..... 137
15. REMUNERATION ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS..... 139
15.1 REMUNERATION ET AVANTAGES VERSES AUX DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX..... 139
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..... 152
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION..... 153
16.1 MANDATS DES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION 153
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 153
16.3 REGLEMENT INTERIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 153
16.4 COMITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION..... 153
16.5 DECLARATION RELATIVE AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE..... 153
16.6 CONTROLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES 154
17. SALARIES..... 162
17.1 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES..... 162
17.2 PARTICIPATIONS ET OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS DETENUES PAR LES DIRIGEANTS ET CERTAINS SALARIES DU GROUPE 166
17.3 ACCORDS PREVOYANT UNE PARTICIPATION DES SALARIES DANS LE CAPITAL DE L'EMETTEUR 179
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES 180
18.1 ACTIONNAIRES 180
18.2 DROIT DE VOTE DES ACTIONNAIRES..... 187
18.3 CONTROLE DE LA SOCIETE 187
18.4 PACTES D'ACTIONNAIRES 188
18.5 ACCORDS SUSCEPTIBLES D'ENTRAINER UN CHANGEMENT DE CONTROLE.. 193
18.6 ELEMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE..... 193
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 2018 195
19. OPERATIONS AVEC LES APPARENTES..... 197
19.1 OPERATIONS AVEC LES APPARENTES..... 197
19.2 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2018..... 198
20. INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DU GROUPE..... 202
20.1 INFORMATIONS FINANCIERES DU GROUPE..... 202
20.2 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 273
20.3 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES 273
20.4 RESULTATS DE LA SOCIETE AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES..... 274
20.5 PROCEDURES JUDICIAIRES, ADMINISTRATIVES ET D'ARBITRAGE 275
20.6 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIERE OU COMMERCIALE DU GROUPE 276

21. INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES 277
21.1 CAPITAL SOCIAL 277
21.2 ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS 284
22. CONTRATS IMPORTANTS 296
23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS 297
24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 298
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS 299
ANNEXE I GLOSSAIRE 301
ANNEXE II RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE (ARTICLES L. 225-37 ET SUIVANTTS DU CODE DE COMMERCE) 302
ANNEXE III DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE 335
ANNEXE IV RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDEPENDANT S, SUR LA DECLARATION CONSOLIDEE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION 350
ANNEXE V TABLES DE CONCORDANCE 355

1. PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

1.1 NOM ET FONCTION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

Thierry Petit, 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 V 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 19 avril 2019

Thierry Petit

Président-Directeur Général

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 26 juin 2017 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 par décision de l'assemblée générale en date du 26 juin 2017, 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

Alain Pater SAS Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Paris

Représenté par Monsieur Alain Pater

27 ter rue Dauviliers – 91290 Arpajon

Nommé commissaire aux comptes suppléant par décision de l'assemblée générale en date du 26 juin 2017 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 2018, figurant à la section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2018 » du présent document de référence.

Les comptes consolidés annuels du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 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 2017.

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 2018 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 2018 » 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 2018 » 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 2016 figurant au Chapitre 3 « Informations financières sélectionnées et autres données » du Document de Référence 2017, 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)	**2018**	**2017**[2]
Chiffre d'affaires Internet		
France	546 223	518 712
International	112 302	111 169
Total du chiffre d'affaires Internet	**658 526**	**629 882**
Chiffre d'affaires « autre »[1]	13 708	25 089
Total du chiffre d'affaires	**672 233**	**654 971**
Coût des ventes	(428 465)	(416 003)
Marge brute	**243 769**	**238 967**
Marge brute en % du chiffre d'affaires	*36,3 %*	*36,5 %*
Marketing	(34 551)	(34 420)
Logistique et traitement des commandes	(157 895)	(150 497)
Frais généraux et administratifs	(56 976)	(50 802)
Résultat opérationnel courant	**(5 653)**	**3 249**
Coût des paiements en actions	(1 784)	(2 707)
Autres produits et charges opérationnels	1 104	(7 879)
Résultat opérationnel	**(6 334)**	**(7 337)**

Coût de l'endettement financier	(224)	(178)
Autres produits et charges financiers	(77)	(408)
Résultat avant impôts	**(6 635)**	**(7 923)**
Impôts sur les bénéfices	2 280	2 689
Résultat net	**(4 355)**	**(5 234)**
EBITDA[3]	**5 120**	**13 063**
EBITDA en % du chiffre d'affaires	*0,8 %*	*2,0 %*

(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) Conformément aux recommandations de l'AMF, l'amortissement des actifs incorporels reconnus à l'occasion d'un regroupement d'entreprise, est présenté en « résultat opérationnel courant » au sein des dépenses marketing.

(3) 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)	**2018**	**2017**
Chiffre d'affaires Internet		
France	546 223	518 712
International	112 302	111 169
Total du chiffre d'affaires Internet	**658 525**	**629 882**
Chiffre d'affaires « autre »	13 707	25 089
Total du chiffre d'affaires	672 232	**654 971**
EBITDA[1]		
EBITDA France	15 739	25 722
EBITDA France en % du chiffre d'affaires[2]	2,8%	*4,7 %*
EBITDA International	10 619	(12 659)
EBITDA international en % du chiffre d'affaires[2]	(9,5%)	*(11,4) %*
Total EBITDA	5 120	**13 063**
Total EBITDA en % du chiffre d'affaires	0,8%	*2,0 %*

(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)	**2018**	**2017**
Goodwill	123 685	123 685
Autres immobilisations incorporelles	53 271	49 789
Immobilisations corporelles	20 762	16 606
Autres actifs non-courants[1]	6 813	6 906
Total des actifs non-courants	**204 531**	**196 991**
Stocks et en-cours	99 061	92 945
Clients et comptes rattachés	32 005	53 001

Créances d'impôt	4 938	7 934
Autres actifs courants[2]	37 325	45 434
Trésorerie et équivalents de trésorerie	80 409	50 878
Total des actifs courants	**253 738**	**250 192**
Total des actifs	**458 270**	**447 183**
Emprunts et dettes financières	19 505	28 830
Engagements envers le personnel	101	52
Autres provisions	545	5 368
Impôts différés	5 182	9 616
Total des passifs non-courants	**25 333**	**43 866**
Emprunts et concours bancaires (part à moins d'un an)	22 723	1 144
Fournisseurs et comptes rattachés	140 316	144 246
Autres passifs courants[3]	46 647	61 184
Total des passifs courants	**209 686**	**206 574**
Total des passifs	**235 440**	**250 440**
Total des capitaux propres	**223 250**	**196 743**
Total des passifs et des capitaux propres	**458 270**	**447 183**

(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 5.4 et 5.11 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 5.7 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 5.13 et 5.10 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)	**2018**	**2017**
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles avant impôt	**4 664**	**(33 426)**
dont incidence de la variation du besoin en fonds de roulement	5 533	(37 627)
Impôts payés	2 046	*(4 812)*
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	**6 710**	**(38 238)**
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	**(17 930)**	**(20 794)**
dont acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(18 306)	(12 474)
Flux de trésorerie lié aux activités de financement	**40 737**	**12 912**
dont augmentation de capital et levées de stock-options	*39*	*805*
dont remboursement d'emprunts	*(18 595)*	*(8 569)*
dont intérêts financiers net versés	*(202)*	*(183)*
Incidence de la variation des taux de change	*10*	*(6)*
Total des flux de trésorerie	**29 527**	**(46 126)**

3.1.5 Réconciliation de l'EBITDA avec le résultat net

(en milliers d'euros)	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018	2017
Résultat net	**(4 355)**	**(5 234)**
Amortissement des actifs incorporels reconnus à l'occasion d'un regroupement d'entreprise	1 134	1 372
Amortissement et dépréciation des immobilisations[(1)]	9 640	8 443
dont amortissement en logistique et traitement des commandes	*2583*	*2 040*
dont amortissement en frais généraux et administratifs.	*7 056*	*6 403*
Coût des paiements fondés sur des actions[(2)]	1 784	2 707
Éléments non récurrents[(3)]	(1 104)	7 879
Coût de l'endettement financier	224	178
Autres produits et charges financiers	77	408
Impôts sur les bénéfices	(2 280)	(2 689)
EBITDA[(4)]	**5 120**	**13 063**

(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 5.15 et 5.16 aux états financiers consolidés du Groupe.

(3) Le poste « Éléments non récurrents » est composé des coûts que le Groupe considère comme non récurrents. En 2018, ces coûts comprennent principalement la charge résultant des attributions gratuites d'actions y compris les contributions sociales afférentes, des honoraires liés à des opérations de fusions-acquisitions, des dons à la fondation d'entreprise Showroomprivé et au fonds de dotation, des honoraires à caractère non récurrent, des coûts liés à l'intégration de Saldi Privati et des coûts engagés dans le cadre de litiges commerciaux. En 2017, ces coûts comprenaient principalement la charge résultant des attributions gratuites d'actions y compris les contributions sociales afférentes, des charges de restructuration, des honoraires liés à des opérations de fusions-acquisitions, des dons à la fondation d'entreprise Showroomprivé et au fonds de dotation, des honoraires à caractère non récurrent, des coûts liés à l'intégration de Saldi Privati et Beauteprivee, des coûts engagés dans le cadre de litiges commerciaux.

(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[(1)]

	31 décembre 2018	31 décembre 2017	% Croissance
INDICATEURS CLIENTELE			
Acheteurs cumulés[(2)] *(à la date indiquée)(en milliers)*			
France	7 200	6 442	11.8%
International	1 831	1 505	21.7%
Total du nombre d'acheteurs cumulés	**9 031**	**7 947**	**13.6%**
Acheteurs[(3)] *(pour l'exercice clos à la date indiquée) (en milliers)*			
France	2 783	2 817	-1.2%
International	698	738	-5.4%
Total du nombre d'acheteurs	**3 481**	**3 555**	-2.1**%**
Chiffre d'affaires Internet par acheteur[(5)] *(pour l'exercice clos à la date indiquée)(en euros)*			
France	180,3	175,2	2,9%
International	159,1	149,7	6,3%
Total (au niveau du Groupe)	**176,0**	**169,9**	**3,6%**
COMMANDES			

Commandes[4]			
(pour l'exercice clos à la date indiquée) (en milliers)			
France	12 232	12 921	-5,3%
International	2 854	2 766	3,2 %
Total des commandes	**15 085**	**15 687**	**-3,8%**
Nombre moyen de commandes par acheteur[6]			
(pour l'exercice clos à la date indiquée)			
France	4,4	4,6	-4.2%
International	4,1	3,7	9,1%
Total (au niveau du Groupe)	**4,3**	**4,4**	**-1,8%**
Taille du panier moyen [7]			
(pour l'exercice clos à la date indiquée)(en euros)			
France	41,0	38,2	7,4%
International	38,9	40,0	-2,6%
Total (au niveau du Groupe)	**40,6**	**38,5**	**5,5%**

(1) Hors Beauteprivee en 2017 et 2018

(2) 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.

(3) 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.

(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 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 du panier moyen » 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.

La capacité du Groupe à proposer des produits bénéficiant de réductions significatives dépend en large partie de son aptitude à acquérir des lots de qualité au meilleur prix, et par conséquent de l'efficacité de ses équipes commerciales. Une moindre efficacité des équipes commerciales lors des négociations pourraient limiter l'offre de produits bénéficiant de réductions significatives. En outre, d'autres 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. En outre, 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 2018 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 à 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 6.4.5 « Gamme de produits » du présent document de référence), représentant 54% des ventes Internet brutes en 2018. 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 la mode, et qu'une partie des articles de mode qu'il propose proviennent 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.

En outre, un des facteurs de succès du modèle économique des ventes évènementielles est d'offrir aux membres un calendrier commercial pertinent et en ligne avec l'actualité économique, politique ou sportive, laquelle est susceptible d'influencer les préférences et les goûts des consommateurs, leur intérêt pour l'offre de produits proposés par le Groupe ou leur niveau de dépenses. Un mauvais calibrage de ce calendrier commercial pourrait avoir un impact négatif sur les ventes du Groupe, en raison de leur caractère éphémère, ce qui pourrait avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

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 82 % des ventes Internet brutes du Groupe en 2018. 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 (par exemple en raison d'un report imprévu des ventes en dehors du calendrier initial), 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. En particulier, les initiatives marketing du Groupe pourraient être moins efficaces que prévu du fait d'une moindre visibilité en période d'intense communication marketing de la part des concurrents du Groupe à certaines périodes de l'année ou bien en raison d'un agenda médiatique chargé qui rendrait les clients moins réceptifs aux initiatives marketing du Groupe. 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 2018, 75 % ont été générés par les ventes privées dont les produits avaient été achetés sur une base conditionnelle et 25 % ont été générés par les ventes privées dont les produits avaient été achetés sur une base ferme. Le poids des ventes Internet brutes générées par les ventes privées dont les produits ont été achetés sur une base ferme a évolué au cours des 3 dernières années, passant de 20% en 2016 à 29% en 2017 avant de se rapprocher des niveaux historiques en 2018 (25% en 2018). Une augmentation du pourcentage des achats effectués sur une base ferme est susceptible d'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. En outre, une mauvaise anticipation des achats fermes pourrait conduire le Groupe à faire face à des surcoûts logistiques (notamment de stockage et de manutention), ce qui serait susceptible de diminuer la rentabilité du Groupe. 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 2018 ses produits dans huit autres pays grâce à des sites Internet dédiés. Le Groupe disposait également d'un site multi-devise en langue anglaise permettant de livrer dans plus de 160 pays mais dont la contribution aux résultats du Groupe était marginale. En outre, depuis 2016, le Groupe déployait 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. Dans le cadre de son plan « Performance 2018-2020 », le Groupe a annoncé début 2019 son intention de rationaliser son empreinte géographique en donnant la priorité aux pays dans lesquels le Groupe dispose des meilleurs positionnements commerciaux (Italie, Espagne, Belgique et Portugal) et en fermant ses sites allemand, polonais et multi-devises.

En 2018, le Groupe emploie ainsi 103 personnes à l'international. Le Groupe se fournit également en produits auprès de marques partenaires internationales, et particulièrement auprès de marques européennes. En 2018, l'activité internationale du Groupe représente en outre 17 % du chiffre d'affaires du Groupe.

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 (en 2018, 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 achetés 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 a également acquis en mars 2017 une participation de 60 % dans la société Beauteprivee, le leader français des ventes privées en ligne spécialisées dans la beauté, avec une option pour acquérir les 40 % restants en 2019, lui permettant de renforcer son offre de produits cosmétiques et de bien-être.

Le Groupe entend continuer à envisager de se développer par des opérations de croissance externe rigoureusement sélectionnées.

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

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

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 interviennent 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.

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.

4.1.2.5 La stratégie de développement du Groupe dépend en grande partie de la réussite du déploiement du Plan de « Performance 2018-2020 », lequel pourrait susciter des difficultés dans sa mise en œuvre.

Dans le cadre de sa stratégie de développement, le Groupe a annoncé en mars 2018 le déploiement de son plan « Performance 2018-2020 », destiné à améliorer à court terme l'efficacité opérationnelle du

Groupe et à lui permettre à moyen terme de profiter d'opportunités de croissance et de rentabilité. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la section 6.2.4 « Réussir le déploiement du Plan « Performance 2018 – 2020 » et à la section 12.3 « Perspectives d'avenir à moyen terme » du présent document de référence.

Bien que le Groupe s'efforcera de déployer les initiatives stratégiques correspondant aux priorités annoncées dans le cadre du plan « Performance 2018-2020 », il pourrait rencontrer des difficultés dans la mise en œuvre de ce plan, telles que :

- l'impossibilité de tirer pleinement profit du partenariat stratégique avec Carrefour pour diverses raisons (par exemple la sortie de Carrefour du capital de la Société) ; ou

- l'impossibilité de développer de nouvelles sources de revenus et de marge au travers de la monétisation de ses offres média et data, en raison de l'environnement réglementaire qui viendrait limiter l'utilisation des données ; ou

- le dérapage des dépenses de capex dans le cadre de l'internalisation d'une partie des activités logistiques du Groupe.

Si le Groupe ne parvenait pas à mener à bien et efficacement le déploiement de son plan « Performance 2018-2020 » ou bien si ce déploiement ne produisait pas les effets escomptés, cela pourrait avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

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 mobiles 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 2018, par exemple, le Groupe a généré 32 % 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 les marques « showroomprive.com », « Saldi Privati » et « vipsters », 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 les marques « showroomprive.com », « Saldi Privati » et « vipsters » 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. A la date d'enregistrement du présent

document de référence, la croissance reste limitée dans l'Union européenne, et en France, avec des estimations 2018 qui ressortent en-dessous des prévisions initiales (réduction particulièrement marquée au niveau de la zone Euro). Les prévisions de croissance du Fonds Monétaire International pour l'année 2019 sont de 1,6 % dans l'Union européenne et de 1,5 % en France (Source : Perspectives de l'économie mondiale du FMI, janvier 2019). 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. 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 Kuehne+Nagel, Dispeo, Deret, ADS et Viapost. Par conséquent, la performance de la plateforme logistique du Groupe dépend dans une large mesure de l'efficacité de Kuehne+Nagel, Dispeo, de Deret, d'ADS 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 Kuehne+Nagel, Dispeo, Deret, ADS 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. Par ailleurs, dans le cadre du déploiement de son plan « Performance 2018-2020 », le Groupe a annoncé l'internalisation partielle de ses flux logistiques conditionnels avec l'ouverture d'un entrepôt mécanisé fin 2019. Cette capacité interne supplémentaire devrait lui permettre de pouvoir mieux maîtrisé certains de ses flux et réaliser des gains d'efficacité. Une mauvaise gestion du calendrier du projet, de la maîtrise des investissements associés, ou de la période de montée en charge de l'entrepôt pourraient également impacter la capacité du Groupe à traiter ses commandes et la satisfaction de ses acheteurs.

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 Kuehne+Nagel, Dispeo, Deret, ADS et Viapost (tel que décrit à la section 6.4.11.2.1 « 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 6.4.11.2.2 « 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 et WebHelp (tel que décrit à la section 6.4.13 « 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 que MONEXT. 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 6.4.12.1.1 « 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'intérêt 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 2018, le *goodwill* du Groupe s'élevait à 123,7 millions d'euros et les autres immobilisations incorporelles à durée indéterminée (qui correspondent majoritairement aux marques) s'élevaient à 32,4 millions d'euros. Le lecteur est invité à se reporter aux notes 5.1 et 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 2018 » 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 envisager de 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 6.5 « 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. Par ailleurs, l'application de l'encadrement des promotions en valeur et en volume issu de la loi « Egalim » du 30 octobre 2018 pourrait restreindre la quantité de produits disponibles à la vente et/ou le montant des réductions accordées aux membres sur les produits alimentaires. 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 qui est entré en vigueur en mai 2018. Ce règlement introduit des changements significatifs dans le régime européen de protection des données personnelles. Le poids de la réglementation applicable sur les activités du Groupe a augmenté 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. Dans cette perspective, le Groupe a réalisé un travail de mise en conformité qui lui permet d'être confortable quant à sa conformité avec le nouveau règlement.

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 les marques « showroomprive.com » ou « vipster.com » dans plusieurs juridictions et a également déposé des noms de domaine Internet contenant le terme « showroomprive » ou « vipster » ainsi que d'autres noms complémentaires dans les juridictions au sein desquelles il est présent. 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

ses marques « showroomprive.com » ou « vipster.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 » ou « vipster » 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 et où est réalisée 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 a fait 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. La convention multilatérale est entrée en vigueur le 1er juillet 2018.

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.

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 5.11 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 2018 » 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 2018, 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 2018. Le lecteur est invité à se reporter à la note 6.1 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 2018 » du présent document de référence.

4.3.2 Risque de taux d'intérêt

Le Groupe est en principe exposé à un risque de taux d'intérêt sur ses placements de trésorerie. En 2018 comme en 2017, le Groupe a fait très peu de placement à court terme. 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 2018. Le lecteur est invité à se reporter à la note 6.1 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 2018 » du présent document de référence.

En outre, le Groupe est exposé à un risque de fluctuation des taux d'intérêt en vertu de ses financements bancaires, dont les taux d'intérêt sont indexés sur le taux interbancaire offert européen (« **EURIBOR** »), augmenté d'une marge. A cet égard, le Groupe a notamment conclu en 2017 un financement à long-terme de 15 millions d'euros pour le financement de l'acquisition de Saldi Privati. Ce financement est rémunéré à taux variable. L'EURIBOR pourrait augmenter considérablement à l'avenir, entraînant une charge d'intérêts supplémentaire pour le Groupe, limitant sa capacité à honorer le service de ses dettes. L'impact d'une augmentation des taux d'intérêt d'un point appliquée aux taux courts aurait un impact annualisé de 0,15 million d'euros sur le résultat avant impôt du Groupe. Le lecteur est invité à se reporter à la note 6.1 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 2018 » 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 2018, l'endettement financier brut du Groupe était de 42,2 millions d'euros, constitué essentiellement d'un financement à long-terme de 15 millions d'euros pour le financement de l'acquisition de Saldi Privati, d'un financement des investissements prévus dans le cadre de l'internalisation d'une partie de ses flux logistiques à hauteur de 12 millions d'euros dont 4,2 millions ont été tirés à fin décembre 2018, de 21,5 millions d'euros représentant la dette future estimée pour l'acquisition des 40 % restants dans la société Beauteprivee et de crédits-bails. Le Groupe a une situation de trésorerie nette de (38,13) 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 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 2018 » du présent document de référence. À la même date, la trésorerie et les équivalents de trésorerie du Groupe s'élevaient à 80,4 millions d'euros. Le Groupe a souscrit une garantie bancaire dans le cadre de la concluson d'un bail en état futur d'achèvement. Le lecteur est invité à se reporter à la note 6.2 et 8.2 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 2018 » 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 6.3 aux états financiers consolidés du Groupe, figurant à la section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 » 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 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 mis 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 est 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 fin 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, un peu plus de 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 000ième acheteur cumulé en octobre 2007, son 100 000ième acheteur cumulé en mars 2008, son 200 000ième acheteur cumulé en novembre 2008 et son 500 000ième acheteur cumulé en novembre 2009, date à laquelle 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 acquièrent 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 2016, les actionnaires de la Société issus des pays du Golfe (via la société Kilwa Investment), ont cédé l'intégralité de leur participation dans la Société à l'occasion d'une cession d'actions SRP hors marché.

En juin 2015, le Groupe annonce le lancement de son incubateur « Look Forward », destiné à accueillir et accompagner des *start-ups* indépendantes développant des services, des applications ou des technologies innovantes 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. Le 22 juin 2017, Vipshop International Holdings Limited a cédé sa participation représentant 4,48 % du capital de la Société hors marché. Pour plus de détails sur cette cession, le lecteur est invité à se reporter à la section 18.1.2 « Déclarations de franchissements de seuils » 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 trois 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 a notamment accès 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. En 2017, le Groupe a finalisé l'intégration de Saldi Privati et complété la fusion complète de ses plateformes de vente en Italie.

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. En mars 2017, un site web pilote a été lancé au Maroc. Puis en avril 2017, l'application mobile a été lancée et enfin en juillet 2017, le site mobile a été inauguré.

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 8 millions de membres et plus de 1 000 marques partenaires, cette société fondée en 2007 a enregistré en 2018 un chiffre d'affaires IFRS de 46,5 millions d'euros et une marge d'EBITDA supérieure à 10%. Ce regroupement entre les deux entreprises permet à Showroomprivé de s'appuyer sur l'expertise des collaborateurs de Beauteprivee pour se renforcer sur le marché des ventes flash en ligne de produits cosmétiques et de bien-être, et de développer son offre de service réservée à la Digital Woman.

En outre, 2017 a été marqué par le lancement du premier projet de la fondation d'entreprise Showroomprivé, l'école du e-commerce Showroomprivé, qui dispense une formation au e-commerce gratuite et ouverte aux demandeurs d'emploi sans prérequis de diplômes, de ressources ou de parcours. Elle est installée dans l'hôtel d'entreprise Blanchemaille à Roubaix. La première promotion est sortie de l'école en septembre 2017.

Le service Infinity a été lancé en Belgique en janvier 2017 et en Italie en juin 2017.

En juillet 2017, le Groupe Conforama, leader européen de l'équipement de la maison, et filiale de Steinhoff, a acquis une participation de 17 % dans SRP Groupe et a conclu un pacte d'actionnaire avec les Fondateurs. Les deux entreprises ont conclu un partenariat couvrant notamment des aspects commerciaux et logistiques.

En février 2018, Carrefour, un des leaders mondiaux de la distribution, a acquis auprès de Conforama sa participation détenue dans SRP Groupe, représentant environ 17 % du capital, et s'est substituée à Conforama dans le concert existant entre les Fondateurs et Conforama, en vertu d'un pacte d'actionnaires identique dans l'ensemble de ses principaux termes au pacte existant alors entre les Fondateurs et Conforama, lequel est devenu caduc. A la date de cet investissement, les Fondateurs conservaient 27,17 % du capital et 40,42 % des droits de vote, Carrefour détenant 16,86 % du capital et 13,67 % des droits de vote et le concert composé des Fondateurs et de Carrefour détenait 44,03 % du capital et 54,09 % des droits de vote.

Carrefour et Showroomprivé ont conclu un accord stratégique qui s'inscrit dans la stratégie des deux groupes de développer une offre omnicanale de premier plan. Il couvrira notamment des aspects commerciaux, marketing, logistiques et de data.

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

En mars 2018, le Groupe a annoncé le déploiement de son plan « Performance 2018-2020 » destiné à améliorer à court terme son efficacité opérationnelle et à profiter pleinement à moyen terme de ses opportunités de croissance et de rentabilité. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la section 6.2.4 « Réussir le déploiement du Plan « Performance 2018 – 2020 » et à la section 12.3 « Perspectives d'avenir à moyen terme » du présent document de référence.

A cette occasion le Groupe a annoncé son intention d'internaliser une partie de ses activités logistiques au travers d'un investissement de 11 millions d'euros dans un nouvel entrepôt pour pouvoir traiter en propre et mécaniser une partie de ses de flux de ventes conditionnelles et réduire significativement les coûts de traitement logistique (estimés en baisse de 40% au niveau de coût par commande sur environ 20% des flux à horizon 2020).

En juin 2018, le Groupe a lancé SRP Média, première régie dédiée au Digital Women. Le positionnement unique du Groupe lui permet d'accompagner les marques dans la digitalisation de l'acte d'achat en créant une expérience unique, qualitative et génératrice de plaisir. Le Groupe propose une offre structurée autour de deux expertises : l'expertise data avec des insights et des plans médias sur mesure en extension d'audience hors Showroomprive d'une part, et l'expertise Advertising 360 avec des dispositifs sur mesure (drive to store, sampling, opérations spéciales) d'autre part. Avec SRP Média, le Groupe se positionne ainsi comme un média et un canal de distribution innovant et affinitaire puisqu'il propose aux marques un carrefour d'audience inédit, tant par le volume des données traitées que par la qualité et la granularité de celles-ci.

En 2018, l'incubateur « Look Forward » a accueilli sa quatrième promotion de startups. Il a été labellisé en 2017 « Grand lieu d'innovation » par la Région Ile-de-France.

La Société a réalisé une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription, clôturée le 21 décembre 2018.

L'Augmentation de Capital d'un montant brut de 39,5 millions d'euros, prime d'émission incluse, a donné lieu à l'émission de 15 817 000 actions nouvelles au prix de souscription unitaire de 2,50 euros.

Le produit de l'Augmentation de Capital servira notamment à financer l'acquisition des 40% du capital de la société Beautéprivée non encore détenus par Showroomprivé, pour un montant estimé entre 20 et 25 millions d'euros. Cette acquisition vise à renforcer la position de leader du Groupe sur la verticale de la beauté et du bien-être, à fort potentiel de croissance et complémentaire avec le secteur de la mode qui est l'ancrage traditionnel du Groupe.

L'opération viendra également financer, pour un montant d'environ 5 millions d'euros, la partie résiduelle de l'investissement logistique annoncé en mars 2018 permettant d'internaliser partiellement la logistique et de générer ainsi des gains de productivité et des économies de coûts, avec un impact positif sur l'EBITDA d'environ 4 millions d'euros à horizon 2020.

Enfin, cette opération permettra d'augmenter la flexibilité financière du Groupe pour répondre aux besoins généraux dans le cadre de la mise en œuvre du plan performance 2018-2020.

5.2 INVESTISSEMENTS

5.2.1 Principaux investissements réalisés au cours des trois derniers exercices

Au cours de la période 2016-2018, le montant cumulé des investissements opérationnels (acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles) du Groupe s'est élevé à 39,3 millions d'euros.

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

- *frais de recherche et développement capitalisés.* Sur la période 2016-2018, le Groupe a investi 18,0 millions d'euros en frais de recherche et développement. Ces dépenses concernent essentiellement l'amélioration et le développement du site Internet lui-même et de sa version mobile, ainsi que l'amélioration et le développement des systèmes de traitement des commandes des clients incluant l'optimisation de la logistique et du service client.

- *logiciels.* Sur la période 2016-2018, le Groupe a investi 3,5 millions d'euros dans des logiciels utilisés dans le cadre de son activité, en particulier dans le cadre de ses processus logistiques et de gestion informatique, comptable et financière.

- *constructions et agencements, installations techniques, matériel et outillage, immobilisations corporelles en cours, autres immobilisations corporelles.* Sur la période 2016-2018, le Groupe a investi 17,8 millions d'euros principalement dans son projet d'internalisation d'une partie de ses activités logistiques (voir section 6.2.5 « Réussir le déploiement du Plan Performance 2018 – 2020 » du présent document de référence), dans des travaux d'agencement, du mobilier, du matériel informatique et du matériel de production et industriel pour son siège social à La Plaine Saint-Denis, le siège de sa filiale en Espagne, son entrepôt à St Witz et son centre de développement en Vendée.

En outre, en novembre 2016, le Groupe a fait l'acquisition de 100 % du capital de la société Saldi Privati pour un montant de 28,0 millions d'euros (hors dette nette) intégralement payé en numéraire. Le contrat d'acquisition prévoyait 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 avaient été versés à titre conservatoire. En juin 2018, le Groupe a conclu avec Eprice un accord portant sur la récupération d'une partie du prix d'acquisition de Saldi Privati ainsi que sur le débouclage du contrat logistique conclu avec Eprice au moment de l'acquisition de Saldi Privati. Dans le cadre de cet accord, le Groupe a obtenu un remboursement de 2,5 millions d'euros par Eprice sur le prix d'acquisition pour non atteinte de critères de performances et s'est accordé sur le débouclage anticipé à partir du 30 juin 2018 du contrat logistique conclu avec Eprice en contrepartie du paiement d'une indemnité pour rupture anticipé de 2 millions d'euros. Le débouclage du contrat logistique a entrainé la reprise du solde de la provision pour contrat défavorable (+4,9 millions d'euros) reconnue dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition en 2017.

Par ailleurs, le 15 mars 2017, le Groupe a acquis 60 % du capital de la société Beauteprivée, leader français des ventes privées en ligne spécialisées dans la beauté, aux termes d'un accord prévoyant en outre une option pour acquérir les 40 % restants en 2019, pour une contrepartie totale valorisée à 34,7 millions d'euros. Le prix d'acquisition comprend le prix payé en numéraire (11,4 millions d'euros) et un composant de prix variable (« Earn-Out ») de 2,0 millions d'euros, déterminé en fonction de la performance de Beauteprivée sur 2017. Compte tenu de la performance de Beauteprivée le Earn-Out en 2017 et de l'atteinte des objectifs fixées dans le contrat d'acquisition, le Earn-Out a été intégralement versé aux cédants en 2018. Le contrat d'acquisition inclut également des options d'achat et de vente réciproques pour l'acquisition du solde de 40 % du capital. A ce titre, une dette a été comptabilisée au 31 décembre 2018 pour un montant de 21,3 millions d'euros. 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 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		
	2018	**2017**	**2016**
	(*en milliers d'euros*)		
Frais de recherche et développement	7 607	6 693	3 713

Logiciels	1 931	1 072	460
Autres immobilisations incorporelles	-	-	-
Total des investissements bruts dans les immobilisations incorporelles	**9 538**	**7 765**	**4 173**
Construction et agencements	-	-	298
Installations techniques, matériel et outillage	1 832	46	101
Immobilisations corporelles en cours	5 300	2 593	2 423
Avances et acomptes sur immobilisations corporelles	-	-	-
Autres immobilisations corporelles	1 634	2 208	1 405
Total des investissements bruts dans les immobilisations corporelles	**8 766**	**4 847**	**4 227**
Dont crédit-bail	-	-	-
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	**18 304**	**12 612**	**8 400**

5.2.2 Principaux investissements réalisés post-clôture de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Néant

5.2.3 Principaux investissements futurs

Les décisions d'investissements sont au cœur de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe et notamment de la réussite de son plan « Performance 2018-2020 » annoncé en mars 2018. Les investissements futurs du Groupe devraient ainsi couvrir les besoins liés au déploiement du plan « Performance 2018-2020 », destiné à améliorer à court terme l'efficacité opérationnelle du Groupe et à profiter pleinement à moyen terme de ses opportunités de croissance et de rentabilité. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la section 6.2.4 « Réussir le déploiement du Plan « Performance 2018 – 2020 » et à la section 12.3 « Perspectives d'avenir à moyen terme » du présent document de référence.

Le Groupe anticipe en 2019, l'acquisition du solde de 40% du capital de Beauteprivee consécutif à l'exercice des options d'achat et de vente réciproques prévues au contrat d'acquisition signé en 2017. Il anticipe également la finalisation de son investissement logistique destiné à internaliser une partie de ses flux de ventes conditionnelles annoncée dans le cadre de son plan « Performance 2018-2020 ».

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 2018, le Groupe est présent en France, son marché principal, et dans huit autres pays. 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 2018, 8,9 millions des membres du Groupe avaient déjà effectué au moins un achat sur la plateforme, dont 3,4 millions au cours de la seule année 2018. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 672 millions d'euros, un EBITDA de 5,1 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 20 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 2018, les ventes d'articles de mode ont représenté 54 % des ventes Internet brutes 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. En mars 2017, le Groupe s'est également vu attribuer le « Prix UX 2017 » par Contentsquare pour son application mobile du Groupe, renforçant ainsi sa position d'entreprise "mobile first". Ses applications mobiles attirent une audience significative et croissante ; au 31 décembre 2018, elles ont été téléchargées plus de 14,6 millions de fois depuis leur mise en ligne (dont 2,7 millions[1] de téléchargements en 2018). En 2018, 81% des visites sur la plateforme du Groupe

[1] Chiffre calculé au moyen d'un outil de tracking interne à la Société.

qu'il a enregistrées dans ses systèmes et 66 % de ses ventes Internet brutes étaient réalisées à partir de terminaux mobiles.

La création d'une plateforme attrayante a permis au Groupe d'acquérir un nombre croissant de membres particulièrement fidèles. En décembre 2018, le Groupe a enregistré un total de 72,2 millions de visites sur sa plateforme et, au dernier trimestre 2018, le Groupe a enregistré dans ses systèmes 2,4 millions de visites en moyenne par jour, soit un total de 75,4 millions de visites par mois. Au total sur l'année 2018, le Groupe a enregistré 66,5 millions de visites par mois. Au cours de l'année 2018, un acheteur a passé 4,3 commandes en moyenne. Mais surtout, en 2018, 69,9 % des 3,5 millions d'acheteurs du Groupe étaient des acheteurs réguliers, ayant effectué au moins un achat sur la plateforme au cours des années précédentes, et 82 % des ventes Internet brutes du Groupe provenaient des achats réalisés par ces acheteurs réguliers. La même année, 38,3 millions d'articles ont été achetés sur la plateforme. En outre, 91 % des clients de Showroomprivé répondant à une enquête de satisfaction menée par le Groupe en 2018 affirment avoir l'intention d'acheter de nouveau sur le site[1]. 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 144 acheteurs au 31 décembre 2018. 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 2018, 75 % ont été générés par les ventes privées dont les produits avaient été achetés sur une base conditionnelle et 25 % 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 huit autres pays, 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 2018, le Groupe en France comptait 7,2 millions d'acheteurs cumulés, dont 2,8 millions avaient effectué au moins un achat durant l'année 2018. 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, en Allemagne et au Maroc, ainsi qu'un site Internet multi-devises en langue anglaise ouvert aux membres de plus de 160 pays, leur permettant d'effectuer leurs achats en monnaie locale. En 2018, le Groupe a généré 17 % de son chiffre d'affaires total sur les marchés internationaux. À la fin de l'année 2018, dans ses marchés internationaux, le

[1] Sur une base de 351 000 acheteurs du Groupe ayant répondu à une enquête du Groupe effectuée en 2018 et envoyée à chaque acheteur à la suite d'un achat sur sa plateforme.

Groupe comptait 1,8 million d'acheteurs cumulés, dont 0,7 million avaient effectué au moins un achat durant l'année 2018. Lors de son développement dans ces nouveaux pays, 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 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 des contrats de sous-traitance conclus avec ses principaux prestataires logistique, le Groupe a la capacité de traiter 150 000 commandes quotidiennes (et peut augmenter cette capacité jusqu'à 230 000 commandes quotidiennes). En 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 2018, Infinity s'affirme déjà comme un succès significatif avec plus de 148 000 abonnés. 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 14 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 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, Showroomprivé 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 ».

En 2017, le Groupe a continué son effort d'amélioration de la qualité de service. Cette amélioration s'est notamment concrétisée à travers les initiatives suivantes : lancement de la personnalisation sur l'ensemble des plateformes d'achat (site web et mobile), lancement d'une offre de *dropshipment*, ouverture d'un entrepôt dédié à l'offre chaussure et déploiement des innovations digitales (nouvelle UX, nouveau site mobile, nouveau moteur de recherche) dans tous les pays.

Au début de l'année 2018, le Groupe a décidé d'internaliser une partie de ses activités logistiques au travers d'un investissement de 11 millions d'euros dans un entrepôt mécanisé destiné à lui permettre de traiter en propre et de mécaniser une partie de ses flux de ventes conditionnelles et ainsi réduire significativement les coûts de traitement logistique (40 % de réduction attendue des coûts par commande sur environ 20 % des flux à horizon 2020). L'investissement s'étalera sur 2018 et 2019 et il est prévu que le site démarre son activité courant 2019.

En outre, en juin 2018, le Groupe a lancé SRP Média, première régie dédiée au Digital Women. Le positionnement unique du Groupe lui permet d'accompagner les marques dans la digitalisation de l'acte d'achat en créant une expérience unique, qualitative et génératrice de plaisir. Le Groupe propose une offre structurée autour de 2 expertises : l'expertise data avec des insights et des plans médias sur mesure en extension d'audience hors Showroomprivé d'une part et l'expertise Advertising 360 avec des dispositifs sur mesure (drive to store, sampling, opérations spéciales). Avec SRP Média, le Groupe se positionne ainsi comme un média et un canal de distribution innovant et affinitaire puisqu'il propose aux marques un carrefour d'audience inédit, tant par le volume des données traitées que par la qualité et la granularité de celles-ci. En d'autres termes, SRP Média est l'atout stratégique des marques en répondant à leurs objectifs d'acquisition de nouveaux acheteurs, de développement de trafic sur leurs lieux de ventes physiques et / ou digitaux, et de visibilité.

Opportunités de marché pour le Groupe

Showroomprivé est présent sur le secteur européen[1] de la vente en ligne d'articles de mode,[2] estimé à 53,8 milliards d'euros en 2018 (Source : Euromonitor International, novembre 2018). 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 de l'ouest était de 8,5 % en 2017. En comparaison, sur la même période, ce taux était de 11,8 % 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 8,1 %, 3,7 % et 4,1 % sur la même période, inférieur à celui de l'Allemagne qui était de 9 %, et à celui du Royaume-Uni qui était de 15,5 %. En 2020, le taux de pénétration des achats effectués en ligne par les consommateurs devrait atteindre 9,8 % en France, 5,1 % en Espagne et 5,6% en Italie (Source : Euromonitor International).

- *une croissance de la vente en ligne des articles de mode*. Dans les pays d'Europe de l'ouest, les articles de mode constituent une catégorie de produits de consommation importante estimée à 53,8 milliards d'euros en 2018 (47,5 milliards d'euros en 2017). Le taux de pénétration des

[1] Le secteur européen ici définit 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).

[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.

achats effectués en ligne par les consommateurs pour les articles de mode était en 2017 de 16,6 %[1] 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 83 milliards d'euros en 2017 à 137 milliards d'euros en 2020, représentant une augmentation de 32 % 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*.

- *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 2018, 46 % 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[2] »). Ces catégories de produits devraient également voir leur taux de pénétration des achats effectués en ligne par les consommateurs augmenter rapidement.

6.2 STRATEGIE

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

6.2.1 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 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 2018, 72,6 % des membres et 74,3 % des acheteurs cumulés du Groupe étaient des femmes (dont 70 % étaient âgées de 25 à 50 ans).

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 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 innovantes 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. 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 20 % de ses ventes privées.

La stratégie marketing du Groupe est axée sur 3 piliers clés que sont les acheteurs, le trafic et le résultat. Pour mettre en œuvre cette stratégie, le Groupe se concentrera sur ses médias propres, la fidélisation de ses membres, le réachat et les catégories de produits à forte marge.

---

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 La catégorie « beauté & soins » inclut les produits de beauté et de soins.

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. En 2016, le Groupe a par exemple lancé 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 une fonctionnalité de recommandation de produits permettant de proposer aux membres les articles les plus susceptibles de les intéresser.

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 2018, 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 2018, 69,9 % des acheteurs du Groupe 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 82 % 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.

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.

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

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 145 salariés au 31 décembre 2018, 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.

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 Beauteprivée 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.

6.2.3 Acquérir une taille critique dans les marchés internationaux clés du Groupe

Depuis 2016, le Groupe déploie une stratégie multi-locale avec des équipes d'achat expérimentées constituées en Allemagne, Espagne et Italie afin de faire profiter toute sa plateforme des meilleures opportunités d'achats. Grâce à cette stratégie de développement ciblé à l'international, le Groupe s'est rapidement développé dans ses marchés hors de France. En 2018, l'activité internationale du Groupe représente en outre 17 % du chiffre d'affaires du Groupe. Le Groupe a pour objectif de continuer à accroître son chiffre d'affaires et ses parts de marché dans ses marchés internationaux clés afin d'atteindre une taille critique et de devenir rentable. A cet égard, le Groupe a annoncé début 2019, dans le cadre de son plan « Performance 2018-2020 », son intention de rationaliser son empreinte géographique en donnant la priorité aux pays dans lesquels le Groupe dispose des meilleurs positionnements commerciaux (Italie, Espagne, Belgique et Portugal) et en fermant ses sites allemand, polonais et multi-devises . Le Groupe 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 envisager de 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. 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.

6.2.4 Réussir le déploiement du Plan « Performance 2018 – 2020 »

En mars 2018, le Groupe a annoncé le déploiement de son plan « Performance 2018-2020 » destiné à améliorer à court terme son efficacité opérationnelle et à profiter pleinement à moyen terme de ses opportunités de croissance et de rentabilité. Plus précisément, le plan « Performance 2018-2020 » s'articule autour de trois priorités pour 2018 et trois priorités pour 2020.

6.2.4.1 Priorités 2018 : ramener progressivement Showroomprivé à son plein potentiel

6.2.4.1.1 Focus du Groupe sur ses deux piliers fondamentaux : les relations avec les marques et les membres

Après une année 2017 riche en initiatives stratégiques, David Dayan et Thierry Petit se sont recentrés sur les deux piliers du Groupe : les marques et les membres.

6.2.4.1.2 Amélioration de l'efficacité opérationnelle

L'amélioration de l'efficacité opérationnelle du Groupe passe par (1) un renforcement de l'approche commerciale (réorganisation de l'équipe commerciale autour de pôles d'expertises avec une stratégie propre pour chaque catégorie de produits, recrutements senior sur les catégories de produits qui ont sous-performé en 2017 et nouvelle politique de partenariats avec les marques stratégiques), (2) un pilotage plus fin de l'activité (mise en place de nouveaux outils de suivi de l'activité, mise en place de comités de pilotage transverses et renforcement de la fonction finance) et (3) un investissement croissant dans les équipes et la plateforme IT pour gagner en efficacité, continuer à innover, préparer la croissance de demain (*scalability*) et renforcer les équipes de science de la data.

6.2.4.1.3 Evolution de l'approche marketing

Le Groupe a amorcé une transition de son approche marketing, jusqu'à présent centrée sur le recrutement de nouveaux acheteurs, pour s'orienter davantage vers une stratégie tournée vers l'engagement des membres, la fidélisation et la préférence de marque.

L'année 2018 a ainsi été pleinement consacrée au recentrage du Groupe sur ces trois priorités opérationnelles. Les premiers effets de ce recentrage se matérialisent de manière continue depuis le deuxième trimestre 2018 au travers une amélioration de la marge du Groupe et la poursuite d'une croissance solide et pérenne.

6.2.4.2 Priorités 2020 : tirer profit des nouvelles opportunités de croissance et de rentabilité

6.2.4.2.1 Livrer mieux, plus vite et à moindre coûts

Le Groupe a décidé de procéder à l'internalisation d'une partie de ses activités logistiques au moyen d'un investissement de 11 millions d'euros dans un entrepôt mécanisé pour pouvoir traiter en propre et mécaniser une partie de ses flux de ventes conditionnelles et réduire significativement les coûts de traitement logistique (40 % de réduction des coûts par commande sur 20 % des flux à horizon 2020). Cet entrepôt ouvrira en 2019 et connaîtra une phase de développement progressive au-cours de l'année.

6.2.4.2.2 Développer de nouvelles sources de revenus et de marges

A travers le lancement de SRP Média en juin 2018, le Groupe ambitionne de développer à moyen terme de nouvelles sources de revenus et de marges par la mise en valeur de ses actifs (audience, connaissance précise de ses membres, accès aux annonceurs) au travers de la monétisation de ses offres média et data. En effet, Showroomprivé dispose d'une singularité précieuse pour les marques, à savoir la connaissance précise d'une cible attractive, la *digital woman*, combinée à une donnée vaste et riche.

6.2.4.2.3 Tirer profit du partenariat avec Carrefour

Le Groupe entend tirer profit du partenariat stratégique conclu avec Carrefour, un des leaders mondiaux de la distribution, annoncé le 11 janvier 2018. Ce partenariat s'inscrit dans la stratégie des deux groupes de développer une offre commerciale omnicanale de premier plan, et couvrira notamment des aspects :

- commerciaux : élargissement de l'offre du Groupe avec l'accès à de nouvelles marques et catégories de produits ;

- marketing : lancement d'opérations marketing croisées permettant le recrutement de nouveaux acheteurs et la simulation de l'engagement des membres existants du Groupe ;

- logistiques : déploiement d'un réseau de *Click-&-Collect* de premier plan avec un potentiel de près de 5 700 magasins en France et 12 000 dans le monde ; et

- de data : création d'un partenariat autour de la data.

6.3 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[1] en Europe[2]. Au 31 décembre 2018, le Groupe est présent en France, son principal marché (83 % de son chiffre d'affaires Internet en 2018) et dans huit autres pays (Italie, Espagne, Belgique, Allemagne, Portugal, Pays-Bas, Pologne et Maroc). 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.

6.3.1 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 2018, les achats effectués en ligne par les consommateurs en Europe de l'ouest ont augmenté d'environ 12,6 % par an. En 2018, ils ont représenté environ 285 milliards d'euros. Dans le secteur de la vente au détail en Europe de l'ouest (en ligne et hors ligne), la part des achats effectués en ligne a augmenté de 4,9 % en 2012 à 9,3 % en 2018 (Source : Euromonitor International).

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.

---

1 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.

2 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).

- *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-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 de l'ouest devraient passer de 285 milliards d'euros en 2018 à environ 380 milliards d'euros en 2021.

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 2018, le taux de pénétration des achats effectués en ligne par les consommateurs était de 9,3 % en Europe. Ce taux est inférieur à celui des États-Unis d'Amérique, qui atteignait 13 % en 2018 (Source : Euromonitor International). Selon le Groupe, le taux de pénétration des achats en ligne relativement bas en Europe représente des opportunités de croissance. En effet, le taux de pénétration des achats en ligne pourrait augmenter en Europe 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 2018 et 2021, le taux de pénétration des achats effectués en ligne par les consommateurs devrait augmenter de 8,7 % à 10,3 % en France, de 4,3 % à 6,4 % en Italie, de 4,4 % à 5,5 % en Espagne, et de 9,8 % à 11,5 % 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 %), alors que le marché du Groupe au Pays-Bas présente un taux de pénétration de 9,2 % (Source : Euromonitor International).

6.3.2 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 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.

6.4 DESCRIPTION DES ACTIVITES DU GROUPE

6.4.1 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 8 heures en semaine (9 heures le weekend), environ

15 à 20 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 2018, le Groupe comptait 1,2 million de fans sur Facebook, 15 360 sur Twitter et 88 124 sur Instagram.

Chaque vente privée est conçue et réalisée par l'équipe interne de production de 203 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 36 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 à La Plaine Saint-Denis et à Roubaix, avec l'assistance d'équipes en Espagne et en Italie.

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. 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.

6.4.2 L'offre du Groupe

6.4.2.1 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 54 % des ventes Internet brutes en 2018) et une gamme d'autres types d'articles attentivement sélectionnés pour attirer ses membres, comprenant entre autres des produits de beauté et de décoration. 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.

6.4.2.2 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.

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. Au dernier trimestre 2018, le Groupe a enregistré dans ses systèmes 2,4 millions de visites en moyenne par jour, soit 75,4 millions de visites par mois. Au total sur l'année 2018, le Groupe a enregistré 66,5 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. 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.

6.4.3 Nombre d'acheteurs et marchés

6.4.3.1 Nombre d'acheteurs

6.4.3.1.1 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. 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 – 72,6 % des membres du Groupe à la fin de l'année 2018 et 74,3 % de ses acheteurs cumulés étaient des femmes (dont 70 % âgées de 25 à 50 ans).

6.4.3.1.2 Acheteurs

Le tableau suivant résume les évolutions du nombre total d'acheteurs cumulés et d'acheteurs du Groupe pour les périodes indiquées.

Acheteurs cumulés et acheteurs
(*en millions*)

	2011	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Acheteurs cumulés *(au 31 décembre)*	1,5	2,2	3,2	4,3	5,5	6,8	8,0	9,0
% de croissance par rapport à l'année précédente	*54 %*	*42 %*	*45 %*	*35 %*	*28 %*	*22,5 %*	*18,1 %*	*13,6%*
Acheteurs (*par exercice de douze mois clos au 31 décembre*)	0,9	1,3	1,8	2,4	2,9	3,2	3,6	3,5

% de croissance par rapport à l'année précédente	*46 %*	*55 %*	*35 %*	*30 %*	*22 %*	*12,8 %*	*10,3 %*	*-2,1%*

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 des nouveaux inscrits en acheteurs et des acheteurs en acheteurs réguliers.

6.4.3.1.2.1 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.

6.4.3.1.2.2 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.

6.4.3.2 Marchés

Au 31 décembre 2018, le Groupe exploite des sites Internet locaux en France et dans huit autres pays.

France. La France a été le premier marché du Groupe et demeure son marché principal. Ainsi, en 2018 la France représentait près de 83% 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. Au dernier trimestre 2018, le Groupe a enregistré dans ses systèmes 2,4 millions de visites en moyenne par jour sur sa plateforme française, avec une audience en termes de visiteurs uniques comprise entre 1 et 2,2 million par jour sur la période d'octobre à novembre 2012. (Source : Médiamétrie, Octobre 2018). À la fin de l'année 2018, le Groupe comptait en France 7,2 millions d'acheteurs cumulés. Parmi eux, 2,8 millions ont effectué un achat en 2018.

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. Au 31 décembre 2018, le Groupe disposait de versions locales de sa plateforme dans huit autres pays en dehors de la France (Italie, Espagne, Belgique, Portugal, Allemagne, Pays-Bas, Pologne, et Maroc). Les ventes en Italie sont assurées par la plateforme de Saldi Privati. En outre, le Groupe avait 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. Dans le cadre de son plan « Performance 2018-2020 », le Groupe a annoncé début 2019 son intention de rationaliser son implantation à l'International en concentrant ses efforts sur ses géographies clés et en fermant ses sites de ventes en ligne allemand, polonais et multi-devises. Il continuera néanmoins 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 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 2018, l'activité internationale représentait 17 % du chiffre d'affaires Internet du Groupe. Ses marchés les plus importants en termes de chiffre d'affaires sont l'Italie, l'Espagne, la Belgique et le Portugal.

6.4.4 Marques partenaires

6.4.4.1 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 2018, de 144 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.

6.4.4.2 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 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 », « *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 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.

6.4.4.2.1 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.

L'équipe expérimentée du Groupe en charge du recrutement des marques est composée de 145 acheteurs (au 31 décembre 2018). 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.

6.4.4.2.2 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 2018, 75 % 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 2018, 25 % 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 6.4.9 « 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 pas exclusifs.

6.4.5 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 2018, les articles de mode ont représenté 54 % des ventes Internet brutes du Groupe. 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 46 % en 2018. 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, billetterie, etc.	2009-2016

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 de produits de sa marque #CollectionIRL afin de s'assurer qu'elles sont le 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 ».

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 Beauteprivée.

