SRP GROUPE
Société anonyme au capital de 1 384 198,12 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 2017

(incluant le Rapport financier annuel)

En application de son règlement général, notamment de l'article 212-13, l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF ») a enregistré le présent document de référence le 26 avril 2018 sous le numéro R.18-029. Ce document ne peut être utilisé à l'appui d'une opération financière que s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Il a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

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

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

REMARQUES GÉNÉRALES

Dans le présent document de référence, sauf indication contraire :

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

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

- le terme les « Fondateurs » désigne les sociétés Ancelle Sàrl (contrôlée par Monsieur David Dayan), Victoire Investissement Holding Sàrl (contrôlée par Monsieur Eric Dayan) et Cambon Financière Sàrl (contrôlée par Monsieur Michaël Dayan) et Messieurs David Dayan, Eric Dayan, Michael Dayan et Thierry Petit ;

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

- 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.

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
1.3	NOM ET FONCTION DU RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIERE	7
2.	RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES	8
2.1	COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES	8
2.2	COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLEANTS	8
3.	INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES ET AUTRES DONNEES	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	42
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	FORCES ET ATOUTS CONCURRENTIELS	57
6.3	STRATEGIE	60
6.4	PRESENTATION DU SECTEUR ET DU MARCHE	63
6.5	DESCRIPTION DES ACTIVITES DU GROUPE	71
6.6	REGLEMENTATION	96
7.	ORGANIGRAMME	110
7.1	ORGANIGRAMME DU GROUPE	110
7.2	FILIALES IMPORTANTES	110
8.	PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES ET EQUIPEMENTS	112
8.1	IMMOBILISATIONS CORPORELLES IMPORTANTES EXISTANTES OU PLANIFIEES	112
8.2	ENVIRONNEMENT ET DEVELOPPEMENT DURABLE	112
9.	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT DU GROUPE	113
9.1	PRESENTATION GENERALE	113
9.2	COMPARAISON DES RESULTATS ANNUELS DU GROUPE POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DECEMBRE 2017 ET 2016	128
10.	TRESORERIE ET CAPITAUX PROPRES DU GROUPE	136
10.1	PRESENTATION GENERALE	136
10.2	RESSOURCES FINANCIERES	136
10.3	INVESTISSEMENTS OPERATIONNELS	137
10.4	DYNAMIQUES DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	137
10.5	ANALYSE DES FLUX DE TRESORERIE	137
11.	RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS, LICENCES	141
11.1	RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT	141
11.2	PROPRIETE INTELLECTUELLE	143
12.	INFORMATIONS SUR LES TENDANCES ET LES OBJECTIFS	146
12.1	TENDANCES D'ACTIVITES	146

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

12.2 PERSPECTIVES D'AVENIR 146
12.3 PERSPECTIVES D'AVENIR A MOYEN TERME 146
13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE 148
14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION, DE SURVEILLANCE ET DE DIRECTION GENERALE 149
14.1 COMPOSITION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION 149
14.2 DECLARATION RELATIVE AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION GENERALE 164
14.3 CONFLITS D'INTERETS 165
15. REMUNERATION ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS 167
15.1 REMUNERATION ET AVANTAGES VERSES AUX DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX 167
15.2 MONTANT DES SOMMES PROVISIONNEES OU CONSTATEES PAR LA SOCIETE OU SES FILIALES AUX FINS DE VERSEMENT DE PENSIONS, DE RETRAITES OU D'AUTRES AVANTAGES 180
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION 181
16.1 MANDATS DES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION 181
16.2 INFORMATIONS SUR LES CONTRATS DE SERVICE LIANT DES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION A LA SOCIETE OU A L'UNE QUELCONQUE DE SES FILIALES 181
16.3 REGLEMENT INTERIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 181
16.4 COMITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 183
16.5 DECLARATION RELATIVE AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 189
16.6 CONTROLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES 190
17. SALARIES 198
17.1 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 198
17.2 PARTICIPATIONS ET OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS DETENUES PAR LES DIRIGEANTS ET CERTAINS SALARIES DU GROUPE 205
17.3 ACCORDS PREVOYANT UNE PARTICIPATION DES SALARIES DANS LE CAPITAL DE L'EMETTEUR 212
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES 213
18.1 ACTIONNAIRES 213
18.2 DROIT DE VOTE DES ACTIONNAIRES 220
18.3 CONTROLE DE LA SOCIETE 221
18.4 PACTES D'ACTIONNAIRES 221
18.5 ACCORDS SUSCEPTIBLES D'ENTRAINER UN CHANGEMENT DE CONTROLE 227
18.6 ELEMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE 227
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 2017 229
19. OPERATIONS AVEC LES APPARENTES 230
19.1 OPERATIONS AVEC LES APPARENTES 230
19.2 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2017 231
20. INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DU GROUPE 237
20.1 INFORMATIONS FINANCIERES DU GROUPE 237
20.2 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 309
20.3 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES 309
20.4 RESULTATS DE LA SOCIETE AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES 310
20.5 PROCEDURES JUDICIAIRES, ADMINISTRATIVES ET D'ARBITRAGE 311

20.6 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIERE OU COMMERCIALE DU GROUPE 313
21. INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES 314
21.1 CAPITAL SOCIAL 314
21.2 ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS 321
22. CONTRATS IMPORTANTS 333
23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS 334
24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 335
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS 336
ANNEXE I GLOSSAIRE 338
ANNEXE II RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE (ARTICLES L. 225-37 ET SUIVANTTS DU CODE DE COMMERCE) 339
ANNEXE III RAPPORT SUR LA RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DE L'ENTREPRISE 367
ANNEXE IV RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDEPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIETALES 391
ANNEXE V TABLES DE CONCORDANCE 395

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 26 avril 2018

Thierry Petit

Président-Directeur Général

1.3 NOM ET FONCTION DU RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIERE

Thomas Kienzi
Directeur Financier du Groupe
1, rue des Blés, ZAC Montjoie, 93212 La Plaine Saint-Denis Cedex, France
Tél. : +33 (0)1 85 76 33 38

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 2017, figurant à la section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2017 » du présent document de référence.

Les comptes consolidés annuels du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 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 2016.

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 2017 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 2017 » 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 2017 » 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 2015 figurant au Chapitre 3 « Informations financières sélectionnées et autres données » du Document de Référence 2016, 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)	**2017**	**2016**
Chiffre d'affaires Internet		
France	518 712	453 729
International	111 169	71 709
Total du chiffre d'affaires Internet	**629 882**	**525 438**
Chiffre d'affaires « autre »[(1)]	25 089	14 266
Total du chiffre d'affaires	**654 971**	**539 704**
Coût des ventes	(416 003)	(332 027)
Marge brute	**238 967**	**207 676**
Marge brute en % du chiffre d'affaires	*36.5%*	*38,5 %*
Marketing	(33 048)	(25 683)
Logistique et traitement des commandes	(150 497)	(122 084)
Frais généraux et administratifs	(50 802)	(36 887)
Résultat opérationnel courant	**4 621**	**23 022**
Amortissement des actifs incorporels reconnus à l'occasion d'un regroupement d'entreprises	(1 372)	(804)
Coût des paiements en actions	(2 707)	(13 295)
Autres produits et charges opérationnels	(7 879)	(6 322)
Résultat opérationnel	**(7 337)**	**2 601**
Coût de l'endettement financier	(178)	(690)

Autres produits et charges financiers	(408)	580
Résultat avant impôts	**(7 923)**	**2 491**
Impôts sur les bénéfices	2 689	(2 741)
Résultat net	**(5 234)**	**(250)**
EBITDA[(2)]	**13 063**	**28 251**
EBITDA en % du chiffre d'affaires	*2.0%*	*5,2 %*

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

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

3.1.2 Informations financières sélectionnées ventilées par zone géographique

	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
(en milliers d'euros)	**2017**	**2016**
Chiffre d'affaires Internet		
France	518 712	453 729
International	111 169	71 709
Total du chiffre d'affaires Internet	**629 882**	**525 438**
Chiffre d'affaires « autre »	25 089	14 266
Total du chiffre d'affaires	**654 971**	**539 704**
EBITDA[(1)]		
EBITDA France	25 722	35 141
EBITDA France en % du chiffre d'affaires[(2)]	*4,7 %*	*7,5 %*
EBITDA International	(12 659)	(6 890)
EBITDA international en % du chiffre d'affaires[(2)]	*(11,4) %*	*(9,6) %*
Total EBITDA	**13 063**	**28 251**
Total EBITDA en % du chiffre d'affaires	*2,0 %*	*5,2 %*

(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)	**2017**	**2016**
Goodwill	123 685	102 782
Autres immobilisations incorporelles	49 789	39 289
Immobilisations corporelles	16 606	15 626
Autres actifs non-courants[(1)]	6 906	6 902
Total des actifs non-courants	**196 991**	**164 599**
Stocks et en-cours	92 945	82 638
Clients et comptes rattachés	53 001	36 612
Créances d'impôt	7 934	3 519
Autres actifs courants[(2)]	45 434	36 915
Trésorerie et équivalents de trésorerie	50 878	97 004
Total des actifs courants	**250 192**	**256 688**
Total des actifs	**447 183**	**421 287**
Emprunts et dettes financières	28 830	2 038
Engagements envers le personnel	52	88
Autres provisions	5 368	-
Impôts différés	9 616	11 628
Total des passifs non-courants	**43 866**	**13 754**
Emprunts et concours bancaires (part à moins d'un an)	1 144	966
Fournisseurs et comptes rattachés	136 760	148 504
Autres passifs courants[(3)]	68 670	55 509
Total des passifs courants	**206 574**	**204 979**
Total des passifs	**250 440**	**218 733**
Total des capitaux propres	**196 743**	**202 554**
Total des passifs et des capitaux propres	**447 183**	**421 287**

(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 5.12 aux états financiers consolidés du Groupe.

(2) Les « Autres actifs courants » sont composés principalement des créances fiscales hors impôt sur les sociétés et des charges constatées d'avance. Le lecteur est invité à se reporter à la note 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 5.8 et 5.11 aux états financiers consolidés du Groupe.