En juin 2018, le Groupe a lancé SRP Media première régie dédiée au Digital Women. Le positionnement unique du Groupe lui permet d'accompagner les marques dans la digitalisation de l'acte d'achat en créant une expérience unique, qualitative et génératrice de plaisir.

6.4.6 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.

6.4.7 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. 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.

6.4.7.1 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 2018, ces applications mobiles ont été téléchargées plus de 14,6 millions depuis leurs lancements (dont 2,7 millions de téléchargements en 2018). 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 81 % des visites sur la plateforme du Groupe que le Groupe a enregistrées dans ses systèmes dans l'ensemble des régions en 2018.

- les clients utilisant leur mobile sont plus actifs que les clients utilisant leur ordinateur ; en 2018, les clients utilisant leur mobile ont visité la plateforme du Groupe en moyenne 4,2 fois plus souvent que les clients utilisant leur ordinateur ;

- les clients utilisant leur mobile passent en moyenne 1,7 fois plus de commandes par acheteur que les clients utilisant leur ordinateur (environ 9 974 015 millions de commandes par an effectuées sur mobile contre 5 111 353 millions de commandes par an effectuées sur ordinateur) ;

- combinés, ces facteurs ont contribué à l'augmentation significative des ventes du Groupe effectuées depuis les terminaux mobiles, 66% des ventes Internet brutes en 2018 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.

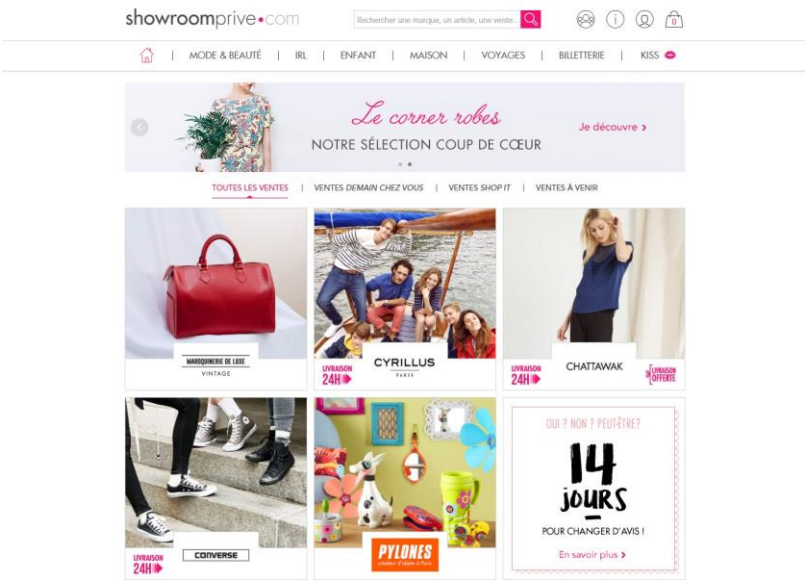


Processus de paiement sur les terminaux mobiles. Le Groupe a conçu une interface simple et pratique permettant de payer sa commande à partir de terminaux mobiles en quelques clics. Il a également prévu des fonctionnalités telles que les adresses de livraison pré-remplies et l'enregistrement des informations 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.

6.4.7.2 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 *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.

6.4.7.3 Options de paiement

Le Groupe offre à ses membres la possibilité de choisir parmi un total de 13 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 (Aurore, Paylib, Paypal). Pour les terminaux mobiles, le Groupe accepte pour certains sites les paiements via certains systèmes tactiles d'identification, notamment Apple Pay et Android Pay. En France et en Espagne, le Groupe offre également à ses membres la possibilité de payer des articles en plusieurs versements via Oney, un service de paiement en plusieurs versements affilié à Banque Accord.

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.

6.4.8 Stratégie marketing

La stratégie marketing du Groupe est axée sur 3 piliers clés que sont les acheteurs, le trafic et le résultat. Pour mettre en œuvre cette stratégie, le Groupe se concentre sur ses médias propres, la fidélisation de ses membres, le réachat et les catégories de produits à forte marge.

Le Groupe incite les membres, par le biais de courriels et de communications ciblées, à se connecter à la plateforme, à effectuer 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 2018, 69,9 % 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 des trois piliers principaux listés ci-dessus.

6.4.9 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. Bien que la distribution d'achat en gros ne génère pas un chiffre d'affaires significatif pour le Groupe (seulement 13 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2018 (soit 1,9 % 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 proposés 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.

6.4.10 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.

6.4.11 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.

6.4.11.1 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.

En outre, au début de l'année 2018, le Groupe a décidé d'internaliser une partie de ses activités logistiques au moyen d'un investissement de 11 millions d'euros dans un entrepôt mécanisé destiné à lui permettre de traiter en propre et de mécaniser une partie de ses flux de ventes conditionnelles et ainsi réduire significativement les coûts de traitement logistique (40 % de réduction attendue des coûts par commande sur environ 20 % des flux à horizon 2020). L'investissement s'étalera sur 2018 et 2019 et il est prévu que le site soit opérationnel fin 2019.

- *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 151 employés à temps plein au 31 décembre 2018. 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. Depuis, octobre 2018, le site de Saint-Witz traite et expédie environ 3 000 commandes par jour en plus de l'activité de tri de stocks et le traitement des retours. 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.

6.4.11.2 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.

6.4.11.2.1 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 cinq partenaires de services logistiques : Dispeo, Deret, ADS, Kuehne&Nagel et Viapost. Dispeo, Deret, ADS, Kuehne&Nagel et Viapost proposent 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. Les contrats conclus avec Dispeo, Deret, ADS, Kuehne&Nagel et Viapost permettent de soutenir une croissance rapide du Groupe puisque le réseau logistique a la capacité de traiter 150 000 commandes quotidiennes (cette capacité pouvant aller jusqu'à 230 000 commandes quotidiennes). 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 comme Kuehne&Nagel. 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.

Il est à noter qu'au début de 2018, le Groupe a décidé d'internaliser une partie de ses activités logistiques au moyen d'un investissement de 11 millions d'euros dans un entrepôt mécanisé destiné à lui permettre de traiter en propre et de mécaniser une partie de ses flux de ventes conditionnelles et ainsi réduire significativement les coûts de traitement logistique (40 % de réduction attendue des coûts par commande sur environ 20 % des flux à horizon 2020). L'investissement s'étalera sur 2018 et 2019 et il est prévu que le site soit opérationnel fin 2019.

6.4.11.2.2 Livraison

Le Groupe cherche continuellement à améliorer son service de livraison en diversifiant les options et en améliorant ses délais moyens de livraison. En 2018, 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 8 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 ses partenariats avec Dispeo, Deret, ADS, Kuehne&Nagel et Viapost, qui lui permettent 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 ses accords avec Dispeo, Deret, ADS, Kuehne&Nagel et Viapost 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.

Par ailleurs, le Groupe a développé en 2017, son offre de livraison en Dropshipment (livraison directe fournisseur). 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 Colissimo, Relais Colis, Mondial Relay et Chronopost. 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. Le groupe met désormais à disposition plus de 20 000 points de retraits en France. 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 Bartolini, Correos, DPD 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.

6.4.11.2.3 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 2018 par rapport à l'exercice précédent.

6.4.12 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 des systèmes d'information (*Chief Information Officer*) et d'environ 80 développeurs confirmés et 20 administrateurs ou techniciens. La plupart de ces développeurs sont basés en Vendée, en France, et le reste de l'équipe, qui fournit des applications décisionnelles et de science de la donnée, 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 140 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.

6.4.12.1 Architecture technologique

6.4.12.1.1 Équipement informatique

Les serveurs et les réseaux du Groupe sont utilisés, maintenus et supervisés par une filiale du prestataire de services externe Econocom Group. Les serveurs, situés dans deux centres de données dans le sud de la France, stockent la majeure partie 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 continuité d'activité 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.

6.4.12.1.2 Logiciel

La plateforme technologique modulable et extensible du Groupe est structurée autour du système de gestion des bases de données (« *Database Management System* »), qui implique 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 une passerelle internationale Internet adaptée qui sert chacun des huit 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 l'intégralité 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 ainsi que sur les langages natifs des dispositifs mobiles android et ios. Ces passerelles de *front-end* comprennent toutes les fonctionnalités du Groupe utilisées par les consommateurs et sont analysées 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 principalement le logiciel qui permet la collaboration sur des activités de support et au sein de projets technologiques.

6.4.12.2 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.

6.4.13 Service clients

Le Groupe considère que l'attention portée à ses membres est un facteur déterminant qui contribue à augmenter leur fidélité. Dans cette perspective, le Groupe veille à fournir un service clients rapide et fiable et à améliorer régulièrement l'ensemble de l'expérience client de ses membres. Le Groupe assure le traitement de l'ensemble des questions et demandes d'assistance des clients (aide à la commande, questions sur les produits, sur l'état des commandes, des livraisons, des paiements, …). Le retour des membres sur leur expérience fait l'objet d'un suivi régulier grâce à une plateforme de business analyse qui permet d'identifier les domaines à améliorer. Le Groupe continue à travailler sur tous les aspects de sa chaîne de distribution pour continuer d'améliorer sa performance.

Le Groupe dispose d'une équipe interne composée de 61 personnes au 31 décembre 2018. Il a également recours aux services de prestataires professionnels de la relation client, notamment ADM Value et WebHelp.

6.5 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 (83 % en 2018) étant réalisée en France. Les principales réglementations encadrant l'activité du Groupe sont résumées ci-après.

Du fait de son implantation dans plusieurs 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.

6.5.1 Réglementation relative à la protection des consommateurs

6.5.1.1 Droit de la consommation et du commerce électronique

6.5.1.1.1 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.

6.5.1.1.2 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.

6.5.1.1.3 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.

6.5.1.1.4 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.

6.5.1.1.5 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.

6.5.1.2 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.

6.5.1.3 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.

6.5.1.4 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.

6.5.1.5 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.

6.5.1.6 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.

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.

6.5.1.7 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.

6.5.1.7.1 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. Toutefois, 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. 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.

6.5.1.7.1.1 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.

6.5.1.7.1.2 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.

6.5.1.7.1.3 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.

6.5.1.7.1.4 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. 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.

6.5.2 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.

6.5.2.1 Traitements effectués au sein de l'Espace économique européen

Le 14 avril 2016, le règlement général sur la protection des données personnelles (ci-après, le « Règlement ») a été définitivement adopté par le Parlement européen. Ce Règlement 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). Le Règlement est entré en vigueur le 24 mai 2016 et est entré en application 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, d'autres ont été intégrés par la loi n°2018-493 du 20 juin 2018. 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 Règlement 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 du Règlement, 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 principalement 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 le Règlement 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 le Règlement 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 le Règlement, 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 de ses transports 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 du Règlement, 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 peut néanmoins être partagée avec le sous-traitant depuis l'entrée en application du Règlement le 25 mai 2018. Le Règlement, à la différence du Règlement, 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 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 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 depuis l'entrée en vigueur du Règlement.

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 à l'intention de procéder à la révision de la directive « vie privée et communications électroniques ».

6.5.2.2 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.

6.5.3 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.

6.5.4 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).

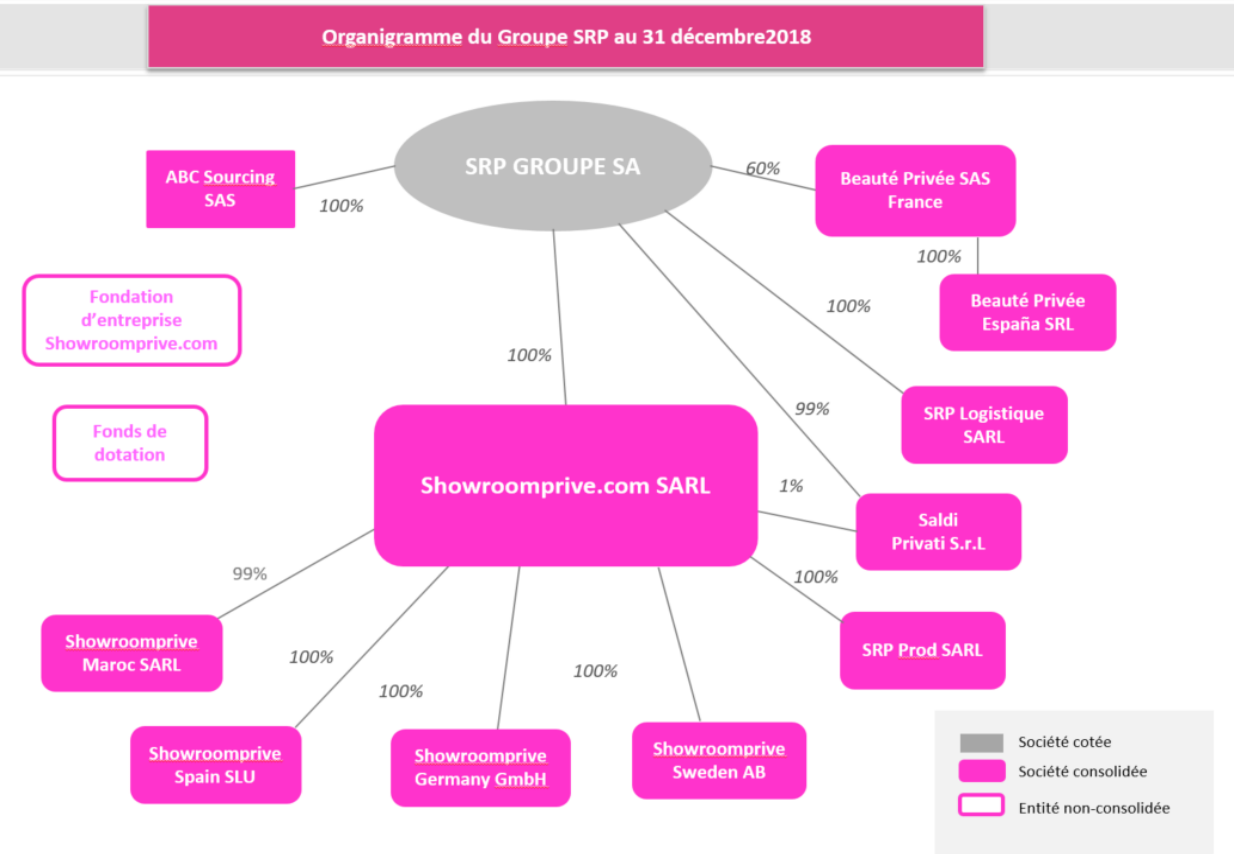
L'agent de voyage est soumis à une réglementation particulière, dont notamment une obligation spéciale d'information (articles L. 211-8 et R. 211-4 du Code du tourisme) et un certain formalisme dans la vente de voyages (articles L. 211-10 et R. 211-6 du Code du tourisme).

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 2018.



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 2018 » 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.

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, 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 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.

Saldi Privati S.r.l. est une société à responsabilité limitée de droit italien au capital social de 303 030,30 euros, dont le siège social est situé via Vincenzo Forcella, 13, 20121 Milan, Italie. La Société détient directement 99 % du capital et des droits de vote de Saldi Privati. Le solde du capital de Saldi Privati est détenu directement par la société Showroomprive.com S.à r.l., filiale du Groupe qui a pris cette participation dans le cadre de l'apport partiel d'actif du fonds de commerce de la société Showroomprive Italy S.r.L qui était détenue directement à 100 % par la société Showroomprivé.com S.à r.l. et qui a été liquidée au 31 octobre 2018. Saldi Privati 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.

Beauté Privée SAS, est une société par actions simplifiée de droit français au capital 100 000 euros, dont le siège social est situé 684 avenue du Club Hippique Immeuble le Patio du Club Hippique 13100 Aix-en-Provence, France. Elle est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés d'Aix-en-Provence sous le numéro 500 209 150. La Société détient directement 60 % du capital et des droits de vote de Beauté Privée SAS. Cette dernière est entrée dans le périmètre de consolidation à compter du 15 mars 2017, date de prise d'effet de la prise de contrôle. Beauté Privée SAS est spécialisée dans la vente évènementielle de produits de beauté. En outre, Beauté Privée SAS détient 100 % du capital de la société Beauté Privée España SLU.

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, au Maroc et en Suède, ainsi que SRP Prod (également détenue via la société Showroomprive.com S.à r.l.) qui gère la réalisation de certaines opérations évènementielles et de communication pour le compte du Groupe.

Enfin, la société Showroomprivé Store S.à r.l. (anciennement SR30), mise en sommeil à la suite de la fermeture en mai 2016 du magasin physique situé à Paris dont elle assurait la gestion, a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine (« TUP ») à la société mère, SRP Groupe S.A, avec effet au 5 février 2018.

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 2018, le Groupe détenait des immobilisations corporelles d'une valeur brute totale de 37,9 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 ; le Groupe loue également des locaux à Olonne-sur-Mer, à Saint-Witz en Suède, en Allemagne, en Espagne, et en Italie ;

- d'entrepôts : des entrepôts situés à Marly faisant l'objet d'un contrat de crédit-bail (qui ont fait l'objet d'une promesse de vente en date du 28 décembre 2017, dont la réalisation doit intervenir en avril 2019) et des entrepôts situés à Saint-Witz faisant l'objet de contrats de sous-location ;

- 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 2018, 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 « Déclaration de performance extra-financière » 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 2018 et 2017 conjointement avec les comptes consolidés annuels du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils figurent à la section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2018 » du présent document de référence.

Les comptes consolidés annuels du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 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 2017 comprennent des informations comparatives pour l'exercice clos le 31 décembre 2016. Le rapport d'audit des commissaires aux comptes de la Société sur les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 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 2018 » 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 2017 et 2016 figurant au Chapitre 9 « Examen de la situation financière et du résultat du Groupe » du Document de Référence 2017, 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 2018, le Groupe est présent en France, son marché principal, et dans huit autres pays. 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.

Avec une croissance confirmée de ses marchés français et internationaux depuis le 2ème trimestre 2018, le chiffre d'affaires du Groupe a augmenté de 3 % en 2018 par rapport à l'exercice 2017. L'EBITDA du Groupe s'établit à 5,1 millions d'euros sur la période, soit une marge d'EBITDA de 0,8 % contre 2,0 % en 2017. La marge en 2018 a été défavorablement impactée par le contrat logistique aux conditions financières défavorables de Saldi Privati qui a pris fin en 2018, ainsi que par l'effet année pleine des investissements de croissance effectués au second semestre 2017 (renforcement des équipes commerciales, IT, internationales et création d'une équipe SRP Media). La marge d'EBITDA s'est renforcée à 1,7% sur la seconde moitié de l'année, en hausse de 1,1 point par rapport à la même période l'année dernière, principalement grâce à l'effet conjugué de l'amélioration de la marge brute et d'une augmentation plus mesurée en année pleine des frais généraux et administratifs qui ont bénéficié de plans d'économies, se traduisant même par une baisse de ces derniers du premier au second semestre 2018.

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 2018 et 2017.

	Exercice clos le 31 décembre		% de variation
	2018	**2017**	**2017 vs 2018**
	(*en milliers d'euros*)		
Chiffre d'affaires Internet[(1)]			
France	546 223	518 712	5,3%
International	112 302	111 169	1,0%
Total du chiffre d'affaires Internet	**658 526**	**629 882**	**4,5%**
Autre chiffre d'affaires[(2)]	13 708	25 089	-45,4%
Total du chiffre d'affaires	**672 233**	**654 971**	**2,6%**
EBITDA[(3)]			
France	15 739	25 722	-38,8%
International	-10 619	-12 659	16,1%
Total EBITDA	**5 120**	**13 063**	**-60,8%**

[(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 de l'ouest ont augmenté de 140 milliards d'euros en 2012 à 285 milliards d'euros en 2018, soit un taux de croissance annuel moyen de 12,6 %. Selon Euromonitor International, ces ventes devraient atteindre 380 milliards d'euros en 2021, soit un taux de croissance annuel moyen de 11,7 % entre 2012 et 2021. 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 de l'ouest devraient ainsi croître de 99 milliards d'euros en 2018 à 156 milliards d'euros en 2021. En outre, sur le marché de la vente au détail (en ligne) en Europe de l'ouest, la part des achats effectués à partir de terminaux mobiles par les consommateurs devrait augmenter de 34,81 % en 2018 à 40,9 % en 2021 (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 2018 plus de 2,6 millions de fois pour la seule année 2018. L'importance de la version mobile dans l'activité du Groupe est significative, représentant environ 81 % du trafic et 66 % des ventes Internet brutes en 2018. 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 1,7 fois plus élevé que les membres se connectant à la plateforme sur ordinateur (environ 9,9 millions de commandes par an effectuées sur le mobile contre 5,1 millions de 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 des membres au fil du temps, 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 2018, le Groupe a continué d'attirer de nouvelles marques partenaires sur sa plateforme et a parallèlement maintenu de bonnes relations avec les marques partenaires existantes. Ainsi 89 % des ventes Internet brutes du Groupe en 2018 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.

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. Ainsi, en 2018, le chiffre d'affaires généré avec les premières marques partenaires a cru de près de 60% par rapport à 2017.

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 2018, le Groupe proposait ainsi des versions locales de ses applications mobiles et de son site Internet dans huit autres pays que la France (Italie, Espagne, Belgique, Portugal, Allemagne, Pays-Bas, Pologne et Maroc). En outre, le Groupe avait 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.

Dans le cadre de son plan « Performance 2018-2020 », le Groupe a annoncé début 2019 son intention de rationaliser son implantation à l'International en concentrant ses efforts sur ses géographies clés et en fermant ses sites de ventes en ligne allemand, polonais et multi-devises. Il continuera néanmoins 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 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 et en Italie et en Belgique en 2017), avec pour objectif de renforcer l'engagement et la fidélisation de ses membres et d'accélérer leur conversion en acheteurs.

Le Groupe a décidé en 2016 de procéder à une 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), 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]. En juin 2018, le Groupe a conclu avec Eprice un accord portant sur la récupération d'une partie du prix d'acquisition de Saldi Privati ainsi que sur le débouclage du contrat logistique conclu avec Eprice au moment de l'acquisition de Saldi Privati. Dans le cadre de cet accord, le Groupe a obtenu un remboursement de 2,5 millions d'euros par Eprice sur le prix d'acquisition pour non atteinte de critères de performances et s'est accordé sur le débouclage anticipé à partir du 30 juin 2018 du contrat logistique conclu avec Eprice en contrepartie du paiement d'une indemnité pour rupture anticipé de 2 millions d'euros. 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. En 2017, le Groupe a finalisé l'intégration de Saldi Privati et opéré la fusion complète de ses plateformes de vente en Italie.

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

Concernant les « éléments liés à l'intégration de Saldi Privati », le Groupe a conclu le 29 juin 2018 avec Eprice un accord portant sur la récupération d'une partie du prix d'acquisition de Saldi Privati ainsi que sur le débouclage du contrat logistique conclu avec Eprice au moment de l'acquisition de Saldi Privati. Dans le cadre de cet accord, le Groupe a obtenu un remboursement de 2,5 millions d'euros par Eprice sur le prix d'acquisition pour non atteinte de critères de performances et s'est accordé sur le débouclage anticipé à partir du 30 juin 2018 du contrat logistique conclu avec Eprice en contrepartie du paiement d'une indemnité pour rupture anticipée de 2 millions d'euros. Le débouclage du contrat logistique a entrainé la reprise du solde de la provision pour contrat défavorable (4,9 millions d'euros) reconnue dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition en 2017.

Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires Internet 2018 à l'international de 112,3 millions d'euros, soit plus de 17 % du chiffre d'affaires 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 des prestataires de services logistiques externes, 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. 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.

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 2018 ont atteint 46 % des ventes Internet brutes du Groupe. Le prix moyen 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 a diminué en 2018 par rapport à 2017. En 2018, 75 % des ventes Internet brutes du Groupe ont été générés par les ventes privées portant sur des produits achetés sur une base conditionnelle, contre 71 % en 2017. 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. Le Groupe s'efforce de piloter son activité afin que le supplément de marge brute sur les produits achetés sur une base ferme compense le supplément de coûts logistiques et de stockage sur les produits achetés sur une base ferme par rapport aux 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. Il est désormais

attendu pour 2018 et 2019 un ralentissement de la croissance économique en Europe par rapport aux niveaux atteints en 2017. En janvier 2019, le FMI prévoit une croissance du PIB de la zone Euro de 1,6 % en 2019 et 1,7 % 2020 et, en France, de 1,5 % en 2019 et 1,6 % en 2020 (Source : Mise à jour des Perspectives de l'économie mondiale du FMI, Janvier 2019).

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 98 % du total du chiffre d'affaires du Groupe en 2018. 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 % en 2018) 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 d'acheteurs et d'acheteurs cumulés pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017.

	31 décembre 2018	31 décembre 2017	% Croissance
Acheteurs cumulés[2] *(à la date indiquée)(en milliers)*			
France	7 200	6 442	11,8%
International	1 831	1 505	21,7%
Total du nombre d'acheteurs cumulés	**9 031**	**7 947**	**13,6%**
Acheteurs[3] *(pour l'exercice clos à la date indiquée) (en milliers)*			
France	2 783	2 817	-1,2%
International	698	738	-5,4%
Total du nombre d'acheteurs	**3 481**	**3 555**	**-2,1%**

- *Conversion des membres en acheteurs 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 acheteurs 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 : 70 % des acheteurs du Groupe en 2018 avaient déjà effectué au moins un achat au cours d'une période précédente et 82 % des ventes Internet brutes en 2018 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 2018, le Groupe a enregistré dans ses systèmes 66,6 millions de visites en moyenne par mois, et 3,4 millions

de membres étaient acheteurs en 2018. 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 du panier moyen ») 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 du panier moyen pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017.

	Exercice clos le 31 décembre		**(% de variation)**
	2018	**2017**	**2018 vs. 2017**
Chiffre d'affaires moyen par acheteur (en euros)			
France	180,3	175,2	2,9%
International	159,1	149,7	6,3%
Total	**176,0**	**169,9**	**3,6%**
Nombre moyen de commandes par acheteur			
France	4,4	4,6	-4,2%
International	4,1	3,7	9,1%
Total	**4,3**	**4,4**	**-1,8%**
Taille du panier moyen (en euros)			
France	41,0	38,2	7,4%
International	38,9	40,0	-2,6%
Total	**40,6**	**38,5**	**5,5%**

- *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 2018, le nombre de commandes passées par les acheteurs utilisant la version mobile a été 1,7 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 82 % du trafic et 66 % des ventes Internet brutes en 2018.

- *Taille du panier moyen*. La taille du panier moyen 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 du panier moyen. 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 du panier moyen 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 et contribuent à hauteur de 54 % des ventes Internet brutes en 2018 (53 % en 2017).

  - *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 du panier moyen. 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 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. Le lecteur est invité à se référer à la note 5.1 des états financiers annuels du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018. 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 2.9 et 5.1 des états financiers annuels consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

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. 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 et les lignes de financement non tirées qui représentent, au 31 décembre 2018, environ 5 millions d'euros au titre d'un crédit renouvelable conclu en 2017 auprès de BNP Paribas, 10 millions d'euros au titre d'une nouvelle ligne de crédit renouvelable consentie par Société Générale en décembre 2018 et 3 millions d'euros au titre d'une convention de crédit conclue avec Bpifrance et de lignes de découvert autorisées auprès des différentes banques du Groupe. Dans chacun des contrats de crédit-bail, les loyers mensuels sont fixes et stables pour toute la durée du contrat. L'ensemble des contrats de crédit-bail en cours au 31 décembre 2018 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 1.4 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 3 %, passant de 655 millions d'euros en 2017 à 672 millions d'euros en 2018.

Le tableau suivant présente une réconciliation des ventes Internet brutes avec le chiffre d'affaires Internet IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017.

	Exercice clos le 31 décembre	
	2018	**2017**
Total des ventes Internet brutes[(1)]	**906 729**	**873 600**
Taxe sur la valeur ajoutée[(2)]	**(142 575)**	**(143 522)**
Impacts de la reconnaissance du chiffre d'affaires[(3)]	(120 172)	(105 743)
Chiffre d'affaires hors Internet et autre[(4)]	28 252	30 635
Chiffre d'affaires (IFRS)	**672 233**	**654 970**

(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 1.13 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 2018 ET 2017

Le tableau ci-dessous présente le compte de résultat consolidé du Groupe pour chacun des exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017, en milliers d'euros.

Éléments du compte de résultat consolidé

	Exercice clos le 31 décembre		(% de variation)
	2018	**2017**	**2018 vs 2017**
	(en milliers d'euros)		
Chiffre d'affaires Internet			
France	546 223	518 712	5,3 %
International	112 302	111 169	1,0 %
Total du chiffre d'affaires Internet	**658 526**	**629 882**	**4,5%**
Chiffre d'affaires « autre »[(1)]	13 708	25 089	-45,4%
Total du chiffre d'affaires	**672 233**	**654 971**	**2,6%**
Coût des ventes	(428 465)	(416 003)	3,0%
Marge brute	**243 768**	**238 967**	**2,0%**
Marketing [(2)]	(34 551)	(34 420)	0,4%

Logistique et traitement des commandes	(157 895)	(150 497)	4,9%
Frais généraux et administratifs	(56 976)	(50 802)	12,2%
Résultat opérationnel courant	**(5 653)**	**3 249**	**-274,0%**
Coût des paiements en actions	(1 784)	(2 707)	-34,1%
Autres produits et charges opérationnels	1 104	(7 879)	-114,0%
Résultat opérationnel	**(6 334)**	**(7 337)**	**-13,7%**
Coût de l'endettement financier	(224)	(178)	25,8%
Autres produits et charges financiers	(77)	(408)	-81,1%
Résultat avant impôt	**(6 636)**	**(7 923)**	**-16,3%**
Impôts sur les bénéfices	2 280	2 689	-15,2%
Résultat net	**(4 356)**	**(5 234)**	**-16,8%**

(1) Le chiffre d'affaires « autre » correspond principalement aux revenus générés par le Groupe à travers des ventes aux grossistes hors Internet.
(2) Conformément aux recommandations de l'AMF, l'amortissement des actifs incorporels reconnus à l'occasion d'un regroupement d'entreprise, est présenté en « résultat opérationnel courant » au sein des dépenses marketing.

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 2018 et 2017 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	
	2018	**2017**
	(*en % du chiffre d'affaires*)	
Chiffre d'affaires Internet		
France	81,3%	79,2 %
International	16,7%	17,0 %
Total du chiffre d'affaires Internet	**98,0%**	**96,2 %**
Chiffre d'affaires « autre »	2,0%	3,8 %
Total du chiffre d'affaires	**100 %**	**100 %**
Coût des ventes	(63,7) %	(63,5) %
Marge brute	**36,3%**	**36,5 %**
Marketing	(5,1)%	(5,3) %
Logistique et traitement des commandes	(23,5) %	(23,0) %
Frais généraux et administratifs	(8,5) %	(7,8) %
Résultat opérationnel courant	**(0,8)%**	**0,5 %**
Coût des paiements en actions	(0,0) %	(0,4) %
Autres produits et charges opérationnels	(0,0) %	(1,2) %
Résultat opérationnel	**(0,9) %**	**(1,1) %**
Coût de l'endettement financier	(0,0) %	(0,0) %
Autres produits et charges financiers	(0,0) %	(0,1) %
Résultat avant impôt	**(1,0)%**	**(1,2) %**
Impôts sur les bénéfices	0,3%	0,4 %
Résultat net	**(0,6) %**	**(0,8) %**

Le tableau ci-dessous présente des informations opérationnelles sélectionnées du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017.

***Informations opérationnelles sélectionnées*[(1)]**

	31 décembre 2018	31 décembre 2017	% Croissance
INDICATEURS CLIENTELE			
Acheteurs cumulés[(2)]			
(à la date indiquée)(en milliers)			
France	7 200	6 442	11,8%
International	1 831	1 505	21,7%
Total du nombre d'acheteurs cumulés	**9 031**	**7 947**	**13,6%**
Acheteurs[(3)]			
(pour l'exercice clos à la date indiquée) (en milliers)			
France	2 783	2 817	-1,2%
International	698	738	-5,4%
Total du nombre d'acheteurs	**3 481**	**3 555**	**-2,1%**
Chiffre d'affaires Internet par acheteur[(5)]			
(pour l'exercice clos à la date indiquée)(en euros)			
France	180,3	175,2	2,9%
International	159,1	149,7	6,3%
Total (au niveau du Groupe)	**176,0**	**169,9**	**3,6%**
COMMANDES			
Commandes[(4)]			
(pour l'exercice clos à la date indiquée) (en milliers)			
France	12 232	12 921	-5,3%
International	2 854	2 766	3,2%
Total des commandes	**15 085**	**15 687**	**-3,8%**
Nombre moyen de commandes par acheteur[(6)]			
(pour l'exercice clos à la date indiquée)			
France	4,4	4,6	-4,2%
International	4,1	3,7	9,1%
Total (au niveau du Groupe)	**4,3**	**4,4**	**-1,8%**
Taille du panier moyen [(7)]			
(pour l'exercice clos à la date indiquée)(en euros)			
France	41,0	38,2	7,4%
International	38,9	40,0	-2,6%
Total (au niveau du Groupe)	**40,6**	**38,5**	**5,5%**

[(1)] Hors Beauteprivée en 2017

[(2)] 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.

[(3)] 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.

(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 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 du panier moyen » 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.

9.2.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe a augmenté de près de 3 % en 2018 (passant de 655,0 millions d'euros en 2017 à 672 millions d'euros en 2018), tiré principalement par la croissance du chiffre d'affaires Internet en France.

Le chiffre d'affaires Internet du Groupe a augmenté de 4,5 % en 2018 (passant de 629,9 millions d'euros en 2017 à 658,5 millions d'euros en 2018), tiré par la France où les ventes ont augmenté de 5,3 % et par les activités du Groupe à l'international qui affichent une croissance de 1 %.

France. En 2018, le chiffre d'affaires Internet du Groupe en France a augmenté de 27,5 millions d'euros (soit une hausse de 5,3 %) (passant de 518,7 millions d'euros en 2017 à 546,1 millions d'euros en 2018).

International. En 2018, le chiffre d'affaires Internet dans les marchés internationaux du Groupe a augmenté de 1,1 millions d'euros (soit une hausse de 1,0 %) (passant de 111,2 millions d'euros en 2017 à 112,3 millions d'euros en 2018).

La croissance du chiffre d'affaires Internet du Groupe en 2018 provient de la hausse continue du chiffre d'affaires moyen par acheteur en France comme à l'international, tirée par la hausse du panier moyen en France et par la hausse du nombre moyen de commandes par acheteur à l'international. Cela s'explique en partie par l'amélioration tangible de l'expérience utilisateur et de la satisfaction clients tirées par les initiatives du Groupe mises en œuvre au cours de l'exercice 2017 (lancement de la personnalisation sur l'ensemble des plateformes d'achat, lancement d'une offre de *dropshipment*, déploiement des innovations digitales, etc).

Acheteurs. Le Groupe continue d'afficher un fort dynamisme, avec près de 1,1 millions de nouveaux acheteurs en 2018. Le nombre d'acheteurs en 2018 a atteint 3,5 millions d'acheteurs, soit une baisse de -2,1 % par rapport à l'année précédente. L'effet de la baisse du nombre d'acheteurs a été plus que compensé par la hausse du revenu moyen par acheteur.

Chiffre d'affaires moyen par acheteur. Le chiffre d'affaires moyen par acheteur a continué de croître de façon significative (en hausse de 3,6 % en 2018) pour atteindre 176,0 euros. En 2018, cette augmentation s'explique principalement par la hausse de la taille du panier moyen d'environ 5,5 % qui atteint 40,6 euros, qui compense largement le léger retrait du nombre de commandes par acheteurs (-2,1% par rapport à l'année précédente).

Comme en 2017, la croissance du chiffre d'affaires Internet du Groupe en 2018 reste soutenue par l'importance croissante des terminaux mobiles, qui génèrent désormais 82 % du trafic et 66 % des ventes Internet brutes en 2018, soit une hausse de 6 points par rapport à 2017 (62%). Les acheteurs sur mobile génèrent en moyenne 1,7 fois plus de commandes que sur ordinateur (environ 9,9 millions de commandes par an effectuées sur le mobile contre 5,1 millions de 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 4,8 millions d'euros en 2018 (soit une hausse de 2,0 %) (passant de 239,0 millions d'euros en 2017 à 243,8 millions d'euros en 2018).

La marge brute représente 36,3% du chiffre d'affaires en 2018, en léger recul de 0,2 point par rapport à 2017. L'évolution observée du taux de marge brute s'explique par l'effet combiné d'une baisse de 2,4 points au premier semestre à 35%, impactée par l'écoulement d'achats fermes réalisés en 2017 à des conditions commerciales moins favorables, et d'une nette amélioration au deuxième semestre (+1,7 point à 37,4%). Les progrès réalisés au deuxième semestre ont été rendus possibles grâce à un niveau d'exigence commerciale accru, une plus grande sélectivité, la réduction du poids des ventes fermes (25% du chiffre d'affaires, en baisse de 4 points), et la montée en puissance de SRP Media.

9.2.3 Marketing

Les dépenses de marketing du Groupe en valeur absolue ont augmenté de 0,4 % en 2018 (passant de 34,4 millions d'euros en 2017 à 34,5 millions d'euros en 2018). En pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe, les dépenses de marketing ont baissé de 20 points de base, passant de 5,3 % du chiffre d'affaires en 2017 à 5,1 % en 2018.

9.2.4 Logistique et traitement des commandes

Les frais de logistique et de traitement des commandes en pourcentage du chiffre d'affaires passent de 23 % en 2017 à 23,5 % en 2018 (soit une hausse de 5 points de base), impactés par le contrat logistique aux conditions financières défavorables de Saldi Privati qui a pris fin 2018. Retraités de cette augmentation, ils seraient restés stables en pourcentage du chiffre d'affaires.

9.2.5 Frais généraux et administratifs

Les frais généraux et administratifs en pourcentage du chiffre d'affaires ont augmenté, passant de 7,8 % du chiffre d'affaires en 2017 à 8,5 % du chiffre d'affaires en 2018, tirés par l'effet année pleine des investissements réalisés au deuxième semestre 2017 (renforcement des équipes commerciales, IT, internationales et création d'une équipe SRP Media). Les premiers effets des plans d'économies ont commencé à se matérialiser dès le deuxième semestre 2018 avec un recul de près d'un demi-million des frais de structure, par rapport au 1er semestre de l'année.

9.2.6 Résultat opérationnel courant

Reflétant les tendances précitées, le résultat opérationnel courant du Groupe est passé de 3,2 millions d'euros en 2017 à -5,7 millions d'euros en 2018. En pourcentage du chiffre d'affaires, le résultat opérationnel courant a diminué, passant de 0,5 % en 2017 à -0,8% en 2018.

9.2.7 Amortissement des actifs incorporels reconnu à l'occasion d'un regroupement d'entreprises

L'amortissement des actifs incorporels reconnu à l'occasion d'un regroupement d'entreprises se rapporte principalement à l'amortissement linéaire de la valeur de fichiers membres et de la technologie considérées comme acquises par le Groupe dans le cadre de la réorganisation ayant débouché sur sa création en 2010 ou d'autres acquisitions effectuées depuis cette date. Il s'élève à 1,1 million d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, contre 1,3 million d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. Conformément aux recommandations de l'AMF, le montant correspondant est présenté en « résultat opérationnel courant » au sein des dépenses de marketing.

9.2.8 Coût des paiements en actions

Le coût des paiements en actions du Groupe a baissé de 2,7 millions d'euros en 2017 à 1,7 million d'euros en 2018 ; cette diminution s'explique principalement par l'annulation des droits de certains bénéficiaires liée à la non atteinte de la condition de présence en tant que salarié ou mandataire social du Groupe prévue aux règlements des plans d'attribution gratuites d'actions des bénéficiaires considérés à la clôture de l'exercice 2018.

9.2.9 Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels représentent une charge nette de 1,1 million d'euros en 2018 (contre 7,9 millions d'euros en 2017) qui comprend principalement des charges de restructuration, des honoraires liés à des opérations de fusions-acquisitions (0,9 millions d'euros), des dons à la fondation d'entreprise Showroomprivé.com et au fonds de dotation (0,4 millions d'euros), des honoraires à caractère non récurrent (1,3 millions d'euros), des profits liés à l'intégration de Saldi Privati (5,2 millions d'euros) et des coûts engagés dans le cadre de litiges commerciaux (0,4 millions d'euros).

9.2.10 Résultat opérationnel

En cohérence avec les facteurs décrits ci-dessus, le résultat opérationnel du Groupe a augmenté, passant de (7,3) millions d'euros en 2017 à (6,3) millions d'euros en 2018.

9.2.11 Coût de l'endettement financier

Le coût de l'endettement financier du Groupe, est stable à 0,2 million d'euros en 2017 et 2018.

9.2.12 Autres produits et charges financiers

Les autres produits et charges financiers représentent une charge nette de (0,08) million d'euros en 2018 contre (0,4) million d'euros en 2017.

9.2.13 Résultat avant impôt

Le résultat avant impôt du Groupe est passé de (7,9) millions d'euros en 2017 à (6,6) millions d'euros en 2018. Cette augmentation s'explique par la hausse du résultat opérationnel (détaillée ci-dessus). Le résultat avant impôt en pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe est passé de (1,2) % en 2017 à (0,09) % en 2018, reflétant l'augmentation du résultat opérationnel en pourcentage du chiffre d'affaires.

9.2.14 Impôts sur les bénéfices

Le produit d'impôt du Groupe est passé de 2,7 millions d'euros en 2017 à un produit d'impôt de 2,2 millions d'euros en 2018. Ce produit d'impôt est le reflet de la combinaison de charges d'impôt courant pour 2 million d'euros et de produits d'impôts différés pour 4,3 millions d'euros.

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 est resté stable à (2,5) millions d'euros en 2017 et en 2018.

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)	**2018**	**2017**
Résultat net	(4 355)	(5 234)
Coûts des paiements en actions	1 784	2 707
Résultat net ajusté[(1)]	**(2 571)**	**(2 527)**

(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 2018 et 2017.

	Exercice clos le 31 décembre				
	2018		**2017**		**2018 vs 2017**
	en milliers d'euros	*En % du chiffre d'affaires*	*en milliers d'euros*	*En % du chiffre d'affaires*	*% de variation*
Résultat net	(4 356)	(0,6) %	(5 234)	(0,8) %	16,80%
Amortissement des actifs incorporels reconnus à l'occasion d'un regroupement d'entreprises.	1 134	0,2 %	1 372	0,2 %	(17,3) %
Amortissement et dépréciation des immobilisations	9 640	1,4 %	8 443	1,3 %	14,2 %
Dont amortissement lié à la logistique et au traitement des commandes	2 583	0,4 *%*	*2 040*	*0,3 %*	26,6 *%*
Dont amortissement liés aux frais généraux et administratifs	7 056	1,0 *%*	*6 403*	*1,0 %*	10,2 *%*
Coût des paiements fondés sur des actions	1 784	2,6 %	2 707	0,4 %	(34,0) %
Éléments non récurrents[(1)]	(1 104)	(0,4) %	7 878	1,2 %	(114,0) %
Coût de l'endettement financier	224	0,0 %	178	0,0 %	25,8 %
Autres produits et charges financiers	77	0,0 %	408	0,1 %	(81,1) %
Impôt sur les bénéfices	(2 280)	(0,3) %	(2 689)	(0,4) %	(15,2) %
EBITDA	**5 120**	**0,8%**	**13 063**	**2,0 %**	**(60,8) %**
France	15 739	*2,9 %*[(2)]	*25 722*	*4,7 %*[(2)]	(38,8) %
International	(10 619)	*(9,5) %*[(2)]	*(12* 659*)*	*(11,3) %*[(2)]	(16,1) *%*

(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 atteint 5,1 millions d'euros en 2018, en baisse de -7,9 millions d'euros par rapport à 2017, soit une marge d'EBITDA de 0,8 % du chiffre d'affaires en 2018, en baisse de 1,2 point par rapport à 2017, impactée au premier semestre par la baisse de l'activité du début d'année et l'écoulement des reliquats d'achats fermes réalisés en 2017, ainsi que les investissements annoncés dans le cadre du plan « Performance 2018-2020 ». Sur le deuxième semestre, la marge d'EBITDA s'élève à 1,7%, en hausse de 1,1 point par rapport à la même période de l'année dernière, principalement grâce à la nette amélioration de la marge brute et à une augmentation plus mesurée des frais de structure.

France. En 2018, l'EBITDA du Groupe en France a diminué de 10,0 millions d'euros (soit une baisse de 38,8 %) (passant de 25,7 millions d'euros en 2017 à 15,7 millions d'euros en 2018), la rentabilité atteignant 2,8 % en 2018.

International. Les activités à l'international ressortent en pertes de 10,6 millions d'euros (contre une perte de 12,7 millions d'euros en 2017).

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 2017 figurant au Chapitre 10 « Examen de la situation financière et du résultat du Groupe » du Document de Référence 2017 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 2018, sa dette financière brute était de 42,2 millions d'euros et correspondait essentiellement à une dette externe levée en 2017 auprès de BNP Paribas pour financer l'acquisition de Saldi Privati, une dette vis-à-vis des minoritaires de la société Beauteprivee, dont 60 % ont été acquis en 2017, pour l'acquisition des 40 % restants, d'un financement des investissements prévus dans le cadre de l'internalisation d'une partie de ses flux logistiques, et des contrats de crédit-bail.

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. 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 positifs liés aux activités opérationnelles avant impôt pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 (4,6millions d'euros) comparés à des flux de trésorerie nets négatifs de 33,4 millions d'euros en 2017. 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. En 2017, les impôts payés par le Groupe se sont élevés à 4,8 millions d'euros. En 2018 le montant d'impôts nets remboursés au Groupe s'élève à 2 millions d'euros et s'explique principalement par le remboursement d'acomptes d'impôts sur les sociétés et de crédit d'impôts..

- *Trésorerie disponible et équivalents de trésorerie*. La trésorerie et les équivalents de trésorerie inscrits au bilan du Groupe aux 31 décembre 2018 et 2017 s'élèvent à respectivement 80,4 millions d'euros et 50,9 millions d'euros, soit une variation nette de la trésorerie en hausse de 30 millions d'euros sur l'année 2018. La variation nette de la trésorerie s'explique essentiellement par l'augmentation de capital de 38 millions d'euros, les versements de compléments de prix aux cédants des sociétés Beauté Privé et ABC Sourcing, le remboursement d'une partie du complément de prix relatif à l'acquisition de la société Saldi Privati et par la

poursuite des activités d'investissement sur le site internet et des projets en cours pour l'amélioration des services et de la logistique à hauteur de 15 millions d'euros net de financements bancaires.

- *Crédit-bail.* Le total des encours au titre de ces contrats de crédit-bail s'élevait à 1,4 millions d'euros au 31 décembre 2018 et 2,4 millions d'euros au 31 décembre 2017.

- *Financement.* Le Groupe a obtenu en 2018 des lignes de financement qui représentent environ 12 millions d'euros au titre d'une convention de crédit destinée à son investissement logistique consenti par Crédit Agricole en avril 2018, 10 millions d'euros au titre d'une nouvelle ligne de crédit renouvelable consentie par Société Générale en décembre 2018, 3 millions d'euros au titre d'une convention de crédit conclue avec Bpifrance et 2,6 millions d'euros au titre du financement de créances sur le Trésor relatives au crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi.

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 2018, le Groupe a également capitalisé une partie de ses frais de développement qui correspondent, pour l'essentiel, à des investissements en développement informatique. Les frais de 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. Les dépenses d'investissement représentent respectivement 18,3 millions d'euros et 12,5 millions d'euros pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017. 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 conséquence, le besoin en fonds de roulement du Groupe est généralement négatif c'est-à-dire que le Groupe dégage de la trésorerie au lieu de la consommer. Ainsi en 2018, les ventes fermes ont représenté 25 % du chiffre d'affaires de l'année (contre 29% en 2017) et le Groupe a généré plus de 5 millions d'euros de trésorerie grâce à la diminution de son besoin en fonds de roulement.

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 2018 et 2017.

	Exercice clos le 31 décembre	
	2018	**2017**
	(*en milliers d'euros*)	
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	6 710	(38 238)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(17 930)	(20 794)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	40 737	12 912
Variation de change	10	(6)
Variation de la trésorerie	29 527	(46 126)

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	
	2018	**2017**
	(*en milliers d'euros*)	
Résultat net consolidé	(4 355)	(5 234)
Élimination des provisions et amortissements et autres éliminations	5 542	11 946
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt	1 187	6 712
Élimination de la charge (produit) d'impôt	(2 280)	(2 689)
Élimination du coût de l'endettement financier net	224	178
Incidence de la variation du besoin en fonds de roulement	5 533	(37 627)
Dont Incidence de la variation des stocks	(6 116)	*(6 758)*
Dont Incidence de la variation des clients, fournisseurs et comptes rattachés	28 557	*(25 466)*
Dont Incidence de la variation des autres créances et dettes	(16 908)	*(5 403)*
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles avant impôt	4 664	(33 426)
Impôts payés	2 046	*(4 812)*
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	6 710	(38 238)

Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles du Groupe se sont élevés à 6,7 millions d'euros en 2018 et (38,2) millions d'euros en 2017. En 2017, la baisse de la trésorerie sur l'exercice s'explique principalement par la baisse de la rentabilité, les changements des besoins en fonds de roulement liés à la hausse plus forte qu'anticipée du poids des achats réalisés sur une base ferme. En 2018, l'augmentation des flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles s'explique principalement par l'amélioration du besoin en fonds de roulement qui permet de générer plus de 5 millions d'euros de trésorerie tirée par la diminution des achats fermes en baisse de 26% par rapport à 2017.

Variations du besoin en fonds de roulement

Les variations du besoin en fonds de roulement ont généré une trésorerie positive de 5,5 millions d'euros en 2018 et une trésorerie négative de (37,6) millions d'euros en 2017. 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 même si 2017 constituait une exception à la règle compte tenu de l'augmentation des achats fermes cette année-là.

Pour l'exercice 2017, la variation des différents composants du besoin en fonds de roulement a été négative ce qui a expliqué une partie de la baisse de la trésorerie sur l'exercice.

En 2018, les variations moyennes des stocks ont été faibles et la variation des créances clients largement inférieure en comparaison avec les variations moyennes des dettes fournisseurs ce qui a permis des variations des besoins en fonds de roulement génératrice de flux de trésorerie positifs.

Les flux de trésorerie générés par les variations du besoin en fonds de roulement ont représenté en 2018 et 2017 respectivement 0,8 % et (5,7) % 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	
	2018	**2017**
	(en milliers d'euros)	
Incidence des variations de périmètre…….	--	(8 331)
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	18 306	(12 474)
Acquisition d'actifs financiers.....	--	--
Variation des prêts et avances consentis.....	84	(32)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	112	43
Autres flux liés aux opérations d'investissement.....	180	--
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement.....	(17 930)	(20 794)

En 2018, le Groupe a généré un flux de trésorerie liés aux activités d'investissement négatif de (17,9) millions d'euros contre (20,8) millions d'euros en 2017, cette évolution s'expliquant principalement par la poursuite des investissements dans les projets en cours relatif à l'amélioration de la productivité des services. Les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles sont en hausse, passant de 12,5 millions en 2017 à 18,3 millions en 2018, 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	
	2018	**2017**
	(*en milliers d'euros*)	
Augmentation de capital et réserves pour primes d'émission	38 017	805
Cession (acquisition) nette d'actions propres	(183)	(1 641)
Émission d'emprunts	21 700	22 500
Remboursement d'emprunts	(18 595)	(8 569)
Intérêts financiers nets versés	(202)	(183)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	40 737	12 912

En 2018, le Groupe a généré un flux de trésorerie lié aux activités de financement positif de 40,7 millions d'euros, principalement dû à l'augmentation de capital à hauteur de 38 millions d'euros et à la levée d'un emprunt bancaire à hauteur de 12 millions d'euros dont le montant des tirages s'est élevé à 4,2 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2018. En 2017, le Groupe a généré un flux de trésorerie lié aux activités de financement positif de 12,9 million d'euros, principalement dû à la levée d'un emprunt bancaire.

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 7,6 millions d'euros en 2018 et étaient principalement consacrées à l'amélioration de ses applications mobiles et de ses sites Internet, aux gains d'efficacité de ses systèmes logistiques, de traitement des commandes et de service client, ainsi qu'aux développements d'applications basées sur l'intelligence artificielle. 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 64 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 (cette dernière n'étant plus maintenue), 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. En 2017, le Groupe a déployé le moteur de recherche sur les applications mobiles.

- *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, plus de 100 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 6.4.12.1 « 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. 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.

En outre, au début de l'année 2018, le Groupe a décidé d'internaliser une partie de ses activités logistiques au travers d'un investissement de 11 millions d'euros dans un entrepôt mécanisé destiné à lui permettre de traiter en propre et de mécaniser une partie de ses flux de ventes conditionnelles et ainsi réduire significativement les coûts de traitement logistique (40 % de réduction attendue des coûts par commande sur environ 20 % des flux à horizon 2020). L'investissement s'étalera sur 2018 et 2019 et il est prévu que le site démarre son activité courant 2019.

Le lecteur est invité à se reporter à la section 6.4.11 « 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 étrangers 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* », 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 2017 et 2018, 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

En 2019, le Groupe réaffirme sa volonté de se focaliser en priorité sur la poursuite d'une croissance solide, à la fois pérenne et profitable, en s'appuyant sur ses relations fortes avec les marques et ses membres. Celle-ci s'inscrit dans la poursuite du renforcement de l'efficacité opérationnelle et le développement de nouvelles opportunités de croissance, initiées dans le cadre de son plan « Performance 2018 - 2020 ».

1. **Des leviers forts d'amélioration de la profitabilité**
   Le Groupe confirme ainsi sa priorité de renouer rapidement avec des niveaux de profitabilité plus proches des niveaux historiques, en agissant sur les leviers suivants :

   - Amélioration de la marge brute
     - Sélectivité et exigence maintenue au niveau des conditions d'achat
     - Amélioration opérationnelle du traitement des retours
     - Développement de SRP Media
     - Optimisation des achats fermes

   - Concentration des efforts sur les géographies-clés
     - Fermeture des activités B2C en Allemagne, Pologne et site multidevises

   - Plan d'économies et de gains de production de 8 à 10 millions d'euros à horizon 2020.
     - Contrôle strict des opex
     - Simplification de l'organisation et gains de productivité
     - Optimisation des dépenses marketing

   - Finalisation de l'investissement logistique (permettant d'internaliser partiellement la logistique et de générer ainsi des gains de productivité et des économies de coûts, avec un impact positif sur l'EBITDA d'environ 4 millions d'euros à horizon 2020)

2. De nouvelles opportunités de croissance et de marge à moyen terme portées par les priorités stratégiques du Groupe

- La Groupe va poursuivre le développement de ses trois axes stratégiques moyen terme dévoilés dans le cadre du plan « Performance 2018-2020 »

    - Poursuite du développement de SRP Media et vive accélération de l'activité Data
    - Partenariat avec Carrefour riche en réalisations et projets futurs
    - Démarrage conforme au calendrier du nouvel entrepôt mécanisé au troisième trimestre 2019 permettant l'internalisation d'une partie des flux logistiques du Groupe.

13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE

Non applicable.

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 en Annexe II « Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise » 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 présentant la composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2018 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 figurent en Annexe II « Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise » du présent document de référence.

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.

Evolutions de la composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Monsieur Alexandre Nodale a démissionné de son mandat d'administrateur de la Société avec effet au 7 février 2018 suite à la réalisation de l'acquisition d'un bloc d'actions représentant environ 17 % des actions de la Société par la société Carrefour auprès de la société Conforama. Sur proposition de Carrefour, Madame Marie Cheval, Directrice Exécutive Clients, Services et Transformation Digitale de la société Carrefour, a été cooptée par décision du Conseil d'administration du 15 février 2018. Cette cooptation a été ratifiée par l'assemblée générale des actionnaires du 14 juin 2018.

En outre, les mandats d'administrateurs de Mesdames Marie Ekeland et Luciana Lixandru sont arrivés à échéance lors de l'assemblée générale des actionnaires du 14 juin 2018. A cet égard, l'assemblée générale des actionnaires du 14 juin 2018 a décidé, sur proposition du Conseil d'administration lors de sa réunion du 12 avril 2018, de renouveler les mandats de Mesdames Marie Ekeland et Luciana Lixandru 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 2021.

Madame Luciana Lixandru a démissionné de son mandat d'administrateur de la Société avec effet au 26 juillet 2018. En remplacement, Monsieur Cyril Vermeulen a été coopté par décision du Conseil d'administration du 26 juillet 2018. Cette cooptation sera soumise à ratification par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 27 juin 2019.

Madame Marie-Estelle Taudou Miquelard a démissionné de son mandat d'administrateur de la Société avec effet au 26 juillet 2018 et n'a pas été remplacée.

Madame Marie Cheval a démissionné de son mandat d'administrateur de la Société avec effet au 30 novembre 2018. Sur proposition de Carrefour, Madame Amélie Oudéa-Castera, a été cooptée par décision du Conseil d'administration du 30 novembre 2018. Cette cooptation sera soumise à ratification par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 27 juin 2019.

Evolutions de la composition du Conseil d'administration intervenues depuis la clôture de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Madame Alix Laine a démissionné de son mandat d'administrateur de la Société avec effet au 17 avril 2019. En remplacement, Madame Irache Martinez Abasolo a été cooptée par décision du Conseil d'administration du 17 avril 2019. Cette cooptation sera soumise à ratification par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 27 juin 2019.

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.

Sur proposition de Carrefour, Monsieur Frédéric Haffner, Directeur Exécutif Stratégie et M&A de la société Carrefour, a été nommé en tant que censeur par le Conseil d'administration du 15 février 2018, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022. Cette nomination a été ratifiée par l'assemblée générale des actionnaires du 14 juin 2018.

14.1.1.2 Renseignements personnels concernant les membres du Conseil d'administration au 31 décembre 2018

Thierry Petit est co-fondateur, avec David Dayan, du site showroomprive.com créé en 2006. Il est administrateur et Président-Directeur Général du groupe depuis le 8 novembre 2017. 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.

David Dayan est co-fondateur, avec Thierry Petit, du site showroomprive.com créé en 2006. Il est administrateur et Directeur Général délégué du Groupe depuis le 8 novembre 2017. 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.

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 a accompagné Showroomprive.com sur les sujets commerciaux et juridiques tout en étant garant de la réalisation du Business Plan jusqu'en 2017. 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).

Amélie Oudéa-Castera [1] est une ancienne joueuse de tennis. Elle est diplômée de Sciences Po, de l'ESSEC et de La Sorbonne (en droit), et ancienne élève de l'ENA. Elle a intégré la Cour des Comptes en 2004, puis rejoint en 2008 le Groupe Axa où elle a passé presque dix ans, y exerçant les responsabilités de directrice de la stratégie, puis de directrice du marketing et du digital pour la France puis pour le Groupe. En novembre 2018, Amélie est entrée chez Carrefour comme Directrice du e-commerce, de la data et de la transformation digitale. Son champ de compétences va de la marque à l'IT. Elle est par ailleurs administratrice des Groupes Eurazeo et Plastic Omnium, ainsi que de l'association Sport dans la ville qui fait de l'insertion sociale par le sport. Enfin, Amélie Oudéa-Castera co-préside la commission sur l'impact des mutations technologiques du MEDEF.

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 aux conseils d'administration de Butterfly.ai, Holberton School, Keakr, Lifen, Lunchr, Parrot et Shine et Zoe. 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 puis à Paris, pour participer au développement et au support d'une application destinée aux salles de marché. 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 où elle a notamment investi dans Criteo (NSDQ : CRTO) et Teads (racheté par Altice). Elle est également co-fondatrice de l'association France Digitale, unissant entrepreneurs et investisseurs de l'innovation numérique pour le développement de cet écosystème. Marie Ekeland a été également membre du Conseil National du Numérique de 2013 à 2017 et est 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 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 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

1 Madame Amélie Oudéa-Castera, a été cooptée, sur proposition de Carrefour, par décision du Conseil d'administration du 30 novembre 2018 en remplacement de Madame Marie Cheval qui a démissionné de son mandat d'administrateur de la Société avec effet au 30 novembre 2018. Cette cooptation sera soumise à ratification par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 27 juin 2019.

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.

Alix Laine[1] (de son nom de jeune fille Foriel-Destezet) est membre du conseil d'administration d'Akila, le family office de son père, Philippe Foriel-Destezet, qu'elle a rejoint en 2012 pour prendre alors en charge les activités de Private Equity. Madame Laine a démarré sa carrière en tant que journaliste chez Bloomberg à Londres puis chez LCI et M6 à Paris. Elle a ensuite participé au lancement du site TerraFemina en tant que rédactrice en chef, avant la fusion avec le groupe Webedia. Mère de trois enfants, elle vit aujourd'hui à Londres. Elle est diplômée de Sciences-Po Paris et de l'école de journalisme de l'Université de Columbia à New York.

Cyril Vermeulen a cofondé en 1999 auFeminin.com, un groupe de média en ligne revendu à Axel Springer après une formation aux Ponts et Chaussées et HEC-Entrepreneurs puis quelques années à l'inspection de la Société Générale et chez McKinsey. Il a ensuite poursuivi de nouvelles aventures en tant qu'entrepreneur et enseignant à Shanghai pendant 6 ans. Il est depuis une quinzaine d'années un investisseur actif et membre du conseil d'administration de startups digitales.

Frédéric Haffner est diplômé de HEC. En 1999, il rejoint Rothschild & Cie où il est en charge de nombreuses opérations de fusions-acquisitions et de financement en accompagnement de grandes entreprises françaises et européennes dans leur développement international. Il rejoint Carrefour en 2014 en tant que Directeur Fusions-Acquisitions. En 2017, il a coordonné l'introduction en bourse de Carmila et de Grupo Carrefour Brasil. Depuis le 2 octobre 2017, il a pris la fonction de Directeur Exécutif Stratégie et M&A et siège au Comité Exécutif Groupe de Carrefour.

14.1.1.3 Règles générales et principes directeurs relatifs à la composition du Conseil d'administration.

Les règles générales et principes directeurs relatifs à la composition du Conseil d'administration sont décrits en Annexe II « Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise » 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.

Les règles générales et principes directeurs relatifs au mode d'exercice de la Direction Général sont décrits en Annexe II « Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise » du présent document de référence.

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 2018, de 10 membres dont la mission est de coordonner la direction opérationnelle du Groupe. 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 Thierry Petit et David Dayan, est composé des principaux responsables opérationnels de la Société à savoir :

[1] Madame Alix Laine a démissionné de son mandat d'administrateur de la Société avec effet au 17 avril 2019. En remplacement, Madame Irache Martinez Abasolo a été cooptée par décision du Conseil d'administration du 17 avril 2019. Cette cooptation sera soumise à ratification par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 27 juin 2019.

- Anil Benard-Dende, Directeur Général Adjoint (Deputy CEO) ;
- Irache Martinez, Directrice Marketing (Chief Marketing Officer) ;
- Frédéric Delalé, Directeur des Systèmes d'Information (Chief Information Officer) ;
- Thomas Kienzi, Directeur Financier (Chief Financial Officer)[1] ;
- Sarah Dupond, Directrice Juridique (General Counsel) ;
- Marine Lecomte, Directrice Commercial Fashion (Fashion Sourcing Director) ;
- Sophie Robin, Directrice des Ressources Humaines (Human Ressources Director) ;
- Matthias Nentwich, Directeur international (*Director for International*) ;
- Arnaud Poisson, Directeur des Opérations (Chief Operating Officer) ; et
- Frédéric Lorfanfant, Directeur Commercial Grande consommation (Mass market products Sourcing Director).

Renseignements personnels concernant les membres du Comité Exécutif :

Anil Benard-Dende a rejoint le Groupe en 2016 en tant que Directeur Général des Opérations. En 2018, il est nommé Directeur Général adjoint du Groupe. 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).

Irache Martinez a rejoint le Groupe en 2014 pour créer le département de la Marque ainsi que l'agence de communication interne du Groupe avant d'être nommée Directrice Marketing en octobre 2017. 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.

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.

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, puis Directeur Financier en octobre 2017. 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

[1] Monsieur Thomas Kienzi a fait part de sa decision de poursuivre d'autres projets et de quitter l'entreprise après la publication des résultats annuels de 2018. Un processus de recrutement est actuellement en cours pour le poste de Directeur financier. Monsieur Arnaud Delmotte, Directeur du contrôle de gestion Groupe, assurera la transition.

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.

Sarah Dupond, directrice juridique, a rejoint le Groupe en 2016. Diplômée de Sciences-Po Rennes et d'un DESS de droit européen des affaires de l'Université Panthéon-Assas, Sarah a débuté sa carrière au sein du cabinet d'avocats Nomos où elle a développé une expertise forte de droit économique. Elle a notamment été détachée en qualité d'avocat au sein de la direction juridique d'Amazon France. Elle a ensuite passé près de trois ans dans la filiale France du groupe Henkel où elle était en charge de l'ensemble des problématiques juridiques de deux business units (Laundry & Home care et Beauty Care Pro). Elle endosse également le rôle de Data Protection Officer et de Compliance Officer du Groupe.

Marine Lecomte est Directrice des Achats sur les secteurs Home décoration meubles, accessoires de mode et lingerie depuis la création du Groupe en 2007. Elle a été responsable des secteurs Mode (ADN de Showroomprive) avant d'être nommée Directrice Commerciale Fashion en 2018. Marine a travaillé en tant que *Purchasing Manager* dans une entreprise spécialisée dans l'achat de marques de Designers à prix réduits avant de faire valoir ses talents de négociatrice au sein du groupe *France Export* au côté de David Dayan pendant plus de 10 ans précédent la création de Showroomprive.com. Marine est diplômée d'un MBA de l'Université Américaine Nicholls State University, Master effectué après l'obtention de son diplôme de l'ESCE Paris.

Sophie Robin Rémusat a rejoint l'entreprise Showroomprive.com en octobre 2018 comme Directrice des Ressorces Humaines et de la Communication Interne. Précédemment, elle a été Directrice des Ressources Humaines chez Michel et Augustin après avoir occupé ce même poste chez Rue du Commerce. Diplômée d'une maîtrise de droit du travail puis d'un 3ème cycle de Ressources Humaines à l'Institut Catholique de Paris, Sophie a accompagné pendant plus de 18 ans différentes entreprises dans la création ou le développement de leur service RH. La mise en place de nouvelles organisations, la conduite du changement, l'accompagnement managérial et la gestion des relations sociales sont devenues ses expertises.

Matthias Nentwich a rejoint le Groupe en octobre 2016 comme *Country Manager* Allemagne et Europe du Nord, avant d'être nommé Directeur International en Juillet 2017. Matthias Nentwich a été membre du Comex Groupe CEO des filiales allemande et autrichienne de venteprivee.com qu'il a rejoint en 2014. De nationalité franco-allemande, il a plus de 20 ans d´expérience dans le *growth management, sales and business developpement* en tant que membre du Comex et/ou Directeur General dans différents groupes en France, Allemagne et Asie notamment chez Roullier S.A., Bertelsmann/ Arvato, Jakob Gerhardt et Hapag Lloyd.

Arnaud Poisson a rejoint le Groupe en 2018 pour en piloter les Opérations à travers ses composantes approvisionnement, logistique et transport. Diplômé de l'Institut Supérieur du Commerce et d'un mastère en supply chain de l'ESSEC, Arnaud a débuté sa carrière au sein de cabinets spécialisés en management de la supply chain. Il a ensuite poursuivi son parcours au sein d'enseignes du retail physique et digital (FNAC, Conforama, Casino, Vente-Privee) sur des fonctions de pilotage opérationnel et de transformation des opérations.

Frédéric Lorfanfant a rejoint le Groupe en mai 2018 comme Directeur Commercial Beauté & Produits de Grande Consommation. Diplômé de SKEMA, il a passé 10 ans chez Procter & Gamble dans diverses fonctions de management commercial et marketing. Il a également été Directeur Commercial et Category Management du groupe Andros-Bonne Maman, ainsi que DG de Médiaperformances, leader français de l'in-store marketing. Avant de rejoindre SRP il dirigeait la filiale française du groupe de mode lifestyle Guess.

Pour plus de détails sur les renseignements personnels de Messieurs Thierry Petit et David Dayan, le lecteur est invité à se reporter à la section 14.1.1.2 « Renseignements personnels concernant les membres du Conseil d'administration au 31 décembre 2018 » du présent document de référence.

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 (Directeur Général Délégué), 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 que :

- 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 ;

- en vertu du pacte d'actionnaires conclu entre les Fondateurs et la société Carrefour qui est entré en vigueur le 7 février 2018, constitutif d'une action de concert entre eux vis-à-vis de la Société,

et décrit à la section 18.4 « Pactes d'actionnaires » du présent document de référence, il est prévu que, le Conseil d'administration sera composé de 11 membres dont (i) 5 désignés sur proposition des Fondateurs, parmi lesquels le président qui disposera d'une voix prépondérante, (ii) 1 membre et un censeur désignés sur proposition de Carrefour, et (iii) 4 ou 5 membres indépendants et que les membres du concert s'engagent à faire en sorte que Messieurs Thierry Petit et David Dayan demeurent respectivement Président Directeur Général et Directeur Général Délégué, avec une présidence tournante entre eux ;

- Madame Alix Laine[1] est l'épouse de Monsieur Mathieu Laine[2], Président d'Altermind UK dont la filiale Altermind France est partie à deux conventions conclues avec la société Showroomprive.com (filiale de la Société) (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 2018 » du présent document de référence). Dans la mesure où ces conventions, qui ne sont pas significatives en terme de rémunération ni en terme de durée, ne bénéficient pas à Madame Alix Laine, qui n'a aucun lien avec la société Altermind et est mariée sous le régime de la séparation de biens, il a été considéré par le Conseil d'administration du 13 mars 2019, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations du 11 mars 2019, que celle-ci remplit tous les critères d'indépendance mentionnés dans le règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations et dans le Code AFEP-MEDEF.

- Madame Marie Cheval[3] a été désignée sur proposition de la société Carrefour, au sein de laquelle elle exerce les fonctions de Directrice Exécutive Clients, Services et Transformation Digitale, et qui détient à la date d'enregistrement du présent document de référence environ 16,86 % 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 décrites à la section 18.4 « Pactes d'actionnaires » du présent document de référence,

- 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.

---

1 Madame Alix Laine a démissionné de son mandat d'administrateur de la Société avec effet au 17 avril 2019. En remplacement, Madame Irache Martinez Abasolo a été cooptée par décision du Conseil d'administration du 17 avril 2019. Cette cooptation sera soumise à ratification par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 27 juin 2019.

2 Monsieur Mathieu Laine 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 au 30 mai 2017.

3 Madame Marie-Cheval a démissionné de son mandat d'administrateur de la Société avec effet au 30 novembre 2018. Sur proposition de Carrefour, Madame Amélie Oudéa-Castera, a été cooptée par décision du Conseil d'administration du 30 novembre 2018. Cette cooptation sera soumise à ratification par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 27 juin 2019.

15. REMUNERATION ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS

15.1 REMUNERATION ET AVANTAGES VERSES AUX DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX

La présente section décrit la rémunération et les avantages attribués aux mandataires sociaux au cours de l'exercice 2018.

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 juin 2018) telles qu'interprétées par le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (Guide d'application du Code AFEP/MEDEF ; Rapport d'activité du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise d'octobre 2018) 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 26 novembre 2018.

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.

15.1.1 Synthèse des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

Le tableau suivant présente la synthèse des rémunérations de Messieurs Thierry Petit et David Dayan pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017. Ces éléments sont ensuite plus amplement détaillés dans les tableaux suivants.

Tableau 1 – Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (nomenclature AMF)

(en euros)	**Exercice 2017**	**Exercice 2018**
Thierry Petit, Président-Directeur Général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice *(détaillées à la section 15.1.2)*	386 000	336 000
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	386 000	336 000
David Dayan, Directeur Général délégué		
Rémunérations dues au titre de l'exercice *(détaillées à la section 15.1.2)*	386 000	336 000
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)*	-	-
Total	386 000	336 000

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 Thierry Petit et David Dayan au cours des exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017.

Tableau 2 – Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social (nomenclature AMF)

	2017		2018	
(en euros)	**Montants dus[1]**	**Montants versés**	**Montants dus[1]**	**Montants versés**
Thierry Petit, Président-Directeur Général				
Rémunération fixe	336 000	316 000	336 000	356 000
Rémunération variable	50 000	214 000	-	50 000[2]
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
Total	386 000	530 000	336 000	406 000
David Dayan, Directeur Général délégué				
Rémunération fixe	336 000	316 000	336 000	356 000
Rémunération variable	50 000	-	-	50 000[2]
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
Total	386 000	316 000	336 000	406 000

(1) Rémunérations attribuées au titre des fonctions au cours de l'exercice, quelle que soit la date de versement.

(2) Les rémunérations variables annuelles dues au titre de l'exercice 2017 ont été versées au cours de l'exercice 2018.

15.1.2.2 Principes régissant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

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 2018 ont été approuvés par l'assemblée générale des actionnaires du 14 juin 2018.

Conformément à l'article L.225-100 du code de commerce (issu de la loi Sapin II), les éléments fixes, variables et exceptionnels de la rémunération totale et des avantages de toute nature versés ou attribués à chaque dirigeant mandataire social au titre de l'exercice 2018 (déterminés en conformité avec les principes et les critères de détermination approuvés par l'assemblée générale des actionnaires du 14 juin 2018) seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire du 27 juin 2019, dans le cadre d'une résolution spécifique pour chaque dirigeant mandataire social, à savoir :

- Monsieur Thierry Petit, en sa qualité de Président-Directeur général ;
- Monsieur David Dayan, en sa qualité de Directeur Général délégué.

A cet égard, il est rappelé que le versement effectif des éléments de rémunération variables et exceptionnels de Messieurs Thierry Petit et David Dayan au titre de l'exercice 2018 (tels que décrits ci-dessous) est conditionné à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires prévue le 27 juin 2019, dans le cadre d'une résolution spécifique pour chaque dirigeant mandataire social.

15.1.2.2.1 Rémunération fixe annuelle

Les règles générales et principes directeurs relatifs à la détermination par le Conseil d'administration de la rémunération annuelle fixe du Président-directeur général et du Directeur général délégué au titre de l'exercice 2018 ainsi que son montant sont décrits en Annexe II « Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise » du présent document de référence.

15.1.2.2.2 Rémunération variable annuelle

Les règles générales et principes directeurs relatifs à la détermination par le Conseil d'administration de la rémunération variable annuelle du Président-directeur général et du Directeur général délégué au titre de l'exercice 2018 ainsi que son montant sont décrits en Annexe II « Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise » du présent document de référence.

15.1.2.2.2.1 Clause de non-concurrence

Messieurs Thierry Petit et David Dayan ne sont pas soumis à une clause de non-concurrence en cas de cessation de leurs fonctions.

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 Thierry Petit et David Dayan 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 Thierry Petit et David Dayan bénéficient chacun d'un véhicule de fonction.

15.1.2.2.5 Régime de retraite supplémentaire

Messieurs Thierry Petit et David Dayan 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)

Les règles générales et principes directeurs relatifs à l'attribution des jetons de présence aux membres du Conseil d'administration (autres que les dirigeants mandataires sociaux) au titre des exercices 2017 et 2018 sont décrits en Annexe II « Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise » du présent document de référence.

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 2018

Tableau 3 - 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 2018 (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 2018.

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 » 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 2018

Tableau 4– Options de souscription ou d'achat d'actions levées par chaque dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2018 (nomenclature AMF)

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social			
Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
David Dayan	-	-	-
Thierry Petit	-	-	-

Aucune option de souscription ou d'achat d'action n'a été levée par un dirigeant mandataire social au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

15.1.4.3 Historique des plans d'options de souscription et d'achat d'actions

Tableau 5 – 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 2018[(1)].

	Plan 3	**Plan 5**	**Plan 7**	**Plan 8**	**Plan 9**
Date de l'assemblée	05/08/2010	05/08/2010	05/08/2010	05/08/2010	27/10/2014
Date du Conseil d'administration	31/01/2011	15/10/2012	15/04/2013	04/10/2013	27/10/2014
Nature des options (souscription ou achat)	Souscription	Souscription	Souscription	Souscription	Souscription
Nombre d'options attribuées :	308 320	359 488	175 808	52 480	73 472
Dont notamment à :					
- *David Dayan*.....	-	-	-	-	-
- *Thierry Petit*.....	-	-	-	-	-
Période d'exercice	30/10/2015 – 31/01/2021	30/10/2015 – 15/10/2022	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 2018	173 858	168 789	78 202	42 357	38 057
Nombre d'options annulées ou caduques	106 188	132 675	50 838	2 458	16 398
Prix de souscription ou d'achat (euro)	3,81	4,95	4,95	5,34	6,86
Nombre d'options restantes au 31 décembre 2018	28 274	58 024	46 768	7 665	19 017

(1) Ce tableau tient compte de la décision du Directeur Général du 28 décembre 2018 sur délégation du Conseil d'administration du 30 novembre 2018 constatant l'ajustement des droits des bénéficiaires d'options à la suite de l'augmentation de capital du 28 décembre 2018. Le Directeur Général a décidé le 28 décembre 2018 sur délégation du Conseil d'administration du 30 novembre 2018 de modifier les plans d'options de souscription d'actions 3, 5, 7, 8 et 9 de la Société comme suit :

	Options de souscription Plan 3	**Options de souscription Plan 5**	**Options de souscription Plan 7**	**Options de souscription Plan 8**	**Options de souscription Plan 9**
Prix d'exercice <u>avant</u> l'Augmentation de Capital	4,00 €	5,20 €	5,20 €	5,60 €	7,20 €
Prix d'exercice ajusté <u>après</u> l'Augmentation de Capital	3,81 €	4,95 €	4,95 €	5,34 €	6,86 €
Sur la base d'une parité d'exercice <u>avant</u> l'Augmentation de Capital de :	1	1	1	1	1
Parité d'exercice ajustée <u>après</u> l'Augmentation de Capital :	1,0496	1,0496	1,0496	1,0496	1,0496

15.1.4.4 Options de souscription ou d'achat d'actions de la Société consenties aux dix premiers salariés de la Société

Tableau 6 – 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 2018 (nomenclature AMF)

	Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées	**Prix moyen pondéré**	**Plan**
Options consenties, durant l'exercice 2018, 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 2018, 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)	9 915	6,52 euros	Plan 3

15.1.5 Actions de performance

15.1.5.1 Actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2018

Tableau 7 – Actions attribuées gratuitement à chaque dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2018 (nomenclature AMF)

Dirigeant mandataire social	**N° et date du Plan**	**Nombre d'actions attribuées durant l'exercice clos le 31 décembre 2017**	**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 2018.

Un historique des attributions gratuites d'actions figure à la section 15.1.5.3 « Historique et politique des attributions d'actions gratuites » du présent document de référence.

15.1.5.2 Actions de performances devenues disponibles pour les dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2018

Tableau 8 – Actions attribuées gratuitement devenues disponibles pour chaque dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2017 (nomenclature AMF)

Actions attribuées gratuitementdevenues disponibles pourchaque mandataire social	**N° et date du Plan**	**Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice**	**Conditions d'acquisition**
-	-	-	-

Aucune action de performance n'est devenue disponible pour un dirigeant mandataire social au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

15.1.5.3 Historique et politique des attributions d'actions gratuites

Tableau 9 – Historique des attributions gratuites d'actions en cours – Information sur les actions attribuées gratuitement (nomenclature AMF) au 31 décembre 2018(1)

	Plan 3	Plan 4	Plan 5	Plan 6	Plan 7	Plan 8	Plan 9	Plan 10	Plan 11	Plan 12	Plan 13	Plan 14
Date de l'assemblée	25/09/2015	30/05/2016	30/05/2016	30/05/16	30/05/16	30/05/16	30/05/16	26/06/17	26/06/17	26/06/17	26/06/17	26/06/17
Date du Conseil d'administration	29/10/2015	30/05/16	30/05/16	14/02/17	14/02/17	26/06/17	26/06/17	04/12/17	04/12/17	04/12/17	14/06/18	14/06/18
Nombre total d'actions attribuées gratuitement	400 000	52 500	24 003	57 990	46 653	17 675	95 450	330 000	243 800	6 000	10 000	14 000
Dont notamment : - *David Dayan*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- *Thierry Petit*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Date d'acquisition des actions	29/10/2017	30/05/2018	30/05/2018	14/02/2019	14/02/2019	26/06/19	26/06/19	1er 33%: 04/12/18 2e 33%: 04/12/19 3e 34%: 04/12/20	1er 33%: 04/12/18 2e 33%: 04/12/19 3e 34%: 04/12/20	04/12/19	1er 33% : 14/06/19 2e 33% : 14/06/20 3e 34% : 14/06/21	1er 33% : 14/06/19 2e 33% : 14/06/20 3e 34% : 14/06/21
Date de fin de période de conservation	29/10/2018	30/05/2019	30/05/2019	-	-	-	-	1er 33% : 04/12/19 2e 33% : - 3e 34% : -	1er 33% : 04/12/19 2e 33% : - 3e 34% : -	-	1er 33% : 14/06/20 2e 33% : - 3e 34% : -	1er 33% : 14/06/20 2e 33% : - 3e 34% : -
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2018	188 975	0	15 950	0	0	0	0	102 300	64 284	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	211 025	52 500	8 053	21 955	39 593	8 725	27 000	20 000	49 000	0	0	1 500

[1] Les Plans 1 et 2 ne figurent pas dans ce tableau dans la mesure où ils ne produisent plus d'effet à compter de l'exercice 2018.

Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice	0	0	0	36 035	7 060	8 950	68 450	207 700	130 516	6 000	10 000	12 500			

Tableau 10 – Historique des attributions gratuites d'actions en cours – Information sur les actions attribuées gratuitement (nomenclature AMF) au 15 février 2019[(1)]

	Plan 3	**Plan 4**	**Plan 5**	**Plan 6**	**Plan 7**	**Plan 8**	**Plan 9**	**Plan 10**	**Plan 11**	**Plan 12**	**Plan 13**	**Plan 14**	**Plan 15**	**Plan 16**	**Plan 17**
Date de l'assemblée	25/09/2015	30/05/2016	30/05/2016	30/05/16	30/05/16	30/05/16	30/05/16	26/06/17	26/06/17	26/06/17	26/06/17	26/06/17	14/06/18	14/06/18	14/06/18
Date du Conseil d'administration	29/10/2015	30/05/16	30/05/16	14/02/17	14/02/17	26/06/17	26/06/17	04/12/17	04/12/17	04/12/17	14/06/18	14/06/18	15/02/19	15/02/19	15/02/19
Nombre total d'actions attribuées gratuitement	400 000	52 500	24 003	60 956	48 969	18 574	100 199	340 975	251 952	6 302	10 497	14 698	307 102	15 200	300 000
Dont notamment : - *David Dayan*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- *Thierry Petit*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Date d'acquisition des actions	29/10/2017	30/05/2018	30/05/2018	14/02/2019	14/02/2019	26/06/19	26/06/19	1er 33%: 04/12/18 2e 33%: 04/12/19 3e 34%: 04/12/20	1er 33%: 04/12/18 2e 33%: 04/12/19 3e 34%: 04/12/20	04/12/19	1er 33% : 14/06/19 2e 33% : 14/06/20 3e 34% : 14/06/21	1er 33% : 14/06/19 2e 33% : 14/06/20 3e 34% : 14/06/21	1er 50% : 15/02/20 2e 25% : 15/02/21 3e 25% : 15/02/2022	15/02/20	1er 33% : 15/02/20 2e 33% : 15/02/21 3e 34% : 15/02/2022

Date de fin de période de conservation	29/10/2018	30/05/2019	30/05/2019	-	-	-	-	1er 33% : 04/12/19 2e 33% : - 3e 34% : -	1er 33% : 04/12/19 2e 33% : - 3e 34% : -	-	1er 33% : 14/06/20 2e 33% : - 3e 34% : -	1er 33% : 14/06/20 2e 33% : - 3e 34% : -	1er 50% : 15/02/21 2e 25% : - 3e 25% : -	15/02/21	1er 33% : 15/02/21 2e 33% : - 3e 33% : -
Nombre d'actions souscrites au 15 février 2019	188 975	0	15 950	37 738	0	0	0	102 300	64 284	0	0	0	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	211 025	52 500	8 053	23 218	41 558	9 166	30 442	20 666	53 452	0	0	1 576	0	0	0
Actions attribuées gratuitement restantes au 15 février 2019	0	0	0	0	7 411	9 408	69 757	218 009	134 216	6 302	10 497	13 122	307 102	15 200	300 000

(1) Ce tableau tient compte de la décision du Conseil d'administration du 15 février 2019 constatant l'ajustement des droits des bénéficiaires d'actions gratuites à la suite de l'augmentation de capital du 28 décembre 2018. Le Conseil d'administration du 15 février 2019 a décidé de modifier les plans d'actions gratuites 6 à 14 de la Société comme suit :

- ajustement du nombre d'actions gratuites dont la période d'acquisition est en cours et ce conformément aux stipulations des règlements des plans d'attribution gratuite d'actions ;

- ajustement du nombre desdites actions gratuites en tenant compte du nombre de titres émis auxquels donne droit une action ancienne, du prix d'émission de ces titres et de la valeur des actions avant détachement du droit de souscription, telle qu'elle ressort de la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse au moins qui précèdent le jour du début de l'émission ;

- le ratio d'ajustement des quantités est égal à 1,0496 ; et

- le nombre d'actions ajusté est arrondi à l'unité supérieure, cet arrondi étant effectué par attribution et par bénéficiaire.

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 (Plans n°2 et n°3), sur la base de l'autorisation accordée par l'assemblée générale, ont mis en place trois 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°4 et 5), 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 3,0 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration du 14 février 2017 (Plans n°6 et 7), 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.

Le Conseil d'administration du 26 juin 2017 (Plans n°8 et 9), 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.

Le 26 juin 2017, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la Société a, aux termes de sa vingt-septième 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 3,0 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration du 4 décembre 2017 (Plans n°10, 11 et 12), sur la base de l'autorisation accordée par l'assemblée générale du 26 juin 2017, a mis en place trois nouveaux plans d'attribution gratuite d'actions 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 Conseil d'administration du 14 juin 2018 (Plans n°13, et 14), sur la base de l'autorisation accordée par l'assemblée générale du 26 juin 2017, a mis en place deux nouveaux plans d'attribution gratuite

d’actions 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 14 juin 2018, l’assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la Société a, aux termes de sa vingt-deuxième 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 3,0 % du capital social au jour de la décision du Conseil d’administration.

Le Conseil d’administration du 15 février 2019 (Plans n°15, 16 et 17), sur la base de l’autorisation accordée par l’assemblée générale du 14 juin 2018, a mis en place trois nouveaux plans d’attribution gratuite d’actions au bénéfice de membres du personnel salarié de la Société et de ses filiales. Aucun dirigeant mandataire social n’a bénéficié de ces plans.

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
Thierry Petit Président-Directeur Général Début de mandat : renouvelé en 2015 Fin de mandat : AG annuelle de 2018		✓		✓		✓		✓
David Dayan 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 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 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.

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 Madame Alix Laine, administratrice de la Société, est l'épouse de Monsieur Mathieu Laine, Président d'Altermind UK dont la filiale Altermind France est partie à deux conventions conclues avec la société Showroomprive.com (filiale de la Société). 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 2018 » du présent document de référence.

16.3 REGLEMENT INTERIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les principaux éléments du règlement intérieur du Conseil d'administration notamment concernant les missions du Conseil d'administration, les modes de participation aux réunions du Conseil d'administration, sa composition et son fonctionnement sont décrits en Annexe II « Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise » du présent document de référence.

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.

Les règles régissant le fonctionnement et les missions des Comités du Conseil d'administration telles que figurant règlement intérieur du Conseil d'administration sont décrites en Annexe II « Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise » du présent document de référence.

16.5 DECLARATION RELATIVE AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Les déclarations de la Société relative au gouvernement d'entreprise et au Code de gouvernement d'entreprise auquel la société se réfère sont décrites en Annexe II « Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise » du présent document de référence.

16.6 CONTROLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

16.6.1 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 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 des risques.

16.6.2 Les acteurs du processus du contrôle interne et de la gestion des risques

16.6.2.1 La Direction Générale

Aux termes de l'article 16 des statuts tels que la Société les a adoptés 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.

16.6.2.2 Les Directions opérationnelles regroupées au sein du Comité Exécutif

Pour plus de détails sur les directions opérationnelles regroupées au sein du Comité Exécutif, le lecteur est invité à se reporter à la section 14.1.3.1 « Comité Exécutif » du présent document de référence.

16.6.2.3 Les Directions supports

16.6.2.3.1 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.

16.6.2.3.2 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.

16.6.2.3.3 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.

16.6.2.4 Les Comités

16.6.2.4.1 Le comité d'audit

Pour plus de détails sur la composition, le fonctionnement et les missions du comité d'audit, le lecteur est invité à se reporter à la section 16.4.1 « Comité d'audit » du présent document de référence.

16.6.2.4.2 Le comité des nominations et des rémunérations

Pour plus de détails sur la composition, le fonctionnement et les missions du comité des nominations et des rémunérations, le lecteur est invité à se reporter à la section 16.4.2 « Comité des nominations et des rémunérations » du présent document de référence.

16.6.3 Les processus de contrôle 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.

16.6.3.1 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.

16.6.3.2 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.

16.6.3.3 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.

16.6.3.4 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.

16.6.3.5 Risques juridiques

Il existe des risques réglementaires et juridiques qui sont décrits à la section 4.2 « Risques réglementaires et juridiques » du présent 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.).

16.6.4 Description des contrôles clés mis en place sur les process et activités majeures du Groupe

16.6.4.1 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.

16.6.4.2 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.

16.6.4.3 Risques de protéger du risque financier identifié préalable

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 les prestataires logistique 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.

16.6.4.4 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.

16.6.4.5 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 le directeur 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.

17. SALARIES

17.1 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

17.1.1 Effectifs

Au 31 décembre 2018, l'effectif du Groupe était de 1 060 salariés dans le monde, contre 1 070 salariés au 31 décembre 2017, soit une diminution de 0,9%.

L'évolution des effectifs du Groupe au cours des trois derniers exercices s'établit comme suit :

Effectif physique total	**2016**	**2017**	**2018**
Monde	**877**	**1 070**	**1 060**
dont France	**844**	**957**	**957**

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 2017 et 2018, l'affectation par entité juridique des 1 060 salariés du Groupe était la suivante :

Effectif physique par entité juridique	**31 décembre 2017**	**31 décembre 2018**
SRP Groupe S.A.	2	2
Showroomprive.com S.a.r.l.	807	798
SRP Logistique S.a.r.l.	141	120
Showroomprive Store S.a.r.l.	0	0
Showroomprive Germany GmbH	13	11
Showroomprive Spain SLU	43	35
Showroomprive Italy S.r.L	0	0
SALDI PRIVATI SRL……	56	53
ABC SOURCING……	7	5
BEAUTE PRIVEE	-	32
SRP MAROC	1	4
TOTAL	**1 070**	**1 060**

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 2016, 2017 et 2018 s'établit comme suit :

	31 décembre		
Nombre d'embauches	2016	**2017**	**2018**
Monde	423	597	481
dont France	393	553	417

La part des embauches dans l'effectif global aux 31 décembre 2017 et 2018 ressort respectivement à 55,8 % et 45,4 %.

17.1.1.2 Départs

Le nombre de départs (démissions, ruptures conventionnelles et licenciements) au cours des exercices clos les 31 décembre 2016, 2017 et 2018 s'établit comme suit :

	31 décembre		
Nombre de départs	2016	**2017**	**2018**
Monde	149	196	259
dont France	142	192	219

La part de ces départs dans l'effectif global aux 31 décembre 2017 et 2018 ressort respectivement à 18,3% et 24,4 %.

Les 219 départs comptabilisés sur les sociétés françaises du Groupe en 2018 se répartissent comme suit :

- 166 démissions ;
- 26 ruptures conventionnelles ;
- 27 licenciements.

17.1.2 Répartition des effectifs

17.1.2.1 Répartition des effectifs par activité

Au 31 décembre 2018, les salariés se répartissent de la façon suivante entre les différentes activités du Groupe :

	31/12/2018
Comptabilité	25
Flux et Approvisionnement	27
B2B	10
Service clients	60
Projet	6
Direction	8
Fondation	5
Agence Interne	27
Direction Internationale	2
IRL	11
Projet IT	2
Support IT	7
DSI	94
Legal	5
Logistique	151
Look forward	1
Contrôle de gestion	13
Marketing	45
Marketing BtB	11
Office	9
Planning	21
Production	202
Relation Publique	3
Achats	144
RH	19
Transport	8
SRP Média/Voyages	55
SALDI PRIVATI SRL	53
BEAUTE PRIVEE	4
SRP MAROC	32
Total général	**1 060**

17.1.2.2 Répartition des effectifs par type de contrat

La répartition des effectifs par type de contrat aux 31 décembre 2016, 2017 et 2018 s'établit comme suit :

	31 décembre		
Répartition des effectifs par type de contrat	**2016**	**2017**	**2018**
Contrats à durée indéterminée	752	928	965
Contrats à durée déterminée et autres (contrats de professionnalisation, apprentissage, etc.)	125	142	95
TOTAL	**877**	**1 070**	**1 060**

17.1.2.3 Répartition des effectifs par tranche d'âge

La répartition des effectifs par tranche d'âge aux 31 décembre 2016, 2017 et 2018 s'établit comme suit :

	31 décembre		
Répartition des effectifs par tranche d'âge	**2016**	**2017**	**2018**
25 ans et moins	118	202	181
26-35 ans	575	618	597
36-45 ans	145	191	204
46 ans et plus	39	59	78
TOTAL	**877**	**1 070**	**1 060**

17.1.2.4 Répartition des effectifs par genre

La répartition des effectifs par genre aux 31 décembre 2016, 2017 et 2018 s'établit comme suit :

	31 décembre		
Répartition des effectifs par genre	2016	**2017**	**2018**
Femmes	544	674	647
Hommes	333	396	413
TOTAL	**877**	**1 070**	**1 060**

17.1.3 Politique de ressources humaines

La politique du Groupe en matière de ressources humaines est décrite en Annexe III « Déclaration de performance extra-financière » du présent document de référence.

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 29 octobre 2015, sur la base de l'autorisation accordée par l'assemblée générale du 25 septembre 2015, a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions de performance au bénéfice de membres du personnel salarié de la Société et de ses filiales. Ce plan concerne au total 498 salariés auxquels seront attribués gratuitement un nombre total de 400 000 actions de la Société, représentant environ 13 % du capital social de la Société au 29 octobre 2015, non soumis à des conditions de performance. Ce plan prévoit (i) une période d'acquisition de 2 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 de 1 ans 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 Conseil d'administration du 8 novembre 2017 a relevé que la période d'acquisition de 2 ans était expirée et que 316 bénéficiaires avaient conservé la qualité de salarié ou de mandataire social de la Société ou d'une de ses filiales, de façon continue et ininterrompue pendant la période d'acquisition et que par conséquent les conditions du règlement du plan d'Actions Gratuites des collaborateurs ont été réalisées pour les 316 bénéficiaires, représentant un total de 188 975 actions gratuites des collaborateurs.

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 bénéficiaires 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 bénéficiaires 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 57 990 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 46 653 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.

Le Conseil d'administration du 26 juin 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 97 salariés auxquels seront attribués gratuitement un nombre total de 113 125

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 (39 salariés) et l'autre non soumis à des conditions de performance (58 salariés). Parmi les salariés bénéficiaires de ces attributions, certains sont des salariés de Saldi Privati, d'autres des managers clés.

Le Conseil d'administration a établi une liste de bénéficiaires 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 17 675 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 95 450 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 75 % : de critères de performance quantitatifs, dont :

        - 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 25 % : de critères qualitatifs individuels définis par la Direction Générale de la Société sur délégation du Conseil d'administration, avec faculté de délégation, sur la base des réalisations de chaque Bénéficiaire sur 2017 et 2018.

Dans la continuité de la politique de la Société visant à instituer un dispositif d'encouragement de l'actionnariat salarié et/ou d'intéressement des mandataires sociaux, complémentaire de l'épargne salariale actuelle, l'assemblée générale extraordinaire du 26 juin 2017 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 ;

- 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 4 décembre 2017, sur la base de l'autorisation accordée par l'assemblée générale du 26 juin 2017, a mis en place trois nouveaux plans d'attribution gratuite d'actions de performance au bénéfice de membres du personnel salarié de la Société et de ses filiales. Ces trois plans concernent au total 64 salariés auxquels seront attribués gratuitement un nombre total de 579 800 actions de la Société, représentant environ 1,67 % du capital social de la Société au 4 décembre 2017.

Ces trois plans concernent trois catégories de personnes :

- Un premier plan concerne les membres du Comex du Groupe, dont le Groupe souhaite assurer la fidélisation sur le long terme, et est soumis partiellement à des conditions de performance (8 salariés) (ci-après le « Plan n°10 »),

- Un deuxième plan concerne des managers et cadres clés du Groupe, dont le Groupe souhaite assurer la fidélisation sur le long terme et n'est pas soumis à des conditions de performance (53 salariés) (ci-après le « Plan n°11 »),

- Un troisième plan concerne des managers et cadres clés ayant rejoint le Groupe récemment et avec lesquels le Groupe avait convenu de leur attribuer des actions gratuites dans le cadre de leur embauche, et n'est pas soumis à des conditions de performance (3 salariés) (ci-après le « Plan n°12 »).

Le Conseil d'administration a établi une liste de bénéficiaires répartie entre les trois plans et arrêté les termes des règlements des plans comme suit :

- le Plan n°10 soumis à des conditions de performance, porte sur 330 000 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, et prévoit une attribution progressive sur trois (3) ans comme suit :

    - un nombre d'actions attribuées représentant 33 % du nombre total des actions attribuées au titre du Plan 10, avec une période d'acquisition d'un (1) an, 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 certaines opérations sur le capital de la Société)) et une période de conservation d'un (1) an. Les actions attribuées au titre de cette première tranche ne sont pas soumises à des conditions de performance ;

- un nombre d'actions attribuées représentant 33 % du nombre total des actions attribuées au titre du Plan 10 avec une période d'acquisition de deux (2) 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 certaines opérations sur le capital de la Société)) et sans période de conservation. Les actions attribuées au titre de cette deuxième tranche sont soumises pour 50 % à des conditions de performance (les autres 50 % ne sont pas soumises à de conditions de performance). Les 50 % soumis à des conditions de performance varierait en fonction des deux conditions de performance suivantes :

  - pour 50 % : du niveau d'atteinte de la croissance du chiffre d'affaires consolidé (exprimée 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 2017, comparé à l'objectif cible de croissance du chiffre d'affaires consolidé 2018 (la « **Condition de Chiffre d'Affaires Consolidé 2018** ») ; et

  - pour 50 % : du niveau d'atteinte de la marge d'EBITDA consolidé 2018 (exprimé en pourcentage) par rapport à l'objectif cible de la marge d'EBITDA consolidé 2018 (la « **Condition d'EBITDA Consolidé 2018** »).

- un nombre d'actions attribuées représentant 34 % du nombre total des actions attribuées au titre du Plan 10, avec une période d'acquisition de trois (3) 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 certaines opérations sur le capital de la Société)). Les actions attribuées au titre de cette troisième tranche sont soumises pour 50 % à des conditions de performance (les autres 50 % ne sont pas soumises à de conditions de performance). Les 50 % soumis à des conditions de performance varierait en fonction des deux conditions de performance suivantes :

  - pour 50 % : du niveau d'atteinte de la croissance du chiffre d'affaires consolidé (exprimée en pourcentage) réalisée par le Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2018, comparé à l'objectif cible de croissance du chiffre d'affaires consolidé 2019 (la « **Condition de Chiffre d'Affaires Consolidé 2019** ») ; et

  - pour 50 % : du niveau d'atteinte de la Marge d'EBITDA Consolidé 2019 (exprimé en pourcentage) par rapport à l'Objectif Cible de la Marge d'EBITDA Consolidé 2019 (la « **Condition d'EBITDA Consolidé 2019** »).

- le Plan n°11 non soumis à des conditions de performance, porte sur 243 800 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, et prévoit une attribution progressive sur trois (3) ans comme suit :

  - un nombre d'actions attribuées représentant 33 % du nombre total des actions attribuées au titre du Plan 11, avec une période d'acquisition d'un (1) an, 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 certaines opérations sur le capital de la Société)) et une période de conservation d'un (1) an ;

  - un nombre d'actions attribuées représentant 33 % du nombre total des actions attribuées au titre du Plan 11 avec une période d'acquisition de deux (2) 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 certaines opérations sur le capital de la Société)) et sans période de conservation ;

- un nombre d'actions attribuées représentant 34 % du nombre total des actions attribuées au titre du Plan 11, avec une période d'acquisition de trois (3) 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 certaines opérations sur le capital de la Société)) et sans période de conservation.

- le Plan n°12 non soumis à des conditions de performance, porte sur 6 000 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, et prévoit (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.

Le Conseil d'administration du 14 juin 2018, sur la base de l'autorisation accordée par l'assemblée générale du 26 juin 2017, a mis en place deux nouveaux plans d'attribution gratuite d'actions au bénéfice de membres du personnel salarié de la Société et de ses filiales. Ces deux plans concernent au total 4 salariés auxquels seront attribués gratuitement un nombre total de 24 000 actions de la Société, représentant environ 0,07 % du capital social de la Société au 14 juin 2018.

Ces deux plans concernent deux catégories de personnes :

- Un premier plan concernerait un membre du Comex du Groupe, dont le Groupe souhaite assurer la rétention sur le long terme, et serait soumis partiellement à des conditions de performance (un salarié) (ci-après le « Plan n°13 »),
- Un deuxième plan concernerait des managers et cadres clés, ayant rejoint le Groupe récemment avec lesquels le Groupe avait convenu de leur attribuer des actions gratuites dans le cadre de leur embauche, et ne serait pas soumis à des conditions de performance (3 salariés) (ci-après le « Plan n°14 »).

Le Conseil d'administration a établi une liste de bénéficiaires répartie entre les deux plans et arrêté les termes des règlements des plans comme suit :

- le Plan n°13 soumis à des conditions de performance, porte sur 10 000 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, et prévoit une attribution progressive sur trois (3) ans comme suit :

  - un nombre d'actions attribuées représentant 33 % du nombre total des actions attribuées au titre du Plan 13, avec une période d'acquisition d'un (1) an, 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 certaines opérations sur le capital de la Société)) et une période de conservation d'un (1) an. Les actions attribuées au titre de cette première tranche ne sont pas soumises à des conditions de performance ;

  - un nombre d'actions attribuées représentant 33 % du nombre total des actions attribuées au titre du Plan 13 avec une période d'acquisition de deux (2) 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 certaines opérations sur le capital de la Société)) et sans période de conservation. Les actions attribuées au titre de cette deuxième tranche sont soumises pour 50 % à des

conditions de performance (les autres 50 % ne sont pas soumises à de conditions de performance). Les 50 % soumis à des conditions de performance varierait en fonction des deux conditions de performance suivantes :

- pour 50 % : du niveau d'atteinte de la croissance du chiffre d'affaires consolidé (exprimée en pourcentage) réalisée par le Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2018, comparé à l'objectif cible de croissance du chiffre d'affaires consolidé 2019 (la « **Condition de Chiffre d'Affaires Consolidé 2019** ») ; et

- pour 50 % : du niveau d'atteinte de la marge d'EBITDA consolidé 2019 (exprimé en pourcentage) par rapport à l'objectif cible de la marge d'EBITDA consolidé 2019 (la « **Condition d'EBITDA Consolidé 2019** »).

- un nombre d'actions attribuées représentant 34 % du nombre total des actions attribuées au titre du Plan 13, avec une période d'acquisition de trois (3) 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 certaines opérations sur le capital de la Société)). Les actions attribuées au titre de cette troisième tranche sont soumises pour 50 % à des conditions de performance (les autres 50 % ne sont pas soumises à de conditions de performance). Les 50 % soumis à des conditions de performance varierait en fonction des deux conditions de performance suivantes :

  - pour 50 % : du niveau d'atteinte de la croissance du chiffre d'affaires consolidé (exprimée en pourcentage) réalisée par le Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2019, comparé à l'objectif cible de croissance du chiffre d'affaires consolidé 2020 (la « **Condition de Chiffre d'Affaires Consolidé 2020** ») ; et

  - pour 50 % : du niveau d'atteinte de la Marge d'EBITDA Consolidé 2020 (exprimé en pourcentage) par rapport à l'Objectif Cible de la Marge d'EBITDA Consolidé 2020 (la « **Condition d'EBITDA Consolidé 2019** »).

- le Plan n°14 non soumis à des conditions de performance, porte sur 14 000 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, et prévoit une attribution progressive sur trois (3) ans comme suit :

  - un nombre d'actions attribuées représentant 33 % du nombre total des actions attribuées au titre du Plan 14, avec une période d'acquisition d'un (1) an, 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 certaines opérations sur le capital de la Société)) et une période de conservation d'un (1) an ;

  - un nombre d'actions attribuées représentant 33 % du nombre total des actions attribuées au titre du Plan 11 avec une période d'acquisition de deux (2) 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 certaines opérations sur le capital de la Société)) et sans période de conservation ;

  - un nombre d'actions attribuées représentant 34 % du nombre total des actions attribuées au titre du Plan 11, avec une période d'acquisition de trois (3) 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 certaines opérations sur le capital de la Société)) et sans période de conservation.

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 14 juin 2018 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 2018 à 2020 ;

- 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 15 février 2019, sur la base de l'autorisation accordée par l'assemblée générale du 14 juin 2018, a mis en place trois nouveaux plans d'attribution gratuite d'actions au bénéfice de membres du personnel salarié de la Société et de ses filiales. Ces trois plans concernent au total 25 salariés auxquels seront attribués gratuitement un nombre total de 622 302 actions de la Société, représentant environ 1,23 % du capital social de la Société au 15 février 2019.

Ces trois plans concernent trois catégories de personnes :

- Un premier plan concerne des managers et cadres clés du Groupe dont il souhaite assurer la rétention et des membres du Comex du Groupe ayant rejoint le Groupe récemment à qui le Groupe a accordé des actions gratuites dans le cadre de leur embauche, et est soumis partiellement à des conditions de performance (22 salariés) (ci-après le « **Plan 15** »),
- Un deuxième plan concerne des membres du Comex du Groupe, dont le Groupe souhaite assurer la fidélisation sur le long terme, et est soumis partiellement à des conditions de performance (2 salariés) (ci-après le « **Plan 16** »),
- Un troisième plan concerne le Directeur Général adjoint, Monsieur Anil Benard-Dende, dont le Groupe souhaite assurer la fidélisation sur le long terme et est soumis partiellement à des conditions de performance (1 salarié) (ci-après le « **Plan 17** »).