3.1.4 Informations financières sélectionnées des flux de trésorerie du Groupe

	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
(en milliers d'euros)	**2017**	**2016**
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles avant impôt	**(33 426)**	**35 017**
dont incidence de la variation du besoin en fonds de roulement	(37 627)	13 608
Impôts payés	*(4 812)*	*(2 261)*
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	**(38 238)**	**32 756**
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	**(20 794)**	**(39 880)**
dont acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(12 474)	(8 400)

Flux de trésorerie lié aux activités de financement	**12 912**	**1 146**
dont augmentation de capital et levées de stock-options	*805*	*2 737*
dont remboursement d'emprunts	*(8 569)*	*(901)*
dont intérêts financiers net versés	*(183)*	*(690)*
Incidence de la variation des taux de change	*(6)*	-
Total des flux de trésorerie	**(46 126)**	**(5 978)**

3.1.5 Réconciliation de l'EBITDA avec le résultat net

	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
(en milliers d'euros)	**2017**	**2016**
Résultat net	**(5 234)**	**(250)**
Amortissement des actifs incorporels reconnus à l'occasion d'un regroupement d'entreprise	1 372	804
Amortissement et dépréciation des immobilisations[(1)]	8 443	5 229
dont amortissement en logistique et traitement des commandes	*2 040*	*1 787*
dont amortissement en frais généraux et administratifs.	*6 403*	*3 442*
Coût des paiements fondés sur des actions[(2)]	2 707	13 295
Éléments non-récurrents[(3)]	7 879	6 322
Coût de l'endettement financier	178	690
Autres produits et charges financiers	408	(580)
Impôts sur les bénéfices	(2 689)	2 741
EBITDA[(4)]	**13 063**	**28 251**

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

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

(3) Le poste « Éléments non-récurrents » est composé des coûts que le Groupe considère comme non-récurrents. En 2017, ces coûts comprennent 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. En 2016, ces coûts comprenaient principalement des charges liées à l'arrêt de l'activité de la société SR30, des honoraires liés à l'acquisition de la société Saldi Privati, des dons à la fondation d'Entreprise Showroomprivé et des charges de restructuration sur les fonctions Achats, Logistique et Support.

(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 2017	31 décembre 2016	% Croissance
INDICATEURS CLIENTELE			
Acheteurs cumulés[(2)] *(à la date indiquée)(en milliers)*			
France	6 442	5 562	15,8 %
International	1 541	1 195	28,9 %
Total du nombre d'acheteurs cumulés	**7 983**	**6 757**	**18,1 %**
Acheteurs[(3)] *(pour l'exercice clos à la date indiquée) (en milliers)*			
France	2 817	2 767	1,8 %

International	751	466	61,0 %
Total du nombre d'acheteurs	**3 567**	**3 234**	**10,3 %**
Chiffre d'affaires Internet par acheteur[5]			
(pour l'exercice clos à la date indiquée)(en euros)			
France	175,2	164,0	6,8 %
International	147,2	135,7	8,5 %
Total (au niveau du Groupe)	**169,3**	**159,9**	**5,9 %**
COMMANDES			
Commandes[4]			
(pour l'exercice clos à la date indiquée) (en milliers)			
France	12 921	11 945	8,2 %
International	2 827	1 660	70,3 %
Total des commandes	**15 748**	**13 605**	**15,8 %**
Nombre moyen de commandes par acheteur[6]			
(pour l'exercice clos à la date indiquée)			
France	4,6	4,3	6,3 %
International	3,8	3,6	5,8 %
Total (au niveau du Groupe)	**4,4**	**4,2**	**4,9 %**
Taille du panier moyen [7]			
(pour l'exercice clos à la date indiquée)(en euros)			
France	38,2	38,0	0,5 %
International	39,1	38,1	2,6 %
Total (au niveau du Groupe)	**38,4**	**38,0**	**0,9 %**

(1) Hors Saldi Privati en 2016 et Beauteprivee 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.

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 2017 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 6.5.5 « Gamme de produits » du présent document de référence), représentant 53 % des ventes Internet brutes en 2017. 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 78 % des ventes Internet brutes du Groupe en 2017. 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 2017, 71 % ont été générés par les ventes privées dont les produits avaient été achetés sur une base conditionnelle et 29 % ont été générés par les ventes privées dont les produits avaient été achetés sur une base ferme. Cette répartition, qui était restée stable au cours des dernières années, a évolué en 2017 (de 20 % en 2016 à 29 % en 2017). 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 2017 ses produits dans huit autres pays grâce à des sites Internet dédiés. Le Groupe a également ouvert un site multi-devise en langue anglaise permettant de livrer dans plus de 160 pays mais dont la contribution aux résultats du Groupe reste marginale. En outre, depuis 2016, le Groupe déploie une stratégie multi-locale de développement à l'international avec l'ambition d'adapter l'offre aux besoins locaux et de renforcer les équipes locales. Il a ainsi procédé à l'ouverture de bureaux locaux en Espagne, en Allemagne et en Italie avec notamment l'acquisition de Saldi Privati. Le Groupe emploie ainsi 113 personnes à l'international en 2017. Le Groupe se fournit également en produits auprès de marques partenaires internationales, et particulièrement auprès de marques européennes. En 2017, plus de 54 % des marques du Groupe sont des marques internationales. L'activité internationale du Groupe représente en outre 17,6 % du chiffre d'affaires du Groupe en incluant une contribution de Saldi Privati.

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

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

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

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

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

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

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

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

Le Groupe pourrait choisir d'étendre son modèle de ventes privées en ligne à de nouvelles catégories de produits. Un tel développement obligerait le Groupe à identifier et à travailler avec d'autres marques partenaires et à appréhender des dynamiques de marché et des préférences de consommateurs différentes. L'expérience et l'expertise du Groupe en matière de sélection des

produits au sein de ses catégories actuelles de produits pourraient ne pas être transposables aux nouvelles catégories de produits dans lesquelles il se développerait. De plus, les consommateurs pourraient être plus réticents à acheter certaines catégories de produits sur une plateforme en ligne ou sur mobile. Si les nouveaux produits ou les nouvelles catégories de produits proposés par le Groupe ne satisfont pas ses membres, le Groupe pourrait avoir engagé des dépenses qui ne seraient pas compensées par le résultat de ses ventes, ses ventes pourraient ne pas être à la hauteur des prévisions et sa réputation pourrait en souffrir. Par ailleurs, si ces produits étaient 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 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

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

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 6.3.5 « 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 2017, par exemple, le Groupe a généré 34% de ses ventes Internet brutes au quatrième trimestre, même si cette performance a été impactée par une dynamique commerciale moins importante que prévue sur certaines catégories de produits traditionnellement fortes en fin d'année. 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 » 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 la marque « showroomprive.com » ou s'il engageait des dépenses excessives ou inappropriées dans ce but, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

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

La performance du Groupe dépend des conditions économiques affectant ses marchés. La conjoncture économique peut être affectée par de nombreux facteurs (y compris des facteurs de baisse de la consommation et de ralentissement économique à la suite d'actes de terrorisme ou liés à la crainte de

la survenance de tels actes). Certaines des catégories de produits vendus par le Groupe, notamment les articles de mode, desquels il tire la majorité de son chiffre d'affaires, sont particulièrement sensibles aux ralentissements économiques. Le Groupe réalise la grande majorité de son chiffre d'affaires en France et la quasi-totalité de son chiffre d'affaires en Europe. A la date d'enregistrement du présent document de référence, la croissance reste limitée dans l'Union européenne, et notamment en France, même si elle montre une amélioration notoire sur la période récente. Les prévisions de croissance du Fonds Monétaire International pour l'année 2018 sont de 2,7 % dans l'Union européenne et de 1,9 % en France (Source : Perspectives de l'économie mondiale du FMI, janvier 2018). 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 Dispeo, Deret, ADS et Viapost. Par conséquent, la performance de la plateforme logistique du Groupe dépend dans une large mesure de l'efficacité de 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 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. La survenance de l'un ou plusieurs de ces risques pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats d'exploitation ou les perspectives du Groupe.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.1.5 Risques liés à la situation financière du Groupe

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

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

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

Au 31 décembre 2017, le *goodwill* du Groupe s'élevait à 123,7 millions d'euros et les autres immobilisations incorporelles à durée indéterminée (qui correspondent intégralement 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 2017 » du présent document de référence. Conformément aux normes IFRS, le Groupe effectue périodiquement des tests d'*impairment* de son *goodwill* et des autres immobilisations incorporelles. D'éventuelles dépréciations de tout ou partie de son *goodwill* et de ses autres immobilisations incorporelles pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe pour l'exercice au cours duquel de telles charges viendraient à être enregistrées.

4.2 RISQUES REGLEMENTAIRES ET JURIDIQUES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Divers organismes législatifs ou réglementaires dans les juridictions au sein desquelles le Groupe est présent pourraient étendre la portée des lois et des règlements actuels, adopter de nouvelles lois ou de nouveaux règlements ou modifier des règles ou des recommandations existantes concernant la vie privée, les données personnelles et la protection des consommateurs. Des changements défavorables dans les lois ou les règlements applicables au Groupe pourraient lui faire supporter des coûts

importants ou l'obliger à modifier ses pratiques commerciales, l'empêcher de pratiquer certaines analyses de données qu'il considère comme importantes pour son modèle économique et compromettre sa capacité à poursuivre efficacement sa stratégie de développement. De plus, le législateur européen a adopté un nouveau règlement relatif aux données personnelles le 14 avril 2016. Ce règlement introduit des changements significatifs dans le régime européen de protection des données personnelles et implique le remplacement des lois nationales actuelles de protection des données personnelles par un règlement européen directement applicable. Le poids de la réglementation applicable sur les activités du Groupe va augmenter significativement, avec notamment un montant maximum des amendes plafonné à 10 ou 20 millions d'euros ou à 2 ou 4 % du chiffre d'affaires annuel global pour les personnes morales, ainsi que la possibilité pour les utilisateurs d'obtenir réparation de leur dommage en cas d'éventuelles non-conformités. L'entrée en vigueur du nouveau règlement aura lieu en mai 2018. 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 la marque « showroomprive.com » dans plusieurs juridictions et a également déposé des noms de domaine Internet contenant le terme « showroomprive » ainsi que d'autres noms complémentaires dans les juridictions au sein desquelles il est présent (par exemple, « showroomprive.it » en Italie). Les noms de domaine sont généralement réglementés par les organismes de régulation d'Internet et sont également soumis au droit des

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.2.4 Risques fiscaux

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

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

L'OCDE a publié le 5 octobre 2015 la version finale des mesures issues du Plan d'action sur l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices (*Base Erosion and Profit Shifting* (BEPS)) destiné à coordonner la lutte contre l'évasion fiscale au niveau international. Le rapport établi au titre du premier point d'action de ce plan concerne les défis fiscaux posés par l'économie numérique (en particulier les questions relatives à l'allocation des bénéfices et de la valeur ajoutée entre différentes juridictions, l'inadéquation des concepts de source et de résidence, et certaines autres problématiques portant sur la qualification des revenus), avec pour objectif un meilleur alignement du lieu d'imposition avec celui où se déroulent les activités économiques 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 entrera 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 4.11 aux états financiers consolidés annuels du Groupe, figurant à la section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 » 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 2017, 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 2017. Le lecteur est invité à se reporter à la note 5.1 aux états financiers consolidés annuels du Groupe, figurant à la section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 » du présent document de référence.