Le Conseil d'administration a établi une liste de bénéficiaires répartie entre les trois plans et arrêté les termes des règlements des plans comme suit :

- le Plan n°15 soumis à des conditions de performance, porte sur 307 102 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, et prévoit une attribution progressive sur trois (3) ans comme suit :

    - un nombre d'actions attribuées représentant 50% du nombre total des actions attribuées au titre du Plan 15, avec une période d'acquisition d'un (1) an, 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 certaines opérations sur le capital de la Société)) détaillées dans le règlement du plan et une période de conservation d'un (1) an. Les actions attribuées au titre de cette première tranche ne sont pas soumises à des conditions de performance ;

    - un nombre d'actions attribuées représentant 25% du nombre total des actions attribuées au titre du Plan 15 avec une période d'acquisition de deux (2) 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 certaines opérations sur le capital de la Société)) détaillées dans le règlement du plan et sans période de conservation. Les actions attribuées au titre de cette deuxième tranche sont soumises pour 50% à des conditions de performance (les autres 50% ne sont pas soumises à de conditions de performance). Les 50% soumis à des conditions de performance varierait en fonction des deux conditions de performance suivantes :

        - pour 50 % : du niveau d'atteinte de la croissance du Chiffre d'Affaires Consolidé (exprimée en pourcentage) réalisée par le Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2018, comparé à l'Objectif Cible de Croissance du Chiffre d'Affaires Consolidé 2019 (la « **Condition de Chiffre d'Affaires Consolidé 2019** ») ; et
        - pour 50 % : du niveau d'atteinte de la Marge d'EBITDA Consolidé 2019 (exprimé en pourcentage) par rapport à l'Objectif Cible de la Marge d'EBITDA Consolidé 2019 (la « **Condition d'EBITDA Consolidé 2019** »).
        - ces conditions de performance sont détaillées dans le projet de règlement du plan.

    - un nombre d'actions attribuées représentant 25% du nombre total des actions attribuées au titre du Plan 15, avec une période d'acquisition de trois (3) 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 certaines opérations sur le capital de la Société)) détaillées dans le règlement du plan et sans période de conservation. Les actions attribuées au titre de cette troisième tranche sont soumises pour 50% à des conditions de performance (les autres 50% ne sont pas soumises à de conditions de performance). Les 50% soumis à des conditions de performance varierait en fonction des deux conditions de performance suivantes :

        - pour 50 % : du niveau d'atteinte de la croissance du Chiffre d'Affaires Consolidé (exprimée en pourcentage) réalisée par le Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2019, comparé à l'Objectif Cible de Croissance du Chiffre d'Affaires Consolidé 2020 (la « **Condition de Chiffre d'Affaires Consolidé 2020** ») ; et
        - pour 50 % : du niveau d'atteinte de la Marge d'EBITDA Consolidé 2020

(exprimé en pourcentage) par rapport à l'Objectif Cible de la Marge d'EBITDA Consolidé 2020 (la « **Condition d'EBITDA Consolidé 2020** »).
- ces conditions de performance sont détaillées dans le projet de règlement du plan.

- le Plan n°16 soumis à des conditions de performance, porte sur 15 200 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, et prévoit :

  - une période d'acquisition d'un an, 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 certaines opérations sur le capital de la société)) détaillées dans le règlement du plan ;

  - les actions attribuées gratuitement au titre du Plan 16 sont soumises à une période de conservation d'un an ;

  - les actions attribuées au titre du Plan 16 sont soumises pour 50% à des conditions de performance (les autres 50% ne sont pas soumises à de conditions de performance). Les 50% soumis à des conditions de performance varierait en fonction des deux conditions de performance suivantes :

    - pour 50 % : du niveau d'atteinte de la croissance du Chiffre d'Affaires Consolidé (exprimée en pourcentage) réalisée par le Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2018, comparé à l'Objectif Cible de Croissance du Chiffre d'Affaires Consolidé 2019 (la « **Condition de Chiffre d'Affaires Consolidé 2019** ») ; et
    - pour 50 % : du niveau d'atteinte de la Marge d'EBITDA Consolidé 2019 (exprimé en pourcentage) par rapport à l'Objectif Cible de la Marge d'EBITDA Consolidé 2019 (la « **Condition d'EBITDA Consolidé 2019** »).
    - ces conditions de performance sont détaillées dans le projet de règlement du plan.

- le Plan n°17 soumis à des conditions de performance, porte sur 300 000 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, et prévoit une attribution progressive sur trois (3) ans comme suit :

  - un nombre d'actions attribuées représentant 33% du nombre total des actions attribuées au titre du Plan 17, avec une période d'acquisition d'un (1) an, 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 certaines opérations sur le capital de la Société)) détaillées dans le règlement du plan et une période de conservation d'un (1) an. Les actions attribuées au titre de cette première tranche sont soumises pour 50% à des conditions de performance (les autres 50% ne sont pas soumises à de conditions de performance). Les 50% soumis à des conditions de performance varierait en fonction des deux conditions de performance suivantes :

    - pour 50 % : du niveau d'atteinte de la croissance du Chiffre d'Affaires Consolidé (exprimée en pourcentage) réalisée par le Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2018, comparé à l'Objectif Cible de Croissance du Chiffre d'Affaires Consolidé 2019 (la « **Condition de Chiffre d'Affaires Consolidé**

2019 ») ; et

- pour 50 % : du niveau d'atteinte de la Marge d'EBITDA Consolidé 2019 (exprimé en pourcentage) par rapport à l'Objectif Cible de la Marge d'EBITDA Consolidé 2019 (la « **Condition d'EBITDA Consolidé 2019** »).
- ces conditions de performance sont détaillées dans le projet de règlement du plan.

- un nombre d'actions attribuées représentant 33% du nombre total des actions attribuées au titre du Plan 17 avec une période d'acquisition de deux (2) 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 certaines opérations sur le capital de la Société)) détaillées dans le règlement du plan et sans période de conservation. Les actions attribuées au titre de cette deuxième tranche sont soumises pour 50% à des conditions de performance (les autres 50% ne sont pas soumises à de conditions de performance). Les 50% soumis à des conditions de performance varierait en fonction des deux conditions de performance suivantes :

  - pour 50 % : du niveau d'atteinte de la croissance du Chiffre d'Affaires Consolidé (exprimée en pourcentage) réalisée par le Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2019, comparé à l'Objectif Cible de Croissance du Chiffre d'Affaires Consolidé 2020 (la « **Condition de Chiffre d'Affaires Consolidé 20120**») ; et
  - pour 50 % : du niveau d'atteinte de la Marge d'EBITDA Consolidé 2020 (exprimé en pourcentage) par rapport à l'Objectif Cible de la Marge d'EBITDA Consolidé 2020 (la « **Condition d'EBITDA Consolidé 2020** »).
  - ces conditions de performance sont détaillées dans le projet de règlement du plan.

- un nombre d'actions attribuées représentant 34% du nombre total des actions attribuées au titre du Plan 17, avec une période d'acquisition de trois (3) 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 certaines opérations sur le capital de la Société)) détaillées dans le règlement du plan et sans période de conservation. Les actions attribuées au titre de cette troisième tranche sont soumises pour 50% à des conditions de performance (les autres 50% ne sont pas soumises à de conditions de performance). Les 50% soumis à des conditions de performance varierait en fonction des deux conditions de performance suivantes :

  - pour 50 % : du niveau d'atteinte de la croissance du Chiffre d'Affaires Consolidé (exprimée en pourcentage) réalisée par le Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2020 comparé à l'Objectif Cible de Croissance du Chiffre d'Affaires Consolidé 2021 (la « **Condition de Chiffre d'Affaires Consolidé 2021** ») ; et
  - pour 50 % : du niveau d'atteinte de la Marge d'EBITDA Consolidé 2021 (exprimé en pourcentage) par rapport à l'Objectif Cible de la Marge d'EBITDA Consolidé 2021 (la « **Condition d'EBITDA Consolidé 2021** »).
  - ces conditions de performance sont détaillées dans le projet de règlement du plan.

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 19 avril 2019 :

Administrateurs	Nombre d'actions
Marie Ekeland	200
Melissa Rieter Birge	200
Olivier Marcheteau	200
Alix Laine	200
Cyril Vermeulen	56 250
Amélie Oudéa Castera	200

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 2019.

	Au 28 février 2019		
Actionnaires	**Nombre d'actions**	**% du capital**	**% des droits de vote[11]**
Ancelle Sàrl [1] [2]	7 860 078	15,53%	19,12%
Victoire Investissement Holding Sàrl [3]	2 335 460	4,61%	7,91%
Cambon Financière Sàrl [4]	2 079 930	4,11%	7,05%
TP Invest Holding Sàrl [5]	3 838 641	7,58%	6,50%
Thierry Petit [6]	634 592	1,25%	1,69%
Total Fondateurs	**16 748 701**	**33,09%**	**42,26%**
CRFP 20 [7]	10 386 255	20,52%	17,59%
Total Concert	**27 134 956**	**53,61%**	**59,85%**
Amiral Gestion[8]	3 541 859	7,00%	6,00%
Autres actionnaires[10]	19 937 587	39,39%	34,15%
Total	**50 614 402**	**100%**	**100%**

(1) Société contrôlée par Monsieur David Dayan.

(2) Ne sont pas incluses les 52 707 actions détenues par Madame Aurélie Dayan, épouse de Monsieur David Dayan. Ces actions sont incluses dans « *Autres actionnaires* ».

(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) Société contrôlée par la société Carrefour Nederland B.V., elle-même contrôlée par Carrefour.

(8) Société contrôlée par Monsieur François Badelon. La société Amiral Gestion SAS déclare 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.

(9) Sont également incluses les actions détenues par les salariés du Groupe. Au 31 décembre 2018, les salariés du Groupe, au sens de l'article 225-102 du Code de commerce détenaient 289 946 actions, soit 0,6 % du capital et 0,5 % 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 17 janvier 2018, la société par actions simplifiée Amiral Gestion (contrôlée par Monsieur François Badelon mais agissant 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), agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse :

- le 12 janvier 2018, le seuil de 5 % du capital de la société SRP GROUPE et détenir, à cette date, pour le compte desdits fonds, 1 883 148 actions SRP GROUPE représentant autant de droits de vote, soit 5,44 % du capital et 4,41 % des droits de vote de cette société (sur la base d'un capital composé de 34 604 953 actions représentant 42 675 429 droits de vote, en application du 2e alinéa de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF) ; et

- le 16 janvier 2018, le seuil de 5 % des droits de vote de la société SRP GROUPE et détenir, pour le compte desdits fonds, 2 167 131 actions SRP GROUPE représentant autant de droits de vote, soit 6,26 % du capital et 5,08 % des droits de vote de cette société (sur la base d'un capital composé de 34 604 953 actions représentant 42 675 429 droits de vote, en application du 2e alinéa de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF).

Ces franchissements de seuils résultent d'acquisitions d'actions SRP GROUPE sur le marché.

Par courrier reçu le 8 février 2018, la société par actions simplifiée Digital Inv (contrôlée par la société Conforama Investissement, elle-même contrôlée par la société anonyme de droit néerlandais Steinhoff International Holdings N.V) a déclaré avoir franchi en baisse, le 7 février 2018 (i) de concert, les seuils de 50 % des droits de vote et 1/3, 25 %, 20%, 15%, 10% et 5 % du capital et des droits de vote de la société SRP GROUPE, et (ii) individuellement, les seuils de 15 % du capital et 10 % et 5 % du capital et des droits de vote de la société SRP GROUPE, et ne plus détenir, de concert et individuellement, aucune action de cette société. Ce franchissement de seuils résulte de la cession hors marché de 5 833 679 actions SRP GROUPE au profit de la société CRFP 20 (groupe Carrefour), mettant fin à l'action de concert existant entre la société Digital Inv d'une part, et les sociétés 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 Messieurs. David Dayan, Eric Dayan, Michaël Dayan et Monsieur Thierry Petit (en ce compris la société TP Invest Holding Sàrl, membre du concert entre les Fondateurs et contrôlée par Monsieur Thierry Petit) d'autre part[1].

Par courrier reçu le 9 février 2018, la société par actions simplifiée CRFP 20 (contrôlée par la société Carrefour Nederland B.V., elle-même contrôlée par Carrefour) a déclaré avoir franchi en hausse, le 7 février 2018, de concert avec les sociétés 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 Messieurs David Dayan, Eric Dayan, Michaël Dayan et Thierry Petit (en ce compris la société TP Invest Holding Sàrl, membre du sous-concert existant concert entre les Fondateurs, contrôlée par Monsieur Thierry Petit), les seuils de 5 %, 10 %, 15%, 20%, 25%, 30% et 1/3 du capital et des droits de vote et 50 % des droits de vote de la société SRP GROUPE et détenir de concert 15 236 737 actions SRP GROUPE représentant 23 081 929 droits de vote, soit 44,03 % du capital et 54,09 % des droits de vote de cette société (sur la base d'un capital composé de

[1] Cf. notamment communiqués diffusés par les sociétés SRP Groupe et Carrefour les 11 janvier et 7 février 2018 et D&I 218C0201 du 23 janvier 2018

34 604 953 actions représentant 42 675 429 droits de vote en application du 2e alinéa de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF).

Ce franchissement de seuils résulte de l'acquisition hors marché, par la société CRFP 20, de 5 833 679 actions SRP GROUPE préalablement détenues par Digital Inv (groupe Conforama) et de l'entrée en vigueur concomitante du pacte d'actionnaires conclu, le 10 janvier 2018, entre les fondateurs et la société CRFP 20, lequel est constitutif d'une action de concert entre eux vis-à-vis de la société SRP GROUPE.

À cette occasion, la société CRFP 20 a franchi individuellement en hausse les seuils de 5 % et 10 % du capital et des droits de vote et 15 % du capital de la société SRP GROUPE.

Par le même courrier, la déclaration d'intention suivante a été effectuée :

« *Conformément aux dispositions de l'article L. 233-7 VII du code de commerce et de l'article 223-17 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, la société CRFP 20 effectue la déclaration d'intention suivante :*

- *le financement de l'acquisition a été assuré sur les ressources propres du groupe Carrefour ;*
- *elle agit de concert avec les sociétés Carrefour, Carrefour Nederland B.V., Ancelle Sàrl, Victoire Investissement Holding Sàrl, Cambon Financière Sàrl, TP Invest Holding Sàrl et Messieurs David Dayan, Eric Dayan, Michael Dayan et Thierry Petit ;*
- *elle n'envisage pas d'accroitre sa participation au sein de la société SRP GROUPE et n'envisage pas, seule, d'acquérir le contrôle de SRP GROUPE, étant précisé que le concert dont elle fait partie, au sein duquel le sous-concert des fondateurs est prédominant détient déjà le contrôle de SRP GROUPE ;*
- *elle n'envisage aucune modification de la stratégique actuelle de SRP GROUPE et, par conséquent, n'envisage pas d'effectuer l'une des opérations visées à l'article 223-17 I, 6° du règlement général de l'Autorité des marchés financiers ;*
- *elle ne détient pas d'instrument, et n'est pas partie à un accord, visés aux 4° et 4° bis du I de l'article L. 233-9 du code de commerce ;*
- *elle n'est partie à aucun accord de cession temporaire ayant pour objet les actions et/ou les droits de vote de la société SRP GROUPE ;*
- *conformément au pacte d'actionnaire dont les principales dispositions ont été publiées sur le site de l'Autorité des marchés financiers en vertu de la réglementation applicable (cf. D&I 218C0201 du 23 janvier 2018), Carrefour sera représenté au conseil d'administration de SRP GROUPE, tête de groupe de Showroomprivé, par Marie Cheval, directrice exécutive clients, services et transformation digitale du groupe Carrefour et de Carrefour France, qui rejoindra le conseil en qualité d'administratrice et Frédéric Haffner, directeur exécutif stratégie et M&A du groupe Carrefour, qui rejoindra le conseil en qualité de censeur. »*

Le franchissement de concert en hausse, par la société CRFP 20, des seuils de 30 % du capital et des droits de vote de la société SRP GROUPE a fait l'objet d'une décision de non-lieu au dépôt obligatoire d'un projet d'offre publique visant les actions de la société SRP GROUPE reproduite dans D&I 218C0201 mise en ligne le 23 janvier 2018.

Par courrier reçu le 26 mars 2018, la société par actions simplifiée Amiral Gestion (103 rue de Grenelle, 75007 Paris) (contrôlée par Monsieur François Badelon), agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse, le 21 mars 2018, le seuil du 10 % du capital de la

société SRP GROUPE et détenir, pour le compte desdits fonds, 3 642 812 actions SRP GROUPE représentant autant de droits de vote, soit 10,53 % du capital et 8,54 % des droits de vote de cette société (sur la base d'un capital composé de 34 604 953 actions représentant 42 675 429 droits de vote, en application du 2e alinéa de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF).

Ce franchissement de seuil résulte d'une acquisition d'actions SRP GROUPE sur le marché.

Par le même courrier, la société Amiral Gestion a effectué la déclaration d'intention suivante :

« *L'acquisition des titres de la société SRP GROUPE par la société Amiral Gestion s'inscrit dans le cadre normal de son activité de société de gestion de portefeuille menée sans intention de mettre en œuvre une stratégie particulière à l'égard de la société SRP GROUPE ni d'exercer, à ce titre, une influence spécifique sur la gestion de cette dernière. La société Amiral Gestion n'agit pas de concert avec un tiers et n'a pas l'intention de prendre le contrôle de la société SRP GROUPE ni de demander sa nomination ou celle d'une ou plusieurs personnes comme administrateur, membre du directoire ou du conseil de surveillance* ».

Par courrier reçu le 20 avril 2018, la société par actions simplifiée Amiral Gestion (contrôlée par Monsieur François Badelon mais agissant 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), agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en baisse, le 17 avril 2018, le seuil du 10 % du capital de la société SRP GROUPE et détenir, pour le compte desdits fonds, 3 420 155 actions SRP GROUPE représentant autant de droits de vote, soit 9,88 % du capital et 8,01 % des droits de vote de cette société (sur la base d'un capital composé de 34 604 953 actions représentant 42 675 429 droits de vote, en application du 2e alinéa de l'article 223-11 du règlement général).

Ce franchissement de seuil résulte d'une cession d'actions SRP GROUPE sur le marché.

Par un courrier reçu par la Société le 15 juin 2018, la société Axa Investment Managers a déclaré avoir franchi à la baisse, le 14 juin 2018, le seuil statutaire de 3 % des droits de vote de la Société et a déclaré détenir 1 036 179 actions et droits de vote de la société représentant, au 31 mai 2018, 2,99 % du capital et 2,43 % des droits de vote de la Société.

Par un courrier reçu par la Société le 27 août 2018, la société Keren Finance a déclaré avoir franchi à la baisse, le 24 août 2018, le seuil statutaire de 3 % des droits de vote de la Société et a déclaré détenir 1 035 000 actions et droits de vote de la société représentant, au 31 juillet 2018, 2,98 % du capital et 2,43 % des droits de vote de la Société.

Par un courrier reçu par la Société le 18 septembre 2018, la société Old Mutual Global Investors Limited a déclaré avoir franchi à la baisse, le 17 septembre 2018, le seuil statutaire de 3 % du capital de la Société et a déclaré détenir 1 032 868 actions et droits de vote de la Société.

Par un courrier reçu par l'AMF le 18 octobre 2018, la société FIL Limited a déclaré avoir franchi à la hausse, le 17 octobre 2018, le seuil de 5 % du capital de la Société et détenir, à cette date, 1 747 970 actions de la Société, représentant, au 30 septembre 2018, 5,05 % du capital et 4,09 % des droits de vote de la Société.

Par courrier reçu le 4 janvier 2019, complété par un courrier reçu le 7 janvier 2019, le concert composé des sociétés à responsabilité limitée Ancelle Sàrl[1], Victoire Investissement Holding Sàrl[2], Cambon

[1] Contrôlée par M. David Dayan.
[2] Contrôlée par M. Eric Dayan.

Financière Sàrl[1] et TP Invest Holding Sàrl[2] de MM. David Dayan, Eric Dayan, Michaël Dayan et Thierry Petit (les Fondateurs) d'une part, et de la société par actions simplifiée CRFP 20[3] d'autre part, a déclaré avoir franchi en hausse, le 28 décembre 2018, le seuil de 50% du capital de la société SRP GROUPE et détenir 27 134 956 actions SRP GROUPE représentant 35 341 194 droits de vote, soit 53,61% du capital et 59,85% des droits de vote de cette société[4], répartis comme suit :

	Actions	**% capital**	**Droits de vote**	**% droits de vote**
Thierry Petit	634 592	1,25	995 638	1,69
TP Invest Holding Sàrl	3 838 641	7,58	3 838 641	6,50
Total Thierry Petit	**4 473 233**	**8,84**	**4 834 279**	**8,19**
Ancelle Sàrl	7 860 078	15,53	11 289 880	19,12
Victoire Investissement Holding Sàrl[2]	2 335 460	4,61	4 670 920	7,91
Cambon Financière Sàrl[3]	2 079 930	4,11	4 159 860	7,05
Total Fondateurs	**16 748 701**	**33,09**	**24 954 939**	**42,26**
CRFP 20[5]	10 386 255	20,52	10 386 255	17,59
Total concert	**27 134 956**	**53,61**	**35 341 194**	**59,85**

Ce franchissement de seuils résulte de la souscription par les sociétés Ancelle Sàrl[1], TP Invest Holding Sàrl[(2)] et CRFP 20[(3)] à une augmentation de capital de la société SRP GROUPE[5].

À cette occasion :

- la société Ancelle Sàrl a franchi individuellement en hausse les seuils de 10% et 15% du capital de la société SRP GROUPE ;
- la société TP Invest Holding Sàrl a franchi individuellement en hausse les seuils de 5% du capital et des droits de vote de la société SRP GROUPE ;
- M. Thierry Petit a franchi en hausse, indirectement, par l'intermédiaire de la société TP Invest Holding Sàrl qu'il contrôle, les seuils de 5% du capital et des droits de vote de la société SRP GROUPE ;
- le sous-concert composé des Fondateurs a franchi en hausse le seuil de 30% du capital de la société SRP GROUPE ; et
- la société CRFP 20 a franchi individuellement en hausse les seuils de 15% des droits de vote et de 20% du capital de la société SRP GROUPE.

En outre, par suite de l'augmentation de capital susvisée :

- la société Victoire Investissement Holding Sàrl[2] a franchi individuellement en baisse les seuils de 10% des droits de vote et de 5% du capital de la société SRP GROUPE ; et
- la société Cambon Financière Sàrl[3] a franchi individuellement en hausse les seuils de 5% du capital de la société SRP GROUPE.

[1] Contrôlée par M. Michaël Dayan.
[2] Contrôlée par M. Thierry Petit. A la demande de la société, il est précisé que le nombre d'actions souscrites par TP Invest Holding Sàrl est corrigé par rapport au nombre d'actions souscrites par cette dernière tel qu'il était indiqué dans le communiqué de presse de la société publié le 21 décembre 2018 (2 915 367 actions au lieu de 2 931 784), à la suite d'une erreur de calcul dans l'application du barème de répartition.
[3] Contrôlée par la société Carrefour Nederland B.V., elle-même contrôlée par Carrefour.
[4] Sur la base d'un capital composé de 50 614 402 actions représentant 59 045 950 droits de vote en application du 2ème alinéa de l'article 223-11 du règlement général.
[5] Cf. notamment prospectus ayant reçu le visa de l'AMF n° 18-543 du 30 novembre 2018 et communiqué diffusé par la société le 21 décembre 2018.

Par le même courrier, la déclaration d'intention suivante a été effectuée :

« *En application des dispositions de l'article L. 233-7 VII du Code de commerce et de l'article 223-17 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, la société Ancelle Sàrl déclare que :*

- *le financement de l'opération a été assuré sur les ressources propres d'Ancelle Sàrl ;*

- *elle agit de concert avec les sociétés Carrefour, Victoire Investissement Holding Sàrl, Cambon Financière Sàrl, TP Invest Holding Sàrl et MM. David Dayan, Eric Dayan, Michael Dayan et Thierry Petit ;*

- *elle n'envisage pas d'accroître sa participation au sein de la société SRP GROUPE et n'envisage pas, seule, d'acquérir le contrôle de SRP GROUPE, étant précisé que le concert dont elle fait partie (au sein duquel le sous-concert des fondateurs, dont elle fait également partie, est prédominant) détient déjà le contrôle de SRP GROUPE ;*

- *elle n'envisage aucune modification de la stratégie actuelle de SRP GROUPE et, par conséquent, n'envisage pas d'effectuer l'une des opérations visées à l'article 223-17 I, 6° du règlement général de l'Autorité des marchés financiers ;*

- *elle ne détient pas d'instrument, et n'est pas partie à un accord, visés aux 4° et 4° bis du I de l'article L. 233-9 du code de commerce ;*

- *elle n'est partie à aucun accord de cession temporaire ayant pour objet les actions et/ou les droits de vote de la société SRP GROUPE ;*

- *dans le cadre de l'augmentation de capital, elle s'est engagée à l'égard de la société et de BNP Paribas et Société Générale, agissant en qualité d'agents du placement, de même que CRFP 20, TP Invest Holding Sàrl et M. Thierry Petit, pendant une période expirant 180 jours calendaires après la date de règlement-livraison des actions nouvelles (28 décembre 2018), à ne pas émettre, annoncer, procéder, à toute émission, offre, cession ou promesse de cession, directe ou indirecte, d'actions ou d'autres titres de capital de la société SRP GROUPE ou titres financiers donnant accès, directement ou indirectement, de quelque manière que ce soit, au capital de la société SRP GROUPE, sauf accord préalable écrit des agents du placement, et sous réserve de certaines exceptions usuelles ;*

- *elle n'envisage pas de solliciter la nomination au conseil d'administration de nouveaux membres qui lui seraient liés.* »

1. Par courrier reçu par l'AMF le 7 janvier 2019, la déclaration d'intention suivante a été effectuée :

« *En application des dispositions de l'article L. 233-7 VII du Code de commerce et de l'article 223-17 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, la société CRFP 20 déclare que :*

- *le financement de l'opération a été assuré sur les ressources propres du groupe Carrefour ;*

- *elle agit de concert avec les sociétés Carrefour, Carrefour Nederland B.V., Ancelle Sàrl, Victoire Investissement Holding Sàrl, Cambon Financière Sàrl, TP Invest Holding Sàrl et MM. David Dayan, Eric Dayan, Michael Dayan et Thierry Petit ;*

- *elle n'envisage pas d'accroître sa participation au sein de la société SRP GROUPE et n'envisage pas, seule, d'acquérir le contrôle de SRP GROUPE, étant précisé que le concert dont elle fait partie,*

au sein duquel le sous-concert des fondateurs est prédominant, détient déjà le contrôle de SRP GROUPE ;

- *elle n'envisage aucune modification de la stratégie actuelle de SRP GROUPE et, par conséquent, n'envisage pas d'effectuer l'une des opérations visées à l'article 223-17 I, 6° du règlement général de l'Autorité des marchés financiers ;*

- *elle ne détient pas d'instrument, et n'est pas partie à un accord, visés aux 4° et 4° bis du I de l'article L. 233-9 du code de commerce ;*

- *elle n'est partie à aucun accord de cession temporaire ayant pour objet les actions et/ou les droits de vote de la société SRP GROUPE ;*

- *dans le cadre de l'augmentation de capital, elle s'est engagée à l'égard de la société et de BNP Paribas et Société Générale, agissant en qualité d'agents du placement, de même que Ancelle Sàrl, TP Invest Holding Sàrl et M. Thierry Petit, pendant une période expirant 180 jours calendaires après la date de règlement-livraison des actions nouvelles (28 décembre 2018), à ne pas émettre, annoncer, procéder, à toute émission, offre, cession ou promesse de cession, directe ou indirecte, d'actions ou d'autres titres de capital de la société SRP GROUPE ou titres financiers donnant accès, directement ou indirectement, de quelque manière que ce soit, au capital de la société SRP GROUPE, sauf accord préalable écrit des agents du placement, et sous réserve de certaines exceptions usuelles ;*

- *elle n'envisage pas de solliciter la nomination au conseil d'administration de nouveaux membres qui lui seraient liés.* »

Le franchissement en hausse, par le sous-concert composé des Fondateurs, du seuil de 30% du capital de la société SRP GROUPE et l'accroissement par le même sous-concert de sa détention en droits de vote et par le concert de sa détention en capital et en droits de vote, lesquelles étaient initialement comprises entre 30% et 50%, de plus de 1% sur moins de 12 mois consécutifs, ont fait l'objet d'une décision de dérogation à l'obligation de déposer un projet d'offre publique, reproduite dans D&I 218C1924, mise en ligne le 3 décembre 2018.

18.1.3 Prise de participation du groupe Carrefour

En janvier 2018, Carrefour, un des leaders mondiaux de la distribution, et le Groupe ont annoncé[1] la signature d'un accord stratégique et la substitution de Carrefour à Conforama (filiale du groupe Steinhoff) au sein du concert formé avec les Fondateurs, Carrefour s'engageant à acquérir auprès de Conforama 5 833 679 actions SRP GROUPE, représentant 16,86 % du capital de cette société[2].

La société Carrefour et les Fondateurs ont ainsi conclu, le 10 janvier 2018, un pacte d'actionnaires constitutif d'une action de concert entre eux vis-à-vis de la société SRP GROUPE reprenant, quasi à l'identique, les termes du pacte d'actionnaires existant actuellement entre Conforama et les Fondateurs, lequel est devenu caduc à l'issue de la substitution intervenue le 7 février 2018. Le pacte d'actionnaires conclu entre Carrefour et les Fondateurs est entré en vigueur à la date de la réalisation de l'acquisition par Carrefour des actions SRP GROUPE détenues par Conforama, soit le 7 février 2018. Pour plus de détails sur ce pacte d'actionnaire, le lecteur est invité à se reporter à la section 18.4 « Pactes d'actionnaires » du présent document de référence.

1 Cf. communiqué diffusé par les sociétés Carrefour et SRP GROUPE le 11 janvier 2018.

2 Sur la base d'un capital composé de 34 604 953 actions représentant 42 675 429 droits de vote en application du 2e alinéa de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF.

Au résultat des opérations susvisées, le concert composé des Fondateurs et de Carrefour détient 15 236 737 actions SRP GROUPE représentant 23 081 929 droits de vote, soit 44,03 % du capital et 54,09 % des droits de vote[1].

L'Autorité des marchés financiers, dans sa séance du 23 janvier 2018, a considéré que la substitution de Carrefour à Conforama au sein du concert majoritaire formé avec les Fondateurs de SRP GROUPE, lesquels sont prédominants et le demeureront au sein du concert majoritaire substitué, ne donnera pas lieu à offre publique sur le fondement de l'article 234-7 du règlement général de l'AMF (Décision AMF n° 218C0201).

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 19 avril 2019, les Fondateurs[2] détiennent ensemble 33,09 % du capital et de 42,26 % des droits de vote de la Société et CRFP 20 (contrôlée par Carrefour) détient 20,52 % du capital et 17,59 % des droits de vote de la Société, de sorte que le concert composé des Fondateurs et de Carrefour détient 53,61 % du capital et 59,85 % des droits de vote. Pour plus de détails sur l'actionnariat de la Société au 19 avril 2019, le lecteur est invité à se reporter à la section 18.1.1 « Tableau d'actionnariat » du présent document de référence.

La Société est contrôlée par les Fondateurs au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce.

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

[1] Sur la base d'un capital composé de 34 604 953 actions représentant 42 675 429 droits de vote en application du 2e alinéa de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF.

[2] Pour rappel, les Fondateurs désignent les sociétés Ancelle Sàrl (contrôlée par Monsieur David Dayan), Victoire Investissement Holding Sàrl (contrôlée par Monsieur Eric Dayan), Cambon Financière Sàrl (contrôlée par Monsieur Michaël Dayan), TP Invest Holding Sàrl (contrôlée par Monsieur Thierry Petit) et Messieurs David Dayan, Eric Dayan, Michael Dayan et Thierry Petit.

détails sur le pacte d'actionnaire des Fondateurs, le lecteur est invité à se reporter à la section 18.4 « Pactes d'actionnaires » du présent document de référence.

Un pacte d'actionnaires a été conclu, le 10 janvier 2018, entre d'une part le concert déjà existant entre les Fondateurs et d'autre part la société Carrefour, constitutif d'une action de concert. Le pacte d'actionnaires conclu entre Carrefour et les Fondateurs est entré en vigueur le 7 février 2018, date de la réalisation de l'acquisition par Carrefour des actions SRP GROUPE détenues par Conforama. Pour plus de détails sur le pacte d'actionnaires Carrefour, 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 10 administrateurs que compte le Conseil d'administration au 31 décembre 2018, 5 sont des membres indépendants soit plus du tiers recommandé par le Code AFEP-MEDEF. De plus, chacun des deux comités spécialisés du Conseil comprend au moins deux membres indépendants et est présidé par un membre indépendant du Conseil. Pour plus de détails sur la composition du Conseil d'administration, le lecteur est invité à se reporter à l'Annexe II « Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise du présent document de référence.

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 a fait l'objet d'amendements en date du 12 mai 2017 et du 10 janvier 2018, afin de prendre en compte les acquisitions respectives d'actions de la Société par Conforama et Carrefour.

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

Par les amendements au Pacte du 12 mai 2017 et du 10 janvier 2018, les Parties ont notamment consenti aux acquisitions d'actions de la Société respectivement par les groupes Conforama et Carrefour. Pour plus de détails sur ces opérations, 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 Pacte est conclu pour une durée de dix (10) ans à compter de la date de sa signature par toutes les Parties. A l'issue de cette période, le Pacte sera renouvelé par tacite reconduction pour des périodes successives de trois (3) ans, sauf en cas de dénonciation par l'une quelconque des Parties avec un préavis d'au moins trois (3) moins avant l'échéance du terme alors en cours. Par dérogation, le Pacte sera résilié par anticipation si les Parties détiennent ensemble moins de 10 % 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 20 % 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 Pacte d'actionnaires entre les Fondateurs et Carrefour

Dans le cadre d'un partenariat stratégique annoncé en janvier 2018[1], entre Carrefour, un des leaders mondiaux de la distribution, et SRP GROUPE, Carrefour s'est engagé à acquérir environ 17 % du capital de SRP GROUPE auprès de Conforama (filiale du groupe Steinhoff) et à se substituer à ce dernier au sein du concert formé avec les Fondateurs.

La société Carrefour et les Fondateurs ont ainsi conclu, le 10 janvier 2018, un pacte d'actionnaires constitutif d'une action de concert entre eux vis-à-vis de la société SRP GROUPE reprenant, quasi à l'identique, les termes du pacte d'actionnaires existant entre Conforama et les Fondateurs, lequel est devenu caduc à l'issue de la substitution. Le pacte d'actionnaires conclu entre Carrefour et les Fondateurs est entré en vigueur le 7 février 2018, date de la réalisation de l'acquisition par Carrefour des actions SRP GROUPE détenues par Conforama

Les principales stipulations du pacte d'actionnaires sont les suivantes :

Engagement de concertation : les Fondateurs et Carrefour s'engagent à se concerter de bonne foi préalablement à toute décision à prendre en conseil d'administration ou en assemblée générale en vue de rechercher une position commune et d'exercer leurs voix de manière concordante. Carrefour s'interdit de soumettre des projets de résolution à l'assemblée générale sans l'accord préalable des Fondateurs.

Gouvernance : le conseil d'administration sera composé de 11 membres dont (i) 5 désignés sur proposition des Fondateurs, parmi lesquels le président qui disposera d'une voix prépondérante, (ii) 1 membre et un censeur désignés sur proposition de Carrefour, et (iii) 4 ou 5 membres indépendants.

En outre, les membres du concert s'engagent à faire en sorte que Messieurs Thierry Petit et David Dayan demeurent respectivement président directeur général et directeur général délégué, avec une présidence tournante entre eux. En cas de cessation de leurs fonctions, les membres du concert s'engagent à voter en faveur des candidats présentés par les Fondateurs après consultation préalable de Carrefour, ce dernier ne pouvant refuser qu'un candidat pour chaque fonction.

Décisions stratégiques : il sera mis fin au concert après une période de résolution amiable d'une durée maximum de 60 jours en cas de désaccord des concertistes sur l'un des sujets suivants :

- budget, s'il révèle une croissance du chiffre d'affaires ou de l'EBITDA inférieure à 15 % par rapport au budget de l'exercice précédent ;
- acquisition non prévue au budget excédant 25 millions d'euros ;
- cession d'actifs non prévue au budget excédent 25 millions d'euros ;
- engagement (capex) non prévu au budget entraînant une dépense supérieure à 3 % du budget ;
- octroi de prêt ou souscription d'emprunt non prévu au budget excédent 1x l'EBITDA ;
- distribution de dividende, réserve ou prime ;
- convention entre SRP GROUPE et les Fondateurs ;

[1] Cf. communiqué diffusé par les sociétés Carrefour et SRP GROUPE le 11 janvier 2018. 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.

- opération d'augmentation, de réduction (non motivée par des pertes) ou d'amortissement du capital, à l'exception des augmentations de capital résultant de plans d'attribution d'actions gratuites dans la limite de 1 % du capital par an sur 2 années glissantes (la limitation ne s'applique pas aux attributions effectuées dans le cadre d'opération de croissance externe) et d'apport en nature d'une valeur n'excédant pas 25 millions d'euros ;

- fusion ou scission de la société avec une société hors groupe ;

- changement significatif dans la stratégie de SRP GROUPE à la suite d'un changement de président directeur général ou de directeur général délégué.

Il est précisé que les seuils fixés ci-dessus ont été fixés au regard des agrégats financiers actuels de la société, en vue de préserver les intérêts financiers de Carrefour sans lui permettre d'interférer dans la gestion ordinaire de SRP GROUPE.

En conséquence, les parties ont convenu de réexaminer ces seuils de bonne foi, au moins tous les trois ans, à l'aune de l'évolution de ces agrégats financiers, et, le cas échéant, de les modifier en conséquence.

En cas de désaccord non résolu relatif à l'une des décisions stratégiques, il sera mis fin au concert entre les Fondateurs et Carrefour et l'administrateur et le censeur désignés sur proposition de Carrefour démissionneront immédiatement. En outre, Carrefour devra soit lancer une offre publique visant les titres de la société dans un délai de 3 mois à un prix au moins jugé équitable par un expert indépendant exerçant sa mission comme en matière d'offre publique avec retrait obligatoire, soit céder ses titres SRP GROUPE sans contrainte de délai ; dans ce cas les Fondateurs bénéficieront d'une promesse de vente (call) et d'un droit de cession forcée (*drag-along*) dont les conditions sont précisées ci-après.

Pendant la durée restant à courir du pacte, cesseront de s'appliquer les clauses relatives à la gouvernance de la société, sauf en ce qui concerne l'interdiction pour Carrefour de déposer des projets de résolution sans l'accord préalable des Fondateurs (cf. supra), et celles relatives au droit de première offre (cf. infra).

***Standstill* :** les parties s'interdisent d'accroitre leurs participations respectives pendant une durée de deux ans, sauf en cas (i) d'augmentation de capital de la société souscrite à titre irréductible, (ii) d'une cession d'actions de la société SRP GROUPE par la société Victoire Investissement Holding Sàrl (ou Monsieur Eric Dayan) ou la société Cambon financière Sàrl (ou Monsieur Michaël Dayan) au profit de David Dayan, Thierry Petit ou de sociétés qu'ils contrôlent, (iii) d'une attribution gratuite d'actions ou d'une attribution d'options de souscription ou d'acquisition d'actions, (iv) de l'acquisition de droits de vote double, (v) d'une offre publique visant les titres de la société, et (vi) d'un accord mutuel.

En outre, Carrefour s'engage pendant toute la durée du pacte, à ne pas augmenter sa participation en capital au-delà de 4 % en dessous de celle des Fondateurs.

***Lock-up* :** les parties s'interdisent de réduire leurs participations respectives pendant une durée de 2 ans sauf au profit d'une société qu'elles contrôlent ou en ce qui concerne la société Victoire Investissement Holding Sàrl ou la société Cambon financière Sàrl au profit de David Dayan, Thierry Petit ou de sociétés qu'ils contrôlent.

Offre publique déposée à l'initiative de Carrefour : à tout moment, tant que durera l'action de concert, Carrefour pourra déposer un projet d'offre publique d'achat ou d'échange visant les titres de la société SRP GROUPE. Les Fondateurs n'auront aucune obligation d'apporter leurs titres à cette offre.

Droit de cession forcée au profit des Fondateurs (*drag-along*) : à compter de l'expiration de la période de *lock-up* d'une durée de deux ans ou de l'expiration de la durée de 3 mois pendant laquelle Carrefour peut déposer un projet d'offre publique en cas de désaccord sur les décisions stratégiques, les Fondateurs auront la possibilité de contraindre Carrefour à leur céder, ou à céder à toute personne qu'ils

désigneraient, ou à apporter à une offre publique déposée par toute personne les actions SRP GROUPE que Carrefour détiendra au prix de 13,50 € par action ou tout prix jugé équitable par un expert indépendant exerçant sa mission en matière d'offre publique avec retrait obligatoire, s'il est plus élevé. En cas de cession, suivie d'une surenchère, Carrefour aura le droit à un complément de prix.

Toutefois, tant que durera l'action de concert, Carrefour pourra faire échec au droit de cession forcée en déposant une offre concurrente à un prix supérieur ; dans cette hypothèse, les parties négocieront de bonne foi les conditions d'un apport éventuel des actions des Fondateurs à l'offre concurrente de Carrefour.

Promesse de vente de Carrefour au profit des Fondateurs (*call*) : à compter de l'expiration de la durée de 3 mois pendant laquelle Carrefour peut déposer un projet d'offre publique en cas de désaccord sur les décisions stratégiques, les Fondateurs auront la possibilité de contraindre Carrefour à leur céder ou à apporter à une offre publique déposée par toute personne les actions SRP GROUPE que Carrefour détiendra au prix de 13,50 € par action ou tout prix jugé équitable par un expert indépendant exerçant sa mission en matière d'offre publique avec retrait obligatoire, s'il est plus élevé. En cas de cession, suivie d'une offre publique à un prix supérieur dans un délai de 12 mois suivant la cession, Carrefour aura droit à un complément de prix.

Droit de première offre (préemption) réciproque : les Fondateurs bénéficient d'un droit de première offre en cas de cession de ses actions par Carrefour. Messieurs David Dayan et Thierry Petit bénéficient d'un droit de première offre de premier rang et Carrefour bénéficie d'un droit de première offre de second rang en cas de cession de leurs actions par d'autres Fondateurs (ou des sociétés qu'ils contrôlent). Carrefour bénéficie d'un droit de première offre en cas de cession de leurs actions par Messieurs David Dayan et Thierry Petit (ou des sociétés qu'ils contrôlent).

Cession ordonnée des actions : Toute cession d'actions par les membres du concert devra être réalisée dans des conditions non susceptibles d'avoir un impact significatif sur le cours de bourse.

Cession d'actions au profit d'un concurrent : Carrefour s'interdit de céder des actions de la société à un concurrent de SRP GROUPE et les Fondateurs s'interdisent de céder leurs actions à un concurrent de Carrefour. Il est précisé que les Fondateurs seront déliés de cet engagement dans le cas d'une cession résultant de l'exercice de la promesse de vente qui leur est consentie ou en cas d'exercice de leur droit de cession forcée et, en toute hypothèse, à l'expiration d'un délai de 12 mois suivant un désaccord persistant sur une décision stratégique entraînant la cessation du concert global.

Obligations en cas d'offre publique : Chacune des parties s'engage à faire ou à exécuter dans les délais les déclarations et obligations auxquelles elle est tenue, à supporter seule les sanctions éventuelles et leur éventuelle inexécution, et à déposer seule l'offre publique devenue obligatoire à raison de ses éventuelles acquisitions ou cession d'actions, ou d'un de ses actes, ou d'une inexécution de ses obligations.

Durée du pacte : le pacte d'actionnaires entrera en vigueur à la date d'acquisition par Carrefour des 5 833 679 actions détenues par Conforama au capital de SRP GROUPE pour une durée de 7 ans, reconductible tacitement par période de trois ans, sauf dénonciation au moins 6 mois à l'avance.

En revanche, le pacte sera résilié par anticipation de plein droit si Carrefour vient à détenir moins de 5 % du capital de la société et si la détention des Fondateurs cesse d'être supérieure à celle de Carrefour d'au moins 1 %, à moins que cela ne résulte d'une violation par Carrefour de ses obligations au titre du pacte d'actionnaires.

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 14 juin 2018 ainsi que les résolutions financières dont l'adoption sera proposée à l'assemblée générale des actionnaires mixte de la Société prévue le 27 juin 2019 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

Néant.

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 2018

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 2018 :

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)
Amélie Oudéa-Castera	Actions	Acquisition	27 novembre 2018	Euronext Paris	3,230	646,00
Cyril Vermeulen	Actions	Acquisition	9 mars 2018	Euronext Paris	8,519	59 633
Cyril Vermeulen	Actions	Acquisition	21 mars 2018	Euronext Paris	7,39	51 730
Cyril Vermeulen	Actions	Acquisition	3 avril 2018	Euronext Paris	7,80	62 400
Cyril Vermeulen	Actions	Acquisition	5 avril 2018	Euronext Paris	7,69	8 981,92
Cyril Vermeulen	Actions	Acquisition	6 avril 2018	Euronext Paris	7,69	48 693,08
Cyril Vermeulen	Actions	Acquisition	17 mai 2018	Euronext Paris	7,12	8 017,12
Cyril Vermeulen	Actions	Acquisition	18 mai 2018	Euronext Paris	7,12	63 182,88
Thierry Petit	Actions	Acquisition	10 août 2018	Hors Plateforme	6,48	414 421,92
Thierry Petit	Actions	Cession	10 août 2018	Hors Plateforme	6,48	414 421,92
Thierry Petit	Actions	Acquisition	27 août 2018	Hors Plateforme	6,50	5 585 580
Thierry Petit	Actions	Cession	27 août 2018	Hors Plateforme	6,50	5 585 580
Thierry Petit	DPS	Acquisition	7 décembre 2018	Hors Plateforme	-	1
Thierry Petit	DPS	Cession	7 décembre 2018	Hors Plateforme	0,28	20 592,88
Thierry Petit	DPS	Acquisition	7 décembre 2018	Hors Plateforme	0,28	20 592,88
Thierry Petit	DPS	Acquisition	7 décembre 2018	Hors Plateforme	-	1
Thierry Petit	DPS	Acquisition	11 décembre 2018	Hors Plateforme	0,28	157 092,88
Thierry Petit	DPS	Acquisition	11 décembre 2018	Hors Plateforme	0,28	157 092,88
Thierry Petit	Actions	Souscription	28 décembre 2018	Euronext Paris	2,50	7 288 417,50
David Dayan	Actions	Souscription	28 décembre 2018	Euronext Paris	2,50	11 075 690
David Dayan	DPS	Acquisition	7 décembre 2018	Hors Plateforme	-	1
David Dayan	DPS	Acquisition	7 décembre 2018	Hors Plateforme	-	1
David Dayan	DPS	Acquisition	7 décembre 2018	Hors Plateforme	-	1
Eric Dayan	DPS	Cession	7 décembre 2018	Hors Plateforme	-	1
Eric Dayan	DPS	Cession	7 décembre 2018	Hors Plateforme	-	1

Michaël Dayan	DPS	Cession	7 décembre 2018	Hors Plateforme	-	1
Michaël Dayan	DPS	Cession	7 décembre 2018	Hors Plateforme	-	1

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 Thierry Petit, David Dayan, Eric Dayan et Michaël Dayan ensemble. En 2018, 2017 et 2016, ces transactions ont principalement consisté au paiement de loyers au titre de baux conclus dans des conditions normales de marché pour l'entrepôt de Saint-Witz (qui a été cédé à un tiers en mai 2018), pour des locaux situés en Vendée, pour le siège social de la Société à la Plaine Saint-Denis, ainsi que pour le siège social de la filiale espagnole de la Société à Madrid (pour lequel le bail a été conclu en février 2018). Les montants versés à ces entités liées représentaient respectivement 2,6 million d'euros, 2,0 millions d'euros, 1,9 million d'euros en 2018, 2017 et 2016. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la note 7.2 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 2018 » 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 « Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 » 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 2016 et 2017 figurant respectivement au Chapitre 19 « Opérations avec les apparentés » du Document de Référence 2017 et du Document de Référence 2016 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 2018

SRP Groupe S.A.

Siège social : ZAC Montjoie - 1 rue des Blés - 93212 La Plaine Saint-Denis Cedex

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 2018

A l'assemblée générale de la société SRP Groupe S.A.,

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 R 225-31 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 et conclus au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants conclus au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Pacte d'actionnaires conclu entre les fondateurs de SRP Groupe et la société Carrefour

Personnes concernées :

- David Dayan, Directeur général délégué de SRP Groupe
- Thierry Petit, Président du Conseil d'administration et Directeur général de SRP Groupe
- Eric Dayan, administrateur de SRP Groupe
- Michaël Dayan, administrateur de SRP Groupe

Nature et objet :

Le pacte d'actionnaires contient un certain nombre de clauses portant notamment sur :

- L'engagement de concertation ;
- Les règles de gouvernance ;
- Les règles de mise en œuvre des décisions stratégiques ;
- Les engagements de « standstill » et de « lock-up » ;
- Les conditions et les obligations en cas d'offre publique ;
- Les droits de cession réciproques et les promesses de ventes.

Motifs justifiant son intérêt pour la société :

Ce pacte, approuvé par le Conseil d'administration du 10 janvier 2018, est justifié par l'intérêt stratégique que représente l'accord stratégique avec le groupe Carrefour pour votre société.

Modalités :

Ce pacte d'actionnaires est entré en vigueur le 7 février 2018 pour une durée de 7 ans, reconductible tacitement par période de trois ans, sauf dénonciation au moins 6 mois à l'avance.

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 des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Pacte d'actionnaires conclu entre les fondateurs de SRP Groupe et le Groupe Steinhoff / Conforama

Personnes concernées :

- David Dayan, Directeur général délégué de SRP Groupe
- Thierry Petit, Président du Conseil d'administration et Directeur général de SRP Groupe
- Eric Dayan, administrateur de SRP Groupe
- Michaël Dayan, administrateur de SRP Groupe

Nature et objet :

Le pacte d'actionnaires contenait un certain nombre de clauses portant tant sur la gouvernance de votre société que les règles de mise en œuvre des décisions stratégiques pour votre société.

Motifs justifiant son intérêt pour la société :

Ce pacte, approuvé par le Conseil d'administration du 31 mai 2017, était justifié par l'intérêt stratégique que représentait l'accord stratégique avec le groupe Steinhoff / Conforama pour votre société.

Modalités :
Ce pacte est devenu caduc le 7 février 2018 à l'issue de la substitution du groupe Steinhoff / Conforama par la société Carrefour.

Convention de collaboration avec la société Altermind

Personne concernée :

Mathieu Laine – Ancien administrateur de SRP Groupe et Président de la société Altermind

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 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 :

Les prestations d'Altermind ont été facturées à la société Showroomprivé.com à hauteur de 97 500 € H.T. au titre des prestations 2018.

Convention de prestations de services avec la société Altermind

Personne concernée :

Mathieu Laine - Ancien administrateur de SRP Groupe et Président de la société Altermind

Nature et objet :

La convention conclue entre la société Showroomprivé.com, filiale de votre société, et la société Altermind, encadre une mission de prestations de conseils et d'assistance dans le cadre de la stratégie juridique de votre Groupe.

Motifs justifiant son intérêt pour la société :

Cette convention, autorisée par le Conseil d'administration de votre société lors de sa réunion du 31 janvier 2017 présente un intérêt pour votre groupe au regard de ses intérêts stratégiques.

Modalités :

Les prestations d'Altermind ont été facturées à la société Showroomprivé.com en 2018 à hauteur de 205 670 € H.T. Cette convention a pris fin en mai 2018.

Paris La Défense, le 15 mars 2019	Paris, le 15 mars 2019
KPMG Audit IS	Jérôme Benaïnous
Jean-Pierre Valensi *Associé*	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 2017 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 2017.

- les états financiers consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2016 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 2016.