4.3.2 Risque de taux d'intérêt

Le Groupe est exposé à un risque de taux d'intérêt sur ses placements de trésorerie. Étant donné le montant relativement faible de ces placements, à savoir 0,4 millions d'euros au 31 décembre 2017, 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 2017. Le lecteur est invité à se reporter à la note 5.9 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 2017 » 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, entrainant 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 5.13 aux états financiers consolidés annuels du Groupe, figurant à la section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 » 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 2017, l'endettement financier brut du Groupe était de 30,0 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, de 12,2 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 (20,9) millions d'euros. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la section 10.2 « Ressources financières » du présent document de référence et à la note 5.13 aux états financiers consolidés annuels du Groupe, figurant à la section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 » du présent document de référence. À la même date, la trésorerie et les équivalents de trésorerie du Groupe s'élevaient à 50,9 millions d'euros. Le Groupe n'est soumis à aucune garantie bancaire. Le lecteur est invité à se reporter à la note 5.2 aux états financiers consolidés annuels du Groupe, figurant à la section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 » du présent document de référence.

4.3.4 Risque de crédit et/ou de contrepartie

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

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

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

Le Groupe ne détient pas d'autres actifs financiers significatifs. Le lecteur est invité à se reporter à la note 5.3 aux états financiers consolidés du Groupe, figurant à la section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 » du présent document de référence.

4.4 ASSURANCES ET GESTION DES RISQUES

4.4.1 Assurances

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

- pour certains risques, de les réduire en préconisant des mesures de prévention ;
- pour les risques à caractère exceptionnel, de forte amplitude potentielle et de faible fréquence, de choisir le transfert à l'assurance.

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

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

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

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

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

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

4.4.2 Gestion des risques

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

4.4.2.1 Cartographie des principaux risques

Dans le cadre de sa procédure de gestion des risques, le Groupe élabore une cartographie des principaux risques. Le processus d'élaboration et de revue de la cartographie des risques, qui a été 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 sera mise à jour chaque année et permettra au Groupe de définir et de suivre les différents plans d'actions spécifiques mis en œuvre pour réduire ou maîtriser les risques identifiés. Des exemples de plans d'actions et de politiques internes mis en place pour gérer les risques identifiés par le Groupe incluent :

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

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

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

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

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

- *risques liés à la rétention des ressources humaines*. Le Groupe est doté d'un département des ressources humaines en charge de la gestion du personnel qui a conçu des systèmes de compensation financière en vue d'attirer et de retenir les talents, notamment grâce à un système de rémunération incitative.

4.4.2.2 Évaluation et gestion des risques spécifiques

4.4.2.2.1 Gestion des risques opérationnels

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

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

4.4.2.2.2 Gestion des risques de sécurité au sein du Groupe

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. INFORMATIONS RELATIVES A LA SOCIETE ET AU GROUPE

5.1 HISTOIRE ET EVOLUTION

5.1.1 Dénomination sociale

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

5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement

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

5.1.3 Date de constitution et durée

5.1.3.1 Date de constitution de la Société

La Société a été constituée le 29 juillet 2010.

5.1.3.2 Durée

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

5.1.4 Siège social, forme juridique et législation applicable

5.1.4.1 Siège social

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

Téléphone : +33 1 49 46 05 67

5.1.4.2 Forme juridique et législation applicable

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

5.1.5 Événements importants dans le développement des activités du Groupe

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

Depuis 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 50 000^{ième} acheteur cumulé en octobre 2007, son 100 000^{ième} acheteur cumulé en mars 2008, son 200 000^{ième} acheteur cumulé en novembre 2008 et son 500 000^{ième} acheteur cumulé en novembre 2009, 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 trois millions de membres et plus de 800 marques partenaires, cette société fondée en 2007 a enregistré en 2016 un chiffre d'affaires IFRS de 19 millions d'euros (en croissance de plus de 40 % par rapport à l'année précédente) et une marge d'EBITDA supérieure à 7%. 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 2017, l'incubateur « Look Forward » a accueilli sa troisième promotion de startups. Il a été labellisé « Grand lieu d'innovation » par la Région Ile-de-France et a ainsi accédé à une subvention. Deux nouvelles verticales ont été intégrées au programme : la beauté et l'habitat, correspondant à la volonté du Groupe de se développer au sein de ces deux industries.

A l'été 2017, SRP Groupe a organisé la seconde édition du Look Forward Fashion Tech Festival, placée sous le haut-patronage de la Maire de Paris, qui a rejoint en 2017 la programmation du Paris Tech Festival.

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

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

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.

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 6.3.5 « 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.

5.2 INVESTISSEMENTS

5.2.1 Principaux investissements réalisés au cours des trois derniers exercices

Au cours de la période 2015-2017, le montant cumulé des investissements opérationnels (acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles) du Groupe s'est élevé à 27,6 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 2015-2017, le Groupe a investi 12,7 millions d'euros en frais de recherche et développement. Ces dépenses concernent essentiellement l'amélioration de la version mobile du site Internet, le développement du site Internet lui-même et des systèmes de traitement des commandes des clients, incluant l'optimisation de la logistique.

- *logiciels.* Sur la période 2015-2017, le Groupe a investi 2,3 millions d'euros dans des logiciels utilisés dans son activité.

- *constructions et agencements, installations techniques, matériel et outillage, immobilisations incorporelles en cours, autres immobilisations corporelles.* Sur la période 2015-2017, le Groupe a investi 12,6 millions d'euros principalement dans des travaux d'agencement, du mobilier, du matériel informatique et du matériel de production pour son siège social à La Plaine Saint-Denis, ses sites de production à La Plaine Saint-Denis et à Roubaix, ses entrepôts à Saint-Witz et à Fosses, et dans 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 prévoit par ailleurs un complément de prix pouvant atteindre 10 millions d'euros en fonction de l'atteinte d'un certain nombre de critères sur les comptes 2018 de Saldi Privati. Sur ce montant, 2,5 millions d'euros ont été versés à titre conservatoire. Etant donné les aléas liés à l'intégration et les synergies possibles d'ici 2018, le complément de prix n'a pas été comptabilisé à ce jour.

Par ailleurs, le 15 mars 2017, le Groupe a acquis 60 % du capital de la société Beauteprivee, 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 25,6 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 Beauteprivee sur 2017. 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 2017 pour un montant de 12,2 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		
	2017	**2016**	**2015**
	(*en milliers d'euros*)		
Frais de recherche et développement	6 693	3 713	2 326
Logiciels	1 072	460	775
Autres immobilisations incorporelles	-	-	-
Total des investissements bruts dans les immobilisations incorporelles	**7 765**	**4 173**	**3 101**
Construction et agencements	-	298	600
Installations techniques, matériel et outillage	46	101	84
Immobilisations corporelles en cours	2 593	2 423	1 355
Avances et acomptes sur immobilisations corporelles	-	-	-
Autres immobilisations corporelles	2 208	1 405	1 493
Total des investissements bruts dans les immobilisations corporelles	**4 847**	**4 227**	**3 532**
Dont crédit-bail	-	-	*285*
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	**12 612**	**8 400**	**6 633**

5.2.2 Principaux investissements réalisés post-clôture de l'exercice clos le 31 décembre 2017

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 de 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.

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 6.3.5 « 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.

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 2017, 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 2017, 8,0 millions des membres du Groupe avaient déjà effectué au moins un achat sur la plateforme, dont 3,6 millions au cours de la seule année 2017. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 655,0 millions d'euros, un EBITDA de 13,1 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 2017, les ventes d'articles de mode ont représenté 53 % 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 2017, elles ont été téléchargées plus de 13,2 millions de fois depuis leur mise en ligne (dont 2,9 millions[1] de téléchargements en 2017). En 2017, 82 % des visites sur la plateforme du Groupe qu'il a enregistrées dans ses systèmes et 62 % de ses ventes Internet brutes étaient réalisées à partir de terminaux mobiles.

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

La création d'une plateforme attrayante a permis au Groupe d'acquérir un nombre croissant de membres particulièrement fidèles. En décembre 2017, le Groupe a enregistré un total de 79 millions de visites sur sa plateforme et, au dernier trimestre 2017, le Groupe a enregistré dans ses systèmes 2,6 millions de visites en moyenne par jour, soit un total de 76,7 millions de visites par mois. Au total sur l'année 2017, le Groupe a enregistré 66,4 millions de visites par mois. A titre indicatif, à fin octobre 2017, le Groupe était en France le 5ème site internet en termes d'audience (nombre de visites uniques sur la base d'un panel) tous supports confondus (Source : Médiamétrie, Octobre 2017). Au cours de l'année 2017, un acheteur a passé 4,4 commandes en moyenne. Mais surtout, en 2017, 65 % des 3,6 millions d'acheteurs du Groupe étaient des acheteurs réguliers, ayant effectué au moins un achat sur la plateforme au cours des années précédentes, et 78 % des ventes Internet brutes du Groupe provenaient des achats réalisés par ces acheteurs réguliers. La même année, 39 millions d'articles ont été achetés sur la plateforme. En outre, 90 % des clients de Showroomprivé répondant à une enquête de satisfaction menée par le Groupe en 2017 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 plus de 178 acheteurs au 31 décembre 2017. 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 2017, 71 % ont été générés par les ventes privées dont les produits avaient été achetés sur une base conditionnelle et 29 % 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 2017, le Groupe en France 6,4 millions d'acheteurs cumulés, dont 2,8 millions avaient effectué au moins un achat durant l'année 2017. 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 2017, le Groupe a généré 17,6 % de son chiffre d'affaires total sur les marchés internationaux. À la fin de l'année 2017, dans ses marchés internationaux, le Groupe comptait 1,5 million d'acheteurs cumulés,

1 Sur une base de 745 494 acheteurs du Groupe ayant répondu à une enquête du Groupe effectuée en 2017 et envoyée à chaque acheteur à la suite d'un achat sur sa plateforme.

dont 0,8 million avaient effectué au moins un achat durant l'année 2017. 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). À titre de comparaison, en 2017, le pic de volume du Groupe a atteint 115 000 commandes quotidiennes début décembre 2017. 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 2017, Infinity s'affirme déjà comme un succès significatif avec plus de 160 000 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 dix-sept 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.