20.1 INFORMATIONS FINANCIERES DU GROUPE

20.1.1 Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018

ETATS FINANCIERS CONSOLIDES
AU 31 DECEMBRE 2018

showroomprive.com

Sommaire

1. ETATS FINANCIERS 206
1.1. Etat du résultat net 206
1.2. Etat du résultat global 206
1.3. Bilan consolidé 207
1.4. Tableau de flux de trésorerie consolidés 208
1.5. TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES 209

2. INFORMATIONS SUR LE GROUPE, LE RÉFÉRENTIEL COMPTABLE, LES MODALITES DE CONSOLIDATION ET LES METHODES ET REGLES D'EVALUATION 210
2.1. Le Groupe 210
2.2. Faits marquants de l'exercice 210
2.3. Organigramme 211
2.4. Référentiel comptable 212
2.5. Modalités de consolidation 214
2.6. Base d'évaluation 214
2.7. Monnaie de présentation et transactions libellées en devises 214
2.8. Recours à des estimations et aux jugements 214
2.9. Principes comptables et méthodes d'évaluation 215
2.10. Changement de présentation 215

3. PERIMETRE DE CONSOLIDATION 215
3.1. Périmètre à la clôture de l'exercice 215
3.2. Evolution du périmètre au cours de l'exercice 216

4. NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT 216
4.1. EBITDA et EBITDA ajusté 217
4.2. Chiffre d'affaires et EBITDA par zone géographique des clients 218
4.3. Charges opérationnelles courantes par nature 219
4.4. Autres produits et charges opérationnels non-courants et coût des paiements en actions 220
4.5. Impôts sur le bénéfice 221

5. NOTES SUR LE BILAN 223
5.1. Goodwill 223
5.2. Autres immobilisations incorporelles 226
5.3. Immobilisations corporelles 228
5.4. Immobilisations financières 229
5.5. Stocks 230
5.6. Clients, avances et acomptes versés 230
5.7. Ventilation créances par échéance 231
5.8. Trésorerie et équivalents de trésorerie 232
5.9. Engagements envers le personnel 232
5.10. Provisions 234
5.11. Impôts différés 235
5.12. Emprunts et dettes financières 236
5.13. Ventilation des dettes par échéance 237
5.14. Définition des classes d'actifs et de passifs financiers par catégorie comptable 238
5.15. Plans d'options de souscription d'actions 239
5.16. Plans d'attributions gratuites d'actions 240
5.17. Résultat par action 241
5.18. Analyse de la variation du besoin en fonds de roulement 241

6. EXPOSITION DU GROUPE AUX RISQUES FINANCIERS 242
6.1. Risque de marché 242
6.2. Risque de liquidité 242
6.3. Risque de crédit 243

7. PARTIES LIEES 243
7.1. Parties liées ayant un contrôle sur le Groupe 243
7.2. Autres parties liées 243

8. ENGAGEMENTS HORS BILAN 245
8.1. Engagements reçus 245
8.2. Engagements donnés 245
8.3. Effectif fin de période 245
8.4. Evènements postérieurs à la clôture 245
8.5. Honoraires des commissaires aux comptes 245
8.6. IFRS16 « Contrats de location » 246

9. ETATS FINANCIERS 255
9.1. Bilan 255
9.2. Compte de résultat 256

10. ANNEXE AU BILAN ET AU COMPTE DE RESULTAT 257
10.1. RÉSUMÉ DE L'EXERCICE 257
10.2. FAITS CARACTERISTIQUES DE L'EXERCICE 257
10.3. REGLES ET METHODES COMPTABLES 258
10.4. NOTES SUR LE BILAN 261
10.5. NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT 263
10.6. AUTRES INFORMATIONS 264

1. ETATS FINANCIERS

1.1. Etat du résultat net

en K€	Notes	2018	2017 retraité*
Chiffre d'affaires	4.2	672 233	654 971
Coût des ventes	4.3	- 428 465	- 416 003
Marge brute		**243 768**	**238 968**
Marge brute en % du CA		36,3%	36,5%
Marketing	4.3	- 34 551	- 34 421
Logistique & traitement des commandes	4.3	- 157 895	- 150 497
Frais généraux et administratifs	4.3	- 56 976	- 50 801
Résultat opérationnel courant		**- 5 654**	**3 249**
Coûts des paiements en actions	4.4	- 1 784	- 2 707
Autres produits et charges opérationnels	4.4	1 104	- 7 879
Résultat opérationnel		**- 6 334**	**- 7 337**
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		- 24	- 7
Coût de l'endettement financier brut		- 200	- 171
Coût de l'endettement financier		**- 224**	**- 178**
Autres produits et charges financiers		**- 77**	**- 408**
Résultat avant impôts		**- 6 635**	**- 7 923**
Impôts sur les bénéfices		2 280	2 689
Résultat net		**- 4 355**	**- 5 234**
Part attribuable aux actionnaires de l'entité consolidante		- 5 606	- 5 812
Part attribuable aux participations ne conférant pas le contrôle		1 251	578
Résultat par action (en €)			
Résultat net par action		- 0,13	- 0,17
Résultat net dilué par action		- 0,13	- 0,17

*) Cf Note 2.9 « Changement de présentation

1.2. Etat du résultat global

en K€	Notes	2018	2017
Résultat net		**- 4 355**	**- 5 234**
Autres éléments du résultat global		-	-
Résultat global		**- 4 355**	**- 5 234**

1.3. Bilan consolidé

en K€	Notes	31/12/2018	31/12/2017
Ecart d'acquisition	5.1	123 685	123 685
Autres Immobilisations incorporelles	5.2	53 271	49 789
Immobilisations corporelles	5.3	20 762	16 606
Autres actifs financiers	5.4	3 599	3 680
Impôts différés	5.11	3 214	3 226
Actifs non-courants		**204 531**	**196 991**
Stocks et en-cours	5.5	99 061	92 945
Clients, avances et acomptes versés	5.6	32 005	53 001
Créances d'impôt		4 938	7 934
Autres actifs courants		37 325	45 434
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.8	80 409	50 878
Actifs courants		**253 738**	**250 192**
Total Actif		**458 270**	**447 183**
Capital		2 025	1 384
Primes liées au capital		211 158	173 281
Actions propres		- 1 765	- 1 641
Autres réserves		16 188	28 953
Résultat net		- 4 355	- 5 234
Total Capitaux propres, part du groupe		**223 250**	**196 743**
Intérêts minoritaires		-	-
Total des capitaux propres	1.5	**223 250**	**196 743**
Emprunts et dettes financières	5.12	19 505	28 830
Engagements envers le personnel	5.9	101	52
Autres provisions	5.10	545	5 368
Impôts différés	5.11	5 182	9 616
Total passifs non courants		**25 333**	**43 866**
Emprunts et concours bancaires (< 1 an)	5.12	22 723	1 144
Provisions (< 1 an)	5.10	1 392	1 299
Fournisseurs et comptes rattachés	5.13	140 316	144 246
Dettes d'impôt		1 299	657
Autres passifs courants	5.13	43 956	59 228
Total passifs courants		**209 686**	**206 574**
Total des passifs non-courants & courants		**235 019**	**250 440**
Total des passifs et capitaux propres		**458 270**	**447 183**

1.4. Tableau de flux de trésorerie consolidés

en K€	Notes	2018	2017
Résultat net total consolidé	1.1	- 4 355	- 5 234
Elim. des provisions et amortissements	5.2 à 5.6, 5.9 et 5.10	5 924	8 621
Elim. des profits / pertes de réévaluation (juste valeur)		102	234
Elim. des résultats de cession et des pertes et profits de dilution		- 2 072	525
Charges et produits calculés liés aux paiements en actions	5.16	1 588	2 566
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt		**1 187**	**6 712**
Elim. de la charge (produit) d'impôt	1.1	- 2 280	- 2 689
Elim. du coût de l'endettement financier net	1.1	224	178
Incidence de la variation du BFR	5.18	5 533	- 37 627
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles avant impôt		**4 664**	**- 33 426**
Impôts payés		2 046	- 4 812
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles		**6 710**	**- 38 238**
Incidence des variations de périmètre			- 8 331
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	5.2 & 5.3	- 18 306	- 12 474
Acquisition d'actifs financiers		-	-
Variation des prêts et avances consentis	5.4	84	- 32
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	5.2 & 5.3	112	43
Autres flux liés aux opérations d'investissement		180	-
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		**- 17 930**	**- 20 794**
Augmentation de capital		37 978	
Cession (acquisition) nette d'actions propres		- 183	- 1 641
Levées de stock-options	1.5	39	805
Emission d'emprunts		21 700	22 500
Remboursement d'emprunts	5.12	- 18 595	- 8 569
Intérêts financiers nets versés	1.1	- 202	- 183
Autres flux liés aux opérations de financement		-	-
Flux de trésorerie liés aux activités de financement		**40 737**	**12 912**
Incidence de la variation des taux de change		10	- 6
Variation de la trésorerie		**29 527**	**- 46 126**
Trésorerie d'ouverture		**50 878**	**97 004**
Trésorerie de clôture		**80 406**	**50 878**

La position de trésorerie de clôture est détaillée dans la note 5.8.

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 31.12.2016	**1 368**	**172 492**	**-**	**-**	**14 522**	**14 522**	**14 172**	**202 554**	**-**	**202 554**
Résultat net			-	-	-	-	- 5 234	- 5 234		- 5 234
Résultat global			-	-	-	-	**- 5 234**	**- 5 234**		**- 5 234**
Ecarts de conversion			-	1	-	1		1		1
Levées de stocks options	16	789	-	-	-	-		805		805
Mouvements sur actions propres			- 1 641	-	-	-		- 1 641		- 1 641
AGA* et charges de stocks-options			-	-	2 566	2 566		2 566		2 566
Autres variations				-	-	-	- 2 308	- 2 308		- 2 308
Situation au 31.12.2017	**1 384**	**173 281**	**- 1 641**	**1**	**17 088**	**17 089**	**6 630**	**196 743**	**-**	**196 743**
Résultat net			-	-	-	-	- 4 355	- 4 355		- 4 355
Résultat global			-	-	-	-	**- 4 355**	**- 4 355**		**- 4 355**
Augmentation de capital	640	37 839				-		38 479		38 479
Ecarts de conversion			-	-	-	-		-		-
Levées de stocks options	1	38	-	-	-	-		39		39
Mouvements sur actions propres			- 123	-	-	-		- 123		- 123
AGA* et charges de stocks-options			-	-	1 588	1 588		1 588		1 588
Autres variations				3	- 9 123	- 9 120		- 9 120		- 9 120
Situation au 31.12.2018	**2 025**	**211 158**	**- 1 764**	**4**	**9 553**	**9 557**	**2 275**	**223 251**	**-**	**223 251**

Au 31 décembre 2018, le capital social de la société SRP Groupe S.A. était constitué de 50 614 402 actions de valeur nominale de 0,04 € (34 604 953 actions de la même valeur nominale au 31 décembre 2017).

Les autres variations en 2018 concernent la revalorisation de l'option d'achat sur les minoritaires de Beauté Privée (cf. note 5.1).

2. INFORMATIONS SUR LE GROUPE, LE RÉFÉRENTIEL COMPTABLE, LES MODALITES DE CONSOLIDATION ET LES METHODES ET REGLES D'EVALUATION

2.1. Le Groupe

SRP Groupe S.A. est la société mère du groupe Showroomprivé (l'ensemble désigné dans ce rapport comme « le Groupe »). Les actions de SRP Groupe S.A. sont cotées sur le marché réglementé Euronext à Paris depuis 2015.

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2018 du Groupe comprennent les comptes de la société mère et de ses filiales (cf. note 3.1). L'exercice clos au 31 décembre 2018 couvre une période de 12 mois.

Les états financiers consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration de SRP Groupe S.A. lors de sa réunion du 13 mars 2019 et seront soumis pour approbation à l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 juin 2019 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

L'activité du Groupe est dédiée à la vente privée d'articles sur Internet.

2.2. Faits marquants de l'exercice

Entrée du Groupe Carrefour dans le capital de Showroomprivé

Au cours du premier semestre, en date du 7 février 2018, le groupe de grande distribution Carrefour a acquis près de 17% du capital de SRP Groupe auprès de Conforama, filiale du groupe Steinhoff.
Le partenariat entre le groupe et son nouvel actionnaire s'inscrit dans une stratégie poursuivie par les deux groupes de développer une offre multicanal de premier plan, et couvrira des aspects commerciaux, marketing, logistique et de data. Les premières actions ont déjà été lancées (par ex. ouverture de points de retrait dans le réseau des supermarchés de Carrefour) et progressent comme prévu.

Contrat de financement – schéma logistique futur

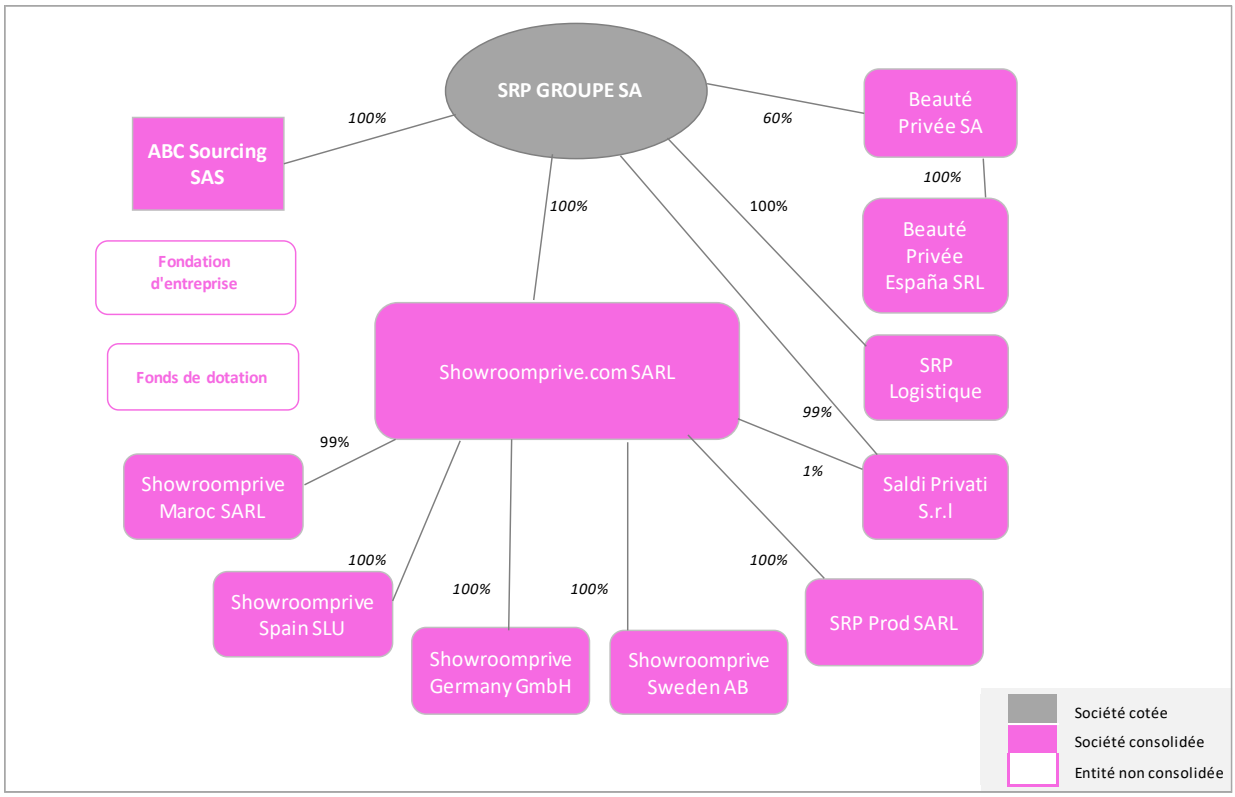
Le Groupe a conclu au cours du deuxième trimestre un contrat de prêt bancaire de 12M€ destiné au financement des investissements prévus dans le cadre de l'internalisation d'une partie de ses flux logistiques.
La maturité du prêt est de 7 ans, avec une première échéance d'amortissement prévue en 2020. Le taux d'intérêt applicable correspond à l'Euribor augmenté de 60 points de base l'an.
Dans le cadre de cette facilité le Group a le droit de faire les différents tirages en fonctions des investissements réalisés répartis sur les exercices 2018 et 2019. Les premiers tirages ont eu lieu en 2018 comme prévu (cf. Note 5.12).
Au cours du 1er semestre 2018, le Groupe a pré-sélectionné 2 sites pour son futur entrepôt logistique, dont l'investissement a été annoncé en mars 2018, et dont l'objectif est d'internaliser une partie de ses flux logistiques et générer ainsi des gains de productivité à hauteur de 4 millions d'euros d'EBITDA à horizon 2020. Le Groupe a également selectionné le fournisseur pour la technologie de mécanisation. Au cours du second semestre, le Groupe a conclu un contrat de bail pour cet entrepôt et confirme son démarrage conforme au calendrier au 3ème trimestre 2019.

Augmentation de capital de la société SRP Groupe

La société a réalisé une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription, clôturée le 21 décembre 2018.
L'Augmentation de Capital d'un montant brut de 39,5 millions d'euros, prime d'émission incluse, a donné lieu à l'émission de 15 817 000 actions nouvelles au prix de souscription unitaire de 2,50 euros.
Le produit de l'Augmentation de Capital servira notamment à financer l'acquisition des 40% du capital de la société Beautéprivée non encore détenus par Showroomprivé, pour un montant estimé entre 20 et 25 millions d'euros. Cette acquisition vise à renforcer la position de leader du Groupe sur la verticale de la beauté et du bien-être, à fort potentiel de croissance et complémentaire avec le secteur de la mode qui est l'ancrage traditionnel du Groupe.
L'opération viendra également financer, pour un montant d'environ 5 millions d'euros, la partie résiduelle de l'investissement logistique annoncé en mars 2018 permettant d'internaliser partiellement la logistique et de générer ainsi des gains de productivité et des économies de coûts, avec un impact positif sur l'EBITDA d'environ 4 millions d'euros à horizon 2020.
Enfin, cette opération permettra d'augmenter la flexibilité financière du Groupe pour répondre aux besoins généraux dans le cadre de la mise en œuvre du plan performance 2018-2020.

2.3. Organigramme

L'organigramme du Groupe au 31 décembre 2018 est le suivant :



2.4. Référentiel comptable

Déclaration de conformité et référentiel IFRS utilisé

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 2018 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 2018.

Les normes comptables internationales comprennent

- les normes IFRS (International Financial Reporting Standards),
- les normes IAS (International Accounting Standards)
- 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 et d'application obligatoire ou pouvant être appliqués par anticipation pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2018

Les nouveaux textes obligatoirement applicables à compter du 1er janvier 2018 et concernant le Groupe sont les suivants :

- Amendements issus des AIP 2014-2016 ;
- Modifications d'IFRS 2 : Classement et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions ;
- Interprétation IFRIC 22 : Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée ;
- IFRS 15 et Clarification d'IFRS 15 : Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec les clients;
- IFRS 9 : Instruments financiers ;

Les modalités d'application ainsi que les impacts compris au sein des états financiers 2018 relativement à l'application de des deux normes IFRS 15 et IFRS 9 sont détaillés ci-dessous.

Les normes, amendements de normes et interprétations adoptés par l'IASB ou l'IFRIC ainsi que par l'Union européennes au 31 décembre 2018, dont l'application n'est pas obligatoire, n'ont pas donné lieu à une application anticipée. Elles concernent en particulier :

- IFRIC 23 Incertitude relative aux traitements fiscaux L'application d'IFRIC 23 ne devrait pas avoir d'impact significatif sur les comptes consolidés.
- IFRS 16 : Contrats de location.

Changement de méthodes comptables résultant de l'application des normes IFRS 15 et IFRS 9

Le Groupe a appliqué les normes IFRS 15 et IFRS 9 pour la première fois à compter du 1er janvier 2018. Un certain nombre d'autres normes nouvelles sont également entrées en vigueur pour les exercices commençant au 1er janvier 2018 mais elles n'ont aucun effet significatif sur les états financiers du Groupe.

En raison des méthodes de transition choisies par le Groupe pour appliquer ces normes, les données comparatives ne sont pas retraitées.

IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients »

La norme IFRS 15 constitue le cadre de référence permettant de déterminer si des produits sont à comptabiliser, pour quel montant et quand ils doivent l'être. Elle remplace les normes IAS 18 Produits des activités ordinaires et IAS 11 Contrats de construction et leurs interprétations. La norme IFRS 15 préconise de comptabiliser le chiffre d'affaires au moment où le client obtient le contrôle des biens et services achetés. Un certain degré de jugement est requis pour déterminer le moment auquel s'opère le transfert de contrôle (à un instant donné, ou au fur et à mesure).

L'analyse des différentes natures de chiffre d'affaires au regard d'IFRS 15 et notamment les ventes conditionnelles et les ventes de voyage, n'appelle pas de changement significatif en termes de reconnaissance du chiffre d'affaires.

Les principaux sujets ayant fait l'objet d'une attention particulière sont la présentation brute ou nette du chiffre d'affaires ainsi que la date à laquelle le chiffre d'affaires est reconnu en fonction des conditions générales de ventes et des conditions d'achat avec les fournisseurs.

IFRS 9 « Instruments financiers »

La norme IFRS 9 énonce les dispositions en matière de comptabilisation et d'évaluation des actifs et passifs financiers, ainsi que de certains contrats d'achat ou de vente d'éléments non financiers. Cette norme remplace IAS 39 Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation.

IFRS 9 remplace le modèle des « pertes encourues » d'IAS 39 par celui des « pertes de crédit attendues ». Le nouveau modèle de dépréciation concerne les actifs financiers évalués au coût amorti, les actifs sur contrats et les instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global, mais pas les placements dans des instruments de capitaux propres.

Cette norme n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

2.5. 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.

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.

Les sociétés consolidées par le Groupe ont établi leurs comptes aux 31 décembre 2018 et 2017 selon les principes comptables appliqués par le Groupe, depuis leur date d'entrée dans le périmètre.

Le périmètre de consolidation est détaillé en Note 3 « Périmètre » ci-après.

2.6. 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.

2.7. 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.

2.8. 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 et les actifs d'impôts différés.

2.9. Principes comptables et méthodes d'évaluation

Les principes et méthodes comptables sont décrits directement dans les sections 4 (notes relatives au compte de résultat) et 5 (notes relatives au bilan).

2.10. Changement de présentation

Conformément aux recommandations de l'AMF, l'amortissement des actifs incorporels reconnus à l'occasion d'un regroupement d'entreprise, est présenté en « résultat opérationnel courant ».

3. PERIMETRE DE CONSOLIDATION

3.1. Périmètre à la clôture de l'exercice

Les entités suivantes font partie du périmètre de consolidation à la date de clôture

			2018		2017	
Entité juridique	**Pays**	**Méthode de conso.**	**Taux d'intérêt**	**Taux de contrôle**	**Taux d'intérêt**	**Taux de contrôle**
SRP Groupe	France	IG				
Showroomprivé.com S.à r.l.	France	IG	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
SRP Logistique S.à r.l.	France	IG	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Beauté Privée SA	France	IG	60,00 %	100,00 %	60,00 %	100,00 %
Beauté Privée ESPAÑA, S.L.U.	Espagne	IG	60,00 %	100,00 %	60,00 %	100,00 %
SRP Spain	Espagne	IG	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
SRP GmbH	Allemagne	IG	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
SRP Italy*	Italie	NC			100,00 %	100,00 %
SRP Prod	France	IG	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Saldi Privati S.r.l.	Italie	IG	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
ABC Sourcing SAS	France	IG	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
SRP Sweden	Suède	IG	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
SRP Maroc	Maroc	IG	99,99 %	100,00 %	99,99 %	100,00 %

**) liquidée le 15 novembre 2018*

IG = Intégration globale
NC = Non Intégrée

3.2. Evolution du périmètre au cours de l'exercice

Beauté Privée

Au 15 mars 2017 le Groupe a pris le contrôle de la société Beauté Privée SA (France), par l'acquisition de 60% du capital de la société. Le Groupe dispose d'une option pour acquérir le restant du capital en 2019.

La dette relative à cette option a été revalorisée dans les comptes consolidés au 31 décembre 2018 :

Part	*Poste*	*En M€*
60%	Montant versé en numéraire	11,4
	Composant de prix variable (« earn-out »)	2,0
40%	Options de vente / achat comptabilisée en dette	21,3
Contrepartie transférée		**34,7**

La variation de la dette (+9,1M€) a été comptabilisée en contrepartie des capitaux propres consolidés en conformité avec le traitement décidé et appliqué depuis l'exercice précédent
Le montant du goodwill (16,4M€) relatif à cette acquisition tel que présenté dans les comptes du 31 décembre est désormais définitif. Il est inchangé par rapport à la clôture du 31 décembre 2017.

SRP Italie

La société SRP Italie a été liquidée au mois de novembre 2018 du fait de la reprise de son activité par la filiale Saldi Privati.

4. NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

Principes comptables

Chiffres d'affaires

Ventes de marchandises et services

Le Groupe reconnait son chiffre d'affaires conformément à IFRS 15.

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 :

Les revenus provenant de la vente de marchandises (ventes effectuées sur une base ferme ou sur une base conditionnelle) sont enregistrés en chiffre d'affaires lorsque les marchandises sont livrées et que par conséquent le client obtient le contrôle des biens et services achetés. Ils sont évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir nette des avantages accordés aux clients et nette d'escompte.

Le Groupe reconnait un chiffre d'affaires net sur les ventes de voyages.

Programme de fidélité (Bons de parrainage ou bon d'achats)

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.

De la même manière, dans le cadre de sa stratégie de fidélisation le Groupe peut être amené à offrir ponctuellement à ses membres des bons d'achat pour stimuler leur engagement.

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.

Charges opérationnelles courantes

Afin de mieux appréhender les particularités de son activité, le Groupe présente un compte de résultat par fonction, faisant ressortir les charges opérationnelles courantes suivantes :

- Coût des ventes
- Marketing
- Logistique et traitement des commandes, correspondant :
  - aux charges directement rattachées aux produits vendus,
  - aux frais logistiques
- Frais généraux et administratifs

Les charges opérationnelles courantes comprennent les amortissements sur les immobilisations incorporelles (y compris les amortissements sur actifs reconnus à l'occasion d'un regroupement d'entreprises) et corporelles.

Résultat opérationnel courant et résultat opérationnel

L'ensemble des charges opérationnelles courantes, déduites du chiffre d'affaires, permet d'obtenir *le résultat opérationnel courant* qui est un indicateur clé de performance de l'activité du Groupe.

Sur cette base *le résultat opérationnel* est obtenu en déduisant du résultat opérationnel courant les éléments suivants:

- 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 produits et charges ou produits opérationnels non-courants

Résultat net

Le résultat net est obtenu en déduisant du résultat opérationnel 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.

4.1. EBITDA et EBITDA ajusté

Principes comptables

En complément du résultat opérationnel le Groupe présente ses résultats également sous forme d'un EBITDA (« Earnings before interest, tax, depréciation and amortization ») ajusté.

L'EBITDA ajusté est un autre indicateur clé de performance de l'activité du Groupe. Il est obtenu en éliminant du résultat net (cf. note 4.1) :

- l'amortissement des actifs reconnus à l'occasion d'un regroupement d'entreprises ;
- les amortissements sur les immobilisations incorporelles et corporelles.
- 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-courants
- le coût de l'endettement financier net et les autres produits et charges financiers,
- la charge d'impôt de l'année,

en K€	Notes	2018	2017
Résultat net		**- 4 256**	**- 5 234**
Am. des actifs incorp. reconnus à l'occasion d'un regroupement d'entreprise		1 134	1 372
Am. et dép. des immobilisations		9 640	8 443
dont amort. en Logistique et traitement des commandes		2 583	2 040
dont amort. en Frais généraux et administratifs		7 056	6 403
Coût des paiements fondés sur des actions	5.9	1 784	2 707
Eléments non récurrents	4.4	- 1 104	7 878
Coût de l'endettement financier		224	178
Autres produits et charges financiers		77	408
Impôt sur les bénéfices		- 2 280	- 2 689
EBITDA ajusté		**5 120**	**13 063**
EBITDA en % du CA		*0,76%*	*1,99%*

4.2. Chiffre d'affaires et EBITDA par zone géographique des clients

Principes comptables

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.

Le Groupe déploie son offre en France et dans 8 autres pays à partir de son unique plateforme basée en France.

Pour présenter le chiffre d'affaires et l'EBITDA, le Groupe regroupe ses clients selon leur origine géographique sur les deux zones suivantes :

France	International
France métropolitaine et DOM-TOM	Belgique, Espagne, Italie, Portugal, Pays-Bas, Pologne, Allemagne (site multidevises)

Les chiffres se présentent comme suit :

en K€	2018			2017		
	Total consolidé	France	Internat.	Total consolidé	France	Internat.
Ventes Internet	658 526	546 223	112 302	629 881	518 712	111 169
Croissance	5%			20%		
Autre	13 708	13 696	11	25 089	25 089	
Chiffre d'affaires total	**672 233**	**559 920**	**112 314**	**654 971**	**543 802**	**111 169**
EBITDA	**5 120**	**15 739**	**- 10 619**	**13 063**	**25 722**	**- 12 659**
Croissance des ventes	2,6%	3,0%	1,0%	21,4%	16,2%	55,0%
EBITDA en % du CA	0,8%	2,8%	-9,5%	2,0%	4,7%	-11,4%

L'EBITDA par zone géographique implique une allocation des charges opérationnelles afférentes à l'activité courante en fonction du chiffre d'affaires.

4.3. Charges opérationnelles courantes par nature

Le résultat opérationnel courant inclut les charges opérationnelles suivantes :

en K€	2018	2017
Coût des ventes	- 428 465	- 416 003
Charges externes	- 163 171	- 158 749
Charges de personnel	- 62 792	- 60 080
Impôts et taxes	- 3 201	- 4 539
Dotations aux amortissements	- 9 640	- 8 438
Dotations aux dépréciations et provisions	- 6 390	- 4 006
Autres produits et charges d'exploitation	- 4 228	1 465
Charges opérationnelles courantes	**-677 887**	**650 350**

4.4. Autres produits et charges opérationnels non-courants et coût des paiements en actions

Principe comptable

Les autres produits et charges opérationnels non-courants comprennent les charges ou produits significatifs jugés de nature non-récurrente par le Groupe pour la compréhension de son activité, 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.

Au titre de l'exercice 2018, les coûts des paiements en actions et Autres produits et charges opérationnels non-courants comprennent essentiellement les éléments suivants :

- la charge résultant des attributions gratuites d'actions y compris les contributions sociales afférentes s'élevant à 1 784k€
- des honoraires liés à des opérations de fusions-acquisitions de 910 k€
- des dons à la fondation d'entreprise Showroomprivé et au fonds de dotation pour 402 k€
- des honoraires à caractère non récurrent pour 1 342 k€
- des éléments liés à l'intégration de Saldi Privati pour 5 261k€ (profit)
- des coûts engagés dans le cadre de litiges commerciaux de 450 K€

Concernant les « éléments liés à l'intégration de Saldi Privati », le Groupe a conclu le 29/06/2018 avec Eprice un accord portant sur la récupération d'une partie du prix d'acquisition de Saldi Privati ainsi que sur le débouclage du contrat logistique conclu avec Eprice au moment de l'acquisition de Saldi Privati. Dans le cadre de cet accord, le Groupe a obtenu un remboursement de €2.5 M€ par Eprice sur le prix d'acquisition pour non atteinte de critères de performances et s'est accordé sur le débouclage anticipé à partir du 30/06/2018 du contrat logistique conclu avec Eprice en contrepartie du paiement d'une indemnité pour rupture anticipée de 2,0 M€. Le débouclage du contrat logistique a entrainé la reprise du solde de la provision pour contrat défavorable (4,9 M€) reconnue dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition en 2017.

Au titre de l'exercice 2017, les coûts des paiements en actions et Autres produits et charges opérationnels non-courants comprennent essentiellement les éléments suivants :

- la charge résultant des attributions gratuites d'actions y compris les contributions sociales afférentes s'élevant à 2 707k€
- des charges de restructuration pour 2 666k€
- des honoraires liés à des opérations de fusions-acquisitions de 1 712k€
- des dons à la fondation d'entreprise Showroomprivé et au fonds de dotation pour 963k€
- des honoraires à caractère non récurrent pour 746k€
- des coûts liés à l'intégration de Saldi Privati et Beauté Privée pour 1 105k€
- des coûts engagés dans le cadre de litiges commerciaux de 470 K€.

4.5. Impôts sur le bénéfice

Principe comptable

La charge d'impôts de l'exercice résulte de l'impact des impôts sur les bénéfices dûs dans les différentes juridictions où le groupe est actif ainsi que l'impact des impôts différés.

Impôts exigibles

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.

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.

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.

Charge d'impôt de l'exercice

Le produit d'impôt au titre de l'exercice 2018 s'analyse comme suit :

en K€	**2018**	**2017**
Impôts différés	4 359	3 127
Impôts exigibles	- 2 078	- 438
Impôts sur les bénéfices	**2 281**	**2 689**

Au titre de l'exercice 2018 la charge d'impôt recouvre :

- des impôts sur résultats bénéficiaires dus principalement par Beauté Privé, SRP Maroc et SRP Spain pour -1,7 M€
- des charges de « contribution sur la Valeur Ajoutée des Entreprises » (CVAE) en France à hauteur de -1,1 M€
- des crédits d'impôts pour 1,2 M€
- La charge d'impôts sur l'activation des frais d'augmentation de capital dans la prime d'émission -0,5 M€

Le résultat relatif aux impôts différés en 2018 s'explique essentiellement par les éléments suivants :

- l'activation de l'intégralité des pertes fiscales, au regard de l'intégration fiscale des entités situées en France pour 6,8 M€
- du produit lié au passage progressif du nouveau taux d'impôts en France pour un impact de 0,3M€ (25,82% contre 34,43% antérieurement) suite à l'adoption de l'article 41 de la loi de finance pour 2018
- 0,9 M€ de charges d'impôts différés au regard de l'activation des projets de recherche & développement sur l'exercice
- 1,5 M€ de charges d'impôts différés liées à la reprise de la provision du contrat onéreux reconnue lors de l'acquisition de la filiale Saldi Privati (cf Note 4.4).

Au titre de l'exercice 2017 la charge d'impôt exigible recouvre :

- des impôts sur résultats bénéficiaires dus principalement par SRP Gmbh, SRP Spain et Beauté Privée France pour 1,1 M€.
- des charges de « Contribution sur la Valeur Ajoutée des Entreprises » (CVAE) en France à hauteur de 1 M€
- des crédits d'impôts pour 1,5M€

Le résultat relatif aux impôts différés en 2017 s'explique essentiellement par les éléments suivants :

- l'activation de l'intégralité des pertes fiscales, au regard de l'intégration fiscale des entités situées en France pour 1,8 M€
- du produit lié au passage progressif du nouveau taux d'impôts en France pour un impact de 2,5M€ (25,92% contre 34,43% antérieurement) suite à l'adoption de l'article 41 de la loi de finance pour 2018
- 1,4 M€ de charges d'impôts différés au regard de l'activation des projets de recherche & développement sur l'exercice

Réconciliation du taux d'imposition effectif avec le taux théorique

L'écart entre le taux d'imposition effectif et le taux d'impôt théorique applicable en France s'analyse comme suit :

en K€	2018	2017
Résultat global	**-4 355**	**-5 234**
Réintégration de la charge d'impôts	2 281	2 689
Résultat global avant charge d'impôts	**-6 636**	**-7 923**
Taux d'imposition en France	32,02%	34,43%
Charge d'impôt théorique	-2 125	-2 728
Eléments de rapprochement avec le taux effectif:		
Non-reconnaissance d'impôts différés sur pertes de la période en Italie	1 324	1 765
Différences permanentes	-1 340	-652
CVAE nette d'IS	779	686
Crédits d'impôts non fiscalisés (ex. CICE)	-387	-496
Incidence de la charge résultant de l'attribution gratuite d'actions	508	883
Incidence de taux	-495	-1 764
Mécénat	-545	-206
Autres		-178
Charge d'impôt réel	**-2 281**	**-2 689**
Taux effectif d'impôt	*34,37%*	*33,94%*

5. NOTES SUR LE BILAN

5.1. Goodwill

Principes comptables

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 (cf. note 2.5). La différence entre le prix d'acquisition et l'actif net identifié est comptabilisé en goodwill.

Le Groupe évalue le goodwill à la date d'acquisition comme :

- la juste valeur de la contrepartie transférée augmentée le cas échéant du montant des participations ne donnant pas le contrôle; plus
- la juste valeur de toute participation précédemment détenue dans la société acquise si le regroupement d'entreprises est réalisé par étapes; 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 et passifs identifiables acquis. Cette affectation peut donner lieu à la reconnaissance d'actifs incorporels tels que marque, fichier adhérent, technologie…

Quand la différence entre l'actif net identifié et la contrepartie transférée 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.

Le goodwill fait l'objet d'un test de depreciation annuel a la date de cloture ou plus frequemment s'il existe un indice de perte de valeur (cf. Note 5.1).

Durant l'exercice le poste « Goodwill » n'a pas connu de variation :

en K€	**31/12/2017**	**Allocation définitive PPA 2018**	**Entrées de périmètre**	**Sorties de périmètre**	**Dotations de l'exercice**	**Autres changements**	**31/12/2018**
Goodwill	123 685	-	-	-	-	-	123 685
Dép. Goodwill	-	-	-	-	-	-	-
Total valeur nette	**123 685**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**123 685**

Mouvements de goodwill en 2018

Le goodwill du Groupe est resté inchangé en 2018.

➢ Beauté Privée

En 2017 SRP Groupe a fait l'acquisition de la société Beauté Privée pour un montant total de 23,3M€. Sur la base du prix d'acquisition cette acquisition a donné lieu à la constatation d'un goodwill provisoire de 16,4 M€ dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2017.

L'analyse de l'allocation définitive du prix d'acquisition a été effectuée en 2018 mais n'a pas conduit à la modification du goodwill constaté fin 2017.

Test de valeur

Principes comptables

La valeur recouvrable des immobilisations incorporelles et corporelles est testée dès lors qu'il existe des indices de perte de valeur, et au moins une fois par an en ce qui concerne les goodwill et les marques qui ne font pas l'objet d'un amortissement.

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 5.2 et 5.3, un test de dépréciation est réalisé au 31 décembre de chaque année. Ce test consiste à comparer la valeur comptable de l'UGT à sa valeur recouvrable qui correspond à la valeur la plus élevée de la juste valeur minorée des coûts de cession et de la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée selon la méthode des flux nets de trésorerie futurs actualisés.

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.

Unités génératrices de trésorerie

La valeur recouvrable est testée au niveau d'une unité génératrice de trésorerie (UGT). Compte tenu de son activité de ventes en ligne et de son organisation, le Groupe n'a identifié qu'une seule UGT.

Méthode pour déterminer la valeur d'utilité

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).

S'appuyant notamment sur la méthode des flux nets futurs de trésorerie actualisés (méthode dite des « discounted cash-flows »), 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 cinq 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.

Dépréciation d'actifs

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 ».

➢ Hypothèses de valorisation

Au 31 décembre 2018, 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 : 5 ans (la cinquième année étant projetée à l'infini),
- taux de croissance à long terme : 2,0% (2017 : 2%),
- taux d'actualisation : 9,8% (2017 : 9,5%).

Dans le cadre des prévisions sous-jacentes, le Groupe part d'une suite logique de sa croissance d'activité pour converger graduellement vers la croissance perpétuelle de la période normative. Dans ce contexte le taux de rentabilité (sur la base de l'EBITDA ajusté) augmente pour trouver un niveau supérieur au niveau des dernières années.

➢ Résultat de valorisation

Le résultat de ce test de dépréciation, n'a pas conduit à la reconnaissance de pertes de valeur au 31 décembre 2018.

Par ailleurs, une analyse de sensibilité du calcul à la variation des paramètres-clés, 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 la valeur comptable des actifs qui la composent:

- Une hausse de 100 points de base du taux d'actualisation
- Une baisse de 100 points de base du taux de croissance à long terme
- Une baisse de la marge opérationnelle (EBITDA ajusté) de 100 points de base sur l'ensemble des périodes comprises dans la valorisation
- Une baisse de la croissance du chiffre d'affaires de 500 points de base (hors croissance perpétuelle)

5.2. Autres immobilisations incorporelles

Principes comptables

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.

Frais de recherche et développement

Les dépenses de recherche sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.
Conformément à IAS 38, 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 dépenses de développement portées à l'actif sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

Durées d'utilité et amortissements

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

Les principes de dépréciation sont détaillés dans la note 5.1 (« Test de valeur »).

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles concernent principalement la capitalisation d'une partie des frais de 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 ainsi que le déploiement d'un ERP comptable.

en K€	31/12/2017	Acquisitions	Cessions	Dotations de l'exercice	Reclassements et mises au rebut	31/12/2018
Frais de développement	14 376	7 607	-		-	21 983
Logiciels	11 659	1 931	- 181		- 2 296	11 113
Marques	32 419	-	-		-	32 419
Fichier membres	13 258					13 258
Autres immobilisations incorporelles	933		-		- 689	244
Immobilisations incorporelles	**72 645**	**9 538**	**- 181**	**-**	**- 2 985**	**79 017**
Amt/Dép. frais de développment	- 5 159		-	- 4 320	-	- 9 479
Amt/Dép. logiciels	- 10 291		181	- 1 547	3 148	- 8 509
Amt/Dép. fichier membres	- 7 406		-	- 1 241	889	- 7 758
Amt/dép. immobilisations incorporelles	**- 22 856**	**-**	**181**	**- 7 108**	**4 037**	**- 25 746**
Total valeur nette	**49 789**	**9 538**	**-**	**- 7 108**	**1 052**	**53 271**

en K€	31/12/2016	Acquisitions	Cessions	Dotations	Variations de Périmètre	Reclassements et mises au rebut	31/12/2017
Frais de développement	7 683	6 693					14 376
Logiciels	10 367	1 072	- 793		727	286	11 659
Marques	30 733				1 686		32 419
Fichier membres	6 205				7 053		13 258
Autres immobilisations incorporelles	927					6	933
Immobilisations incorporelles	**55 915**	**7 765**	**- 793**	**-**	**9 466**	**286**	**72 645**
Amt/Dép. frais de développment	- 2 412			- 2 747		-	- 5 159
Amt/Dép. logiciels	- 9 276		793	- 2 103	- 718	1 013	- 10 291
Amt/Dép. fichier membres	- 4 938			- 1 461		- 1 007	- 7 406
Amt/dép. immobilisations incorporelles	**- 16 626**	**-**	**793**	**- 6 311**	**- 718**	**6**	**- 22 856**
Total valeur nette	**39 289**	**7 765**	**-**	**- 6 311**	**8 748**	**292**	**49 789**

Les variations de périmètre en 2017 correspondent aux immobilisations des deux entités Beauté Privée France et Espagne.

5.3. Immobilisations corporelles

Principes comptables

Immobilisations corporelles

Valorisation à l'entrée de périmètre

Les immobilisations corporelles figurent initialement au bilan à leur coût d'acquisition ou de production.

Durées d'utilité et amortissements

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 principes de dépréciation sont détaillés dans la note 5.1 (« Test de valeur »).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

Contrats de location

Conformément à IAS 17, 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.

Valorisation à l'entrée de périmètre

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.

Durées d'utilité et amortissements

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.

en K€	31/12/2017	Acquisitions	Cessions	Dotations	Variations de Périmètre	Reclassement	31/12/2018
Terrains	1 223	-	-	-	-	-	1 223
Constructions et agencements	1 612	-	-	-	-	-	1 612
Installations tech, matériel & outillage	6 948	1 832	- 61	-	-	36	8 755
Immobilisations corporelles en cours	1 043	5 300	-	-	-	- 881	5 462
Avances et acomptes s/immo. corp.	-	-	-	-	-	-	-
Autres immobilisations corporelles	20 852	1 634	- 1 586	-	-	- 13	20 887
Immobilisations corporelles	**31 678**	**8 766**	**- 1 647**	**-**	**-**	**- 858**	**37 939**
dont Crédit-bail	*7 940*						*7 940*
Amt/Dép. constructions et agencements	- 745	-	-	- 81	-	-	- 826
Amt/Dép. install tech, matériel & outil.	- 4 870	-	55	- 1 012	-	-	- 5 827
Amt/Dép. autres immobilisations corp.	- 9 457	-	1 468	- 2 538	-	1	- 10 526
Amt/dép. immobilisations corporelles	**- 15 072**	**-**	**1 523**	**- 3 631**	**-**	**1**	**- 17 179**
dont Crédit-bail	-			*- 924*			*- 924*
Total valeur nette	**16 606**	**8 766**	**- 124**	**- 3 631**	**-**	**- 857**	**20 760**

Les acquisitions et activations de l'exercice 2018 comprennent essentiellement

- des projets en cours pour l'amélioration de la productivité des services (5 830 k€)
- des agencements et du mobilier pour le site principal du Groupe à Saint Denis (687 k€)
- des agencements et du mobilier pour le nouveau siège social de la filiale en Espagne (660 K€)
- des agencements et du matériel industriel pour l'entrepôt de St. Witz (232 k€)

en K€	31/12/2016	Acquisitions	Cessions	Dotations	Variations de Périmètre	Reclassement	31/12/2017
Terrains	1 223						1 223
Constructions et agencements	11 704					- 10 092	1 612
Installations tech, matériel & outillage	6 516	46				386	6 948
Immobilisations corporelles en cours	199	2 593				- 1 749	1 043
Avances et acomptes s/immo. corp.	-						-
Autres immobilisations corporelles	7 686	2 208	- 277		77	11 158	20 852
Immobilisations corporelles	**27 328**	**4 847**	**- 277**	**-**	**77**	**- 297**	**31 678**
dont Crédit-bail	*7 940*						*7 940*
Amt/Dép. constructions et agencements	- 3 347			- 81		2 683	- 745
Amt/Dép. install tech, matériel & outil.	- 3 714			- 1 016		- 140	- 4 870
Amt/Dép. autres immobilisations corp.	- 4 641		209	- 2 429	- 49	- 2 547	- 9 457
Amt/dép. immobilisations corporelles	**- 11 702**	**-**	**209**	**- 3 526**	**- 49**	**- 4**	**- 15 072**
dont Crédit-bail	*- 3 621*			*- 970*			*- 4 591*
Total valeur nette	**15 626**	**4 847**	**- 68**	**- 3 526**	**28**	**- 301**	**16 606**

Les acquisitions et activations de l'exercice 2017 comprennent essentiellement

- des agencements et du mobilier pour le site principal du Groupe à Saint Denis (1 520k€)
- des agencements et du mobilier de notre centre de développement en Vendée (565k€)
- du matériel informatique, photographique et de transport (660k€)
- des agencements et du matériel industriel pour l'entrepôt de St. Witz (414k€)
- des projets en cours pour l'amélioration de la productivité des services (399k€)

Les variations de périmètre correspondent aux immobilisations des sociétés Beauté Privée.

5.4. Immobilisations financières

en K€	31/12/2017	Acquisitions	Cessions	Variations des cours de change	Variations de Périmètre	31/12/2018
Titres de participation	-	-	-	-	-	-
Prêts, cautionnements et autres créances	3 680	50	- 131		-	3 599
Immobilisations financières	**3 680**	**50**	**- 131**	**-**	**-**	**3 599**
Dépréciations des titres	-	-	-	-	-	-
Dép. prêts, cautionnements et autres créances	-	-	-	-	-	-
Dép. immobilisations financières	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Total valeur nette	**3 680**	**50**	**- 131**	**-**	**-**	**3 599**

en K€	31/12/2016	Acquisitions	Disposals	Scrapping	Change in scope of consolidation	31/12/2017
Titres de participation	-	-	-	-	-	-
Prêts, cautionnements et autres créances	3 624	92	- 61		25	3 680
Immobilisations financières	**3 624**	**92**	**- 61**	**-**	**25**	**3 680**
Dépréciations des titres	-	-	-	-	-	-
Dép. prêts, cautionnements et autres créances	-	-	-	-	-	-
Dép. immobilisations financières	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Total valeur nette	**3 624**	**92**	**- 61**	**-**	**25**	**3 680**

5.5. Stocks

Principes comptables

Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur estimée de réalisation.

Le coût des stocks 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 (coûts d'approche). 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 et en tenant compte des différents canaux de distribution qui existent au sein du Groupe à savoir via les ventes internet et via sa filiale ABC Sourcing spécialisée dans les ventes B2B.

en K€	31/12/2018			31/12/2017		
	Valeur brute	Dépr.	Valeur nette	Valeur brute	Dépr.	Valeur nette
Stocks d'emballages et fournitures	652		652	536		536
Stocks de marchandises	112 403	- 13 994	98 409	95 342	- 2 933	92 409
Total Stocks	**113 055**	**- 13 994**	**99 061**	**95 878**	**- 2 933**	**92 945**

5.6. Clients, avances et acomptes versés

Principes comptables

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.

en K€	31/12/2018			31/12/2017		
	Valeur brute	Dépr.	Valeur nette	Valeur brute	Dépr.	Valeur nette
Produits à recevoir		-	-	3 524	-	3 524
Créances clients	15 755	- 221	15 534	10 426	- 413	10 013
Avances et acomptes versés, avoirs à recevoir	18 214	-	18 214	39 464	-	39 464
Total Clients et comptes rattachés	**33 969**	**- 221**	**33 748**	**53 414**	**- 413**	**53 001**

5.7. Ventilation créances par échéance

en K€	31/12/2018	< 1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans ou plus
Prêts, cautionnements et autres créances	3 599	2 500				1 099
Total Immobilisations financières	**3 599**	**2 500**				**1 099**
Créances clients	13 791	13 791				
Produits à recevoir						
Fournisseurs - Avances et acomptes versés	18 214	18 214				
Total Clients et comptes rattachés	**32 005**	**32 005**				
Etat, Impôt sur les bénéfices	4 938	4 938				
Total Etat, Impôt sur les bénéfices	**4 938**	**4 938**				
Créances sur personnel & org. sociaux	35	35				
Créances fiscales - hors IS	17 757	17 757				
Autres créances	1 343	1 343				
Charges constatées d'avance	18 190	18 190				
Total Autres créances	**37 325**	**37 325**				
Total Créances	**77 868**	**76 768**				**1 099**

en K€	31/12/2017	< 1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans ou plus
Prêts, cautionnements et autres créances	3 679	-	2 518	-	-	1 161
Total Immobilisations financières	**3 679**	**-**	**-**	**-**	**-**	**1 161**
Créances clients	10 013	10 013	-	-	-	-
Produits à recevoir	3 524	3 524				
Fournisseurs - Avances et acomptes versés	39 464	39 464	-	-	-	-
Total Clients et comptes rattachés	**53 001**	**53 001**	**-**	**-**	**-**	**-**
Etat, Impôt sur les bénéfices	7 934	7 934	-	-	-	-
Créances sur personnel & org. sociaux	25	25	-	-	-	-
Créances fiscales - hors IS	20 500	20 500	-	-	-	-
Autres créances	3 728	3 728	-	-	-	-
Charges constatées d'avance	21 180	21 180	-	-	-	-
Total Autres créances	**45 434**	**45 433**	**-**	**-**	**-**	**-**
Total Créances	**110 048**	**106 368**	**-**	**-**	**-**	**1 161**

5.8. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Principes comptables

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.

en K€	**31/12/2018**	**31/12/2017**
Placements à court terme		392
Banques	80 409	50 486
Découverts bancaires		
Trésorerie nette	**80 409**	**50 878**

Sur l'exercice 2018, la variation nette de la trésorerie pour + 27,8 M€ s'explique essentiellement par :

- L'augmentation du capital social pour un total de 38 M€
- La diminution des besoins en fonds de roulement avec un flux de trésorerie positif généré par l'activité pour 5 M€
- Le versement de compléments de prix aux actionnaires historiques de Beauté Privé et ABC pour 2,3 M€
- Le remboursement d'une partie du complément de prix relatif à l'acquisition de la société Saldi Privati pour 2,5 M€
- La poursuite des activités d'investissement sur le site internet et des projets en cours pour l'amélioration des services et de la logistique 15 M€ net de financement bancaires.

Les placements à court terme au 31 décembre 2017, principalement composés de comptes à terme immédiatement disponibles, ont été transférés sur le compte courant bancaire.

5.9. Engagements envers le personnel

Principes comptables

Régime de retraite à cotisations définies

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.

Régime de retraite à prestations définies

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 0,31% au 31 décembre 2018 (le taux retenu au 31 décembre 2017 était de 1,5%).

en K€	**31/12/2017**	**Dotations de l'exercice**	**Reprise** (prov. utilisée)	**Reprise** (prov. non-utilisée)	**Autres variations**	**Variations de périmètre**	**31/12/2018**
Provisions pour pensions et retraites	52	49					101
Total	**52**	**49**	**-**	**-**	**-**	**-**	**101**

	31/12/2016	**Dotations de l'exercice**	**Reprise** (prov. utilisée)	**Reprise** (prov. non-utilisée)	**Autres variations**	**Variations de périmètre**	**31/12/2017**
Provisions pour pensions et retraites	88	5		- 9	- 32		52
Total	**88**	**5**	**-**	**- 9**	**- 32**	**-**	**52**

5.10. Provisions

Principes comptables

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.

en K€	31/12/2017	Dotations de l'exercice	Reprises (prov. utilisée)	Reprises (prov. non utilisée)	Variations de périmètre	Autre variation	31/12/2018
Provision pour passifs lié à l'acquisition de Saldi Privati	5 368		- 5 368				-
Provisions pour litiges < 1 an	950	1 171	- 730				1 392
Total Provisions pour risques	**6 318**	**1 171**	**- 6 098**	**-**	**-**	**-**	**1 392**
Autres provisions pour charges	349	546	- 337	- 12			545
Total Provisions pour charges	**349**	**546**	**- 337**	**- 12**	**-**		**545**

Les dotations aux provisions pour litiges concernent des litiges commerciaux (300K€), des litiges prud'homaux (142K€) et des risques fiscaux (738K€). Les reprises de provisions sur cette ligne concernent essentiellement des litiges commerciaux à hauteur de 730K€.

Les dotations et reprises des autres provisions pour charges concernent exclusivement le forfait social relatif aux attributions d'actions gratuites.