Opportunités de marché pour le Groupe

Showroomprivé est présent sur le secteur européen[1] de la vente en ligne d'articles de mode,[2] qui représentait 49,3 milliards d'euros en 2016 (Source : Euromonitor International, mars 2018)[3]. La croissance soutenue attendue sur ce marché est portée par de nombreuses tendances de fond favorables, et notamment :

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

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

- *les opportunités du m-commerce*. Selon Euromonitor International, les achats effectués en Europe à partir des terminaux mobiles par les consommateurs devraient passer de 83 milliards d'euros en 2017 à 135 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

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

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

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

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

attractifs pour les « digital women ». En 2017, 47 % des ventes Internet brutes du Groupe ont été réalisées dans d'autres catégories de produits que les articles de mode. Les secteurs potentiellement concernés incluent la catégorie « maison & jardin » (ainsi que la catégorie « beauté & soins [1] »). Ces catégories de produits devraient également voir leur taux de pénétration des achats effectués en ligne par les consommateurs augmenter rapidement.

6.2 FORCES ET ATOUTS CONCURRENTIELS

6.2.1 Une offre attrayante pour les consommateurs

Une offre axée sur la mode. L'offre de produits et le positionnement de la marque du Groupe sont fortement tournés vers les articles de mode, qui ont représenté 53 % des ventes Internet brutes du Groupe sur Internet en 2017. Cette spécialisation, en ligne avec les intérêts de ses membres, lui permet d'attirer et de nouer des relations avec des marques partenaires attractives à des conditions commerciales intéressantes.

Pour les « digital women ». Le Groupe a pensé et construit l'expérience client (centrée sur la mode et le mobile), sa marque, sa gamme de produits, sa stratégie marketing ainsi que le *design* de ses applications mobiles et de ses sites Internet dans le but d'attirer une clientèle féminine, et, en particulier, celui de son cœur de cible, les « *digital women* ». Il s'est constitué une audience forte et fidèle au sein de cette cible démographique. Au 31 décembre 2017, 72 % des membres et 74 % des acheteurs cumulés du Groupe étaient des femmes (dont 70 % étaient âgées de 25 à 50 ans).

Sélection et découverte. Les ventes privées quotidiennes du Groupe proposent aux membres de Showroomprivé une expérience client soigneusement élaborée, centrée sur la découverte et comparable au « lèche-vitrine ». Si le Groupe propose de nombreuses grandes marques déjà populaires, l'activité soutenue de ses membres s'explique également par l'offre qui leur est faite de découvrir sur la plateforme de nouvelles marques et de nouveaux produits sélectionnés par Showroomprivé. « KISS », le blog du Groupe animé par les experts éditoriaux internes, tient les membres informés des dernières tendances mode tout en présentant les ventes privées en cours sur la plateforme. L'importante équipe en charge du recrutement des marques, composée de 178 salariés au 31 décembre 2017, maintient une veille permanente sur le marché pour attirer de nouvelles marques partenaires de qualité. En outre, le Groupe a mis en place une équipe dédiée au planning, dont l'expertise est d'optimiser la programmation des ventes au cours de la semaine, du mois et de la saison.



Innovation. Afin d'améliorer continuellement l'expérience client, le Groupe s'attache à être à la pointe des dernières innovations technologiques, telles que les améliorations de la plateforme pour optimiser l'expérience sur mobiles, la capacité de confirmer un achat avec une empreinte digitale « *touch ID* », l'acceptation de moyens de paiement innovants tels que Apple Pay lancé en France mi-juillet 2016 ou Android Pay lancé au Royaume-Uni au début de l'année 2016. Par ailleurs, « Look 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. Dans cette perspective, le Groupe a organisé en juin 2017 la seconde édition du Look

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

Forward Fashion Tech Festival, placée sous le haut-patronage de la Mairie de Paris lors de la programmation du Paris Tech Festival. L'objectif de cette initiative est de créer des rencontres à la croisée de la technologie et de la création, afin de partager le fruit de recherches sur les nouveaux moyens de concevoir, de distribuer et de consommer les articles de mode. Parmi les acteurs de ventes privées en France, le Groupe a également été l'un des premiers à proposer la livraison en 24 heures, qui concerne aujourd'hui environ un cinquième de ses ventes privées.

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

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

Une fois inscrits sur sa plateforme, les membres naviguent régulièrement sur les applications mobiles et les sites Internet du Groupe ou cliquent sur les liens contenus dans les courriels quotidiens, générant du trafic sans que cette démarche ne nécessite de dépenses directes de marketing de la part du Groupe. Ainsi, en 2017, 95 % 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 2017, 65 % 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 78 % des ventes Internet brutes du Groupe. La gestion contrôlée des investissements engagés pour l'acquisition de nouveaux membres associée aux taux élevés de conversion de membres en acheteurs puis en acheteurs réguliers permet au Groupe d'avoir des membres représentant une forte valeur économique au cours de leur cycle de vie sur la plateforme.

A titre illustratif, les nouveaux membres qui se sont inscrits sur la plateforme du Groupe en France au deuxième trimestre 2013 forment la « cohorte du deuxième trimestre 2013 »[1]. Parmi les membres de cette cohorte, 13 % des membres ont effectué leur premier achat au cours du trimestre de leur inscription, 24 % à la fin du premier trimestre 2014 (soit dans les trois trimestres suivant leur inscription), 29 % à la fin du premier trimestre 2015 (soit dans les deux ans suivant leur inscription) et plus de 34 % à la fin du quatrième trimestre 2016 (soit plus de deux ans après leur inscription). Parmi les membres de la cohorte du deuxième trimestre 2013 ayant effectué au moins un achat sur la plateforme du Groupe, 62 % avaient réalisé plus d'un achat à la fin du premier trimestre 2014 et plus de 75 % avaient réalisé plus d'un achat à la fin du premier trimestre 2016. Ainsi, chaque cohorte de nouveaux membres permet d'apporter au Groupe des revenus significatifs et réguliers, qui viennent s'ajouter à ceux des cohortes précédentes. Pour plus de détails sur les dynamiques des cohortes, le lecteur est invité à se reporter à la section 6.5.3.1.3 « Dynamiques relatives à la conversion des membres en acheteurs et aux réachats » du présent document de référence.

6.2.3 Un partenariat séduisant pour les marques partenaires

L'importance du nombre de membres du Groupe, sa croissance et le succès de ses ventes attirent une large variété de petites et grandes marques attractives sur sa plateforme. Beaucoup d'entre elles font à nouveau appel au Groupe pour organiser d'autres ventes événementielles.

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

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

6.2.4 Une infrastructure opérationnelle adaptée

Le Groupe a développé une plateforme technologique de haut niveau, extensible, centrée sur l'exploitation des données et développée sur mesure pour répondre aux besoins de son activité. À tous les niveaux du Groupe, cette plateforme technologique guide les prises de décision en temps réel en se fondant sur l'analyse de données. La plateforme de *business intelligence* développée par le Groupe, présente ainsi des modules adaptés à chaque branche d'activité, permettant à la direction et aux salariés d'accéder et d'interpréter facilement en temps réel les indicateurs clés de performance et les autres informations pertinentes notamment celles relatives à la sélection des marques et des produits, à la tarification, à l'allocation des ressources de marketing dans le but d'acquérir de nouveaux membres de façon rentable et à cibler les initiatives visant à fidéliser les clients. La plateforme permet également au Groupe de fournir aux marques partenaires des rapports détaillés sur les résultats de leurs ventes privées. En parallèle, les systèmes *front-end* du Groupe sont conçus pour optimiser l'expérience client et faciliter les achats à tout moment et en tout lieu pour les membres. Côté back-end, la plateforme du Groupe est conçue pour faire face à des volumes de trafic importants, supérieurs à la fois à la moyenne de 2,6 millions de visites quotidiennes enregistrées au dernier trimestre 2017, mais également au pic de trafic de 3,6 millions de visites enregistrées au cours de la journée la plus chargée de 2017.

Le Groupe a également mis en place une plateforme logistique optimisée et extensible. Il gère directement le tri des produits, le ré-emballage et la gestion des retours, qu'il considère comme des activités différenciées et à forte valeur ajoutée. Le Groupe a choisi d'externaliser d'autres activités logistiques telles que le stockage, la préparation des commandes, l'emballage et l'expédition. Cela lui permet de réaliser des économies importantes tout en limitant ses investissements. Les contrats conclus avec ses principaux partenaires de logistique ont permis au Groupe de réduire le coût par commande et ses délais de livraison tout en accédant à une capacité de traitement de 150 000 commandes quotidiennes (pouvant aller jusqu'à 230 000 commandes quotidiennes) à des conditions commerciales intéressantes. À titre de comparaison, en 2017, le pic de volume du Groupe a atteint 115 000 commandes quotidiennes début décembre 2017. Pour plus de détails concernant les activités logistiques du Groupe, le lecteur est invité à se reporter à la section 6.5.11 « Logistique et traitement des commandes » du présent document de référence.

L'architecture technologique du Groupe a été conçue de façon à être modulable et lui permet donc d'intégrer facilement et à moindre coût des nouveaux sites, des nouvelles applications ainsi que de nombreuses options de livraison et de paiement. C'est donc la même plateforme technologique qui soutient le développement en France et à l'international, permettant ainsi une mutualisation des ressources et une mise en place accélérée des fonctionnalités déjà éprouvées en France dans chacun

des pays. De la même façon, ses infrastructures logistiques extensibles lui offrent une capacité et une flexibilité suffisante pour accompagner la croissance de ses activités dans toute l'Europe. Ces deux plateformes permettent ainsi au Groupe de soutenir et accélérer son développement à l'international tout en minimisant les investissements initiaux associés.

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

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

Le Groupe bénéficie également de l'expérience de cadres dirigeants l'ayant rejoint pour accompagner sa croissance et prendre la responsabilité de fonctions clés. Cette équipe dirigeante est composée de membres bénéficiant d'une expérience comprise entre 15 et 25 ans dans le domaine de l'IT, de la finance, des opérations ou du marketing. Le Groupe estime que la complémentarité des compétences et des expériences des membres de l'équipe dirigeante du Groupe et de tous ses salariés constitue une source durable de compétitivité le plaçant dans une position favorable à l'approche de sa prochaine phase de développement.

6.3 STRATEGIE

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

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

Le Groupe va continuer à positionner le client au centre de son modèle de développement, afin de continuer à encourager l'activité de ses membres sur la plateforme et leur loyauté, et à augmenter le taux de conversion vers l'achat et le réachat. Pour renforcer la fidélité de ses membres, le Groupe mise sur son excellence opérationnelle et entend continuer à améliorer l'expérience shopping, les délais de livraisons et la qualité du service proposé. Le Groupe se concentrera également sur l'innovation à travers le développement de fonctions et services innovants (comme par exemple les programmes de fidélité, la livraison directe par les marques) afin de se différencier de la concurrence et se placer en chef de file du secteur. Cette stratégie passe également par l'amélioration continue de l'expérience client et sa personnalisation grâce aux capacités de « *big data* » du Groupe. 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.

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

Le Groupe continuera à investir dans une stratégie marketing multicanal. Le Groupe a ainsi l'intention de continuer à effectuer des campagnes marketing télévision, radio et affichage afin de capitaliser sur les quatre valeurs clés de la marque que sont la mode, l'innovation, l'accessibilité et la proximité, qui séduisent son cœur de cible. En 2014, le Groupe a créé une agence de marketing interne pour l'aider à continuer à développer une stratégie de marque originale et efficace, inspirée de ses précédents

succès. De plus, le Groupe prévoit d'exploiter son expertise en matière de CRM et de publicité ciblée en ligne et sur mobile pour stimuler l'activité de ses clients, encourager la conversion vers le premier achat et stimuler le taux de réachat.

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

Le Groupe poursuivra l'amélioration de son offre aux fournisseurs afin d'étendre sa relation avec les marques partenaires déjà présentes sur la plateforme et afin d'en attirer de nouvelles. Le Groupe mettra en avant sa taille et sa capacité à vendre rapidement des volumes de plus en plus importants de stocks excédentaires. Le Groupe continuera à profiter de sa capacité à analyser des quantités de données importantes, et à produire des rapports y afférents, afin d'améliorer le succès de ses ventes privées et afin de fournir aux marques partenaires de précieuses informations, tout en continuant à veiller scrupuleusement au respect des données personnelles de ses membres. De plus, le Groupe cherchera de nouvelles façons de renforcer ses relations avec les marques, notamment grâce à des initiatives telles que des promotions « push to store » en vertu desquelles les membres pourront acheter des bons de réduction valables sur une période limitée et utilisables à la fois dans les magasins physiques ou en ligne des marques partenaires. Le Groupe entend élargir le recrutement local de marques dans ses marchés internationaux. De plus, toujours dans le but de satisfaire les envies et les besoins de son cœur de cible le Groupe continuera à étudier la possibilité de nouer des partenariats concernant de nouvelles catégories de produits, comme il l'a fait pour la billetterie avec France Billet en 2016, ou d'élargir son offre comme dans la beauté avec l'acquisition de Beauteprivee début 2017. En complément des initiatives vis-à-vis de ses marques partenaires, le Groupe a créé des produits sous sa propre marque correspondant aux valeurs de sa marque. Il a notamment lancé durant le quatrième trimestre 2015 sa propre marque de mode #CollectionIRL. Ce projet permet également au Groupe de tirer davantage profit de la connaissance qu'il a des préférences de ses membres. En février 2016, le Groupe a déployé son offre de coupons destinés à générer du trafic chez ses enseignes partenaires à travers « Shop It Pocket » et « Shop It Coupon ». « Shop It Pocket » propose des réductions exclusives en magasin. Après avoir effectué l'achat, le client peut scanner son ticket de caisse via l'application ShowroomPrivé et se voir rembourser du montant de la réduction. L'offre « Shop It Coupon » propose quant à elle d'acheter sur un portail un bon d'achat à valoir en magasin. Le Groupe met ainsi à profit sa base de données et sa forte affluence quotidienne pour en faire un outil de poids pour les marques et souhaite ainsi recruter de nouvelles marques partenaires en quête de nouveaux canaux d'acquisition de clients. Il s'agit également d'un nouveau biais de fidélisation pour le site.

6.3.4 Acquérir une taille critique dans les marchés internationaux du Groupe

Grâce à sa stratégie de développement ciblé à l'international, le Groupe s'est rapidement développé dans ses marchés hors de France. En 2017, plus de 54% des marques du Groupe sont des marques internationales. L'activité internationale du Groupe représente en outre 17,6 % du chiffre d'affaires du Groupe en incluant la contribution de Saldi Privati. Le Groupe a pour objectif de continuer à accroître son chiffre d'affaires et ses parts de marché dans ses marchés internationaux existants afin d'atteindre une taille critique et de devenir rentable. Depuis 2016, le Groupe déploie ainsi une stratégie multi-locale avec des équipes d'achat expérimentées dorénavant constituées en Allemagne, Espagne et Italie. Il continuera à investir dans des campagnes visant à renforcer la notoriété de la marque et continuera à rechercher les opportunités lui permettant de s'adapter au mieux aux marchés locaux, notamment via le recrutement de marques locales. Le Groupe a notamment lancé au cours du quatrième trimestre 2015 un site Internet en langue allemande en Allemagne, qu'il considère comme un marché potentiel fort notamment pour ses activités de sourcing. Le Groupe entend également continuer à se développer à l'international par des opérations de croissance externe rigoureusement sélectionnées, sur des marchés sur lesquels l'acquisition d'un acteur local dynamique lui permet de développer plus efficacement sa présence. Le Groupe a procédé en novembre 2016 à l'acquisition de la société Saldi Privati, acteur de référence en Italie, où le Groupe était déjà présent depuis 2011, ce pays constituant un marché stratégique en raison du poids de l'industrie de la mode et du fort potentiel de développement compte tenu d'un taux de pénétration du e-commerce inférieur à la moyenne

européenne. En 2017, le Groupe a finalisé l'intégration de Saldi Privati et complété la fusion complète de ses plateformes de vente dans le pays. Cette acquisition lui a permis de devenir le deuxième acteur de la vente évènementielle en Italie[1]. Depuis juillet 2017, le Groupe dispose également d'une application et d'un site mobile au Maroc. 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.

6.3.5 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.

6.3.5.1 Priorités 2018 : ramener progressivement Showroomprivé à son plein potentiel

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

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

6.3.5.1.2 Amélioration de l'efficacité opérationnelle

L'amélioration de l'efficacité opérationnelle du Groupe passera par (1) un renforcement de l'approche commerciale (réorganisation de l'équipe commerciale autour de six 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.

6.3.5.1.3 Evolution de l'approche marketing

Le Groupe va amorcer 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.

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

6.3.5.2.1 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 16% des flux à horizon 2020). Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la section 5.2.2 « Principaux investissements réalisés post-clôture de l'exercice clos le 31 décembre 2017 » du présent document de référence.

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

6.3.5.2.2 Développer de nouvelles sources de revenus et de marges

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.

6.3.5.2.3 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.

6.4 PRESENTATION DU SECTEUR ET DU MARCHE

Le Groupe est un acteur du e-commerce en forte croissance dont le principal marché est celui de la mode[1] en Europe[2]. Au 31 décembre 2017, le Groupe est présent en France, son principal marché (82,4 % de son chiffre d'affaires Internet en 2017) 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.

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

Au cours des dernières années, une part croissante des achats effectués par les consommateurs en Europe a été réalisée en ligne. Entre 2012 et 2017, les achats effectués en ligne par les consommateurs en Europe ont augmenté d'environ 13,1 % par an. En 2017, ils ont représenté environ 260 milliards d'euros. Dans le secteur européen de la vente au détail (en ligne et hors ligne), la part des achats

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) et les pays d'Europe de l'Est (Biélorussie, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Croatie, République Tchèque, Estonie, Géorgie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Macédoine, Pologne, Roumanie, Russie, Serbie et Monténégro, Slovaquie, Slovénie, Ukraine).

effectués en ligne a augmenté de 4,4 % en 2012 à 8,0 % en 2017 (Source : Euromonitor International[1]).

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

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

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

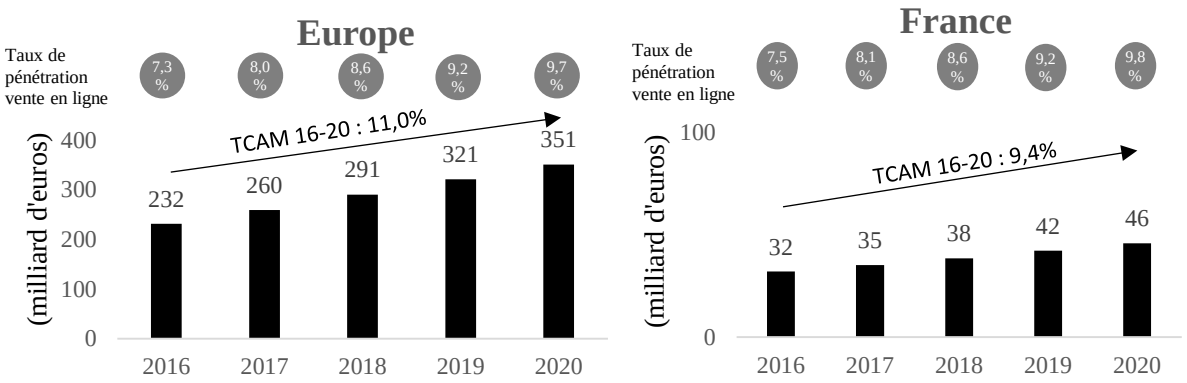
- *des frais généraux réduits*. Dans la mesure où les e-commerçants n'ont, par définition, et contrairement aux magasins physiques, pas besoin d'entretenir des vitrines physiques, les e-commerçants peuvent généralement limiter leurs frais généraux. Ils peuvent ainsi répercuter l'économie réalisée sur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

- *l'analyse de données comme levier opérationnel*. Les e-commerçants peuvent généralement recueillir facilement des données sur la navigation des consommateurs et leurs comportements lors de l'achat sur une plateforme de vente en ligne. Dans la mesure où les e-commerçants utilisent ces informations pour optimiser leurs offres et mettre en œuvre un marketing ciblé, l'analyse de ces données peut permettre d'améliorer l'expérience client des consommateurs sur les plateformes de vente en ligne grâce à des offres personnalisées.