A la fin de l'exercice 2018 la société Showroomprivé.com fait l'objet de deux contrôles fiscaux :

- Un contrôle portant sur les exercices 2013 et 2014 a conduit à une proposition de rectification reçu le 4 juillet 2016 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. Dans le cadre de cette procédure (dont le détail est décrit dans les précédents rapports financiers du Groupe) la société, appuyée par ses conseils, continue à contester la totalité des impositions supplémentaires et estime avoir de sérieux arguments pour y réussir. En conséquence, et à ce stade de la procédure et conformément à sa position à la fin des précédents exercices, aucune provision n'a été constituée dans les comptes au 31 décembre 2018.
- Un contrôle portant sur les exercices 2015 et 2016 s'est déroulé en 2018 et a conduit à une proposition de rectification reçu le 21 décembre 2018. La proposition de rectification porte notamment sur l'impôt sur les sociétés et la taxe sur la valeur ajoutée. Par rapport à l'impôt sur les sociétés le Trésor propose des rectifications sur la comptabilisation du mécénat, la valorisation des stocks, les prix de transfert appliqués entre les bureaux d'approvisionnement du Groupe à l'étranger et la société Showroomprivé.com et le crédit d'impôt recherche. Par rapport à la taxe sur la valeur ajoutée les rectifications portent sur l'application des taux de TVA appropriés en fonction des différentes catégories vendues sur le site de la société. Dans le cadre de la procédure de rectification contradictoire, la société entend contester certaines des rectifications proposées. Pour couvrir le risque lié à ces rectifications la société a provisionné un montant de 738k€ dans les comptes au 31 décembre 2018 correspondant à sa meilleure estimation du risque.

5.11. Impôts différés

en K€	31/12/2017	Incidence résultat	Variations de périmètre	Autres	31/12/2018
Impôts différés - actif	3 226	- 12			3 214
Impôts différés - passif	9 616	- 4 375		- 59	5 182
Solde net d'impôts différés	**- 6 390**	**4 363**	**-**	**59**	**- 1 968**
Ventilation de l'impôt différé par nature					
ID / différences temporaires	441	- 51			390
ID / Autres retraitements.	2 261	- 2 097		59	223
ID / Elimination des résultats internes	96	- 96			- 0
Activation de reports déficitaires	4 915	6 192			11 107
ID / PPA	- 10 534	653			- 9 881
ID / Annulation frais d'établissement	- 2				- 2
ID / Retraitement des engagements de retraite	18	- 18			- 0
ID / Retraitement du crédit-bail locataire	- 467	17			- 450
ID / R&D	- 3 119	- 237			- 3 356
Solde net d'impôts différés par Nature	**- 6 390**	**4 363**	**-**	**59**	**- 1 968**

Au 31 décembre 2018, 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, ABC Sourcing et Beauté Privée entraînant une reprise d'impôt différé passif à due concurrence,
- L'immobilisation des projets de recherche et développement et l'amortissement inhérent
- Du passage progressif du taux d'impôts en France sur l'ensemble des ajustements de consolidation fiscalisés de 34,43% à 25,82%
- A l'activation liée aux pertes fiscales générées dans le cadre de l'intégration fiscale en France pour un montant de 6,9 M€, déduction faîte de 0,7 M€ liée au passage progressif du taux d'impôt de 34,43 % à 25,82 %.

en K€	31/12/2016	Incidence résultat	Variations de périmètre	Autres	31/12/2017
Impôts différés - actif	3 278	1 167	1 510	- 2 729	3 226
Impôts différés - passif	11 628	- 1 618	2 672	- 3 066	9 616
Solde net d'impôts différés	**- 8 350**	**2 785**	**- 1 162**	**337**	**- 6 390**
Ventilation de l'impôt différé par nature					
ID / différences temporaires	26	145		270	441
ID / Autres retraitements.	- 47	- 367	1 574	1 101	2 261
ID / Elimination des résultats internes	- 23	96		23	96
Activation de reports déficitaires	3 254	1 720		- 59	4 915
ID / PPA	- 9 208	2 551	- 2 736	- 1 141	- 10 534
ID / Annulation frais d'établissement	- 2				- 2
ID / Retraitement des engagements de retraite	25	2		- 9	18
ID / Retraitement du crédit-bail locataire	- 460	- 3		- 4	- 467
ID / R&D	- 1 916	- 1 359		156	- 3 119
Solde net d'impôts différés par Nature	**- 8 350**	**2 785**	**- 1 162**	**337**	**- 6 390**

Au 31 décembre 2017, 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, ABC Sourcing et Beauté Privée entrainant une reprise d'impôt différé passif à due concurrence,

- l'immobilisation des projets de recherche et développement et l'amortissement inhérent
- du passage progressif du taux d'impôts en France sur les marques non amortissables comptabilisées en PPA de 34,43% à 25,92%
- d'autres retraitements notamment relatifs aux stocks ainsi qu'à l'activation liée aux pertes fiscales générées dans le cadre de l'intégration fiscale en France et à la compensation des impôts différés actifs et passifs par entité, pour un montant total de 2,9 M€.

5.12. Emprunts et dettes financières

Principes comptables

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.

en K€	**31/12/2017**	Emprunts levés	Emprunts remboursés	Autres	**31/12/2018**
Emprunts auprès établiss. de crédit	16 622	21 700	- 17 482	- 1 335	19 505
Autres emprunts et dettes assimilées > 1 an	12 208			- 12 208	-
Total Dettes financières MLT	**28 830**	**21 700**	**- 17 482**	**- 1 335**	**19 505**
Emprunts auprès établiss. de crédit - part < 1 an	1 112		- 1 113	1 335	1 334
Autres emprunts et dettes assimilées < 1 an	5	22		21 337	21 364
Concours bancaires (trésorerie passive)	27		- 2		25
Concours bancaires (dettes)					
Total Dettes financières CT	**1 144**	**22**	**- 1 115**	**22 672**	**22 723**
Dont Crédit-Bail	*2 374*		*- 989*		*1 385*
Total Emprunts et dettes financières	**29 974**	**21 722**	**- 18 597**	**21 337**	**42 228**

Les principales variations en 2018 sont liées au financement des opérations suivantes :

- Un financement des investissements prévus dans le cadre de l'internalisation d'une partie de ses flux logistiques à hauteur de 12 M€. Le montant des tirages réalisés au cours du second semestre 2018 s'élève à 4,2 M€
- L'actualisation de la dette vis-à-vis des minoritaires de Beauté Privée (de 12.2 M€ à 21.3 M€) qui représente la meilleure estimation de la dette future à la date de clôture pour l'acquisition des 40% restants dans la société Beauté Privée (cf. Note 3.2)
- Les autres emprunts auprès des établissements de crédit sont quasi exclusivement relatifs aux contrats de location financement.

SRP Groupe S.A a souscrit en 2017 un financement bancaire de 15 M€ pour financer l'acquisition fin 2016 de la société Saldi Privati. Dans le cadre de ce financement, SRP Groupe S.A. s'engage à respecter certains ratios financiers :

- Le premier est calculé sur la base des dettes financières nettes et de l'EBE retraité,
- Le deuxième est calculé sur la base des dettes financières nettes et des fonds propres.

Ces ratios sont respectés au 31 décembre 2018.

en K€	31/12/2016	Emprunts levés	Emprunts remboursés	Autres	31/12/2017
Emprunts auprès établiss. de crédit	2 038	22 786	- 7 555	- 647	16 622
Autres emprunts et dettes assimilées > 1 an	-	12 208	-		12 208
Total Dettes financières MLT	**2 038**	**34 994**	**- 7 555**	**- 647**	**28 830**
Emprunts auprès établiss. de crédit - part < 1 an	934	102	- 1 014	- 1 090	1 112
Autres emprunts et dettes assimilées < 1 an	5	-	-	-	5
Concours bancaires (trésorerie passive)	27		-	-	27
Concours bancaires (dettes)	-	-	-	-	-
Total Dettes financières CT	966	**102**	**- 1 014**	**1 090**	**1 144**
Dont Crédit-Bail	*2 965*	*388*	*- 979*		*2 374*
Total Emprunts et dettes financières	3 004	**35 096**	**- 8 569**	**443**	**29 974**

5.13. Ventilation des dettes par échéance

en K€	31/12/2018	< 1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans ou plus
Emprunts auprès établiss. de crédit (Crédit-bail)	149		99	50		
Emprunts auprès établiss. de crédit - part < 1 an (crédit-bail)	1 236	1 236				
Autres emprunts et dettes assimilées > 1 an	19 356		1 302	1 854	16 200	
Autres emprunts et dettes assimilées < 1 an	21 487	21 487				
Total emprunts et dettes assimilées	**42 228**	**22 723**	**1 401**	**1 904**	**16 200**	**-**
Dettes fournisseurs	73 132	73 132				
Fournisseurs - Factures non parvenues	57 630	57 630				
Clients - Avances et acomptes reçus	9 553	9 553				
Total Fournisseurs et comptes rattachés	**140 316**	**140 316**	**-**	**-**	**-**	**-**
Etat - impôts sur les bénéfices	1 299	1 299				
Total Impôts sur les bénéfices	**1 299**	**1 299**	**-**	**-**	**-**	**-**
Dettes envers les organismes sociaux	6 415	6 415				
Dettes sociales	5 058	5 058				
Dettes fiscales	8 619	8 619				
Autres dettes	288	288				
Produits constatés d'avance	23 576	23 576	-	-	-	-
Total Autres dettes	**43 956**	**43 956**				
TOTAL	**227 799**	**208 294**	**1 401**	**1 904**	**16 200**	**-**

5.14. Définition des classes d'actifs et de passifs financiers par catégorie comptable

en K€	31/12/2018				
Classes d'actifs et de passifs	**Actifs/Passifs évalués à la JV par le compte de résultat**	**Actifs/ Passifs évalués au coût amorti**	**Actifs/Passifs évalués à la JV par capitaux propres**	**Total de la valeur nette comptable**	**Juste valeur de la classe**
Actifs financiers		3 599		3 599	3 599
Créances d'exploitation et autres créances courantes		69 330		69 330	69 330
Trésorerie et Equivalents de trésorerie	80 409			80 409	80 409
TOTAL ACTIF				**153 339**	**153 339**
Emprunts et dettes financières		19 505		19 505	19 505
Autres dettes non courantes			101	101	101
Emprunts et concours bancaires (part < 1 an)		22 723		22 723	22 723
Dettes d'exploitation et autres dettes courantes		184 272		184 272	184 272
TOTAL PASSIF		**226 500**	**101**	**226 601**	**226 601**

en K€	31/12/2017				
Classes d'actifs et de passifs	**Actifs/Passifs évalués à la JV par le compte de résultat**	**Actifs/Passifs évalués au coût amorti**	**Actifs/Passifs évalués à la JV par capitaux propres**	**Total de la valeur nette comptable**	**Juste valeur de la classe**
Actifs financiers		3 680		3 680	3 680
Créances d'exploitation et autres créances courantes		98 435		98 435	98 435
Instruments financiers dérivés				0	0
Autres actifs non courants				0	0
Trésorerie et Equivalents de trésorerie	50 878			50 878	50 878
TOTAL ACTIF	**50 878**	**102 115**	**0**	**152 993**	**152 993**
Emprunts et dettes financières		16 622	12 208	28 830	28 830
Autres dettes non courantes			52	52	52
Emprunts et concours bancaires (part < 1 an)		1 144		1 144	1 144
Dettes d'exploitation et autres dettes courantes		203 474		203 474	203 474
Instruments financiers dérivés				0	0
TOTAL PASSIF	**0**	**221 240**	**12 260**	**233 500**	**233 500**

5.15. Plans d'options de souscription d'actions

Principes comptables

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.

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	- 544 320	- 315 000	- 156 898	-	- 160 812	- 43 570	- 74 506	- 40 355	- 36 258
Nb total d'options exercées sur la période	-	-	- 9 915	-		-			
Nb total d'options annulées	-	-	- 100 000	- 38 750	- 126 406	- 6 430	- 48 438	- 2 343	- 15 624
Nb total d'options restantes au 31 décembre 2018	-	-	26 937	-	55 282	-	44 557	7 302	18 118
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 :

- 1 K€ pour l'exercice 2018,
- 12 K€ pour l'exercice 2017,

Ces plans sont totalement amortis au 31 décembre 2018.

5.16. Plans d'attributions gratuites d'actions

Principes comptables

Des plans d'attributions gratuites d'actions ont été mis en place au profit des salariés et mandataires sociaux. Conformément à la norme IFRS2, 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.

L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé le 25 septembre 2015, le 30 mai 2016 et le 26 juin 2017, 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 :

	Date de l'assemblée générale	Date du conseil d'administration	Nb total d'actions gratuites autorisées	Nb total d'actions gratuites attribuées au cours des exercices précédents	Nb total d'actions gratuites attribuées au cours de l'exercice	Nb total d'actions gratuites exercées sur la période	Nb total d'actions annulées	Nb total d'actions restantes au 31 décembre 2018	Durée d'acquisition moyenne pondérée des actions gratuites (en années)	Prix de l'action à la date d'attribution	Juste valeur unitaire moyenne pondérée à la date d'attribution
Plan n°1	25/09/15	25/09/15	625 000	625 000	-	- 625 000	-	-	1,0	17,62	16,94
Plan n°2	25/09/15	29/10/15	100 000	100 000	-	- 73 546	- 26 454	-	2,0	17,62	16,94
Plan n°3	25/09/15	29/10/15	400 000	400 000	-	- 188 975	- 211 025	-	2,0	17,62	15,24
Plan n°4	30/05/16	30/05/16	52 500	52 500	-	-	- 52 500	-	2,0	19,19	13,83
Plan n°5	30/05/16	30/05/16	24 003	24 003	-	- 15 950	- 8 053	-	2,0	19,19	13,83
Plan n°6	30/05/16	14/02/17	57 990	57 990	-	-	- 21 955	36 035	2,0	22,69	17,02
Plan n°7	30/05/16	14/02/17	46 653	46 653	-	-	- 39 593	7 060	2,0	22,69	17,02
Plan n°8	30/05/16	26/06/17	17 675	17 675	-	-	- 8 725	8 950	2,0	23,50	17,63
Plan n°9	30/05/16	26/06/17	95 450	95 450	-	-	- 27 000	68 450	2,0	23,50	17,63
Plan n°10	26/06/17	04/12/17	330 000	330 000	-	- 102 300	- 20 000	207 700	2,0	10,00	7,40
Plan n°11	26/06/17	04/12/17	243 800	243 800	-	- 64 284	- 49 000	130 516	2,0	10,00	7,40
Plan n°12	26/06/17	04/12/17	6 000	6 000	-	-	-	6 000	2,0	10,00	7,40
Plan n°13	26/06/17	14/06/18	10 000	10 000	-	-	-	10 000	3,0	6,44	4,08
Plan n°14	26/06/17	14/06/18	14 000	14 000	-	-	- 1 500	12 500	4,0	6,44	4,45

Plan terminé

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 1 588 K€ pour l'exercice 2018 (hors forfait social).

Le montant global restant à comptabiliser entre 2019 et 2021 au titre de ces plans est de 1 470 K€.

5.17. Résultat par action

Principes comptables

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 5.15 «Plans d'options de souscription d'actions» et 5.16 « Plans d'attribution gratuite d'actions »).

Résultat net par action

	2018	2017
Résultat net - part attribuable aux actionnaires de l'entité consolidante (en K€)	- 4 355	- 5 812
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	33 413 679	33 270 753
Résultat par action (en €)	- 0,130	- 0,175

Résultat net dilué par action

Étant donné le résultat net déficitaire en 2018 le résultat dilué correspond au résultat par action.

5.18. Analyse de la variation du besoin en fonds de roulement

en K€	31/12/2017 Valeur nette	Variations avec impact sur la trésorerie	Mouvements de périmètre et autres mouvements	31/12/2018 Valeur nette
Stock	92 945	6 116		99 061
Clients et comptes rattachés	53 001	- 20 996		32 005
Charges constatées d'avance	21 180	- 2 990		18 190
Autres actifs courants (hors CCA)	24 254	- 4 573	- 546	19 135
Sous-totaux Actif (1)	191 381	**- 22 443**	**- 546**	168 391
	-	-		
Fournisseurs et comptes rattachés	144 246	- 3 929		140 316
Produits constatés d'avance	32 446	- 8 870		23 576
Autres passifs courants	26 782	- 4 082	- 2 320	20 380
Sous-totaux Passif (2)	203 474	**- 16 881**	**- 2 320**	184 272
	-	-		
Besoin en fonds de roulement (1)-(2)	- 12 093	**- 5 562**	**1 774**	- 15 881
Variation du BFR		- 5 533		

6. EXPOSITION DU GROUPE AUX RISQUES FINANCIERS

6.1. 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 2018, comme en 2017.

Risque de taux d'intérêt

➢ Placements de trésorerie

Le Groupe est en principe exposé à un risque de taux d'intérêt sur ses placements de trésorerie.

En 2018 comme en 2017 le Groupe fait très peu de placements à court terme. L'impact d'une baisse des taux d'intérêt de 1 point appliquée aux taux courts aurait donc eu un impact non significatif sur le résultat net du Groupe.

➢ Financements bancaires

Le Groupe est exposé à un risque de taux d'intérêt sur les financements externes à moyen et long terme tirés à la date de clôture.

Il s'agit des financements suivants :

- Le Groupe a contracté en 2017 un endettement externe pour 15M€ pour le financement de l'acquisition de Saldi Privati. Ce financement entièrement tiré est rémunéré à taux variable.
- Le Groupe a également contracté en 2018 un financement à taux variable pour assurer les investissements dans son schéma logistique futur. En 2018, un montant de 4.2M€ a été tiré sur cette facilité (cf. Note 5.12).

L'impact d'une augmentation des taux d'intérêt de 1 point appliquée aux taux courts aurait eu un impact annualisé de 192 k€ sur le résultat avant impôt du Groupe.

6.2. 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 a souscrit une garantie bancaire dans le cadre la signature d'un contrat de location en l'état de futur achèvement (cf. Note 8.2).

6.3. 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 2018 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 2018	12 505	630	541	336	14 012

7. PARTIES LIEES

7.1. Parties liées ayant un contrôle sur le Groupe

Aux 31 décembre 2018 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 2018 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€	2018	2017
Rémunérations fixes	672	805
Rémunérations variables	100	289
Coûts des paiements fondés sur des actions		712
Total	**772**	**1 806**

Les filiales du périmètre de consolidation du Groupe effectuent des transactions entre elles, éliminées dans le cadre des comptes consolidés.

7.2. 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 :

- Site des Sables d'Olonne,
- Entrepôt de Saint-Witz,
- Siège social à Saint Denis,
- Siège social de la filiale en Espagne

en K€	2018	2017
Créances/ (Dettes)	0	0
Achats de biens et services	2 645	2 009

8. ENGAGEMENTS HORS BILAN

8.1. Engagements reçus

Il n'y a pas d'engagements reçus à la date de clôture des trois derniers exercices.

8.2. Engagements donnés

Le montant des engagements relatifs aux loyers futurs s'élève à 22 514 K€ au 31 décembre 2018, à plus d'un an (10 722 K€ au 31 décembre 2017). L'augmentation par rapport à la fin de la période précédente s'explique par le renouvellement de baux existants arrivés à expiration en milieu d'année 2018.

L'engagement à moins d'un an s'élève à 3,3 M€ contre un montant de 3,4 M€ au 31 décembre 2017.

Un contrat de bail en l'état de futur achèvement a également été conclu en juillet 2018 pour un site venant en remplacement du site actuel de St Witz, dont le contrat de bail arrive à échéance en 2021. En lien avec la signature de ce contrat, le Groupe a fait l'objet de l'enregistrement d'une garantie bancaire pour couvrir la prise du bâtiment à la fin de la période de construction.

8.3. Effectif fin de période

No. d'employés	31/12/2018	31/12/2017
Cadres	554	547
Non cadres	506	610
Total Effectif	**1 060**	**1 157**

8.4. Evènements postérieurs à la clôture

Dans le cadre d'une revue stratégique, le Groupe a décidé d'arrêter les activités d'approvisionnement gérées par des équipes locales en Allemagne et Pologne et d'arrêter l'activité de son site multi-devises.

8.5. Honoraires des commissaires aux comptes

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, le montant total des honoraires des commissaires aux comptes pour le Groupe s'élève à 611 k€ et se décompose ainsi :

En K€	KPMG SA	Autre membre du réseau KPMG	Jérôme Benaïnous	AMO Finance	Total
Certification des comptes	247	42	162	3	454
Services autres que la certification des comptes	157				157
Total	**404**	**42**	**162**	**3**	**611**

Les services présentés sur la ligne "Services autres que la certification des comptes" correspondent principalement à l'attestation des informations RSE et les honoraires engagés dans le cadre de l'augmentation de capital.

8.6. IFRS16 « Contrats de location »

Le Groupe SRP est tenu d'adopter la norme IFRS 16 « Contrats de location » à compter du 1er janvier 2019. Il a estimé comme décrit ci-dessous l'impact de la première application de cette norme sur ses états financiers consolidés. L'adoption de cette norme au 1er janvier 2019 pourrait cependant avoir un effet réel différent de ces estimations car :

- le Groupe n'a pas terminé les tests et évaluation des contrôles dans son nouveau système informatique; et
- les nouvelles méthodes comptables sont susceptibles d'hvoluer d'ici à ce que le Groupe publie ses premiers états financiers couvrant la date de première application de la norme.

IFRS 16 introduit pour le preneur un modèle unique de comptabilisation au bilan des contrats de location. Le preneur comptabilise un actif « droit d'utilisation » qui représente son droit d'utiliser l'actif sous-jacent, et un passif de loyers au titre de son obligation à payer le loyer. La norme prévoit des exemptions pour les contrats de courte durée ou ceux portant sur des actifs de faible valeur. Côté bailleur, la comptabilité reste similaire à celle de la norme actuelle : les contrats de location sont toujours classés soit en contrats de location-financement, soit en contrats de location simple.

IFRS 16 remplace les normes existantes en matière de contrats de location, notamment IAS 17 « Contrats de location », IFRIC 4 « Déterminer si un accord contient un contrat de location », SIC-15 « Avantages dans les contrats de location simple » et SIC-27 « Évaluation de la substance des transactions prenant la forme juridique d'un contrat de location ».

Le Groupe comptabilisera de nouveaux actifs et passifs liés à ses contrats de location simple d'entrepôts et installations industrielles. La nature des charges liées à ces baux est appelée à changer puisque le Groupe comptabilisera désormais un amortissement au titre des actifs « droit d'utilisation » et des frais financiers relatifs à sa dette de loyers.

Jusqu'ici, le Groupe comptabilisait les charges entraînées par les contrats de location simple sur une base linéaire sur toute la durée du bail, et ne constatait des actifs et passifs que dans la mesure où il existait un décalage entre le paiement effectif des loyers et la comptabilisation de la charge correspondante.

Aucun impact significatif n'est attendu pour les contrats de location-financement du Groupe.

Sur la base des informations actuellement disponibles, le Groupe prévoit de comptabiliser entre 15 et 25 M€ de dettes supplémentaires au titre des contrats de location au 1er janvier 2019 en contrepartie d'un actif pour le même montant.

Le Groupe prévoit d'appliquer la norme à partir du 1er janvier 2019, par le biais de la méthode rétrospective modifiée. Par conséquent, il enregistrera le cumul de l'effet de l'adoption d'IFRS 16 en ajustement du solde d'ouverture des résultats non distribués au 1er janvier 2019, sans retraiter les informations comparatives.

20.1.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018

SRP Groupe S.A.

Siège social : ZAC Montjoie - 1 rue des Blés - 93212 La Plaine Saint-Denis Cedex

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2018

A l'Assemblée Générale des Actionnaires de la société SRP Groupe S.A.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société SRP Groupe S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, 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, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les changements de méthodes comptables liés à la première application de la norme IFRS 15 et de la norme IFRS 9 exposés dans la note 2.4 de l'annexe des comptes consolidés.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Points clés de notre audit	**Réponses apportées lors de notre audit**
Evaluation des goodwill	Nos travaux ont consisté à :
Dans le cadre de son développement, le groupe a été amené à faire des opérations de croissance externe et à reconnaître plusieurs goodwill. Ces goodwill, d'une valeur comptable de 124 millions d'euros au 31 décembre 2018, correspondent à l'écart entre la juste valeur de la contrepartie transférée et la juste valeur des actifs et passifs acquis, et ont été alloués à la seule unité génératrice de trésorerie (UGT). Or, toute évolution défavorable des rendements attendus de l'activité de SRP Groupe est de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable et à nécessiter la constatation d'une dépréciation. Une telle évolution implique de réapprécier la pertinence de l'ensemble des hypothèses retenues pour la détermination de cette valeur ainsi que le caractère raisonnable et cohérent des paramètres de calcul. En conséquence, la direction s'assure lors de chaque clôture annuelle, ou plus fréquemment s'il existe un indice de perte de valeur, que la valeur comptable de ces goodwill n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable et ne présente pas de risque de perte de valeur. Les modalités du test de dépréciation mis en œuvre et le détail des hypothèses retenues sont présentées dans la note 5.1. de l'annexe aux comptes consolidés. La détermination de la valeur recouvrable des goodwill repose très largement sur le jugement de la direction, s'agissant notamment des taux de croissance et de rentabilité retenus pour les projections de flux de trésorerie et du taux d'actualisation qui leur est appliqué. Nous avons donc considéré l'évaluation des goodwill comme un point clé de l'audit.	- prendre connaissance des modalités de mise en œuvre du test de dépréciation réalisé par la direction ; - examiner la conformité de la méthodologie appliquée par la société aux normes comptables en vigueur ; - analyser le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie portant sur une période de 5 ans et établies par la direction, au regard de notre connaissance de l'environnement économique dans lequel évolue le groupe ; - apprécier la cohérence du taux de croissance à long terme et du taux d'actualisation appliqués avec les analyses de marché, avec l'appui de nos spécialistes en valorisation ; - tester la sensibilité de la valeur d'utilité déterminée par la direction à une variation des principales hypothèses retenues ; - apprécier le caractère approprié de l'information financière fournie dans la note 5.1. de l'annexe aux comptes consolidés.

Evaluation des stocks

Les stocks de marchandises figurent au bilan consolidé au 31 décembre 2018 pour un montant net de 99 millions d'euros et représentent un des postes les plus importants du bilan consolidé. Comme indiqué dans la note 5.5. de l'annexe, les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur estimée de réalisation. Le coût des stocks comprend les coûts d'acquisition des stocks, les coûts d'approche, mais également les 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 correspond au prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité et en tenant compte des différents canaux de distribution du groupe.

Au regard du poids des stocks au bilan consolidé il existe un risque que la valeur nette de réalisation de certains articles soit inférieure à leur valeur comptable et donc un risque de surévaluation des stocks, que nous avons considéré comme un point-clé de l'audit.

Concernant le coût des stocks, nos travaux ont consisté à :

- prendre connaissance des modalités de détermination du coût des stocks de marchandises et notamment apprécier la pertinence de la méthodologie de détermination des coûts d'approche ;
- corroborer, sur la base d'un échantillon, le coût des stocks de marchandises avec les factures d'achat ;
- corroborer la cohérence des coûts d'approche incorporés dans la valeur des stocks avec la méthodologie de détermination de ces coûts et les rapprocher de leurs bases de calcul comptables ;

En ce qui concerne la dépréciation des stocks, nos travaux ont consisté à :

- apprécier la pertinence des règles de dépréciation des stocks appliquées au regard de l'activité du groupe ;
- prendre connaissance des modalités d'identification des articles anciens et à rotation lente et de détermination de leur valeur nette de réalisation ;
- tester par échantillonnage l'ancienneté des stocks et leur rotation ;
- apprécier l'estimation de la valeur nette de réalisation des articles anciens et à rotation lente sur la base d'une analyse rétrospective de la rentabilité des ventes de stocks comparables et en prenant en compte les différents canaux de distribution propres au groupe SRP.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par les textes légaux et réglementaires des informations données dans le rapport de gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport de gestion du groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait

l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes
Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société SRP Groupe S.A. par l'Assemblée Générale du 5 août 2010 pour le cabinet KPMG Audit IS et dans les statuts constitutifs en date du 29 Juillet 2010 pour Monsieur Jérôme Benaïnous.

Au 31 décembre 2018, le cabinet KPMG Audit IS et Monsieur Jérôme Benaïnous étaient dans leur 8ème année de leur mission sans interruption soit leur 4ème année depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;

- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 15 mars 2019	Paris, le 15 mars 2019
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 2018

ETATS FINANCIERS
AU 31 DECEMBRE 2018

SRP GROUPE S.A.

Sommaire

1. ETATS FINANCIERS 255
1.1. Bilan 255
1.2. Compte de résultat 256

2. ANNEXE AU BILAN ET AU COMPTE DE RESULTAT 257
2.1. RÉSUMÉ DE L'EXERCICE 257
2.2. FAITS CARACTERISTIQUES DE L'EXERCICE 257
2.3. REGLES ET METHODES COMPTABLES 258
2.4. NOTES SUR LE BILAN 261
2.5. NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT 263
2.6. AUTRES INFORMATIONS 264

9. ETATS FINANCIERS

9.1. Bilan

en K€	31/12/2018	31/12/2017 retraité*
Immobilisations financières	227 994	224 052
Actifs non-courants	**227 994**	**224 052**
Créances clients et comptes rattachés	5 735	3 208
Autres créances et autres actifs circulants	4 412	7 200
Trésorerie et équivalents de trésorerie	40 809	2 250
Actifs courants	**50 956**	**12 658**
Total Actif	**278 950**	**236 710**
Capital	2 025	1 384
Primes liées au capital	211 158	173 281
Réserve légale	38	38
Report à nouveau	- 1 499	- 738
Résultat net	- 1 066	- 760
Total des capitaux propres	**210 655**	**173 205**
Dettes financières non-courantes	19 200	15 000
Provisions pour risques et charges		309
Total passifs non courants	**19 200**	**15 309**
Emprunts et concours bancaires (< 1 an)	25	22
Fournisseurs et comptes rattachés	906	325
Dettes fiscales et sociales	475	857
Autres passifs courants	47 689	46 992
Total passifs courants	**49 095**	**48 196**
Total des passifs non-courants & courants	**68 295**	**63 505**
Total des passifs et capitaux propres	**278 950**	**236 710**

*cf Note 2.3 “Règles et Méthodes comptables”

9.2. Compte de résultat

en K€	2018	2017
Chiffre d'affaires & autres produits d'exploitation	2 108	2 673
Produits d'exploitation	**2 108**	**2 673**
Charges externes	1 776	2 125
Impôts, Taxes et Versements assimilés	3	- 16
Charges de personnel	187	365
Dotation aux amortissements sur immoblisations	-	-
Autres charges d'exploitation	171	174
	-	-
Résultat opérationnel courant	**2 137**	**2 648**
Résultat d'exploitation	**- 29**	**25**
Produits financiers	648	343
Charges financières	1 495	1 557
Résultat financier	**- 847**	**- 1 214**
Produits exceptionnels	2 310	910
Charges exceptionnelles	2 000	481
Résultat exceptionnel	**310**	**429**
Résultat avant impôts	**- 566**	**- 760**
Impôts sur les bénéfices	500	-
Résultat net	**- 1 066**	**- 760**

10. ANNEXE AU BILAN ET AU COMPTE DE RESULTAT

Les notes ou tableaux ci-après font partie intégrante des comptes annuels.

10.1. RÉSUMÉ DE L'EXERCICE

L'exercice clôturé au 31/12/2018 présente :

- Le bilan dont le total, présenté avant répartition du résultat net, est de 278 950 095 € ;
- Le compte de résultat, dont le total des produits est de 5 066 570 €, présenté sous forme de liste, qui dégage une perte de 1 066 435 €.

L'exercice a une durée de 12 mois et couvre la période du 01/01/2018 au 31/12/2018.

10.2. FAITS CARACTERISTIQUES DE L'EXERCICE

▪ Entrée du Groupe Carrefour dans le capital de Showroomprivé

En date du 7 février 2018, le groupe de grande distribution Carrefour a acquis près de 17% du capital de SRP Groupe auprès de Conforama, filiale du groupe Steinhoff.

Le partenariat entre le groupe et son nouvel actionnaire s'inscrit dans une stratégie poursuivie par les deux groupes de développer une offre multicanal de premier plan, et couvrira des aspects commerciaux, marketing, logistique et de data. Les premières actions ont déjà été lancées (par ex. ouverture de points de retrait dans le réseau des supermarchés de Carrefour) et progressent comme prévu.

Le concert composé des Fondateurs et de Carrefour détient 15 236 737 actions SRP GROUPE représentant 23 081 929 droits de vote, soit 44,03 % du capital et 54,09 % des droits de vote.

▪ Contrat de financement – schéma logistique futur

Le Groupe a conclu au cours du deuxième trimestre un contrat de prêt bancaire de 12M€ destiné au financement des investissements prévus dans le cadre de l'internalisation d'une partie de ses flux logistiques.
La maturité du prêt est de 7 ans, avec une première échéance d'amortissement prévue en 2020. Le taux d'intérêt applicable correspond à l'Euribor augmenté de 60 points de base l'an.
Dans le cadre de cette facilité le Group a le droit de faire les différents tirages en fonctions des investissements réalisés répartis sur les exercices 2018 et 2019. Les premiers tirages ont eu lieu en 2018 comme prévu (cf. Note 5.12).
Au cours du 1er semestre 2018, le Groupe a pré-sélectionné 2 sites pour son futur entrepôt logistique, dont l'investissement a été annoncé en mars 2018, et dont l'objectif est d'internaliser une partie de ses flux logistiques et générer ainsi des gains de productivité à hauteur de 4 millions d'euros d'EBITDA à horizon 2020. Le Groupe a également selectionné le fournisseur pour la technologie de mécanisation. Au cours du second semestre, le Groupe a conclu un contrat de bail pour cet entrepôt et confirme son démarrage conforme au calendrier au 3ème trimestre 2019.

▪ Augmentation de capital social

La société a réalisé une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription, clôturée le 21 décembre 2018.

L'Augmentation de Capital d'un montant brut de 39,5 millions d'euros, prime d'émission incluse, a donné lieu à l'émission de 15 817 000 actions nouvelles au prix de souscription unitaire de 2,50 euros.

Le produit de l'Augmentation de Capital servira notamment à financer l'acquisition des 40% du capital de la société Beautéprivée non encore détenus par Showroomprivé, pour un montant estimé entre 20 et 25 millions d'euros.

Cette acquisition vise à renforcer la position de leader du Groupe sur la verticale de la beauté et du bien-être, à fort potentiel de croissance et complémentaire avec le secteur de la mode qui est l'ancrage traditionnel du Groupe.

L'opération viendra également financer, pour un montant d'environ 5 millions d'euros, la partie résiduelle de l'investissement logistique annoncé en mars 2018 permettant d'internaliser partiellement la logistique et de générer ainsi des gains de productivité et des économies de coûts, avec un impact positif sur l'EBITDA d'environ 4 millions d'euros à horizon 2020.

Enfin, cette opération permettra d'augmenter la flexibilité financière du Groupe pour répondre aux besoins généraux dans le cadre de la mise en œuvre du plan performance 2018-2020

10.3. REGLES ET METHODES COMPTABLES

▪ Référentiel comptable

Les comptes annuels ont été arrêtés conformément aux normes comptables françaises, notamment les dispositions du règlement 2016-07 de l'Autorité des Normes Comptables homologué par arrêté ministériel du 4 novembre 2016 du 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.

▪ Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires, hors frais d'acquisition des immobilisations).

- **Immobilisations financières**

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.

Les immobilisations financières sont constituées au 31 décembre 2018 par des titres de participation dans les sociétés suivantes :

Nom	Valeur comptable	% du capital détenu	Capital	Capitaux propres autres que capital	CA hors taxes du dernier exercice clos	Résultat net du dernier exercice clos	Prêts et avances	Cautions et aval donnés	Dividendes dernier exercice clos
			En k€						
SHOWROOMPRIVE.COM	170 169 268 €	100%	145 810	30 480	614 997	- 13 023	-	-	-
SRP LOGISTIQUE	4 219 261 €	100%	26	262	12 245	-189	-	-	-
ABC SOURCING	3 580 158 €	100%	20	-5 113	18 748	- 2 699	-	-	-
SALDI PRIVATI	34 097 002 €	100%	303	241	42 641	- 5 292	-	-	-
BEAUTÉ PRIVÉE	13 428 200 €	60%	100	6 275	50 516	2 960	-	-	-
Total brute	**225 493 889 €**								

▪ Test de dépréciation des titres de participation

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 2018, la valeur d'utilité de toutes les participations du groupe Showroomprivé a été estimée à partir des flux de trésorerie futurs nets actualisés sur un horizon de 5 ans projetés ensuite à l'infini corrigé de a dette nette de chacune des sociétés concernées. Le taux d'actualisation utilisé pour ce test de dépréciation s'élève à 9,8 % et le taux de croissance à long terme utilisé s'élève à 2,0%.

Aucune dépréciation n'a dû être constatée sur ces titres au titre de l'exercice 2018.

▪ 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.

▪ 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.

▪ Changement de méthode de présentation

Les dettes relatives aux comptes courants ont été reclassées dans le poste « Autres passifs courants » pour une meilleure compréhension des états financiers.

10.4. NOTES SUR LE BILAN

▪ Immobilisations et amortissements

en K€	31/12/2017	Acquisitions	Cessions	Autres variations	31/12/2018
Frais de développement	247				247
Logiciels					-
Marques					-
Fichier membres					-
Immobilisations financières					-
Immobilisations incorporelles	**247**	**-**	**-**	**-**	**247**
Terrains					-
Constructions et agencements					-
Installations tech, matériel & outillage					-
Immobilisations corporelles en cours					-
Avances et acomptes s/immo. corp.					-
Autres immobilisations corporelles					-
Immobilisations corporelles	**-**				**-**
Titres de participations	221 552	6 600	- 2 658		225 494
Prêts et autres immos financières	2 500				2 500
Immobilisations financières	**224 052**	**-**	**-**	**-**	**227 994**
Total valeur brute	**224 299**	**-**	**-**	**-**	**228 241**

en K€	31/12/2017	Augmentations	Diminutions	Reclassements	31/12/2018
Amt/Dép. Immobilisations incorporelles	247				247
Amt/Dép. Immobilisations corporelles	-				-
Amt/Dép. Immobilisations financières			-		-
Amt/dép. immobilisations	**247**	**-**	**-**	**-**	**247**

La variation des titres de participations correspond à des ajustements de prix des acquisitions d'ABC Sourcing et Saldi Privati ainsi qu'à la recapitalisation de cette dernière à hauteur 6,6 M€.

▪ Créances par échéances

en K€	31/12/2018	< 1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans ou plus
Prêts, cautionnements et autres créances	-			-	-	-
Total Immobilisations financières	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Créances clients	5 735	5 735	-	-	-	-
Produits à recevoir	-	-	-	-	-	-
Fournisseurs - Avances et acomptes versés	-	-	-	-	-	-
Total Clients et comptes rattachés	**5 735**	**5 735**	**-**	**-**	**-**	**-**
Etat, Impôt sur les bénéfices	3 078	3 078	-	-	-	-
Créances sur personnel & org. sociaux	-	-	-	-	-	-
Créances fiscales - hors IS	272	272	-	-	-	-
Groupes associés	989	989	-	-	-	-
Autres créances	73	73	-	-	-	-
Total Autres créances	**4 412**	**4 412**	**-**	**-**	**-**	**-**
Total Créances	**10 147**	**10 147**	**-**	**-**	**-**	**-**

- **Dettes par échéances**

en K€	31/12/2018	< 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						
Autres emprunts et dettes assimilées < 1 an	19 200		1 200	1 800	16 200	
Total emprunts et dettes assimilées	**19 200**		**1 200**	**1 800**	**16 200**	
Dettes fournisseurs	22	22				
Fournisseurs - Factures non parvenues	884	884				
Comptes rattachés						
Clients - Avances et acomptes reçus						
Total Fournisseurs et comptes rattachés	**906**	**906**				
Emprunts et concours bancaires (< 1 an)	25	25				
Etat - impôts sur les bénéfices						
Dettes envers les organismes sociaux	50	50				
Dettes sociales						
Dettes fiscales	424	424				
Autres dettes	47 689	47 689				
Produits constatés d'avance						
Total Autres dettes	**48 188**	**48 188**				
Total Dettes	**68 294**	**49 094**	**1 200**	**1 800**	**16 200**	

En 2017 la société a levé un financement bancaire de 15 M€ à coût variable pour financer l'acquisition de la société Saldi Privati (acquise fin 2016). Cet emprunt est à rembourser intégralement à son échéance en 2022. Dans ce cadre la société s'est engagée à respecter certains ratios financiers. Ces ratios sont respectés au 31 décembre 2018.

En 2018 la société a levé un financement bancaire de 12 M€ destiné au financement des investissements prévus dans le cadre de l'internalisation d'une partie de ses flux logistiques. Les tirages s'étalent en adéquation avec les investissements réalisés. La maturité du prêt est de 7 ans, avec un remboursement progressif sur toute la période.

- **Charges à payer**

Au 31 décembre 2018 le bilan comprend 925k€ de charges à payer dont 883k€ de factures non-parvenues, 39k€ de de charges fiscales et sociales et 3k€ d'intérêts financiers.

- **Charges constatée d'avance**

Au 31 décembre 2018 le bilan comprend 73k€ de charges constatées d'avance dont 16k€ de frais d'emprunt et 57k€ d'autres frais.

- **Trésorerie et équivalents de trésorerie**

Au 31 décembre 2018 le poste comprend 158 974 actions propres dans le cadre d'un contrat de liquidité avec un prestataire externe pour un total valorisé à 362 k€.

10.5. NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

- **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.

- **Charges d'exploitation**

Les charges d'exploitation de la société sur les 12 mois de l'exercice 2018 s'élèvent à 2 138 K€ et sont principalement constituées d'honoraires pour 1 599 K€ et de charges de personnel pour 187 K€.

- **Résultat financier**

Les charges financières de l'exercice de 1 495 K€ correspondent essentiellement aux intérêts courus sur avances en compte courant pour 192 K€ ainsi qu'à la perte sur cession de VMP pour 836 K€ et à la dépréciation de VMP pour 347 K€. Les produits financiers sur l'exercice 2018 sont de 648 K€ dont 354 K€ correspondant aux produits de cession de VMP et 289 K€ pour la reprise de dépréciation de VMP.

- **Résultat exceptionnel**

Le résultat exceptionnel positif de 310 K€ est entièrement lié à la reprise de la provision de forfait social 2017 sur les actions gratuites.

Une charge et un produit exceptionnels de 2 M€ correspondant à l'indemnité de sortie du contrat logistique de Saldi Privati et sa refacturation à Saldi Pivati se neutralisent.

- **Rémunérations**

Au cours de l'exercice, les rémunérations allouées aux dirigeants se sont élevées à 96 K€. Les rémunérations allouées aux membres du conseil d'administration se sont élevées à 170 K€.

10.6. AUTRES INFORMATIONS

▪ 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 qui inclut les sociétés suivantes en 2018:

- SHOWROOMPRIVE.COM
- SHOWROOMPRIVE LOGISTIQUE
- ABC Sourcing
- SHOWROOMPRIVE Prod (détenue par sa filiale SHOWROOMPRIVE.COM)

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.

La société BEAUTÉ PRIVÉE dont les titres ont été acquis en cours d'exercice n'est prise en compte dans l'intégration fiscale car le taux de participation est en-dessous du seuil de 95% requis.

▪ 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	- 544 320	- 315 000	- 156 898	-	- 160 812	- 43 570	- 74 506	- 40 355	- 36 258
Nb total d'options exercées sur la période	-	-	- 9 915	-		-			
Nb total d'options annulées	-	-	- 100 000	- 38 750	- 126 406	- 6 430	- 48 438	- 2 343	- 15 624
Nb total d'options restantes au 31 décembre 2018	-	-	26 937	-	55 282	-	44 557	7 302	18 118
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.

▪ Plans d'attribution gratuite d'actions

L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé le 25 septembre 2015, le 30 mai 2016 et le 26 juin 2017, 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 :

	Date de l'assemblée générale	Date du conseil d'administration	Nb total d'actions gratuites autorisées	Nb total d'actions gratuites attribuées au cours des exercices précédents	Nb total d'actions gratuites attribuées au cours de l'exercice	Nb total d'actions gratuites exercées sur la période	Nb total d'actions annulées	Nb total d'actions restantes au 31 décembre 2018	Durée d'acquisition moyenne pondérée des actions gratuites (en années)	Prix de l'action à la date d'attribution	Juste valeur unitaire moyenne pondérée à la date d'attribution
Plan n°1	25/09/15	25/09/15	625 000	625 000	-	- 625 000	-	-	1,0	17,62	16,94
Plan n°2	25/09/15	29/10/15	100 000	100 000	-	- 73 546	- 26 454	-	2,0	17,62	16,94
Plan n°3	25/09/15	29/10/15	400 000	400 000	-	- 188 975	- 211 025	-	2,0	17,62	15,24
Plan n°4	30/05/16	30/05/16	52 500	52 500	-	-	- 52 500	-	2,0	19,19	13,83
Plan n°5	30/05/16	30/05/16	24 003	24 003	-	- 15 950	- 8 053	-	2,0	19,19	13,83
Plan n°6	30/05/16	14/02/17	57 990	57 990	-	-	- 21 955	36 035	2,0	22,69	17,02
Plan n°7	30/05/16	14/02/17	46 653	46 653	-	-	- 39 593	7 060	2,0	22,69	17,02
Plan n°8	30/05/16	26/06/17	17 675	17 675	-	-	- 8 725	8 950	2,0	23,50	17,63
Plan n°9	30/05/16	26/06/17	95 450	95 450	-	-	- 27 000	68 450	2,0	23,50	17,63
Plan n°10	26/06/17	04/12/17	330 000	330 000	-	- 102 300	- 20 000	207 700	2,0	10,00	7,40
Plan n°11	26/06/17	04/12/17	243 800	243 800	-	- 64 284	- 49 000	130 516	2,0	10,00	7,40
Plan n°12	26/06/17	04/12/17	6 000	6 000	-	-	-	6 000	2,0	10,00	7,40
Plan n°13	26/06/17	14/06/18	10 000	10 000	-	-	-	10 000	3,0	6,44	4,08
Plan n°14	26/06/17	14/06/18	14 000	14 000	-	-	- 1 500	12 500	4,0	6,44	4,45

Plan terminé

▪ Composition du capital social

Le capital social au 31/12/2018 est constitué de 50 614 402 actions de valeur nominale de 0,04 €.

en €	**Nombre**	*Valeur nominale*	**Valeur**
Actions composant le capital social au début de l'exercice	**34 604 953**	**0,04**	**1 384 198**
Actions émises pendant l'exercice	16 009 449	0,04	640 378
Actions remboursées pendant l'exercie	-	0,04	-
Actions composant le capital social à la fin de l'exercice	**50 614 402**	**0,04**	**2 024 576**

La variation du capital social résulte de la levée des stocks options pour 9 915 actions, de l'émission de 182 534 actions nouvelles relatives à l'attribution des actions gratuites et de l'augmentation de capital social réalisée en décembre 2018 pour 15 817 000 actions.

Variation des capitaux propres

en K€	31/12/2017	Augmentation de capital	Autres variations	Affectation du résultat de l'exercice précedent	31/12/2018
Capital	1 384	640			2 025
Primes liées au capital	173 281	37 877			211 158
Réserve légale	38				38
Report à nouveau	- 738			- 760	- 1 499
Résultat net	- 760		- 1 066	760	- 1 066
Total des capitaux propres	**173 205**	**38 517**	**- 1 066**	**-**	**210 655**

L'augmentation du poste « Primes liées au capital » en 2018 est liée aux exercices de stocks options et à l'augmentation de capital social réalisée en décembre 2018.

Engagement hors bilan

La société SRP Groupe S.A. a consenti aux actionnaires minoritaires de la société Beauté Privée une option de vente de 40% des titres qu'ils possèdent. Le montant estimé de cette option au 31 décembre 2018 s'élève à 21,3 M€.
Par ailleurs, ces actionnaires ont consenti à la société SRP Groupe S.A. une option d'achat des 40% des titres de la filiale qu'ils possèdent.

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 » et d'autres sociétés détenues par ses filiales.

Parties liées

Au 31 décembre 2018 la société SRP Groupe n'a consenti aucun prêt ni emprunt en faveur de membres de la Direction de la société.

Dans le cadre normal de son activité, la société SRP Groupe réalise des transactions avec ses filiales aux conditions de marché.

Evénement post clôture

Néant

Effectifs

L'effectif moyen de l'exercice 2018 est de 2 salariés.

Honoraires des commissaires-aux-comptes

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, le montant total des honoraires des commissaires aux comptes pour SRP Groupe s'élève à 408k€ et se décompose ainsi :

En K€	KPMG SA	Jérôme Benaïnous	Autres prestataires	31/12/2018
Certification des comptes	148	103	-	251
Services autres que la certification des comptes	149	8	-	157
Total	**297**	**111**	**0**	**408**

20.1.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux de SRP Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018

SRP Groupe S.A.

Siège social : ZAC Montjoie - 1 rue des blés - 93212 La Plaine Saint-Denis Cedex

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2018

A l'Assemblée Générale de la société SRP Groupe S.A.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société SRP Groupe S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018 tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Point clé de notre audit	**Réponse apportée lors de notre audit**
Evaluation des titres de participation Au 31 décembre 2018, les titres de participation, figurent au bilan pour un montant net de 225 494 milliers d'euros. Les titres de participation sont inscrits à leur date d'entrée au coût d'acquisition et éventuellement dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité. Comme indiqué dans la Note 2.3. Règles et méthodes comptables – Test de dépréciation des titres de participation de l'annexe, une provision pour dépréciation est constituée lorsque la valeur nette comptable des titres de participation est supérieure à leur valeur d'utilité. Cette valeur d'utilité est estimée par la direction selon la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés ajustés de la dette nette ou de la trésorerie nette. Compte tenu du montant significatif des titres de participation dans les comptes et des incertitudes inhérentes à certains éléments dont la réalisation des prévisions entrant dans l'évaluation de la valeur d'utilité, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation constitue un point clé de notre audit.	Nos travaux ont consisté à : - examiner les modalités mises en œuvre par la Direction pour estimer la valeur d'utilité, - vérifier que le modèle utilisé pour le calcul des valeurs d'utilité est approprié, - apprécier la cohérence et le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie portant sur une période de 5 ans et établies par la direction, au regard de notre connaissance de l'environnement économique dans lequel évolue le groupe, - apprécier la cohérence du taux de croissance à long terme et du taux d'actualisation appliqués avec les analyses de marché, avec l'appui de nos spécialistes en valorisation, - vérifier le caractère approprié de l'information financière fournie dans les notes de l'annexe aux comptes annuels.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

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 autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-3 et L.225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 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.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société SRP Groupe S.A. par l'Assemblée Générale du 5 août 2010 pour le cabinet KPMG Audit IS et dans les statuts constitutifs en date du 29 juillet 2010 pour Monsieur Jérôme Benaïnous.

Au 31 décembre 2018, le cabinet KPMG Audit IS et Monsieur Jérôme Benaïnous étaient dans leur 8ème année de leur mission sans interruption, soit leur 4ème année depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 15 mars 2019	Paris, le 15 mars 2019
KPMG Audit IS	Jérôme Benaïnous
Jean-Pierre Valensi *Associé*	Jérôme Benaïnous *Associé*

20.2 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires versés aux commissaires aux comptes au titre des exercices 2018, 2017 et 2016 sont présentés ci-après :

	KPMG AUDIT IS			JÉRÔME BENAÏNOUS		
en milliers d'euros	***2018***	***2017***	***2016***	***2018***	***2016***	***2017***
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	291	305	190	161	121	75
dont SRP.....	147	*118*	*105*	103	*95*	*48*
dont filiales intégrées globalement	144	*187*	*85*	58	*26*	*27*
Services autres que la certification des comptes	149	18	25	8	0	80
dont SRP.....	149	*18*	*25*	8	*0*	*80*
dont filiales intégrées globalement	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
Sous-total.....	**440**	**323**	**215**	**169**	**121**	**155**
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement	0	0	18	0	0	0
TOTAL	**440**	**323**	**233**	**169**	**121**	**155**

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 2018, 2017 et 2016.

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

Date d'arrêté *Durée de l'exercice (mois)* *En €*	31/12/2018 12	31/12/2017 12	31/12/2016 12	31/12/2015 12	31/12/2014 12
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	2 024 576	1 384 198	1 367 659	1 315 612	1 209 600
Nombre d'actions					
- ordinaires	50 614 402	34 604 953	34 191 469	32 890 321	83 160 000
- à dividende prioritaire	0	0	0	0	37 800 000
Nombre maximum d'actions à créer					
- par conversion d'obligations					
- par droit de souscription	15 817 000	1 0144 379	728 954	1 926 578	7 033 842
OPERATIONS ET RESULTATS					
Chiffre d'affaires hors taxes	2 108 591	2 670 973	4 566 347	4 051 968	1 168 857
Résultat avant impôt participation dot. amortissements et provisions	-566 452	-760 892	-1 211 941	68 758	-124 066
Impôts sur les bénéfices	0	0	386 106	203 126	84 215
Participation des salariés	0	0	0	0	0
Dot. Amortissements et provisions	0	0	-20 000	-45 400	-45 400
Résultat net	-1 066 435	-760 892	-845 835	226 484	-85 251
Résultat distribué	0	0	0	0	0
RESULTAT PAR ACTION					
Résultat après impôt participation avant dot.amortissements provisions	-0 021	-0,0220	-0,0242	0,0083	-0,0003
Résultat après impôt participation dot. amortissements et provisions	-0 021	-0,0220	-0,0247	0,0069	-0,0007
Dividende attribué					
PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés	2	3	4	4	4
Masse salariale	96 000	118 500	156 000	220 847	219 614
Sommes versées en avantages sociaux (sécurité sociale œuvres sociales...)					