Les avantages du modèle de l'e-commerce, dont ceux décrits ci-dessus, devraient, à l'avenir, soutenir la croissance des achats effectués en ligne sur le marché européen. Selon Euromonitor International, les achats effectués en ligne par les consommateurs en Europe devraient passer de 260 milliards d'euros en 2017 à environ 351 milliards d'euros en 2020.

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

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



Source : Euromonitor International, février 2017

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

Achats effectués en ligne en 2017 et taux de croissance annuel moyen dans les principaux marchés géographiques du Groupe (en *milliards d'euros*)

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

Source : Euromonitor International

Le taux de pénétration des achats effectués en ligne par les consommateurs (défini comme le pourcentage, sur l'ensemble des achats, des achats effectués en ligne) pourrait également être un facteur de croissance des achats effectués en ligne sur différents marchés. Les taux de pénétration des achats effectués en ligne varient selon les zones géographiques et selon les pays d'une même zone géographique. Ce taux de pénétration varie en fonction de plusieurs facteurs dont les préférences des consommateurs en matière d'achat, l'accès aux connections Internet à haut débit, la confiance accordée par les consommateurs aux plateformes de vente en ligne et aux systèmes de paiement en ligne, la disponibilité d'options de livraison pratiques pour les consommateurs et leur expérience avec les prédécesseurs du Groupe, tels que la vente à distance sur catalogue et les ventes à domicile. En 2017, le taux de pénétration des achats effectués en ligne par les consommateurs était de 8,0 % en Europe. Ce taux est inférieur à celui des États-Unis d'Amérique, qui atteignait 10,5 % en 2016 (Source : Euromonitor International). Selon le Groupe, le taux de pénétration des achats en ligne relativement bas en Europe (et en Europe de l'Ouest, qui présente un taux de pénétration des achats effectués en ligne par les consommateurs de 7,9 % en 2016) représente des opportunités de croissance. En effet, le taux de pénétration des achats en ligne pourrait augmenter en Europe (et en Europe de l'Ouest) afin d'atteindre le même niveau que celui observé aux États-Unis d'Amérique.

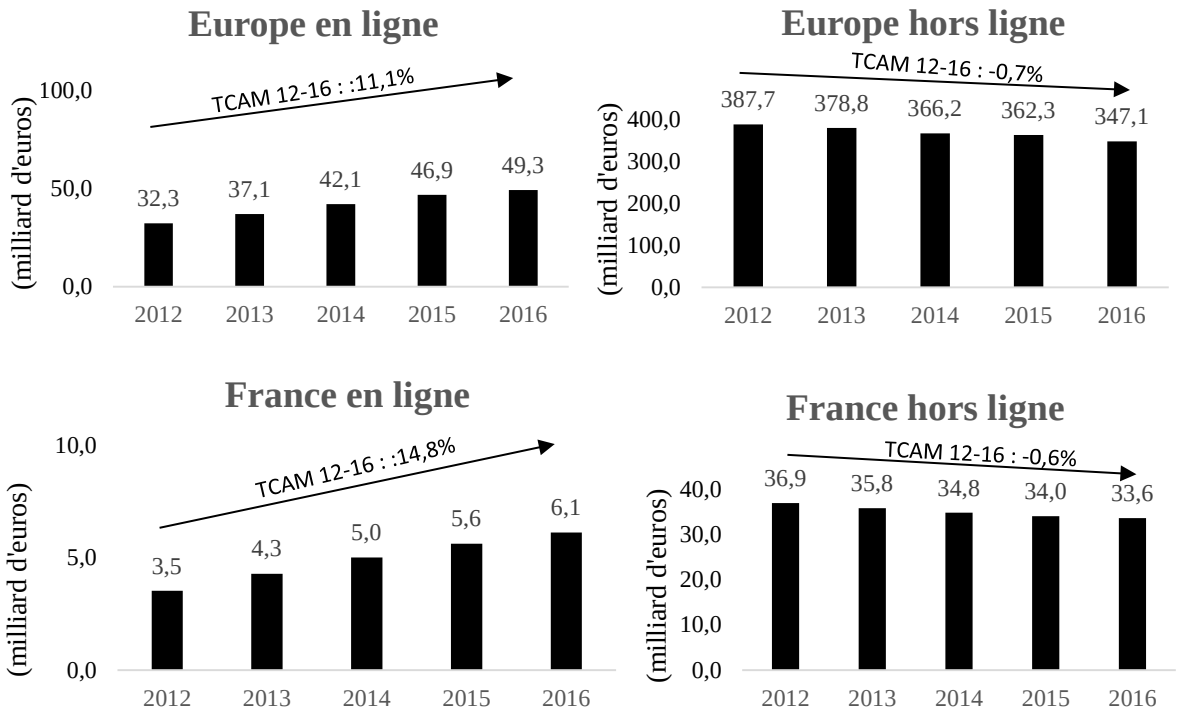
Les taux de pénétration des achats effectués en ligne par les consommateurs ne sont pas homogènes au sein du marché européen. Le taux de pénétration des achats effectués en ligne par les consommateurs en France, le principal marché du Groupe, et dans ses marchés en Italie et en

Espagne, est plus faible que dans ceux d'autres pays européens, tels que l'Allemagne et le Royaume-Uni. Selon le Groupe, ces taux de pénétration relativement bas représentent des opportunités de croissance significatives. En effet, le taux de pénétration des achats effectués en ligne pourrait augmenter en France, en Italie et en Espagne, afin d'atteindre le même niveau que celui de l'Allemagne et du Royaume-Uni. Entre 2017 et 2020, le taux de pénétration des achats effectués en ligne par les consommateurs devrait augmenter de 8,0 % à 9,8 % en France, de 3,0 % à 4,7 % en Italie, de 3,4 % à 4,1 % en Espagne, et de 8,5 % à 11,7 % en Allemagne (Source : Euromonitor International). Certains autres marchés actifs du Groupe ont également des taux de pénétration en ligne bas en 2016, dont le Portugal (3,1 %), la Belgique (7,7 %) et la Pologne (6,8 %), alors que le marché du Groupe au Pays-Bas présente un taux de pénétration de 9,2 % (Source : Euromonitor International).

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

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

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



Source : Euromonitor International

Le marché de la mode pourrait également représenter une opportunité supplémentaire de croissance des achats effectués en ligne par les consommateurs en Europe. En 2016, le taux de pénétration en

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

Le Groupe est également bien placé pour bénéficier de la croissance du marché de la vente en ligne d'autres catégories de produits, en particulier dans les secteurs les plus attractifs pour son cœur de cible. En 2017, 47 % des ventes Internet brutes du Groupe ont été réalisées dans d'autres catégories de produits que les articles de mode. Les secteurs dans lesquels le Groupe a également développé son activité incluent la catégorie « maison & jardin », la catégorie « beauté & soins » et la catégorie « appareils électroménagers et électroniques ». Le Groupe estime que les catégories « maison & jardin » et « beauté et soins » représentent également un potentiel significatif de croissance à long terme et que ces catégories de produits devraient chacune connaître une augmentation de leur pénétration en ligne ainsi qu'une croissance des ventes en ligne.

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

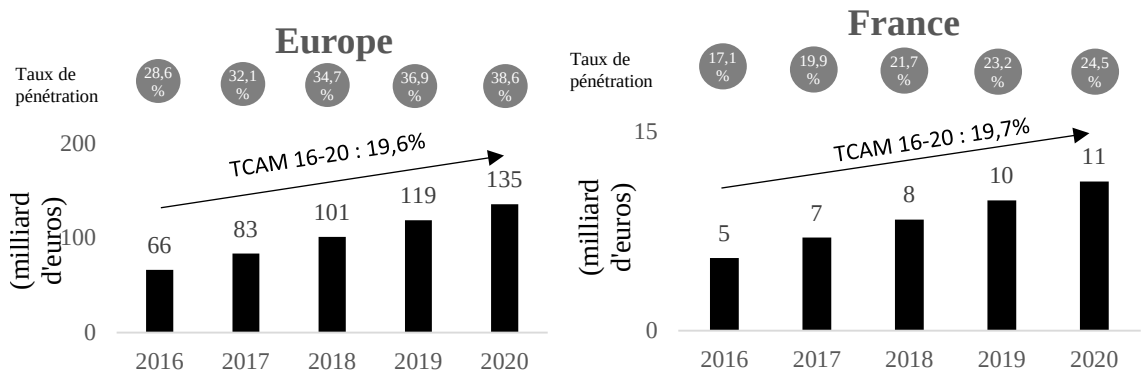
La multiplication des terminaux mobiles (*smartphones* et tablettes) a significativement contribué à la forte croissance des achats effectués en ligne par les consommateurs. Les terminaux mobiles offrent aux consommateurs la possibilité de naviguer sur les plateformes de vente en ligne et d'y effectuer un achat à tout moment et en tout lieu. Les terminaux mobiles leur permettent ainsi d'effectuer des achats au cours de leurs déplacements, dès que leur emploi du temps le leur permet. Cette accessibilité, associée à l'adoption croissante par les consommateurs du modèle de m-commerce, a contribué à la croissance des achats effectués à partir des terminaux mobiles par les consommateurs en Europe, qui sont passés de 4 milliards d'euros en 2011 à 66 milliards d'euros en 2016. Cette forte croissance des achats effectués à partir des terminaux mobiles par les consommateurs en Europe devrait se poursuivre. En Europe, les achats effectués à partir des terminaux mobiles par les consommateurs devraient croître de 66 milliards d'euros en 2016 à 135 milliards en 2020, soit un taux de croissance annuel moyen de presque 20 %. Cette croissance des achats effectués à partir des terminaux mobiles dépasse celle des achats effectués en ligne. La part des achats effectués à partir des terminaux mobiles par les consommateurs dans l'ensemble des achats effectués en ligne par les consommateurs a ainsi augmenté de 3,3 % en 2011 à 32,1 % en 2017. En 2020, les achats effectués à partir des terminaux mobiles devraient représenter 38,6 % des achats effectués en ligne par les consommateurs (Source : Euromonitor International).

---

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

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

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



Source: Euromonitor International, février 2017

Les marchés européens actuels du Groupe ont des taux de vente sur mobile (en pourcentage de l'ensemble des ventes effectuées en ligne en 2016) variés. Dans son principal marché, le marché français, le taux de pénétration sur mobile de 19,9 % est relativement bas par comparaison à la moyenne européenne. Le Groupe estime que l'évolution de ce taux pourrait soutenir la croissance :

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

	France	***Italie***	***Espagne***	***Portugal***	***Belgique***	***Pays-Bas***	***Pologne***
Pénétration mobile sur les ventes en ligne 2016 (%)	***19,9 %***	***33.0 %***	***13.2 %***	***13.5 %***	***17.0 %***	***36.6 %***	***12.2 %***

Source : Euromonitor International

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

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

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

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

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

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

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

6.4.5 Environnement concurrentiel

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6.5 DESCRIPTION DES ACTIVITES DU GROUPE

6.5.1 L'expérience client chez Showroomprivé

Le modèle de vente du Groupe est conçu pour créer une expérience client divertissante, fidélisante et axée autour de la découverte. Tous les matins, dès 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 2017, le Groupe comptait 932 700 fans sur Facebook, 7 861 sur Twitter et 40 120 sur Instagram.

Chaque vente privée est conçue et réalisée par l'équipe interne de production de 90 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.

6.5.2 L'offre du Groupe

6.5.2.1 L'offre du Groupe aux membres

Le modèle des ventes privées du Groupe, centrées sur la mode, est conçu pour répondre aux attentes de ses membres et en particulier à celles de sa cible démographique, les « *digital women* ». Pour cela, il offre quotidiennement à ses membres une expérience client divertissante et fidélisante, facilitant la découverte de nouvelles marques et l'identification de bonnes affaires en matière de prêt-à-porter. Le Groupe estime que ses membres se rendent sur sa plateforme afin de trouver des produits à des prix avantageux, bénéficiant généralement d'une réduction allant de 50 % à 70 % par rapport au prix de vente public, à la fois concernant des marques qu'elles connaissent et de nouvelles marques, sélectionnées par l'équipe expérimentée du Groupe en charge du recrutement des marques partenaires. Le Groupe considère que cela contribue à créer une expérience client fidélisante, la navigation entre les pages dédiées aux ventes événementielles conduisant naturellement à la découverte de nouveaux produits. Le Groupe a construit son succès sur une offre d'articles de mode (représentant 53 % des ventes Internet brutes en 2017) 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.

6.5.2.2 L'offre du Groupe aux marques partenaires

La croissance du nombre de ses membres, de ses services de qualité et du nombre de ventes privées réalisées avec succès ont permis au Groupe d'attirer sur sa plateforme un panel diversifié et attractif de petites et grandes marques. Au fil du temps, beaucoup sont devenus des partenaires réguliers du Groupe et utilisent régulièrement sa plateforme comme canal de vente à part entière.

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 2017, le Groupe a enregistré dans ses systèmes 2,6 millions de visites en moyenne par jour, soit 76,7 millions de visites par mois. Au total sur l'année 2017, le Groupe a enregistré 66,4 millions de visites par mois. Ce trafic permet aux marques partenaires d'accroître leur visibilité sur leurs marchés existants ou sur de nouveaux marchés, auprès d'un public représentant un fort potentiel pour leur marque, et en particulier auprès d'une audience de jeune consommateurs, 41 % des membres du Groupe ayant moins de 35 ans fin décembre 2017. De plus, les campagnes marketing sophistiquées du Groupe sur les mobiles et dans les courriels constituent un autre vecteur permettant aux marques partenaires, sans engager de coût supplémentaire, d'accroître leur notoriété.

Les ventes événementielles du Groupe cherchent toujours à mettre en valeur les marques qu'elles présentent. Les studios de production du Groupe, utilisant des outils à la pointe de la technologie, veillent à ce que chaque produit soit présenté de manière soignée et attractive. Contrairement aux canaux traditionnels de distribution des stocks excédentaires, le Groupe offre aux marques partenaires une plateforme pour gérer ces stocks en leur permettant de les valoriser et de les promouvoir avec

élégance. Le Groupe offre également à ses marques partenaires de la flexibilité concernant le choix de type de ventes événementielles et de l'audience pour les ventes sur sa plateforme, telle que la sélection de marchés géographiques spécifiques ou les types de marketing, afin de s'assurer que la vente correspond à la stratégie de la marque partenaire.

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

6.5.3 Nombre d'acheteurs et marchés

6.5.3.1 Nombre d'acheteurs

6.5.3.1.1 Marché cible

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

Le nombre important de membres féminins du Groupe traduit ce positionnement – 72 % des membres du Groupe à la fin de l'année 2017 et 74 % de ses acheteurs cumulés étaient des femmes (dont 70 % âgées de 25 à 50 ans).

6.5.3.1.2 Acheteurs

La popularité de Showroomprivé lui a permis de connaître une forte croissance du nombre de ses 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*)

	2010	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Acheteurs cumulés *(au 31 décembre)*.....	0,9	1,5	2,2	3,2	4,3	5,5	6,8	8,0
% de croissance par rapport à l'année précédente.....	*n.a.*	*54 %*	*42 %*	*45 %*	*35 %*	*28 %*	*22,5 %*	*18,1 %*
Acheteurs (*par exercice de douze mois clos au 31 décembre*).....	0,6	0,9	1,3	1,8	2,4	2,9	3,2	3,6

% de croissance par rapport à l'année précédente.....	*n.a.*	*46 %*	*55 %*	*35 %*	*30 %*	*22 %*	*12,8 %*	*10,3 %*

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. Au cours de la période 2011-2017, pour chacune des années, le taux de croissance annuel du nombre d'acheteurs cumulés du Groupe dépasse le taux de croissance annuel du nombre de membres, démontrant ainsi le succès du Groupe dans la conversion de membres en acheteurs et d'acheteurs en acheteurs réguliers.

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

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

6.5.3.1.3.1 La conversion des membres en acheteurs

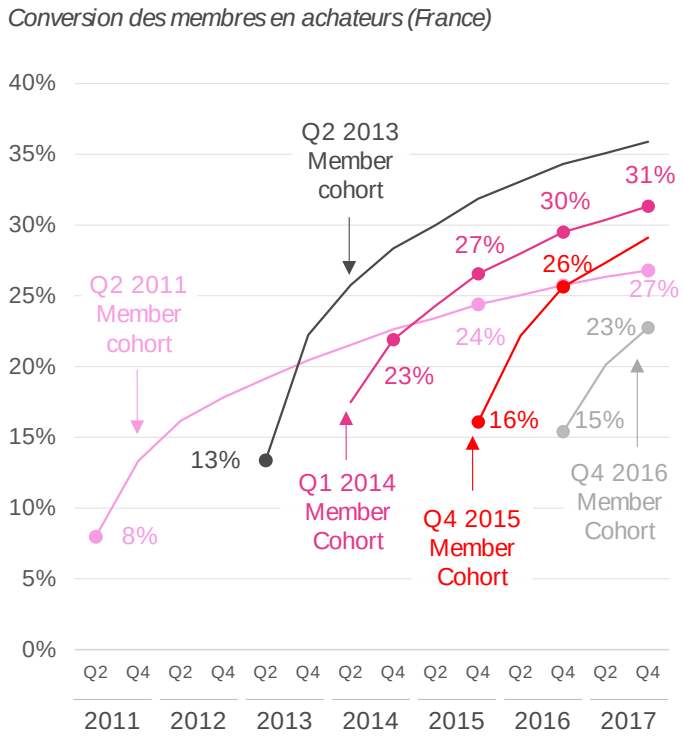
Une fois qu'une personne s'est enregistrée en tant que membre sur l'une de ses applications mobiles ou l'un de ses sites Internet, l'objectif du Groupe est de l'inciter à effectuer son premier achat, puis des achats réguliers. En plus de la qualité de son offre de services, afin d'augmenter le taux de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

Dans le cadre de ses activités, le Groupe pilote et analyse les comportements lors de l'achat de « cohortes » de membres au fil du temps. Le Groupe a pu constater, pour plusieurs cohortes successives, que le taux de conversion des membres en acheteurs en France s'accélérait avec le temps. Afin d'illustrer cette évolution, le Groupe a comparé le pourcentage de membres de la cohorte du deuxième trimestre 2011[1], du deuxième trimestre 2013, du premier trimestre 2014 et du quatrième trimestre 2015 et 2016 qui avaient effectué au moins un achat dans le trimestre suivant leur inscription, au bout du quatrième trimestre suivant leur inscription et, le cas échéant, au bout de deux ans. Le graphique ci-dessous illustre, pour les cohortes du deuxième trimestre 2011, du deuxième trimestre 2013, du premier trimestre 2014 et du quatrième trimestre 2015 et 2016 en France, le

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

pourcentage de membres ayant effectué leur premier achat dans les trimestres suivants leur inscription.