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 2018, le montant total des provisions pour litiges du Groupe s'élevait à environ 1,4 millions d'euros. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la note 5.110 aux états financiers consolidés du Groupe figurant à la section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 » 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.

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. La procédure au fond est toujours en cours à la date du présent Document de Référence.

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 saisie par la société Brandalley 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. 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. Par un jugement de juin 2017, le Tribunal de commerce de Paris a confirmé le maintien du sursis.

Enquête 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.

Par courrier en date du 12 juillet 2017, la DVNI a acté de l'abandon du principal motif de rehaussement (pour défaut de mention sur certaines factures) et a accepté de réduire le rehaussement initialement demandé concernant les provisions pour stock, ce que la société a accepté en renonçant à poursuivre ses contestations sur ce point.

Sur le fond, la société, appuyée par ses conseils, estime avoir de sérieux arguments et entend contester la totalité des impositions supplémentaires qui demeurent, 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 2018.

Par ailleurs, la société Showroomprivé.com fait l'objet d'un contrôle fiscal portant sur les exercices 2015 et 2016 et a reçu le 24 décembre 2018 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 contesté la majorité des rehaussements en date du 24 décembre 2018 par une réponse du 22 février 2019.

Sur le fond, la société, appuyée par ses conseils, estime avoir de sérieux arguments et entend contester la majorité des impositions résultant de la proposition de rectification.

En conséquence, et à ce stade de la procédure, un montant de provision de 738 287 euros a été constitué dans les comptes au 31 décembre 2018.

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 2018, 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 2 026 085,60 euros, divisé en 50 652 140 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 14 juin 2018 ainsi que leur utilisation au cours de l'exercice 2018.

Objet de la résolution	Montant nominal maximum	Durée de l'autorisation	Utilisation de l'autorisation au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018
Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société (14e 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 (15e résolution)	650 000 euros s'agissant des augmentations de capital(2) 150 millions d'euros s'agissant des titres de créance	26 mois	Conseil d'administration du 30 novembre 2018
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 (16e 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 (17e 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	Aucune

Objet de la résolution	Montant nominal maximum	Durée de l'autorisation	Utilisation de l'autorisation au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018
en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (18e résolution)			
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 (19e 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 (20e 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 (21e résolution)	1 % du capital au jour de la décision du Conseil d'administration(2)	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 (22e 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	Conseil d'administration du 14 juin 2018
Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues (23e résolution)	Dans la limite de 10 % du capital social par période de 24 mois	26 mois	Aucune

(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.

Le tableau ci-dessous présente les résolutions financières dont l'adoption sera proposée à l'assemblée générale des actionnaires de la Société prévue le 27 juin 2019 :

Objet de la résolution	Montant nominal maximum	Durée de l'autorisation
AGM du 27 juin 2019		
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	1 000 000 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	200 000 euros s'agissant des augmentations de capital[(2)] 150 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
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 % des actions attribuées pour les attributions aux dirigeants mandataires sociaux)[(2)]	38 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

(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 la 16ème résolution, soit 1 000 000 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 14 juin 2018 a, aux termes de sa dix-neuvième résolution, autorisé, le Conseil, pour une durée de 18 mois à compter du 14 juin 2018, 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 2018, la Société détenait 158 974 actions auto détenues.

Il sera proposé à l'assemblée générale annuelle des actionnaires de la Société prévue le 27 juin 2019 d'autoriser le Conseil d'administration, pour une durée de 18 mois à compter du 27 juin 2019, 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

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.

Lors de sa réunion du 25 juillet 2017, le Conseil d'administration a constaté l'augmentation du capital social consécutive aux levées d'options de souscription d'actions du 1er janvier 2017 au 30 juin 2017 (149 113 options de souscription d'actions levées, donnant droit à 149 113 actions). Le capital de la Société a ainsi été porté à un montant de 1 373 623,28 euros.

Lors de sa réunion du 8 novembre 2017, le Conseil d'administration a constaté l'augmentation du capital social consécutive (i) aux levées d'options de souscription d'actions pour lesquelles le Conseil d'administration n'avait pas encore constaté d'augmentation de capital consécutive sur la période du 1er janvier au 31 octobre 2017, soit mille huit cent cinquante (1850) options de souscription d'actions levées donnant droit à mille huit cent cinquante (1850) actions et (ii) à la réalisation définitive de l'attribution de deux cent soixante-deux mille cinq cent vingt-et-une (262 521) actions ordinaires (dont 73 546 actions au profit de Monsieur Thierry Petit et 188 975 actions au profit de collaborateurs du Groupe) et leur émission ; le capital de la Société a ainsi été porté à 1 384 198,12 euros.

Lors de sa réunion du 14 juin 2018, le Conseil d'administration a constaté l'augmentation du capital social consécutive (i) aux levées d'options de souscription d'actions pour lesquelles le Conseil d'administration n'avait pas encore constaté d'augmentation de capital consécutive sur la période du 1er novembre 2017 au 31 mai 2018, soit deux mille six cent (2 600) options de souscription d'actions levées donnant droit à deux mille six cent (2 600) actions et (ii) à la réalisation définitive de l'attribution de quinze-mille neuf cent cinquante (15 950) actions ordinaires et leur émission ; le capital de la Société a ainsi été porté à 1 384 940,12 euros.

Lors de sa réunion du 30 novembre 2018, le Conseil d'administration a constaté l'augmentation du capital social consécutive aux levées d'options de souscription d'actions pour lesquelles le Conseil d'administration n'avait pas encore constaté d'augmentation de capital consécutive sur la période du 1er juin 2018 au 29 novembre 2018, soit sept mille trois cent quinze (7 315) options de souscription d'actions levées donnant droit à sept mille trois cent quinze (7 315) actions ; le capital de la Société a ainsi été porté à 1 385 232,72 euros.

Lors de sa réunion du 4 décembre 2018, le Conseil d'administration a constaté l'augmentation du capital social à la réalisation définitive de l'attribution de cent soixante-six mille cinq cents quatre-vingt-quatre (166 584) actions ordinaires et leur émission ; le capital de la Société a ainsi été porté à 1 391 896,08 euros.

Par décisions du Directeur Général de la Société du 28 décembre 2018 agissant en vertu de :

- la délégation de compétence conférée au Conseil d'administration par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société réunie le 14 juin 2018, dans sa quinzième résolution, et de

- la subdélégation par le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 30 novembre 2018, au cours de laquelle il a décidé de réaliser une augmentation de capital en numéraire (l'« **Augmentation de Capital** ») d'un montant total de 39 542 500 euros (prime d'émission incluse) (dont 632 680 euros de montant nominal et 38 909 820 euros de prime d'émission), ce montant étant susceptible d'être porté à 39 715 450 euros (prime d'émission incluse) (dont 635 447,20 euros de montant nominal et 39 080 002,80 euros de prime d'émission) en cas

d'exercice de l'intégralité des options de souscription d'actions dont la période d'exercice est en cours, et ce moyennant un prix de 2,50 euros par action (prime d'émission incluse), à souscrire et libérer en espèces, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (« **DPS** »), de tous les pouvoirs nécessaires au Directeur Général à l'effet notamment de (i) constater la réalisation définitive de l'augmentation de capital, modifier corrélativement les statuts de la Société et effectuer toutes formalités à l'effet de la rendre définitive, (ii) imputer les frais de l'augmentation de capital sur les primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, et (iii) procéder à l'ajustement des droits des porteurs d'options de souscription d'actions, en conséquence de l'émission susvisée, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables,

le Directeur Général de la Société a constaté que l'augmentation totale du capital social résultant de l'Augmentation de Capital s'élève à un montant total de 39 542 500 euros prime d'émission incluse, et à un montant nominal total de 632 680 euros par émission de 15 817 000 actions de 0,04 euro de valeur nominale chacune assorties d'une prime d'émission de 2,46 euros par action ; le capital de la Société a ainsi été porté à 2 024 576,08 euros.

Lors de sa réunion du 15 février 2019, le Conseil d'administration a constaté l'augmentation du capital social consécutive à la réalisation définitive de l'attribution de trente-sept mille sept cent trente-huit (37 738) actions ordinaires et leur émission ; le capital de la Société a ainsi été porté à 2 026 085,60 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 ses principaux prestataires logistiques dans le cadre de l'externalisation d'une partie des fonctions logistiques du Groupe (voir paragraphe 6.4.11.2.1 « Le réseau logistique et la gestion des entrepôts » du présent document de référence) ainsi que la description du pacte d'actionnaires conclu entre la Société et Carrefour (voir paragraphe 18.4.3 « Pacte d'actionnaires entre les Fondateurs et Carrefour » 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 2018 » du présent document de référence.

ANNEXES

Annexe I	Glossaire	p. 301
Annexe II	Rapport du Conseil d'administration sur le Gouvernement d'entreprise (article L.225-37 et suivants du Code de commerce)	p. 302
Annexe III	Déclaration de performance extra-financière	p. 335
Annexe IV	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. 350
Annexe V	Tables de concordance	p. 355

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 du panier moyen**	Total du chiffre d'affaires Internet sur la période donnée divisé par le nombre total de commandes sur la même période.
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 CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE (ARTICLES L. 225-37 ET SUIVANTTS DU CODE DE COMMERCE)

Le présent rapport a été établi en application des dispositions des articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce, en complément du rapport de gestion. Par ailleurs, le présent rapport a été communiqué aux commissaires aux comptes de la Société en vue de l'établissement de leur rapport sur le présent rapport conformément à l'article L.225-235 du Code de commerce.

1. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 304
1.1 CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 304
1.2 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 304
1.2.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DECEMBRE 2018 304
1.2.2 REGLES GENERALES ET PRINCIPES DIRECTEURS RELATIFS A LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION. 311
1.2.3 NOMINATION, RATIFICATION DE COOPTATION ET RENOUVELLEMENT DE MANDATS D'ADMINISTRATEURS PROPOSES A L'ASSEMBLEE GENERALE DU 27 JUIN 2019 314
1.2.4 MODE DE DESIGNATION, MISSIONS ET PREROGATIVES DU CENSEUR 315
1.3 CONDITIONS DE PREPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 315
1.3.1 REGLEMENT INTERIEUR 315
1.3.2 MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 315
1.3.3 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 316
1.3.4 ACTIVITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2018 317
1.3.5 ACTIONS DETENUES PAR LES ADMINISTRATEURS 319
1.4 LES COMITES CREES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION 319
1.4.1 LE COMITE D'AUDIT 319
1.4.2 LE COMITE DES NOMINATIONS ET DES REMUNERATIONS 321
1.5 ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 323
1.6 DIRECTION GENERALE 323
1.6.1 PRESIDENT-DIRECTEUR GENERAL ET DIRECTEUR GENERAL DELEGUE 323
1.6.2 MODE D'EXERCICE DE LA DIRECTION GENERALE - LIMITATIONS DE POUVOIRS 323
2. POLITIQUE DE REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX 325
2.1 REMUNERATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 325
2.2 POLITIQUE DE REMUNERATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE L'EXERCICE 2019 327
2.2.1 PRINCIPES ET CRITERES DE DETERMINATION, DE REPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ELEMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA REMUNERATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX 328
2.2.2 PROJETS DE RESOLUTION ETABLIS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EN APPLICATION DE L'ARTICLE L.225-37-2 DU CODE DE COMMERCE SOUMIS A L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES DE LA SOCIETE PREVUE LE 27 JUIN 2019 331
3. REMUNERATION ET AVANTAGES VERSES AUX DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX 331
4. AUTRES INFORMATIONS 334
4.1 CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES ET OPERATIONS AVEC LES PARTIES LIEES (ARTICLE L.225-37-4, 2° DU CODE DE COMMERCE) 334
4.2 TABLEAU RECAPITULANT LES DELEGATIONS EN COURS DE VALIDITE ACCORDEES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES DE LA SOCIETE DANS LE DOMAINE DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL, PAR APPLICATION DES ARTICLES L.225-129-1 ET L. 225-129-2 DU CODE DE COMMERCE, ET FAISANT APPARAITRE L'UTILISATION FAITE DE CES DELEGATIONS AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2018 (ARTICLE L.225-37-4, 3° DU CODE DE COMMERCE) 334
4.3 MODALITES RELATIVES A LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLEES GENERALES DE LA SOCIETE (ARTICLE L.225-37-4, 9° DU CODE DE COMMERCE) 334
4.4 INFORMATIONS RELATIVES AUX ELEMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE D'ACHAT OU D'ECHANGE (ARTICLE L.225-37-5 DU CODE DE COMMERCE) 334

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 juin 2018 (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 ; Rapport d'activité du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise d'octobre 2018).

Le Code AFEP-MEDEF, dans sa version mise à jour en dernier lieu en juin 2018, 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 juin 2018) à l'exception des recommandations suivantes :

Recommandation du Code AFEP-MEDEF	Commentaire de la Société
Recommandation 10.3 du Code AFEP-MEDEF **« Il est recommandé d'organiser chaque année une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. »**	Une réunion formelle des administrateurs non exécutifs, hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes à la Société était prévue et organisée en décembre 2018. Toutefois, compte tenu de contrainte d'agendas cette réunion hors la présence des administrateurs exécutifs a dû être reportée et n'a pas eu lieu au titre de l'exercice 2018. Cependant, afin de se conformer à cette recommandation en 2019, une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs s'est tenue le 13 mars 2019.

1.2 Composition du Conseil d'administration

1.2.1 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2018

Les statuts de la Société prévoient que 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.

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.

Le tableau suivant reflète la composition du Conseil d’administration au 31 décembre 2018 :

Nom, adresse professionnelle	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	Principaux mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années
Thierry Petit 1, rue des Blés ZAC Montjoie 93212 La Plaine Saint-Denis Cedex, France	45 ans	M	Française	29 juillet 2010	16 octobre 2015	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018(2)	Président du Conseil d'administration Directeur Général Administrateur	Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence : - Gérant A de TP Invest Holding SARL - Président de Pérée Investissements SAS - Président de Financière Sainte Ambroises SAS - Administrateur unique de Prive Fashion Investments SL Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : -
David Dayan 1, rue des Blés ZAC Montjoie 93212 La Plaine Saint-Denis Cedex, France	45 ans	M	Française	29 juillet 2010	16 octobre 2015	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018(2)	Directeur Général délégué Administrateur	Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence : - Gérant A d'Ancelle SARL - Gérant de ELA Invest SRL - Administrateur de WADE P. S.A. - Gérant de JENA Invest Ltd - Président de NELJEN FINANCE SAS - Président de Nel Finance SAS - Gérant de la société SCI de la Plaine - Co-gérant de la SCI Développement - Gérant de la SCI WAB1 - Associé gérant de la SCI SR30 - Gérant de DD Promenade Davie LLC Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : -

Éric Dayan 1, rue des Blés ZAC Montjoie 93212 La Plaine Saint-Denis Cedex, France	39 ans	M	Française	16 octobre 2015	30 mai 2016	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 A de Victoire Investissement Holding SARL - Administrateur de WADE P. S.A. - Président de Victoire France SAS - Gérant A de Victoire Barrès SCI - Président de EDC Invest SAS - Co-gérant de la SCI Développement Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : - Gérant A de Victoire Real Estate Investment SARL
Michaël Dayan 1, rue des Blés ZAC Montjoie 93212 La Plaine Saint-Denis Cedex, France	37 ans	M	Française	16 octobre 2015	30 mai 2016	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019	Administrateur Membre du Comité des nominations et des rémunérations	Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence : - Gérant A de Cambon Financière SARL - President de CAMPHI SAS - President de MD Capital SAS - Co-Gérant de SCI Développement Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : -

Marie Ekeland Daphni – 87 rue Réaumur 75002 Paris, France	43 ans	F	Française	16 octobre 2015	14 juin 2018	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021	Administrateur indépendant	Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence : - Présidente de Daphni SAS - Membre du Conseil d'administration de Parrot SA(3) - Membre du Conseil d'administration de l'Institut Louis Bachelier - Présidente de Bibicheri SARL - Membre du Board of Trustees de Harvey Mudd College - Représentante de daphni SAS aux organes d'administration des sociétés : Butterfly.ai, Holberton School, Keakr, Lifen, Lunchr, Shine et Zoe. 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(3) - 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 - Membre du Conseil National du Numérique - Vice-Présidente de l'association France Digitale

Melissa Reiter Birge 3 Stony Point West, Westport, CT 06880 USA	50 ans	F	Américaine	16 octobre 2015	16 octobre 2015	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018(2)	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.(3) (États-Unis d'Amérique)
Olivier Marcheteau 33, boulevard du Général Martial Valin 75015 Paris France	48 ans	M	Française	16 octobre 2015	26 juin 2017	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	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 : - Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : - Directeur Général de Vestiaire Collective (France) - 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)
Alix Laine 4 Victoria Road W85RD London, Royaume-Uni	41 ans	F	Française	3 juillet 2017	26 juin 2017	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Administrateur indépendant Membre du Comité d'audit	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 : - Administrateur de Akila Finance - censeur au conseil d'administration de Sarenza

Cyril Vermeulen 23, avenue Charles Floquet, 75007 Paris, France	50 ans	H	Française	26 juillet 2018(4)	26 juin 2017	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021	Administrateur indépendant Membre du Comité des nominations et des rémunérations	Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence : - Administrateur des sociétés, Teemo, Captain Contrat, Assoconnect, Gymlib, Wavy, Sporteasy, Studapart, JAM , Filae et Little Corner. - Gérant de SAS ALIQUINI et SCI ALIQUINI Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : Administrateur de la société StickyadsTV

Amélie Oudea Castera 140 rue de Grenelle 75007 Paris, France	40 ans	F	Française	30 novembre 2018(5)	26 jiun 2017	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Administrateur	Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence : - Head of Digital Transformation Carrefour - Administratrice de Plastic Omnium - Administratrice d'Eurazeo - Administratrice de l'association Sport dans la Ville - Présidente de l'association Rénovons le Sport Français - Co-Présidente de la commission sur l'impact des mutations technologiques du Medef Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : - Directrice marketing, service, digital et partenariats d'AXA France d'avril 2012 à juillet 2016 - Directrice marketing, service, digital et partenariats d'AXA Groupe de juillet 2016 à novembre 2017 - Administratrice de Carrefour de juin à novembre 2018 - Présidente du Comité d'audit de Paris2024 de juin à novembre 2018

(1) Nombre d'années pleines au 31 décembre 2018.

(2) Renouvellement proposé à l'assemblée générale prévue le 27 juin 2019.

(3) Société cotée.

(4) Monsieur Cyril Vermeulen a été coopté par décision du Conseil d'administration du 26 juillet 2018, en remplacement de Madame Luciana Lixandru démissionnaire avec effet au 26 juillet 2018. L'assemblée générale des actionnaires de la Société prévue le 27 juin 2019 sera appelée à se prononcer sur la ratification de cette cooptation.

(5) Madame Amélie Oudea Castera a été cooptée par décision du Conseil d'administration du 30 novembre 2018, en remplacement de Madame Marie Cheval, démissionnaire avec effet au 30 novembre 2018. L'assemblée générale des actionnaires de la Société prévue le 27 juin 2019 sera appelée à se prononcer sur la ratification de cette cooptation.

1.2.2 Règles générales et principes directeurs relatifs à la composition du Conseil d'administration.

Au 31 décembre 2018, le Conseil d'administration de la Société était composé des dix membres suivants : Thierry Petit, David Dayan, Eric Dayan, Michaël Dayan, Marie Ekeland, Melissa Reiter Birge, Olivier Marcheteau, Alix Laine, Cyril Vermeulen et Amélie Oudéa Castéra. Par ailleurs,

Monsieur Frédéric Haffner, Directeur Exécutif Stratégie et M&A de la société Carrefour, a été nommé en tant que censeur par le Conseil d'administration du 15 février 2018, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022. Cette nomination a été ratifiée par l'assemblée générale des actionnaires du 14 juin 2018. (Pour plus de détails, voir le paragraphe 1.2.4 « Mode de désignation, missions et prérogatives du censeur » du présent rapport).

La composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2018 reflète les engagements pris dans le pacte d'actionnaires conclu le 31 mai 2017 entre les Fondateurs et les sociétés Steinhoff International Holdings N.V. et Conforama Investissement, constitutif d'une action de concert entre eux vis-à-vis de la Société. Ce pacte prévoit que le Conseil d'administration est composé de 11 membres dont (i) 5 désignés sur proposition des Fondateurs, parmi lesquels le président qui dispose d'une voix prépondérante, (ii) 1 membre et un censeur désignés sur proposition de Conforama, et (iii) 4 ou 5 membres indépendants. Ce pacte est devenu caduc à compter du 7 février 2018, date de la réalisation de l'acquisition par Carrefour des actions de la Société détenues par Conforama et de l'entrée en vigueur d'un nouveau pacte d'actionnaires entre Carrefour et les Fondateurs, qui reprend quasi à l'identique, les termes du pacte d'actionnaires entre Conforama et les Fondateurs. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la section 18.4 « Pactes d'actionnaires » du Document de Référence.

Le nouveau pacte d'actionnaires conclu entre les Fondateurs et la société Carrefour prévoit que le Conseil d'administration sera composé de 11 ou 10 membres dont (i) 5 ou 4 désignés sur proposition des Fondateurs, parmi lesquels le président qui dispose d'une voix prépondérante, (ii) 1 membre et un censeur désignés sur proposition de Carrefour, et (iii) 4 ou 5 membres indépendants. A cet égard, il est précisé que Madame Marie Cheval, Directrice Exécutive Clients, Services et Transformation Digitale de la société Carrefour, a été cooptée en qualité d'administrateur, sur proposition de la société Carrefour, par le Conseil d'administration du 15 février 2018, en remplacement de Monsieur Alexandre Nodale, qui a démissionné de son mandat d'administrateur avec effet au 7 février 2018 suite à la réalisation de l'acquisition d'un bloc d'actions représentant environ 17 % des actions de la Société par la société Carrefour auprès de la société Conforama. L'assemblée générale des actionnaires de la Société du 14 juin 2018 a ratifiée cette cooptation. Madame Amélie Oudéa Castéra a été cooptée par décision du Conseil d'administration du 30 novembre 2018, en remplacement de Madame Marie Cheval, démissionnaire avec effet au 30 novembre 2018. L'assemblée générale des actionnaires de la Société prévue le 27 juin 2019 sera appelée à se prononcer sur la ratification de cette cooptation.

Description de la politique de diversité au sein du Conseil d'administration au sens de l'article L. 225-37-4 6° du Code de commerce

Le Conseil d'administration veille à l'équilibre de sa composition et de celle des Comités qu'il constitue en son sein. A partir des recommandations faites par le Comité des nominations et des rémunérations, les administrateurs sont nommés en fonction de leurs qualifications, leurs compétences professionnelles et indépendance d'esprit lors des assemblées générales ou par cooptation. Les administrateurs de la Société viennent ainsi d'horizons différents et disposent d'expérience et de compétences variées reflétant ainsi les objectifs 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.

La présentation de chaque administrateur faite à la section 14.1 du Document de référence de la Société permet de mieux appréhender cette diversité et complémentarité d'expérience.

Représentation équilibrée entre hommes et femmes

Au 31 décembre 2018, le Conseil d'administration comptait dix membres, dont quatre femmes, Marie Ekeland, Melissa Reiter Birge, Amélie Oudéa Castéra et Alix Laine représentant 40 % des administrateurs, conformément aux dispositions de l'article L.225-18-1 du Code de commerce.

Indépendance des membres du Conseil d'administration

Au 31 décembre 2018, le Conseil d'administration comptait cinq membres indépendants : Marie Ekeland, Olivier Marcheteau, Melissa Reiter Birge, Cyril Vermeulen et Alix Laine, représentant 50 % des administrateurs.

Conformément au Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère, aux termes de l'article 1 du règlement intérieur du Conseil d'administration, le 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 d'administration, 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.

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 d'administration 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.

Le Comité des nominations et des rémunérations, lors de sa réunion du 11 mars 2019, ainsi que le Conseil d'administration du 13 mars 2019, 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 cinq administrateurs (Marie Ekeland, Melissa Reiter Birge, Olivier Marcheteau, Cyril Vermeulen et Alix Laine) étaient indépendants.

S'agissant de Cyril Vermeulen, il a été relevé que celle-ci remplit tous les critères d'indépendance mentionnés dans le règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations et dans le Code AFEP-MEDEF.

S'agissant d'Alix Laine, il a été rappelé que Madame Alix Laine est l'épouse de Monsieur Mathieu Laine qui a démissionné de son mandat d'administrateur de la Société avec effet au 30 mai 2017. A cet égard, il a été rappelé que la société Showroomprive.com (filiale de la Société) est partie à deux conventions conclues avec la société Altermind, dont Monsieur Mathieu Laine est Président (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 2018 » du Document de référence). En vertu de ces conventions, Altermind fournit à la société Showroomprive.com d'une part des prestations de conseils aux dirigeants sur la stratégie, le développement, l'image et la respectabilité de l'entreprise et d'autre part des prestations de conseils et d'assistance dans le cadre de la stratégie juridique du groupe. Il a été précisé que dans la mesure où est partie à ces accords, la société Altermind dont Monsieur Mathieu Laine (ancien administrateur) est Président, ces conventions entraient dans le champ des conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce et ont donc été approuvées par le Conseil d'administration puis par l'assemblée générale des actionnaires. Par ailleurs, il a été relevé que ces conventions, qui ne sont pas significatives en terme de rémunération ni en terme de durée, ne bénéficient pas à Madame Alix Laine, qui n'a aucun lien avec la société Altermind et est mariée sous le régime de la séparation de biens. En conséquence, le Conseil d'administration a confirmé, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, que Madame Alix Laine remplit tous les critères d'indépendance mentionnés dans le règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations et dans le Code AFEP-MEDEF.

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.

1.2.3 Nomination, ratification de cooptation et renouvellement de mandats d'administrateurs proposés à l'assemblée générale du 27 juin 2019

Les mandats d'administrateurs de Messieurs Thierry Petit et David Dayan et de Madame Melissa Reiter Birge arrivent à échéance lors de l'assemblée générale des actionnaires prévue le 27 juin 2019. A cet égard, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 17 avril 2019, a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de proposer à l'assemblée générale des actionnaires prévue le 27 juin 2019 de renouveler les mandats de Messieurs Thierry Petit et David Dayan et de Madame Melissa Reiter Birge 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 2022.

Monsieur Cyril Vermeulen a été coopté en qualité d'administrateur, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, par le Conseil d'administration du 26 juillet 2018, en remplacement de Madame Luciana Lixandru, qui a démissionné de son mandat d'administrateur avec effet au 26 juillet

2018. Cette cooptation sera soumise à ratification par l'assemblée générale des actionnaires prévue le 27 juin 2019.

Madame Amélie Oudéa Castéra a été cooptée en qualité d'administrateur, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, par le Conseil d'administration du 30 novembre 2018, en remplacement de Madame Marie Cheval, qui a démissionné de son mandat d'administrateur avec effet au 30 novembre 2018. Cette cooptation sera soumise à ratification par l'assemblée générale des actionnaires prévue le 27 juin 2019.

Madame Alix Laine a démissionné de son mandat d'administrateur de la Société avec effet au 17 avril 2019. En remplacement, Madame Irache Martinez Abasolo a été cooptée par décision du Conseil d'administration du 17 avril 2019. Cette cooptation sera soumise à ratification par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 27 juin 2019.

1.2.4 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 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.

Monsieur Frédéric Haffner, Directeur Exécutif Stratégie et M&A de la société Carrefour, a été nommé en tant que censeur par le Conseil d'administration du 15 février 2018, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022. Cette nomination a été ratifiée par l'assemblée générale des actionnaires du 14 juin 2018.

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 15 février 2019, destiné à préciser les modalités de fonctionnement du Conseil d'administration, en complément des dispositions légales et réglementaires applicables et des statuts de la Société. Sont également prévus, en annexe au règlement intérieur du Conseil d'administration, le règlement intérieur du Comité d'audit et le règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration s'inscrit dans le cadre des recommandations de place visant à garantir le respect des principes fondamentaux du gouvernement d'entreprise, et notamment celles visées dans le Code AFEP-MEDEF.

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 d'administration 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 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. (Pour plus de détails, voir le paragraphe 1.6.2 « Mode d'exercice de la Direction générale - Limitations de pouvoirs » du présent rapport).

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 d'administration, 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 d'administration qui n'a pas été mis en mesure de délibérer en connaissance de cause a le devoir d'en faire part au Conseil d'administration 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 d'administration. 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 d'administration sont présidées par le Président ; en cas d'absence du Président, elles sont présidées par un membre du Conseil d'administration 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.

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 Activités du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2018

Le Conseil d'administration s'est réuni onze fois en 2018 : le 10 janvier 2018, le 15 février 2018, le 8 mars 2018, le 12 avril 2018, le 26 avril 2018, le 3 mai 2018, le 14 juin 2018, le 26 juillet 2018, le 24 octobre 2018, le 30 novembre 2018 et le 4 décembre 2018. Aux termes du règlement intérieur du Conseil d'administration, le Conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an.

Le taux de présence pour l'ensemble des administrateurs a été de 89 %.

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
Thierry Petit	100 %	-	-
David Dayan	100 %	-	-
Éric Dayan	100 %	-	-
Michaël Dayan	100 %	-	100 %
Marie Ekeland	100 %	-	80 %
Melissa Reiter Birge	73 %	100 %	-
Olivier Marcheteau	91 %	100 %	100 %
Marie-Estelle Taudou Miquelard[(1)]	75 %	-	-
Luciana Lixandru[(2)]	62,5 %	100 %	-
Alix Laine	91 %	100 %	-
Marie Cheval[(3)]	78 %	-	-
Amélie Oudéa Castéra[(4)]	100 %	-	-
Cyril Vermeulen[(5)]	67 %	-	100 %

(1) Madame Marie-Estelle Taudou Miquelard a démissionné de son mandat d'administrateur avec effet au 26 juillet 2018.

(2) Madame Luciana Lixandru a démissionné de son mandat d'administrateur avec effet au 26 juillet 2018.

(3) Madame Marie Cheval a démissionné de son mandat d'administrateur avec effet au 30 novembre 2018.

(4) Madame Amélie Oudéa Castéra a été cooptée par décision du Conseil d'administration du 30 novembre 2018, en remplacement de Madame Marie Cheval, démissionnaire avec effet au 30 novembre 2018. L'assemblée générale des actionnaires de la Société prévue le 27 juin 2019 sera appelée à se prononcer sur la ratification de cette cooptation.

(5) Monsieur Cyril Vermeulen a été coopté par décision du Conseil d'administration du 26 juillet 2018, en remplacement de Madame Luciana Lixandru, démissionnaire avec effet au 26 juillet 2018. L'assemblée générale des actionnaires de la Société prévue le 27 juin 2019 sera appelée à se prononcer sur la ratification de cette cooptation.

Au cours de l'exercice 2018, les principaux sujets dont le Conseil d'administration a été saisi ont notamment concerné :

- le projet de prise de participation par Carrefour dans le cadre d'un accord stratégique ;
- l'autorisation de la signature du pacte d'actionnaires entre les Fondateurs et Carrefour par la Société ;
- l'analyse de la stratégie et du budget 2018 ;
- l'approbation de conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce ;
- la mise en place de nouveaux plans d'attribution gratuite d'actions ;
- l'examen et l'arrêté des comptes consolidés de l'exercice 2017 de la Société ;
- l'arrêté du rapport de gestion relatif aux comptes consolidés de l'exercice 2017 de la Société ;
- la rémunération variable du Président-Directeur général et du Directeur général délégué pour 2017 ;
- les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toutes nature, attribuables au Président-Directeur général et au Directeur Général délégué au titre de l'exercice 2018 ;
- la modification du règlement intérieur du Conseil d'administration ;
- l'arrêté des comptes sociaux de la Société pour l'exercice 2017 ;
- l'arrêté du rapport financier annuel, du rapport de gestion et du rapport sur la responsabilité sociale et environnementale ;
- les résultats du premier trimestre 2018 ;
- l'allocation des jetons de présence au titre de l'exercice 2017 ;
- l'approbation du rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société ;
- le Document de référence 2017 de la Société ;
- l'Assemblée générale 2018 de la Société ;
- la composition du Conseil d'administration et des comités du conseil d'administration ;
- l'arrêté des comptes du premier semestre 2018 ;
- l'annonce des résultats du troisième trimestre 2018 ;

- la constatation de l'attribution définitive d'actions gratuites à émettre de la Société (attribuées lors de l'introduction en bourse de la Société), l'augmentation de capital et la modification des statuts de la Société corrélatives.

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 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, 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 d'administration) et soumet au Conseil d'administration ses recommandations.

Les réunions des Comités du Conseil d'administration 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

(i) Composition au 31 décembre 2018

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 d'administration. 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.

Au 31 décembre 2018, le Comité d'audit comptait trois membres, tous indépendants : Madame Melissa Reiter Birge (administrateur indépendant), Monsieur Olivier Marcheteau (administrateur indépendant), et Madame Alix Laine (administrateur indépendant). Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration a en outre décidé d'en confier la présidence à Madame Melissa Reiter Birge, administrateur indépendant.

(ii) 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.

(iii) Fonctionnement du Comité d'audit

Aux termes du règlement intérieur du Comité d'audit, 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.

Le Comité d'audit peut valablement délibérer soit en cours de réunion, soit par téléphone ou par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant l'identification de ses membres et garantissant leur participation effective, sur convocation de son Président ou du secrétaire du Comité, à condition que la moitié au moins des membres participent à ses travaux.

Le Comité d'audit prend ses décisions à la majorité des membres participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix.

(iv) Travaux du Comité d'audit au cours de l'exercice 2018

Au cours de l'exercice 2018, le Comité d'audit s'est réuni cinq fois en 2018 : le 6 mars 2018, le 10 avril 2018, le 2 mai 2018, le 24 juillet 2018 et le 22 octobre 2018. Le taux de présence pour l'ensemble des membres a été de 100 %.

Au cours de l'exercice 2018, le Comité d'audit s'est réuni pour discuter des principaux sujets suivants :

- l'examen des comptes consolidés de l'exercice 2017 de la Société ;
- rapport de gestion relatif aux comptes consolidés de l'exercice 2017 de la Société ;
- l'examen des comptes sociaux de la Société pour l'exercice 2017 ;
- l'examen du rapport financier annuel, du rapport de gestion et du rapport sur la responsabilité sociale et environnementale ;
- les résultats du premier trimestre 2018 ;
- l'examen du rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société ;
- le Document de référence 2017 de la Société ;

- l'examen des projets de résolutions à l'Assemblée générale 2018 de la Société ;
- l'examen des comptes du premier semestre 2018 ;
- la revue du processus de clôture et des règles et méthodes comptables appliquées pour la détermination du Chiffre d'affaires du premier trimestre 2018 ;
- l'état des lieux des chantiers d'amélioration et de formalisation du contrôle interne au sein du Groupe ;
- le plan d'audit 2018 des commissaires aux comptes ;
- Point sur le contrôle interne de la Société ;
- Présentation par les commissaires aux comptes de leur revue des risques et des procédures de contrôle interne de la Société.

1.4.2 Le Comité des nominations et des rémunérations

(a) Composition au 31 décembre 2018

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.

Au 31 décembre 2018, le Comité des nominations et des rémunérations comptait trois membres, dont deux indépendants : Monsieur Olivier Marcheteau (administrateur indépendant), Monsieur Cyril Vermeulen (administrateur indépendant) et Monsieur Michaël Dayan (administrateur). Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration a en outre décidé d'en confier la présidence à Monsieur Olivier Marcheteau, administrateur indépendant.

(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 d'administration ;
- 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) Fonctionnement 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.

Le Comité des nominations et des rémunérations peut valablement délibérer soit en cours de réunion, soit par téléphone ou par tous moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant l'identification de ses membres et garantissant leur participation effective, 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.

(d) Travaux du Comité des nominations et des rémunérations au cours de l'exercice 2018

Au cours de l'exercice 2018, le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni sept fois en 2018 : le 13 février 2018, le 6 mars 2018, le 10 avril 2018, le 12 juin 2018, le 24 juillet 2018, le 30 novembre 2018 et le 4 décembre 2018. Le taux de présence pour l'ensemble des membres a été de 95 %.

Au cours de l'exercice 2018, le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni pour discuter des principaux sujets suivants :

- la rémunération variable du Président-Directeur général et du Directeur général délégué pour 2017 ;

- les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toutes nature, attribuables au Président-Directeur général et au Directeur Général délégué au titre de l'exercice 2018 ;

- de nouveaux Plans d'attribution gratuite d'actions ;

- l'allocation des jetons de présence au titre de l'exercice 2017 ;

- l'examen du rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société ;

- le Document de référence 2017 de la Société ;

- l'Assemblée générale 2018 de la Société ;
- la composition du Conseil d'administration ;
- la constatation de l'attribution définitive d'actions gratuites à émettre de la Société.

1.5 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration

Selon l'article 9.1 du Code AFEP-MEDEF « *le conseil procède à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la société, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement (ce qui implique une même revue des comités du conseil).* » Le Code AFEP-MEDEF à l'article 9.3 précise que « *les actionnaires doivent être informés chaque année dans le rapport annuel de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données à celles-ci.* ».

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 d'administration 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 13 mars 2019, 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.

En outre, 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, les Fondateurs de la Société sont convenus de s'engager à faire en sorte que, tous les deux ans, la présidence du Conseil d'administration 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, le Président du Conseil d'administration de la Société assumant également la Direction Générale et l'autre assumant la fonction de Directeur General Délègue.

Lors de sa réunion du 8 novembre 2017, le Conseil d'administration a procédé aux nominations de Monsieur Thierry Petit en qualité de Président du Conseil d'administration de la Société et de Monsieur David Dayan en qualité de Directeur General Délégué, pour la durée de leurs mandats d'administrateur restant à courir soit jusqu'à l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 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 Thierry Petit depuis le 8 novembre 2017.

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 d'administration 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 d'administration, 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.

2. POLITIQUE DE REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

2.1 Rémunération des membres du Conseil d'administration

Dans le cadre de l'enveloppe globale des jetons de présence autorisée par l'assemblée générale des actionnaires, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, répartit librement entre ses membres les jetons de présence alloués au Conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires, en tenant compte de la participation effective des administrateurs au Conseil d'administration et dans les Comités. Une quote-part fixée par le Conseil d'administration et prélevée sur le montant des jetons de présence alloué au Conseil d'administration est versée aux membres des Comités, également en tenant compte de la participation effective de ceux-ci aux réunions desdits Comités.

L'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 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 d'administration.

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 d'administration (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 du 14 juin 2018 a décidé de fixer le montant annuel des jetons de présence à allouer aux membres du Conseil d'administration à une somme globale maximum de 200 000 euros. 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 d'administration.

Lors de sa séance du 12 avril 2018, 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 2017 de la façon suivante :

- Marie Ekeland : 30 000 euros ;

- Melissa Reiter Birge : 32 500 euros ;

- Olivier Marcheteau : 50 000 euros ;

- Hendrik Nelis : 2 260 euros ;
- Luciana Lixandru : 19 934 euros ; et
- Alix Laine : 10 537 euros.

Ces jetons de présence dus au titre de l'exercice 2017 ont été versés courant 2018.

Lors de sa séance du 13 mars 2019, 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 2018 de la façon suivante :

- Marie Ekeland : 30 643,84 euros ;
- Melissa Reiter Birge : 35 909,09 euros ;
- Olivier Marcheteau : 48 636,36 euros ;
- Cyril Vermeulen : 12 986,30 euros ;
- Luciana Lixandru : 13 702,05 euros ; et
- Alix Laine : 30 841,84 euros.

Ces jetons de présence dus au titre de l'exercice 2018 seront versés courant 2019.

Le tableau récapitulatif des jetons de présence versés aux administrateurs en 2017 et 2018 se présente comme suit :

Tableau sur les jetons de présence et les autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux non dirigeants (nomenclature AMF)

	Montants versés au cours de l'exercice 2017 (en euros)		**Montants versés au cours de l'exercice 2018 (en euros)**	
Mandataires sociaux non dirigeants	**Jetons de présence[1]**	**Autres rémunérations**	**Jetons de présence[2]**	**Autres rémunérations**
Marie Ekeland	35 000	0	30 000	0
Melissa Reiter Birge	38 500	0	32 500	0
Olivier Marcheteau	50 000	0	50 000	0
Marie-Estelle Taudou Miquelard[3]	0	0	0	0
Luciana Lixandru[4].....	0	0	19 934	0
Alix Laine.....	0	0	10 537	0
Alexandre Nodale[5].....	0	0	0	0
Cyril Vermeulen[6]	0	0	0	0
Marie Cheval[7]	0	0	0	0
Amélie Oudéa Castéra[8]	0	0	0	0
**TOTAL ..... **	**123 500**	**0**	**142 971**	**0**

(1) Les jetons de présence versés en 2017 correspondent aux jetons de présence alloués au titre de l'exercice 2016.

(2) Les jetons de présence versés en 2018 correspondent aux jetons de présence alloués au titre de l'exercice 2017. Les jetons de présence dus au titre de l'exercice 2018 seront versés courant 2019 et ne sont donc pas inclus dans ce tableau.

(3) Madame Marie-Estelle Taudou Miquelard a démissionné de son mandat d'administrateur avec effet au 26 juillet 2018.

(4) Madame Luciana Lixandru a démissionné de son mandat d'administrateur avec effet au 26 juillet 2018.

(5) Monsieur Alexandre Nodale a démissionné de son mandat d'administrateur avec effet au 7 février 2018 suite à la réalisation de l'acquisition d'un bloc d'actions représentant environ 17 % des actions de la Société par la société Carrefour auprès de la société Conforama.

(6) Monsieur Cyril Vermeulen a été coopté par décision du Conseil d'administration du 26 juillet 2018, en remplacement de Madame Luciana Lixandru, démissionnaire avec effet au 26 juillet 2018. L'assemblée générale des actionnaires de la Société prévue le 27 juin 2019 sera appelée à se prononcer sur la ratification de cette cooptation.

(7) Madame Marie Cheval a démissionné de son mandat d'administrateur avec effet au 30 novembre 2018.

(8) Madame Amélie Oudéa Castéra a été cooptée par décision du Conseil d'administration du 30 novembre 2018, en remplacement de Madame Marie Cheval, démissionnaire avec effet au 30 novembre 2018. L'assemblée générale des actionnaires de la Société prévue le 27 juin 2019 sera appelée à se prononcer sur la ratification de cette cooptation.

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.

2.2 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2019

Conformément à l'article L.225-37-2 du Code de commerce (issu de 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 2019, tels que présentés ci-après, seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire du 27 juin 2019 dans le cadre d'une résolution spécifique pour chaque dirigeant mandataire social.

2.2.1 Principes et 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

Il est rappelé que la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, soit Messieurs Thierry Petit et David Dayan, en leurs qualités respectives de Président-directeur général et Directeur général délégué de la Société à la date du présent rapport, est déterminée par le Conseil d'administration après examen et avis du Comité des nominations et rémunérations.

Le Conseil d'administration fait application des recommandations du Code AFEP/MEDEF, modifié en juin 2018, relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées.

Dans ce contexte, le Conseil d'administration fixe les principes de détermination de la rémunération du Président-directeur général et du Directeur général délégué de la Société en veillant tout particulièrement au respect des principes suivants :

- Principe d'équilibre et de mesure : il est veillé à ce que chaque élément de la rémunération du Président-directeur général et du Directeur général délégué soit clairement motivé et qu'aucun de ces éléments ne soit disproportionné.

- Principe de compétitivité : il est veillé à ce que la rémunération du Président-directeur général et du Directeur-général délégué soit compétitive, notamment par le biais d'enquêtes sectorielles de rémunération.

- Principe d'alignement des intérêts : la politique de rémunération constitue à la fois un outil de gestion destiné à attirer, motiver et retenir les talents nécessaires à l'entreprise mais répond également aux attentes des actionnaires et des autres parties prenantes de l'entreprise notamment en matière de lien avec la performance.

- Principe de performance : la rémunération du Président-directeur général et du Directeur général délégué est étroitement liée à la performance de l'entreprise, notamment au moyen d'une rémunération variable mesurée chaque année. Le paiement de cette partie variable est subordonné à la réalisation d'objectifs (tant économiques que personnels) simples et mesurables, étroitement liés aux objectifs du Groupe et régulièrement communiqués aux actionnaires. Il est précisé que ces éléments variables annuels n'entrainent aucun paiement minimum garanti, et reposent sur des critères de performance opérationnels lisibles et exigeants.

Rémunération fixe :

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, détermine la rémunération annuelle fixe du Président-directeur général au regard notamment d'une étude détaillée des rémunérations fixes et variables des dirigeants de sociétés comparables réalisée par la Société.

Pour 2019, la part fixe annuelle brute de la rémunération du Président-directeur général et du Directeur général délégué a été fixée pour chacun d'eux par le Conseil d'administration du 13 mars 2019 à 336 000 euros pour 2019, soit le même montant que celui retenu tant en 2018 qu'en 2017 et 2016.

Rémunération variable :

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, détermine la rémunération annuelle variable du Président-directeur général et du Directeur-Général délégué sur la base de critères quantitatifs.

Pour 2019, le Conseil d'administration du 13 mars 2019, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de soumettre à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires

prévue le 27 juin 2019 une résolution fixant les principes et critères de détermination et d'attribution de la rémunération variable du Président-directeur général et du Directeur général délégué au titre de l'exercice 2019 comme suit :

- pour 50 % de la rémunération variable annuelle, en fonction du niveau d'atteinte de la croissance du chiffre d'affaires consolidé réalisée par le Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2018, comparé à un objectif cible de croissance du chiffre d'affaires consolidé 2019,

- pour 50 % de la rémunération variable annuelle, en fonction du niveau d'atteinte de l'EBITDA consolidé réalisé au cours de l'exercice 2019 par rapport à un objectif cible d'EBITDA consolidé,

  étant précisé qu'une surperformance de l'un des deux critères visés ci-dessus ne pourra pas compenser l'éventuelle sous-performance de l'autre critère.

  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.

Attribution d'actions gratuites

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 peut attribuer 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.

Parmi les mandataires sociaux, seul le Président Directeur général, Monsieur Thierry Petit, a bénéficié en 2015 et 2016 de telles attributions d'actions gratuites, qui ont désormais été acquises. Pour plus de détails sur les plans d'attribution gratuite d'actions dont a bénéficié Monsieur Thierry Petit, voir la section 15.1.5.3 « Historique et politique des attributions d'actions gratuites » du Document de référence.

Au cours de l'exercice 2019, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, pourrait être amené à décider que les dirigeants mandataires sociaux ainsi que les collaborateurs du Groupe, impliqués sur certains projets, soient étroitement associés à la performance du Groupe au moyen de plans d'incitation long terme, sous forme d'attribution gratuite d'actions de la Société.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, les attributions aux dirigeants mandataires sociaux par la Société sont encadrées par des règles de plafonnement, en termes de volume, fixées par l'assemblée générale des actionnaires.

À ce titre, l'assemblée générale des actionnaires du 14 juin 2018 a prévu 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 2017 à 2019 ;

- 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.

Afin de pouvoir continuer de fidéliser et motiver les talents du Groupe et d'associer les cadres et salariés à ses performances à la marche de l'entreprise, il sera proposé à l'assemblée générale extraordinaire prévue le 27 juin 2019 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.

Options de souscription, actions de performance et autres attributions de titre

Le Conseil d'administration du 5 août 2010 a mis en place des plans d'options de souscription (Plan 1) ou d'achat d'actions (Plan 2) au profit de Monsieur Thierry Petit. Dans le cadre du Plan 1, l'acquisition des droits a été immédiate à la date de constitution de la Société et de réalisation des apports, soit en 2010. Le Plan 2, lui, prévoyait l'acquisition des droits de manière progressive, sur une période de 4 ans, assortie d'une condition de présence. Les Plans 1 et 2 prévoient tous deux un prix d'exercice de 4 euros.

Monsieur Thierry Petit, Président-Directeur Général, acquis définitivement, en novembre 2017, 73 546 actions gratuites parmi les 100 000 qui lui avaient été attribuées par le Conseil d'administration du 29 octobre 2015 au titre du Plan 2.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce, Monsieur Petit devra conserver au nominatif jusqu'à la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général ou de Directeur Général délégué, un nombre d'actions de la Société correspondant à 25 % des actions gratuites définitivement acquises.

Pour plus de détails sur les attributions d'options de souscription ou d'achat d'action dont a bénéficié Monsieur Thierry Petit, voir la section 15.1.4.3 « Historique des plans d'options de souscription et d'achat d'actions » du Document de référence.

Depuis 2010, aucune attribution d'option de souscription ou d'achat d'actions n'est intervenue au bénéfice d'un dirigeant mandataire social.

Clause de non-concurrence

Messieurs Thierry Petit et David Dayan ne sont pas soumis à une clause de non-concurrence en cas de cessation de leurs fonctions.

Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions

Messieurs Thierry Petit et David Dayan ne bénéficient pas d'indemnité ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de leurs fonctions.

Autres avantages

Messieurs Thierry Petit et David Dayan bénéficient chacun d'un véhicule de fonction.

Régime de retraite supplémentaire

Messieurs Thierry Petit et David Dayan ne bénéficient pas de régime de retraite supplémentaire.

2.2.2 Projets de résolution établis par le Conseil d'administration en application de l'article L.225-37-2 du Code de commerce soumis à l'assemblée générale des actionnaires de la Société prévue le 27 juin 2019

Treizième résolution *(Approbation des principes et 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 à Monsieur Thierry Petit en sa qualité de Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2019)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise prévu par l'article L.225-37 du Code de commerce, approuve 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 à Monsieur Thierry Petit en sa qualité de Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2019, tels que présentés dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise prévu par l'article L.225-37 du Code de commerce et inclus dans le document de référence 2018 de la Société**.**

Quatorzième résolution *(Approbation des principes et 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 à Monsieur David Dayan en sa qualité de Directeur Général délégué au titre de l'exercice 2019)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise prévu par l'article L.225-37 du Code de commerce, approuve 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 à Monsieur David Dayan en sa qualité de Directeur Général délégué au titre de l'exercice 2019, tels que présentés dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise prévu par l'article L.225-37 du Code de commerce**.**

3. REMUNERATION ET AVANTAGES VERSES AUX DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX

Les éléments composant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2018 sont décrits au Chapitre 15 « Rémunération et avantages des dirigeants » du Document de référence auquel est joint le présent rapport.

Conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce (issu de la loi Sapin II), les éléments fixes, variables et exceptionnels de la rémunération totale et des avantages de toute nature versés ou attribués à chaque dirigeant mandataire social au titre de l'exercice 2018 (déterminés en conformité avec les principes et les critères de détermination approuvés par l'assemblée générale des actionnaires du 14 juin 2018) seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire du 27 juin 2019, dans le cadre d'une résolution spécifique pour chaque dirigeant mandataire social, à savoir :

- Monsieur Thierry Petit, en sa qualité de Président-Directeur général ;

- Monsieur David Dayan, en sa qualité de Directeur Général délégué.

A cet égard, il est rappelé que le versement effectif des éléments de rémunération variables et exceptionnels de Messieurs Thierry Petit et David Dayan au titre de l'exercice 2018 (tels que décrits ci-dessous) est conditionné à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires prévue le 27 juin 2019, dans le cadre d'une résolution spécifique pour chaque dirigeant mandataire social.

Rappel des éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Thierry Petit, en sa qualité de Président-Directeur général

Eléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018	Montants ou valorisation comptables soumis au vote (en euros)	Présentation
Rémunération fixe	336 000 €	La part fixe annuelle brute de la rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 a été fixée par le Conseil d'administration du 12 avril 2018, sur proposition du Comité des rémunérations et approuvée par l'assemblée générale des actionnaires du 14 juin 2018, à 336 000 euros.
Rémunération variable	-	Les critères de détermination et d'attribution de la rémunération variable du Président-directeur général au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ont été fixés par le Conseil d'administration du 12 avril 2018, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, et approuvés par l'assemblée générale des actionnaires du 14 juin 2018. 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. Monsieur Thierry Petit a informé les membres du Conseil d'administration qu'il souhaitait renoncer au versement de sa rémunération variable au titre de l'exercice 2018 compte tenu de la conjoncture économique du Groupe et de la décision du Groupe de mettre en œuvre un plan d'économies. Le Conseil d'administration du 13 mars 2019, sur les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, a donc décidé de ne pas attribuer de rémunération variable à Monsieur Thierry Petit au titre de l'exercice 2018.
Rémunération variable pluriannuelle	-	Monsieur Thierry Petit ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	-	Monsieur Thierry Petit ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Rémunération de long terme (valorisation des options attribuées au cours de l'exercice)	-	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 2018.
Rémunération de long terme (valorisation des actions de	-	Aucune action de performance n'a été attribuée à un dirigeant mandataire social

performance attribuées au cours de l'exercice)		au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018.
Jetons de présence	-	Comme l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux, Monsieur Thierry Petit ne perçoit pas de jetons de présence.
Avantages en nature	-	Monsieur Thierry Petit bénéficie d'un véhicule de fonction.
Indemnité de départ	-	Monsieur Thierry Petit ne bénéficie pas d'indemnité ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de ses fonctions.
Indemnité de non-concurrence	-	Monsieur Thierry Petit n'est pas soumis à une clause de non-concurrence en cas de cessation de ses fonctions.
Régime de retraite complémentaire	-	Monsieur Thierry Petit ne bénéficie pas de régime de retraite supplémentaire.

Rappel des principaux éléments de la rémunération 2018 de Monsieur David Dayan, en sa qualité de Directeur Général délégué (en euros)

Eléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation comptables soumis au vote (en euros)	Présentation
Rémunération fixe	336 000 €	La part fixe annuelle brute de la rémunération du Directeur Général délégué au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 a été fixée par le Conseil d'administration du 12 avril 2018, sur proposition du Comité des rémunérations et approuvée par l'assemblée générale des actionnaires du 14 juin 2018, à 336 000 euros.
Rémunération variable	-	Les critères de détermination et d'attribution de la rémunération variable du Directeur Général délégué au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ont été fixés par le Conseil d'administration du 12 avril 2018, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, et approuvés par l'assemblée générale des actionnaires du 14 juin 2018. 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. Monsieur David Dayan a informé les membres du Conseil d'administration qu'il souhaitait renoncer au versement de sa rémunération variable au titre de l'exercice 2018 compte tenu de la conjoncture économique du Groupe et de la décision du Groupe de mettre en œuvre un plan d'économies. Le Conseil d'administration du 13 mars 2019, sur les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, a donc décidé de ne pas attribuer de

		rémunération variable à Monsieur David Dayan au titre de l'exercice 2018.
Rémunération variable pluriannuelle	-	Monsieur David Dayan ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	-	Monsieur David Dayan ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Rémunération de long terme (valorisation des options attribuées au cours de l'exercice)	-	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 2018.
Rémunération de long terme (valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice)	-	Aucune action de performance n'a été attribuée à un dirigeant mandataire social au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018.
Jetons de présence	-	Comme l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux, Monsieur David Dayan ne perçoit pas de jetons de présence.
Avantages en nature	-	Monsieur David Dayan bénéficie d'un véhicule de fonction.
Indemnité de départ	-	Monsieur David Dayan ne bénéficie pas d'indemnité ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de ses fonctions.
Indemnité de non-concurrence	-	Monsieur David Dayan n'est pas soumis à une clause de non-concurrence en cas de cessation de ses fonctions.
Régime de retraite complémentaire	-	Monsieur David Dayan ne bénéficie pas de régime de retraite supplémentaire.

4. AUTRES INFORMATIONS

4.1 Conventions et engagements réglementés et opérations avec les parties liées (article L.225-37-4, 2° du code de commerce)

Ces informations sont présentées au chapitre 19 du Document de Référence.

4.2 Tableau récapitulant les délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires de la Société dans le domaine des augmentations de capital, par application des articles L.225-129-1 et L. 225-129-2 du Code de commerce, et faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 (article L.225-37-4, 3° du Code de commerce)

Ces informations sont présentées au paragraphe 21.1.1 du Document de Référence.

4.3 Modalités relatives à la participation des actionnaires aux assemblées générales de la Société (article L.225-37-4, 9° du Code de commerce)

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale sont décrites aux articles 11 et 20 des statuts et aux sections 18.2 « Droits de vote des actionnaires » et 21.2.5 « Assemblées générales » du Document de référence.

4.4 Informations relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange (article L.225-37-5 du Code de commerce)

Ces informations sont présentées au paragraphe 18.6 « Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique » du Document de Référence.

Le Conseil d'administration

ANNEXE III DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE

L'ENGAGEMENT ET LA PERFORMANCE DE LA RESPONSABILITE ECONOMIQUE, SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE

Dès sa création en 2006, le Groupe pionnier du commerce électronique a, s'appuyant sur la large diffusion permise par internet, développé une activité économique de revalorisation de stocks de produits et accessoires de mode créant ainsi une nouvelle offre à partir de lots non écoulés dans les canaux de distribution classiques.
Contribuant ainsi à son échelle par son activité économique à une meilleure exploitation des ressources produites, Showroomprivé n'a de cesse d'intégrer les préoccupations sociales, sociétales et environnementales à son activité.
Le Groupe a procédé à son entrée en bourse fin 2015 et a orienté consécutivement une politique externe RSE initiale vers le partage de sa réussite économique et son expertise numérique auprès de populations diverses, qu'il s'agisse des jeunes femmes, de demandeurs d'emploi ou encore de jeunes entrepreneurs. Ces trois populations cibles prioritaires, fruits des engagements et convictions des dirigeants et fondateurs Messieurs Thierry Petit et David Dayan, ont conduit ainsi à la création entre 2015 et 2017 à une fondation d'entreprise, un fonds de dotation, un incubateur interne de startups ainsi qu'à une politique de mécénat de compétences et financier au bénéfice de nombreuses associations, notamment Toutes à l'école, association finançant la scolarité de jeunes femmes défavorisées au Cambodge.
Poursuivant ce souci d'augmenter ses externalités positives, le Groupe a créé début 2018 un département RSE. Ce département RSE a débuté par un audit des pratiques internes, qui a identifié les différentes parties prenantes de l'entreprise, procédé à une analyse de matérialité (cf. paragraphe ci-dessous) et coconstruit la feuille de route 2019-2020 présentée ci-dessous.
Le présent rapport donne un aperçu de la feuille de route réalisée par le Groupe pour les années 2019-2020 ainsi que 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.

1. MODELE D'AFFAIRES

Showroomprivé est un acteur Européen du e-commerce innovant, en forte croissance et spécialisé dans la mode. Au 31 décembre 2018, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 672,2 millions d'euros, un EBITDA de 5,1 millions d'euros. À la fin de l'année 2018, 8,9 millions des membres du Groupe avaient déjà effectué au moins un achat sur la plateforme, dont 3,4 millions au cours de la seule année 2018. 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.

Chaque jour, le Groupe propose environ 15 à 20 ventes privées, proposant 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. A l'occasion de ces ventes privées quotidiennes, le Groupe revalorise les stocks de produits non écoulés par les marques dans les canaux de distribution classiques et créé ainsi une nouvelle offre attractive pour les marques. 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.
La création d'une plateforme attrayante a permis au Groupe d'acquérir un nombre croissant de membres particulièrement fidèles. En décembre 2018, le Groupe a enregistré un total de 72,2 millions de visites sur sa plateforme et, au dernier trimestre 2018, le Groupe a enregistré dans ses systèmes 2,4 millions de visites en moyenne par jour, soit un total de 75,4 millions de visites par mois. Au total sur l'année 2018, le Groupe a enregistré 66,5 millions de visites par mois. Au cours de l'année 2018, un acheteur a passé 4,3 commandes en moyenne. Mais surtout, en 2018, 69,9% des 3,5 millions d'acheteurs du Groupe

étaient des acheteurs réguliers, ayant effectué au moins un achat sur la plateforme au cours des années précédentes, et 82% des ventes Internet brutes du Groupe provenaient des achats réalisés par ces acheteurs réguliers. 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. En 2018, 81% des visites sur la plateforme du Groupe qu'il a enregistrées dans ses systèmes étaient réalisées à partir de terminaux mobiles.
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.
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.
Dans ses activités, le Groupe identifie deux types de parties prenantes considérées comme ayant une influence directe et considérable sur ses décisions et objectifs, à savoir les parties prenantes internes et les parties prenantes externes du Groupe. Parmi les parties prenantes internes, le Groupe compte les collaborateurs, y compris les dirigeants, ainsi que les actionnaires majoritaires. Les parties prenantes externes principales identifiées par le Groupe sont : les fournisseurs, autrement dit les marques partenaires du Groupe, les clients, les investisseurs, les institutions publiques et parapubliques, ainsi que les prestataires de services auxquels le Groupe fait appel pour assurer le déploiement de ses activités.
Le modèle d'affaires du Groupe, ainsi que sa stratégie et ses perspectives de développement sont présentés plus amplement dans le Document de référence 2018 du Groupe, en particulier au Chapitre 6 "Aperçu des activités du groupe".
En outre, la structuration juridique du Groupe est décrite dans le Chapitre 7 "Organigramme" de ce même Document de référence.

2. 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.
Le contexte
Dans sa démarche d'amélioration continue des processus et d'augmentation de ses externalités positives et dans la volonté de regrouper ses différents programmes à forts impacts sociétaux déjà existants, le Groupe a créé, en janvier 2018, un département RSE.
En 2018, le département RSE a dans un premier temps réalisé un audit interne auprès des différentes parties prenantes de l'entreprise dans l'objectif d'identifier les pratiques actuelles ainsi que les opportunités et risques constituant un levier d'action pour concilier pilotage économique et réduction des impacts environnementaux et sociaux.
A l'occasion de cet audit, des entretiens auprès des directeurs de départements, notamment achats, juridique, flux et approvisionnements, logistique, marketing, ressources humaines, service client, transport, IT, comptabilité et DSI ont été menés. Dans certains cas, notamment concernant la logistique et les flux et approvisionnements, des enquêtes complémentaires auprès des opérationnels ont été réalisées dans l'objectif de comprendre au mieux les pratiques.
Les résultats de cet audit ont mené à la réalisation de la feuille de route 2019-2020, laquelle priorise cinq enjeux majeurs. Les enjeux principaux ont été sélectionnés selon leur importance pour les parties prenantes, leurs impacts financiers et réglementaires mais également selon la capacité du Groupe, du

fait de ses ressources et activités, à pouvoir y répondre. Les enjeux ont été présentés à l'organe de direction du Groupe, le comité exécutif composé des principaux responsables opérationnels de la Société et co-présidé par Thierry Petit, Président-Directeur général et David Dayan, Directeur général délégué.
Ainsi, les cinq enjeux majeurs retenus pour la feuille de route 2019-2020 sont l'optimisation des impacts environnementaux, le soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat, l'assurance d'une employabilité pérenne et inclusive dans le territoire, le respect de l'égalité femmes-hommes et le respect de l'éthique dans les affaires.

Période et périmètre de reporting
La période de reporting s'étend sur l'année civile, soit du 1er janvier au 31 décembre 2018.
Par ailleurs, le Groupe tient à préciser que les informations suivantes, listées au deuxième alinéa du III. de l'article L. 225-102-1 du code de commerce, ne sont pas jugées pertinentes, compte tenu de la nature des activités du Groupe détaillées ci-avant : le gaspillage alimentaire, la lutte contre la précarité alimentaire, le respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable, etc.
En sus, le Groupe tient à préciser qu'aucun accord collectif n'a été signé en 2018.
En outre, certains indicateurs présentés dans le présent rapport ne présentent pas de comparabilité historique, ces derniers ayant été mis en place sur l'exercice 2018 ou étant en cours de déploiement.
Sauf indication contraire, le périmètre de reporting extra-financier couvre la société SRP Groupe et ses filiales consolidées 33 Showroomprivé.com, SRP Logistique, ABC Sourcing, Beauté Privée, Showroomprive Spain SLU, Showroomprive Italy SRL, SRP Prod, Showroomprive Maroc et Saldi Privati SRL.

3. LA FEUILLE DE ROUTE 2019-2020

Ainsi qu'exposé précédemment, cinq enjeux principaux constituent l'horizon RSE dont Showroomprivé s'est doté pour les années 2019 et 2020. Ces enjeux, qui représentent de véritables opportunités pour le Groupe dans son objectif de concilier pilotage économique et réduction des impacts sociétaux et environnementaux, sont directement explicités et suivis par des objectifs quantitatifs que le Groupe suivra de manière mensuelle et dont la mise en œuvre constitue des priorités.

ENJEU 1 : OPTIMISER L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DU GROUPE

Au regard des résultats de l'audit qu'il a conduit en 2018, le Groupe souhaite prioriser deux sujets majeurs relatifs à l'impact environnemental de ses activités : la rationalisation de la gestion et de la quantité des déchets rejetés ainsi que l'optimisation des ressources énergétiques - en ce qui concerne notamment les emballages et le transport externalisé, étapes importantes du traitement des commandes générées sur son site web.

1.1. Rationnaliser la gestion et la quantité de déchets rejetée par l'entreprise à horizon 2020
En 2018, l'entreprise a procédé à un examen de sa gestion des déchets dans la volonté d'intégrer pleinement le tri sélectif à l'ensemble de ses bureaux et entrepôts.
Les entrepôts de Showroomprivé organisent déjà le tri sélectif, notamment de leurs matières cartons.
En 2019 et 2020, l'entreprise implantera à plus grande échelle un système de tri sélectif destiné in fine à réduire la quantité de déchets rejetés non recyclés.
Les objectifs de rationalisation des déchets rejetés par l'entreprise sont les suivants :

- Réduction de 10% de la quantité de déchets rejetés par collaborateur à horizon 2020;

33 La société Showroomprive Sweden AB n'est pas inclus dans le périmètre de reporting extra-financier du Groupe dans la mesure où cette société n'a pas connu de développement depuis sa création en 2017. Elle n'a en effet pas d'activité et n'a pas non plus de salarié au 31 décembre 2018

La quantité de déchets rejetés en 2018 sur les sites est de 864,71 tonnes[34] dont 320,86 tonnes de déchets, dits déchets industriels banals, et 543,86 tonnes de déchets recyclables, notamment des déchets cartons, papiers et plastiques.
Ceci représente 81,58 kilos de déchet rejetés par collaborateur, par an.
A horizon 2020, le groupe souhaite réduire ce chiffre de 10% et ainsi atteindre 73,42 kilos de déchets rejetés par collaborateur par an.
En 2018, le Groupe a installé un nouveau système d'enregistrement de l'utilisateur sur les imprimantes pour réduire la consommation de papier des collaborateurs.
Ce nouveau système répondait à l'un des enjeux identifiés durant les entretiens que le Groupe a mené en 2018 : les pratiques des collaborateurs devaient être accompagnées pour limiter les impressions aux documents essentiels. La mise en place de ce nouveau système a donné lieu à une diminution du nombre d'impressions de 35% sur les deux derniers trimestres 2018, sur le site de la Plaine Saint-Denis, site pour lequel les données sont disponibles.

- Augmentation de 10% de la proportion de déchets recyclés à horizon 2020 ;

En 2018, la quantité de déchets recyclables rejetés était de 543,56 tonnes et représentait 62,9% du total de déchets rejetés.
L'entreprise, conformément à ses engagements, a également fait don d'une partie de ses produits invendus à des associations sociales et solidaires (principalement Emmaüs Solidarité) pour un montant total de 1 546 801 euros en 2018. L'entreprise a également recyclé 99 équipements électriques auprès de la société Valorep en 2018 parmi lesquels des ordinateurs portables, des onduleurs, des imprimantes et des écrans.

Cette rationalisation de la gestion des déchets se traduit également par l'objectif suivant à l'horizon 2020 :

- Augmenter la proportion d'emballages recyclables ou recyclés utilisés pour l'expédition des commandes de 10%;

En 2018, la proportion d'emballages recyclables utilisés par le Groupe représente 40,38% du nombre total d'emballages utilisés[35], soit 85% des emballages en termes de poids. A horizon 2020, le Groupe s'engage à augmenter de 10% la proportion d'emballages recyclables ou recyclés utilisés.

1.2. L'optimisation des ressources énergétiques du Groupe
En 2018, la consommation énergétique totale du Groupe[36] s'élève à 1982,639 Mwh, ce qui représente 120,94 tonnes équivalent carbone.
L'optimisation et la dépense des ressources énergétiques est une préoccupation à l'importance croissante pour le Groupe. Outre son action de remplacement progressif des dispositifs d'éclairage pour des systèmes LED, le groupe a conduit durant l'année 2018 une série d'entretiens avec ses services internes pour définir les priorités environnementales des années à venir.
A la suite de cet audit interne, le Groupe a établi une feuille de route 2019-2020 reposant sur les objectifs suivants

- Réduire de 10% l'utilisation énergétique par m^2 (au sein du siège social et des filiales françaises) ;

[34] Le périmètre de reporting retenu concernes les filiales françaises du Groupe, à l'exception de Beauté Privée, qui représente la majorité des rejets de déchets, 80,5% des effectifs du Groupe et 97% de la surface totale du Groupe à l'instar des activités de logistique étant localisés en France.
[35] Le périmètre de reporting prévu retenu pour le calcul des emballages utilisés pour l'expédition des commandes couvre l'ensemble des filiales françaises du Groupe, hors Beauté Privée. Le nombre d'emballages utilisés est estimé par le nombre d'emballages commandés auprès des différents fournisseurs en 2018.
[36] Le périmètre de reporting retenu pour le calcul de la consommation énergétique du groupe couvre les filiales françaises du Groupe à l'exception de Beauté Privé. Ce périmètre représente la majeure partie de la consommation d'énergie, 90% des effectifs du Groupe étant en effet situés en France à l'instar des activités de logistique. Le Groupe tient à préciser que la source principale de consommation énergétique de ses activités est l'électricité.

En 2018, l'utilisation énergétique du Groupe37 s'élève à 19,56 kwh/m^2. A horizon 2020, le Groupe ambitionne donc d'atteindre une utilisation énergétique par m^2 de 17,6 kwh/m^2.

- Atteindre 10% d'utilisation de biocarburant pour le transport des commandes pour 2019-2020

Le Groupe n'opère pas directement les transports mais travaille avec des prestataires extérieurs. Le Groupe a pour objectif de revoir ses contrats avec ceux-ci et d'y ajouter des clauses relatives à l'émission de CO2, gaz à effets de serre et recours au biocarburant de manière à diminuer l'impact environnemental des commandes effectuées par les particuliers sur le site Showroomprive.com.

ENJEU 2 : SOUTENIR L'INNOVATION ET L'ENTREPRENEURIAT

Convaincu que l'accélération des cycles d'innovation dans une économie numérique détermine la croissance et l'avenir d'un projet entrepreneurial, le groupe a toujours mis un point d'honneur à faire de l'innovation une valeur clé de son développement.
Le Groupe souhaite aller au-delà de son propre développement et faire rayonner ses savoir-faire en soutenant les projets innovants et l'esprit entrepreneurial des industries de la mode, du retail et de la beauté avec l'ambition de contribuer à l'évolution de ces écosystèmes.
Dans sa feuille de route 2019-2020, le Groupe souhaite renforcer cet engagement notamment auprès de nombreuses parties prenantes externes à l'entreprises via son hub d'innovation Look Forward.
En outre, son concours d'innovation interne, #BeTheFuture est destiné tant à développer l'esprit intrapreneurial et d'agilité qu'à contribuer à la rétention des talents.

2.1. Participer au développement de l'innovation dans les industries de la mode, du retail et de la beauté

- Accompagner trente entrepreneurs38 à travers le hub Look Forward à horizon 2020

Conformément à son désir d'accompagner les révolutions que connaissent les industries de la mode, de la beauté, et du retail, Showroomprivé soutient depuis plusieurs années les jeunes entreprises innovantes et à fort potentiel de croissance dans ces secteurs.
Le Groupe a lancé son propre programme d'incubation en 2015, l'incubateur Look Forward.
L'incubateur Look Forward, premier incubateur Fashion Tech en Europe, est un véritable accélérateur qui permet aux start-ups incubées de profiter non seulement d'un hébergement gratuit dans les locaux de Showroomprivé, soit au siège à la Plaine Saint-Denis soit à Madrid selon les besoins des incubés, mais également d'un accompagnement commercial personnalisé pendant une année. En effet, en sus de l'hébergement gratuit, les start-ups ont l'opportunité de bénéficier de l'expertise des collaborateurs de l'entreprise grâce à un système de crédit-temps leur permettant de bénéficier de rendez-vous sur-mesure avec les collaborateurs de leur choix durant lesquels ils évoqueront leurs problématiques.
Les start-ups peuvent également accéder à une trentaine d'ateliers thématiques animés par des experts. Recrutement, stratégie marketing, système d'information, et stratégie logistiques figurent parmi les enjeux abordés par les partenaires externes et les collaborateurs tout au long de l'année. Un système de tutorat permet également à chaque startup d'être suivie par un collaborateur issu du top management de la Société. Un accès aux studios photo est également inclus dans l'accompagnement et permet aux start-ups de réaliser des photos professionnelles de leurs produits et services.
L'incubateur, en activité depuis 2015, a été labellisé « Grand lieu d'innovation » par la Région Ile-de-France en 2017. Cette même année, l'incubateur a sélectionné sa troisième promotion de 18 startups, qui ont pu suivre le programme d'incubation sur l'année 2018. En 2018, 15 startups dont 3 startups

[37] Le périmètre de reporting retenu pour le calcul de la consommation énergétique par m^2 couvre les filiales françaises du Groupe hors Beauté Privé, qui représentent la majeure partie de la consommation d'énergie et de la surface totale occupée par le Groupe. En effet, 90% des effectifs du Groupe et 97,7% de la surface totale du Groupe sont localisés en France.

[38] Showroomprivé.com SARL est juridiquement et financièrement responsable des projets portés par l'incubateur Look Forward. Néanmoins, les collaborateurs des filiales, y compris Beauté Privée, participent de manière régulière et ponctuelle au programme d'incubation.

internationales ont été retenues pour la quatrième promotion d'incubation. Parmi elles, neuf sont portées par des femmes entrepreneures.

Les start-ups incubées sont les suivantes :

- All Tigers (https://all-tigers.com) est une marque de cosmétiques, notamment de rouge à lèvres, naturels et vegans. Les produits ont été créés en collaboration avec les utilisatrices grâce aux réseaux sociaux de la marque.
- L'Armoire à Beauté (https://www.larmoireabeaute.com) propose des corners beauté tendances pour diversifier l'offre de cosmétiques en pharmacie.
- Clothparency (http://www.clothparency.com) est une application qui permet d'évaluer les vêtements et les marques de vêtements selon des critères environnementaux et sociaux. Cette application offre à chacun l'opportunité de choisir ses vêtements en pleine conscience et d'agir pour une mode respectueuse de l'humain et de l'environnement.
- Dabchy (https://www.dabchy.com) est une plateforme de revente de vêtements d'occasion localisée en Tunisie. Dabchy se charge également de la livraison.
- Dream Agility (https://dreamagility.com) développe plusieurs solutions qui aident les retailers à optimiser la rédaction et la traduction de leurs fiches produits, notamment grâce à une solution de reconnaissance d'image, et les aident à réduire les coûts de leurs stratégies d'acquisition.
- Find & Order (https://findnorder.com) est une solution technologique de GPS capable de cartographier et guider quiconque à l'intérieur d'un bâtiment.
- Find My Tattoo accompagne les personnes souhaitant se faire tatouer dans leur projet et leur permet d'identifier le tatoueur idéal parmi les tatoueurs répertoriés, en fonction de critères de géolocalisation et de styles.
- Greendeck (http://www.greendeck.co) est une startup qui permet aux marques et retailers, grâce à l'intelligence artificielle, d'optimiser leurs décisions de pricing et de promotions.
- Levia anciennement Visual Bot (https://levia.ai) offre différentes solutions de commerce conversationnelles aux retaileurs web et marques pour mieux convertir leurs audiences. Ces solutions iintègre notamment un service d'algorithme conversationnel avec reconnaissance d'images.
- Pledg (https://www.pledg.co) offre une solution de paiement partagé instantanée qui avance l'argent pour un groupe d'ami.
- Save My Paquet (http://www.savemypaquet.com) simplifie la livraison de colis à domicile grâce à un système breveté qui permet de déposer les colis même en l'absence des destinataires. Ce système est un filet en métal qui se bloque sous la porte du destinataire.
- Sezaam (http://sezaam.fr) est un meuble connecté qui permet à un acheteur de pouvoir récupérer ses colis dans son propre hall d'immeuble.
- Tekyn (https://tekyn.com) offre aux marques de vêtements, grâce au développement de technologies hardware et software, l'opportunité de s'approvisionner sur demande, en moins de 5 jours et à prix abordable grâce à un circuit court d'approvisionnement.
- The Sole House (https://www.thesolehouse.com) est une marketplace dédiée à la vente de sneakers neuves ou d'occasion qui permet aux acheteurs et aux revendeurs de connaître le juste prix d'une paire de chaussure grâce à un Argus qui permet d'en évaluer la valeur.
- We Dress Fair (https://www.wedressfair.fr) est une marketplace qui référence et distribue des vêtements dans l'air du temps tout en étant éthiques, transparents et durables.

A ce jour, l'incubateur Look Forward compte :

- Quatre saisons d'incubation ;
- Cinquante-et-une start-ups incubées depuis juin 2015 ;
- Plus de quarante partenaires extérieurs ;
- Plus de 130 heures passées entre startups et collaborateurs en 2018.

- Participer à dix39 événements significatifs dans les écosystèmes innovants des industries de la mode, du retail et de la beauté d'ici 2020.

Au-delà de son investissement au sein de Look Forward, son propre hub d'innovation, le Groupe s'investit auprès d'acteurs majeurs des industries de la mode, du retail et de la beauté avec l'ambition de façonner l'avenir de ces industries.
En 2018, Showroomprivé a participé à de nombreux événements fédérant une réinvention des usages et une transformation des pratiques pour aller vers des industries plus responsables, durables et bienveillantes.
En 2018, le Groupe a également participé, notamment par un soutien financier à la troisième édition de l'*Anti-Fashion Project* qui s'est déroulée à Marseille du 1er au 3 juin 2018.
L'objectif principal d'Anti-Fashion est de mettre en avant des projets novateurs et dynamiques qui participent au renouveau de la mode et promeuvent des pratiques plus responsables dans l'industrie. Chaque année, une vaste audience se réunit autour d'une même problématique : réinventer la mode actuelle et jeter les bases d'un futur de la mode plus éthique.
A l'occasion de cet événement, la Directrice de la Responsabilité Sociale et des relations institutionnelles du Groupe a témoigné sur le thème de l'économie circulaire au sein des modèles d'affaires dits de ventes privées.
De plus, Showroomprivé a participé à la FairWear Night organisée par l'association Makesense en décembre 2018, en amont de la Fashion Week. Cette rencontre avait pour objectif de promouvoir la mode éthique et d'imaginer la mode de demain à travers des ateliers, une exposition, et des conférences interactives.

2.2. Promouvoir l'intrapreneuriat et l'agilité des talents

- Organiser deux concours internes 40 pour promouvoir l'intrapreneuriat et permettre à l'ensemble des collaborateurs de proposer un projet innovant pour la période 2019-2020

Showroomprivé, avec l'ambition de favoriser l'intrapreneuriat et de révéler l'agilité et l'esprit innovant de ses collaborateurs a lancé en 2017 la première édition de son challenge interne d'innovation nommé #BeTheFuture.
A l'occasion de ce concours, le Groupe offre aux collaborateurs de l'entreprise l'opportunité de proposer divers projets destinés à améliorer son modèle d'affaires ou son organisation, les lauréats ayant ensuite la possibilité de conduire leur idée dans l'entreprise.
En 2018, Showroomprivé a développé une deuxième édition du concours interne #BeTheFuture durant laquelle les collaborateurs ont eu la possibilité de proposer des innovations dans tous les services.
Réinventer l'expérience client, améliorer les relations aux marques, transformer les procédures internes, et révolutionner les pratiques logistiques sont autant de sujets sur lesquels les collaborateurs ont travaillé.
Le concours s'est déroulé en trois étapes majeures. En premier lieu, les collaborateurs ont été invités à répondre à un appel à projet par équipes de deux à trois personnes en proposant une idée. En 2018, quatre-vingt-une idées de projets ont été proposées par plus de soixante-quinze participants.
Une fois l'appel à projet arrivé à terme, les vingt idées qui ont su être les plus convaincantes ont été sélectionnées par un comité d'innovation composé de différents membres de l'entreprise. Les équipes retenues ont ainsi été invitées à aller plus loin dans leur réflexion et à préparer une version plus détaillée de leur idée. À l'issue de cette étape, cinq projets ont été retenus par le comité d'innovation pour participer à la Grande Finale. Les membres des cinq équipes ont ensuite disposés d'un mois pour travailler sur leurs projets, avec l'opportunité de faire appel aux différents experts métiers de l'entreprise.
Lors de la Grande Finale, qui a eu lieu en décembre 2018 à l'occasion de la soirée annuelle de l'innovation de l'entreprise, les cinq équipes ont eu l'occasion de présenter leurs projets à l'intégralité des collaborateurs de l'entreprise, y compris le top management.

[39] Le périmètre de reporting retenu concerne les filiales françaises de Groupe, à l'exception de Beauté Privée.
[40] Le périmètre de reporting concerne les toutes les filiales du Groupe à l'exception de Beauté Privée.

L'équipe lauréate du concours a remporté un voyage d'étude dans la Silicon Valley à San Francisco.

- Accompagner la concrétisation d'au moins cinq projets41 présentés lors du concours Be the Future lors des éditions 2019 et 2020 du concours

En 2018, quatre-vingt-un projets ont été présentés par les collaborateurs à l'occasion du concours interne #BeTheFuture.
Ces projets, portant sur des thématiques très diverses, ont tous pour ambition d'améliorer les processus existants, aussi bien concernant les relations de l'entreprise avec les différentes parties prenantes que les processus interne de l'entreprise. En 2018, trois des projets qui ont été proposés par les collaborateurs lors de l'appel à projet ont été intégrés dans la roadmap projets de l'entreprise. Ces trois projets seront ainsi concrétisés en 2019.

ENJEU 3 : ASSURER UNE EMPLOYABILITE PERENNE ET INCLUSIVE DANS LE TERRITOIRE

Au 31 décembre 2018, l'effectif du Groupe était de 1060 salariés dans le monde, contre 1070 salariés au 31 décembre 2017. La majeure partie de ses employés sont salariés d'une filiale française du groupe (89,7%). En 2018, le nombre total d'embauches du Groupe s'élève à 481 embauches. Parmi elles, 417 ont été réalisées en France.
Le Groupe, dans sa feuille de route 2019-2020, s'est fixé deux objectifs principaux relatifs à l'employabilité à savoir promouvoir l'insertion professionnelle et assurer une employabilité pérenne et inclusive.

3.1 Promouvoir l'insertion professionnelle, y compris celle des publics défavorisés

Le Groupe Showroomprivé participe à la promotion de l'insertion professionnelle avec le programme d'école du e-commerce de sa fondation d'entreprise, mais également par le rayonnement de sa marque employeur et son recrutement responsable auprès de publics divers.
Ainsi, en 2018, le Groupe a participé à de nombreux forums d'emploi et de recrutement, parmi lesquels le salon Rencontre pour l'Emploi dans la ville de Saint-Denis, ou le forum pour l'emploi Le Numérique dans nos Quartiers organisé à Montreuil.
En outre, le Groupe a participé à de nombreux salons de recrutement dans des écoles en lien avec ses métiers pour y recruter des stagiaires et alternants, futurs talents de Showroomprivé, notamment lors des forums de l'emploi organisés par les écoles : IESEG, Grenoble Ecole de Management ou encore Télécom.
Pour 2019-2020, le Groupe s'engage à poursuivre cet effort de présence auprès des jeunes talents dans un esprit d'inclusion. Ainsi, le Groupe se dote de l'objectif suivant :

- Accroître l'attractivité de la marque employeur du Groupe42 via la participation à 20 forums de l'emploi, la création et le maintien de partenariats avec les écoles et l'accueil de 150 jeunes talents en stage et alternance parmi lesquels 5 issus des quartiers déclarés comme prioritaires par la politique de la Ville (QPV).

Le Groupe est également vivement engagé pour une conception inclusive de l'économie numérique dans laquelle il évolue. L'année 2018 a été l'occasion d'illustrer cet engagement que le Groupe souhaite renforcer pour 2019 et 2020 à travers l'objectif suivant :

- Favoriser la réinsertion de 50 personnes éloignées de l'emploi ou en reconversion professionnelle aux métiers du e-commerce entre 2019 et 2020.

[41] Le perimètre de reporting inclut l'intégralité des filiales du Groupe, à l'exception de Beauté Privée
[42] Le périmètre de reporting porte sur les filiales françaises du Groupe, à l'exception de Beauté Privée

Séduit par le projet de la ville, de faire de Roubaix la capitale du e-commerce, après avoir été celle du textile puis de la vente à distance, Showroomprivé a décidé d'y installer une partie de ses activités en 2016.
Le Groupe43, avec l'ambition de redynamiser l'emploi local en éduquant les plus fragiles aux métiers du numérique, a également lancé en 2017 le premier projet de sa fondation d'entreprise, l'école du e-commerce. L'école du e-commerce est également née du désir d'inscrire l'entreprise dans une politique responsable, d'investir ses propres salariés dans le mécénat de compétences, et de développer des projets innovants ayant un impact positif sur le monde.
L'école du e-commerce, portée par la fondation d'entreprise, est une formation gratuite aux métiers du e-commerce principalement à destination de personnes éloignées de l'emploi ou en réinsertion professionnelle originaires du territoire Roubaisien. La formation, ouverte à tous sans prérequis de diplôme ou de ressource et avec pour seule condition la motivation, offre aux apprenants l'opportunité de suivre un programme intensif et professionnalisant d'une durée de six mois qui s'appuie sur des pédagogies innovantes. La formation est reconnue par l'Etat et a été labellisée Grande Ecole du Numérique en 2017.
Dans le cadre de cette formation, les apprenants sont en lien direct avec des professionnels du secteur, qui viennent dispenser des ateliers théoriques et présenter leurs parcours professionnels. Cette approche vise à professionnaliser les apprenants et à leur permettre d'appréhender de véritable expertises métiers qu'ils pourront directement appliquer dans leur future entreprise.
L'équipe en charge de la coordination du programme s'applique également à tisser un large réseau d'influence composé d'entreprises locales soutenant le projet et accueillant les personnes formées en stage ou en emploi. Au 31 décembre 2018, 64 collaborateurs du groupe ainsi que 37 personnes extérieures d'entreprises partenaires (Oney, Cylande, La Redoute, etc.) sont intervenus à l'école pour partager leurs connaissances avec les apprenants.
Le Groupe Showroomprivé, par le biais de son école du e-commerce, soutient également l'entrepreneuriat de jeunes créateurs de mode en mettant à profit les connaissances des apprenants au service de jeunes créateurs souhaitant digitaliser leur offre.
En effet, grâce à sa collaboration avec l'association Maison de Mode, association qui œuvre pour la promotion des métiers de la mode et le soutien à la jeune création, la fondation d'entreprise Showroomprivé offre à de jeunes créateurs l'opportunité de travailler en partenariat avec des apprenants de l'école pour la création de leur site internet et de leur plateforme de e-commerce.
En 2018, douze créateurs ont été sélectionnés pour travailler en étroite collaboration avec les apprenants des trois premières promotions de l'école. Depuis 2017, le Groupe a également rejoint le conseil d'administration de l'association Maisons de Mode.
Au 31 décembre 2017, dix-sept apprenants avaient été formés dont 47% d'entre eux étaient issus des QPV. 56% d'entre eux étaient également des femmes, l'action de l'école contribuant ainsi à la féminisation des métiers du numérique qui est un enjeu majeur.
En 2018, trente et une personnes ont suivi une formation au sein de l'école du e-commerce. Parmi eux, seize personnes ont suivi la deuxième promotion de l'école du e-commerce, laquelle s'est déroulée du 3 janvier au 29 juin 2018. Parmi elles, 42% étaient issues des QPV quand 53% étaient des femmes. Ces seize personnes ont ainsi pu être formées aux différents métiers du e-commerce. Les quinze autres personnes ont été formées à l'occasion des journées « *Summer Camp Days* » qui ont été organisées par la Fondation d'entreprise pendant le mois de juillet. Ces formations de courte durée adaptées à la période estivale portaient notamment sur la préparation des entretiens d'embauche, la rédaction d'un CV, la découverte des métiers du e-commerce, ou encore la découverte des montages vidéos.
Une troisième promotion de dix-huit apprenants a débuté le 17 septembre 2018 et quittera l'école en mars 2019. Parmi eux, 63% sont issus des QPV et 58% sont des femmes.

En 2018, le Groupe a également activement participé au club des jeunes talents de la Plaine-Saint-Denis, club dont la vocation est de soutenir des jeunes issus des quartiers défavorisés de Saint-Denis pour les aider à développer leur insertion professionnelle. Ainsi, l'équipe en charge du recrutement du

[43] L'Ecole du e-commerce est un projet porté par la Fondation d'entreprise Showroomprivé, soutenue financièrement par la société Showroomprivé.com SARL. Tous les collaborateurs du Groupe sont invités à participer à l'action de formation réalisée par l'école.

Groupe a participé de nombreuses fois à des sessions de parrainage de ces jeunes, en les aidant à rédiger leurs CV, se présenter et résumer son profil et en procédant enfin à des simulations d'entretiens de recrutement avec eux.

3.2 Assurer une employabilité pérenne et inclusive

L'entreprise souhaite favoriser les emplois pérennes, engagement qu'elle a conduit en 2018 en atteignant un taux de 90,1% d'emploi en CDI parmi le total des effectifs du Groupe.
L'objectif sur la période 2019-2020 est de maintenir un taux fort, 75% au minimum en équivalent-temps plein pour le ratio CDI rapporté aux emplois totaux parmi les recrutements du Groupe sur la période.

- Assurer la formation tout au long de la vie et l'employabilité des collaborateurs[44] en renforçant le plan de formation personnalisé et en développant l'accès des collaborateurs aux formations

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.
A horizon 2020, le Groupe souhaite renforcer le plan de formation personnalisé de ses salariés et développer l'accès aux formations en vue d'assurer leur employabilité et le maintien de leurs compétences dans un contexte d'évolution perpétuelle des métiers et des technologies.
Afin d'accompagner au mieux les collaborateurs et d'adapter leur plan de formation à leur projet personnel de carrière, le Groupe lance chaque année une campagne d'entretiens annuels individuels destinés à revenir sur les performances de l'année écoulée mais aussi et surtout faire un point sur le projet professionnel des collaborateurs ainsi que sur leurs objectifs et choix de formations pour l'année à venir. Cette campagne d'entretiens annuels s'ancre dans le plan de formation du Groupe.
En 2018, 69 salariés de la société Showroomprive.com SARL ont suivi des formations pour un nombre total d'heures de formation égal à 893 heures.
La répartition par genre des collaborateurs formés s'établit à 63,8% de femmes et 36,2% d'hommes.
Les formations suivies, en sus des formations de sécurité obligatoires, concernent principalement les domaines suivant :

- La méthodologie de travail (gestion de projets ou Lean, par exemple);
- Les formations métiers diverses (monétique bancaire, SEO, *design thinking*);
- Le développement personnel (coaching, prise de parole en public);
- La méthodologie de travail (gestion de projets ou Lean, par exemple).

Pour la période 2019-2020, l'entreprise s'engage à former 75% des managers du Groupe comptant une ancienneté supérieure à six mois.

- Favoriser le bien-être et l'inclusion en développant un large plan handicap et en augmentant la qualité de service proposés aux collaborateurs[45]

Le bien-être et l'inclusion sont tant les vecteurs d'une forte rétention des talents que des valeurs capables d'offrir les meilleures conditions de travail, et donc de réussite aux collaborateurs. C'est pourquoi ces deux éléments sont les fondements sur lesquels la politique des ressources humaines du Groupe se développe.
Concernant le handicap, en 2018, le Groupe a structuré son large plan de sensibilisation[46] en le construisant avec l'agence Papillon de Jour. Le plan a été produit durant l'année 2018, adapté aux spécificités de Showroomprivé. Cette agence, spécialisée dans les problématiques de compréhension

[44] Le périmètre de reporting retenu est Showroomprive.com SARL
[45] Le périmètre de reporting retenu concerne les filiales françaises du Groupe à l'exception de Beauté Privée
[46] Le plan de sensibilisation au handicap concerne les filiales françaises du Groupe, hors Beauté Privée

du handicap tant par les collaborateurs que par les employeurs, a construit en collaboration avec les ressources humaines du Groupe, une campagne de sensibilisation destinée à réduire la méconnaissance et les tabous inhérents au sujet. Cette campagne s'est traduite par le recours à des ateliers et documentations présentés aux collaborateurs sur un mode ludique, réputés pour favoriser l'intérêt de ces derniers pour ces sujets et s'est déployée sur l'ensemble des sites français du Groupe, y compris les entrepôts, en janvier 2019.
L'ambition pour 2019-2020 est de prolonger et renforcer cette première campagne en faisant du handicap une thématique majeure de la politique de ressources humaines. A ce titre, une personne dédiée est en charge de la coordination transverse du plan handicap au sein du département ressources humaines.
Outre sa politique d'inclusion, le Groupe en 2018 et pour les années 2019-2020 à venir souhaite renforcer le bien-être de ses salariés pour leur offrir les meilleures conditions de travail possibles.
En 2018, les départements RSE, RH, Communication interne et Services Généraux ont conjointement initiés une politique de bien-être s'appuyant sur une semaine dite *Feel Good*. Celle-ci, composée de conférences sur la gestion du stress, de massages personnalisés, de cours de sports ou d'ateliers de prévention des troubles musculosquelettiques a été déployée sur l'ensemble des sites Européens du Groupe. A l'issue de cette initiative transversale, une enquête de satisfaction a été réalisée auprès des collaborateurs du Groupe dans l'objectif de mesurer les impacts et de recueillir les retours des collaborateurs. Les résultats de cette enquête ont été nettement positifs. En effet, sur les 239 collaborateurs votants, 78% ont estimé que cette initiative a considérablement amélioré leur bien-être au travail. En outre, la note moyenne donnée aux activités organisées à l'occasion de cette initiative s'élève à 7,6/10.
Le Groupe se concentre également sur l'augmentation des services annexes fournis aux collaborateurs sur leur lieu de travail. Ainsi, il a instauré et financé en 2018 une conciergerie d'entreprise. Cette conciergerie propose des services facilitant la vie quotidienne des salariés - tels que l'accès à des livraisons de paniers de fruits et légumes bio, la garde d'enfants ou encore l'habillement.
Enfin, le Groupe procède à des ajustements réguliers des locaux et postes de travail, pour adapter ceux-ci et offrir les meilleures conditions de réalisation des emplois. Ainsi en 2018, les équipes commerciales ont bénéficié de travaux pour créer des zones de confidentialité leur permettant de poursuivre leurs missions de prospection dans le calme.

ENJEU N°4 : ASSURER LE RESPECT DE L'EGALITE FEMMES-HOMMES

Le Groupe, considérant son domaine d'activité et son cœur cible, a fait le choix d'intégrer le respect de l'égalité Femmes-Hommes dans sa feuille de route 2019-2020. Le Groupe s'applique au quotidien à appliquer cette politique en interne, notamment avec un plan d'action déployé au cours de l'année 2014 au sein de la société Showroomprivé.com SARL pour favoriser l'égalité femmes hommes. Ce plan d'action se concrétise notamment par l'accès à la formation et à la sensibilisation des managers et l'accompagnement des collaboratrices dans les différentes étapes de leurs vies. En outre, le Groupe soutient diverses initiatives extérieures destinées à la promotion de l'égalité des genres et à l'accès des femmes à l'éducation et ainsi à des professions traditionnellement occupées par des hommes.

4.1 Promouvoir l'accomplissement de nos collaboratrices

- Former 5% des femmes middle et top manager pour promouvoir leur ascension à des postes à hautes responsabilités

Au 31 décembre 2018, les effectifs du Groupe sont constitués de 61,25% de femmes.
L'objectif du Groupe, à horizon 2020, est de favoriser l'ascension des femmes aux niveaux middle et top manager à des postes à hautes responsabilités via l'accès à la formation pour au moins 5% d'entre elles.
En 2018, le Groupe a organisé des sessions de coaching traitant la confiance en soi et la prise de parole en public, deux caractéristiques essentielles pour parvenir à des postes à hautes responsabilités. Parmi les collaborateurs formés, 80% étaient des femmes.

En outre, le Groupe a soutenu en 2018 des initiatives externes en réitérant son engagement auprès du Forum ELLE active, organisé par la fondation ELLE qui défend l'accès à l'éducation des jeunes femmes. Cette année, le Groupe a soutenu financièrement le Forum, lequel s'est tenu les 6 et 7 avril à Paris, et a également permis à certaines de ses collaboratrices de participer au Forum et de prendre la parole sur la thématique "Bien vivre son retour de congé maternité/parental".

- Accompagner au moins 60% de nos collaboratrices[47] aux différentes étapes de leur vie, notamment à leur retour de grossesse, via le programme Back to Work

L'entreprise a lancé en 2017 un programme visant à soutenir le retour en poste des femmes terminant leur congé maternité. Avec ce programme, l'entreprise a souhaité offrir aux futures mamans un dispositif RH adapté, dont l'objectif est de les aider à concilier vie professionnelle et vie personnelle, notamment pendant leur grossesse et après l'arrivée de leur enfant.
Nommé « Back to Work », le programme vise à faciliter la réintégration de la collaboratrice. Cela passe tout d'abord par l'établissement d'un dialogue entre les ressources humaines et la/le responsable de la collaboratrice en vue de sensibiliser les managers. Le jour effectif du retour de la collaboratrice concernée, un petit déjeuner de retour de congés est préparé par les équipes RH pour un accueil chaleureux. Le coaching de la collaboratrice par le service des ressources humaines et une personne responsable dédiée après son retour est également une des dispositions prévues dans le cadre de ce programme innovant et tourné vers les collaboratrices.
A l'horizon 2020, le Groupe souhaite pouvoir accompagner 60% de ses collaboratrices dans leur grossesse via le programme « Back to Work » et renforcer le suivi de ces dernières en proposant un entretien mensuel durant les trois mois suivants le retour de la collaboratrice en poste.
En 2018, 100% des collaboratrices concernées par une grossesse ont bénéficié de ce programme à leur retour de congés maternité .

4.2 Soutenir l'accès à l'éducation des jeunes filles défavorisées

- Accompagner une classe de l'école Happy Chandara pendant 3 ans en tant que partenaire et permettre l'éducation d'une trentaine de petites filles Cambodgiennes à horizon 2020

Depuis 2017, le Groupe[48] s'est associé à l'association "Toutes à l'école", qui finance la scolarité de jeunes femmes au Cambodge de l'enseignement primaire à l'enseignement supérieur, en valorisant leur accès à des filières techniques. Pour la deuxième année consécutive, le Groupe a financé la scolarisation d'une classe d'une trentaine de jeunes filles Cambodgiennes. En sus du financement de la scolarité des jeunes filles, le Groupe a organisé plusieurs temps forts commerciaux en 2018 pour soutenir l'association financièrement. En effet, à l'occasion de la journée de la femme, la marque propre de l'entreprise, la CollectionIRL, a organisé une vente solidaire de bracelets en édition limitée dont les profits ont été reversés à l'association Toutes à l'école. Dans un second temps, le Groupe a organisé un outlet solidaire, à l'occasion duquel le Groupe a mis ses invendus à profit de son partenariat avec Toutes à l'Ecole en reversant les profits des ventes à l'association.
Ce partenariat avec Toutes à l'école sera renouvelé en 2019.

- Permettre à nos collaborateurs de participer à la démarche solidaire de Showroomprivé en offrant la possibilité à 6 salariés[49] d'aller à la rencontre des jeunes femmes au Cambodge à l'occasion d'un séjour à horizon 2020.

Ce partenariat constitue un engagement fort du Groupe qui, en sus du financement de la scolarisation de trente jeunes femmes, permet à certains de ses collaborateurs et collaboratrices de se rendre au Cambodge pour un séjour d'une semaine au sein de l'école Happy Chandara, soutenue par l'association Toutes à l'école.
A l'occasion de ce voyage, les collaborateurs ont l'opportunité de rencontrer et de partager des moments forts avec les trente jeunes filles de la classe Showroomprivé. En 2018, le Groupe a organisé deux

[47] Le périmètre concerne Showroomprive.com SARL
[48] Le périmètre inclût toutes les filiales du Groupe, hors beauté privée
[49] Ceci inclût les salariés de showroomprive.com SARL

sessions de sélection pour offrir l'opportunité aux collaborateurs de partir à la rencontre des jeunes filles. Quatre collaboratrices ont ainsi été retenues et ont pu se rendre au Cambodge.
A horizon 2020, le groupe ambitionne de permettre à six collaborateurs de se rendre à l'école Happy Chandara.

ENJEU 5 : ASSURER L'ETHIQUE DANS LES ACTIVITES DU GROUPE

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 n'est pas considéré comme étant un risque prioritaire pour le Groupe. La direction Relation client de SRP Groupe collabore avec trois sociétés, prestataires de services clients opérant leurs activités en France, au Portugal, au Maroc, à Madagascar et en Roumanie. 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.
Au regard de l'activité du Groupe et de sa localisation, l'évasion fiscale est jugé comme étant un risque non prioritaire. En effet, le Groupe ne dispose d'aucune structure dédiée à des schémas d'évasion fiscale. Le Groupe procède aux paiements de tous impôts et taxes dus dans chacun des pays dans lesquels il est implanté, à savoir en France, en Italie, en Espagne, en Allemagne, en Suède et au Maroc. La Direction financière du Groupe s'assure que toutes les sommes dues au titre de la fiscalité applicable dans chacun des pays dans lesquels il est implanté soient réglées par le Groupe.

5.1 Mener une démarche anti-corruption en ligne avec les principes de la loi Sapin II et les valeurs énoncées dans le Code de conduite du Groupe

Sous l'impulsion de la Loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, le Groupe a renforcé la lutte anti-corruption avec la mise en place d'une politique de prévention de la corruption.
Ce déploiement a notamment abouti à l'adoption d'un code de conduite à destination des salariés intégré au règlement intérieur, à la mise en place d'un dispositif d'alerte interne afin que les salariés puissent signaler les conduites/situations contraires à ce code de conduite, au déploiement d'un dispositif de formation à destination de l'ensemble des salariés et à l'intégration systématique dans les contrats avec les tiers, notamment les marques partenaires d'une clause anti-corruption.

5.2. Renforcer la conformité du Groupe en matière de protection des données personnelles

Le Groupe exploite des sites Internet, des réseaux et d'autres systèmes de données grâce auxquels il collecte, préserve, transmet et stocke des informations, y compris des données personnelles, sur ses activités, ses salariés, ses membres, ses marques partenaires et d'autres parties.
Afin de faire face aux risques de sécurité et aux enjeux du respect de la réglementation en matière de données personnelles, 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 conçus et déployés 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 confidentielles, 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.

ANNEXE IV RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDEPENDANT SUR LA

DECLARATION CONSOLIDEE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Groupe SRP S.A.
Siège social : 1, impasse du Pilier, 93210 La Plaine Saint-Denis

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion
Exercice clos le 31 décembre 2018

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant (OTI), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-104950, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.
La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège du Groupe.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. 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, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

[50] Dont la portée d'accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de lutte contre la corruption et contre l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions légales et réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et, le cas échéant, de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2eme alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- Nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- Nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- Nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- Nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;

- Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- Nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs1 que nous avons considérés les plus importants :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès du siège social et couvrent 100% des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes[2] ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre février et mars 2019 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 spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

---

1 **Indicateurs sociaux** : Effectif au 31 décembre 2018, Embauches, Nombre d'heures de formation et répartition par genre.

Indicateurs environnementaux : Quantité de déchets rejetés (cartons, déchets industriels banals), Quantité de déchets recyclés, Proportion d'emballages recyclables utilisés, Consommation d'énergie et émissions de CO2 associées, Utilisation énergétique (consommation d'énergie par m^2).

Indicateurs sociétaux : Nombre de startups incubées en 2018, Nombre de projets d'intrapreneuriats présentés, Nombre de personne formées à l'école du e-commerce en 2018.

2 « Les mesures prises en faveur de l'employabilité pérenne et inclusive » ; « Les actions en faveur de l'égalité hommes femmes » ; « Les mesures prises en faveur de l'optimisation de l'impact environnemental du Groupe » ; « Les actions de partenariat et de mécénat en faveur de l'innovation et de l'entrepreneuriat » ; « Les actions de promotion de l'insertion professionnelle et l'accès à l'emploi » ; « Les mesures prises en faveur de la lutte contre la corruption ».

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 15 mars 2019

KPMG S.A.

Anne Garans
Associée
Sustainability Services

Jean-Pierre Valensi
Associé

ANNEXE V 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 2017 figurant au chapitre 3 « Informations financières sélectionnées et autres données » du Document de Référence 2017 ;

- la comparaison des résultats du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2016 figurant au chapitre 9 « Examen de la situation financière et du résultat du Groupe » du Document de Référence 2017 ;

- les informations relatives à la trésorerie et aux capitaux propres du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 figurant au chapitre 10 « Examen de la situation financière et du résultat du Groupe » du Document de Référence 2017 ;

- les rapports spéciaux des commissaires aux comptes de la Société sur les conventions réglementées pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2016 figurant respectivement au chapitre 19 « Opérations avec les apparentés » du Document de Référence 2017 et du Document de Référence 2016 ;

- les états financiers consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017 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 2017 ;

- les états financiers consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2016 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 2016.

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

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. Conformément à l'article L.225-100 alinéa 6 du Code de commerce, les informations correspondant au rapport sur le gouvernement d'entreprise sont présentées au sein du rapport de gestion.

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	Annexe II
Rémunérations des mandataires sociaux et dirigeants	
Rémunérations des mandataires sociaux et dirigeants	15 et Annexe II
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	Annexe III

Indicateurs clés de performance de nature non financière, notamment en matière environnementale et sociale	Annexe III
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