Conversion des membres des cohortes du deuxième trimestre 2011 du deuxième trimestre 2013, du premier trimestre 2014 et du quatrième trimestre 2015 et 2016 en acheteurs (France) (en %)



L'analyse des membres de la cohorte du deuxième trimestre 2013 en France montre que durant le trimestre de leur inscription sur la plateforme, 13 % des membres de cette cohorte ont effectué leur premier achat et sont devenus des acheteurs. À la fin du premier trimestre 2014, soit trois trimestres après celui de leur inscription, le taux de conversion des membres en acheteurs s'est élevé à 24 % et à la fin du premier trimestre 2015, soit deux ans après leur inscription, le taux de conversion s'élevait à 29 %. À titre de comparaison, la cohorte des membres du deuxième trimestre 2011 en France avait enregistré un taux de conversion de membres en acheteurs de seulement 8 % au cours du trimestre de leur inscription, de 15 % au bout du troisième trimestre suivant celui de leur inscription (soit à la fin du premier trimestre 2012) et de 19 % deux ans après leur inscription (soit à la fin du premier trimestre 2013). Concernant la cohorte du premier trimestre 2014, 13 % des membres de cette cohorte ont effectué leur premier achat durant le trimestre de leur inscription et sont devenus des acheteurs. Le taux de conversion s'élevait à 23 % à la fin du quatrième trimestre 2014 (soit trois trimestres après celui de leur inscription) et à 27 % au quatrième trimestre 2015 (soit 7 trimestres après celui de leur inscription). La cohorte du quatrième trimestre 2015 a enregistré le plus haut taux de conversion de membres en acheteurs durant le trimestre de leur inscription, celui-ci atteignant 16 %, et montant à 26% puis 29 % un an et deux ans après leur inscription respectivement. Enfin la cohorte du quatrième 2016 a vu 15 % des membres devenir acheteur le trimestre de leur inscription, puis 23 % un an plus tard au quatrième trimestre 2017.

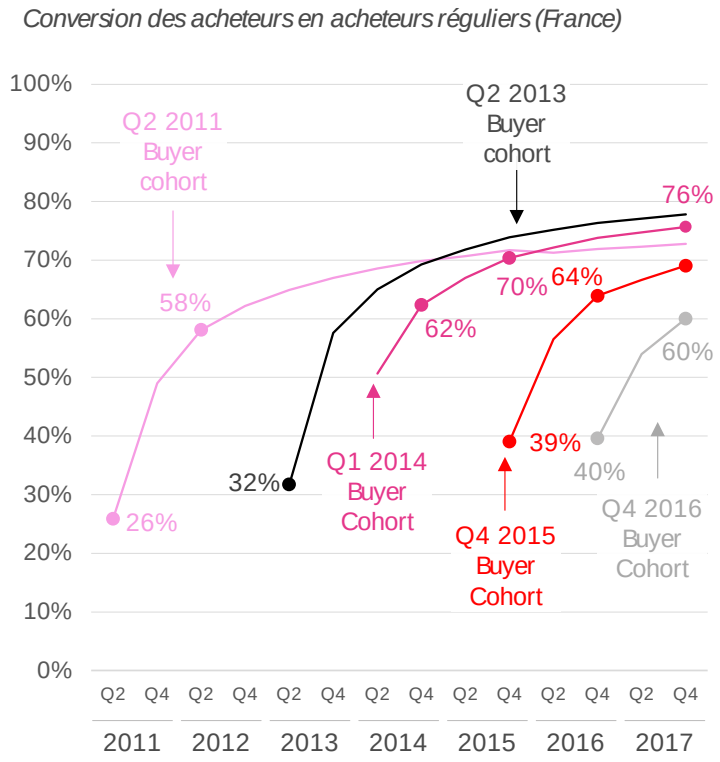
La majorité des conversions de membres en acheteurs a lieu au cours de l'année de leur inscription sur sa plateforme. Cependant, le Groupe continue de convertir des membres en acheteurs plus d'un an après qu'ils soient devenus membres.

6.5.3.1.3.2 Conversion des acheteurs en acheteurs réguliers

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

Le Groupe pilote et analyse le comportement lors de l'achat des « cohortes d'acheteurs » au fil du temps, qui comprennent l'ensemble des membres ayant effectué leur premier achat au cours d'un même trimestre. Le Groupe estime que la conversion d'acheteurs en acheteurs réguliers est un moteur clé de génération de chiffre d'affaires. Le graphique ci-dessous illustre, pour les cohortes des acheteurs du deuxième trimestre 2011, du deuxième trimestre 2013, du premier trimestre 2014 et du quatrième trimestre 2015 et 2016 en France, le pourcentage de nouveaux acheteurs ayant effectué leur deuxième achat dans les trimestres suivant leur premier achat.

Conversion des acheteurs des cohortes du deuxième trimestre 2011 du deuxième trimestre 2013, du premier trimestre 2014 et du quatrième trimestre 2015 et 2016 en acheteurs réguliers (France) (en %)



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

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

conversion en acheteurs réguliers de 26 % au cours du trimestre de leur inscription, de 54 % au bout du troisième trimestre suivant celui de leur inscription (soit à la fin du premier trimestre 2012) et de 64 % deux ans après leur inscription (soit à la fin du premier trimestre 2013). La cohorte du premier trimestre 2014 a enregistré un taux de conversion en acheteurs réguliers de 35 % à la fin du premier trimestre 2014, de 62 % à la fin du quatrième trimestre 2014 (soit trois trimestres après celui de leur inscription) et 70 % au quatrième trimestre 2015 (soit 7 trimestres après celui de leur inscription). La cohorte du quatrième trimestre 2015 affiche que 39% des acheteurs de la cohorte ont effectué au moins un achat supplémentaire durant le trimestre de leur premier achat, puis 64 % au cours de l'année qui a suivi et 68 % deux ans plus tard. Enfin la cohorte du quatrième 2016 a enregistré le plus haut niveau de réachat le trimestre du premier achat avec 40 % de conversion en acheteur régulier. Au 4ème trimestre 2017, 60 % de la cohorte avait par ailleurs placé un deuxième achat.

Le Groupe considère que les tendances relativement constantes observées pour de nombreuses cohortes d'acheteurs en France dès que l'acheteur a effectué son premier achat contribuent à mettre en évidence son aptitude à fidéliser les clients et explique le pourcentage élevé de son chiffre d'affaires généré par les acheteurs réguliers. La forte fidélité observée dès qu'un acheteur devient un acheteur régulier représente une source de valeur significative pour le Groupe. En 2017, 66 % des acheteurs ont fait au moins un autre achat au cours des années précédentes et 78 % des ventes Internet brutes du Groupe ont été générées par des acheteurs réguliers.

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

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

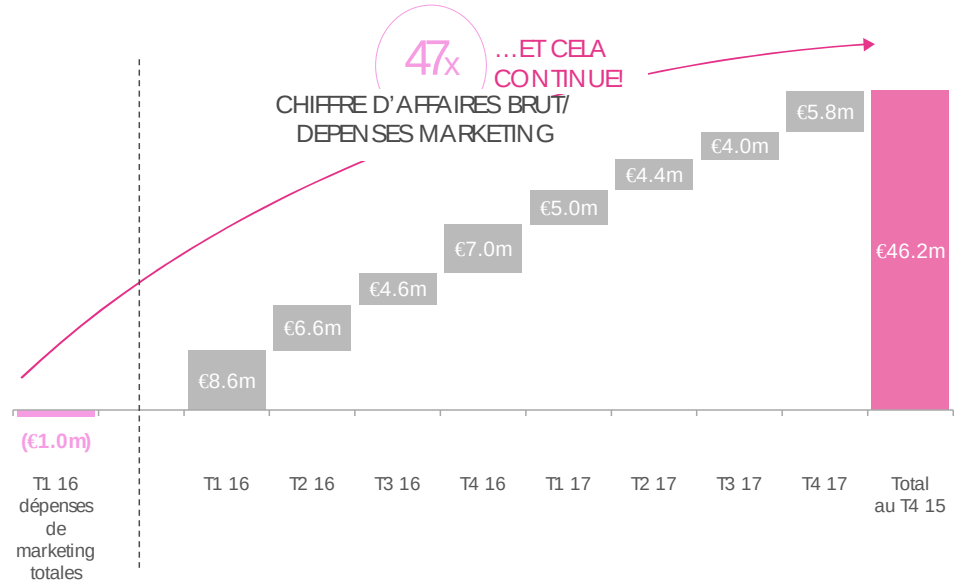
Compte tenu du succès rencontré par le Groupe dans la conversion de membres en acheteurs puis en acheteurs réguliers au fil du temps grâce à la qualité de l'expérience client qu'il propose et à ses initiatives visant à fidéliser les membres, les investissements marketing du Groupe sont principalement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

Afin d'illustrer l'importance de la valeur économique qu'une cohorte du Groupe génère en comparaison avec les dépenses de marketing engagées afin de l'acquérir, le Groupe a comparé les ventes Internet brutes cumulées provenant de la cohorte des membres du premier trimestre 2016 en France avec le total des dépenses de marketing engagées pendant le premier trimestre 2016 afin d'acquérir ces membres. Le graphique suivant présente une synthèse des dépenses de marketing engagées pour acquérir la cohorte des membres du premier trimestre 2015 et les ventes Internet brutes trimestrielles générées par cette cohorte.

Valeur de la cohorte des membres
du premier trimestre 2016 au cours de leur cycle de vie sur la plateforme

Valeur économique / Dépenses marketing

Chiffre d'affaires Internet brut pour la cohorte de membres du T1 2016 (France)



La cohorte des membres du premier trimestre 2016 a généré une valeur économique lors de son cycle de vie de 46,2 millions d'euros à la fin du quatrième trimestre 2017 (soit 7 trimestres après celui de leur inscription), représentant 47 fois les dépenses de marketing engagées afin d'acquérir la totalité de cette cohorte de membres.

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

6.5.3.2 Marchés

Au 31 décembre 2017, 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 2017, la France représentait près de 82,4 % 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 (10ème du classement e-commerce (sites marchands généralistes) sur mobile en termes de trafic ; 2ème sur le secteur mode et beauté). Au dernier trimestre 2017, le Groupe a enregistré dans ses systèmes 1,7 millions de visites en moyenne par jour sur sa plateforme française, avec une audience en termes de visiteurs uniques comprise entre 1,5 et 3,5 million par jour sur la période d'octobre à novembre

2016. (Source : Médiamétrie, Octobre 2017). À la fin de l'année 2017, le Groupe comptait en France 6,4 millions d'acheteurs cumulés. Parmi eux, 2,8 millions ont effectué un achat en 2017.

International. En 2010, le Groupe s'est engagé dans une stratégie de développement ciblé à l'international pilotée depuis la France en lançant plusieurs versions locales de son site Internet. Aujourd'hui, le Groupe dispose de versions locales de sa plateforme dans 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 a également ouvert sa plateforme aux membres de plus de 160 pays, pouvant effectuer leurs achats en monnaie locale via un site Internet en langue anglaise.

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

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

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

Après cette première période de développement pilotée depuis la France, le Groupe a décidé de mettre en œuvre à partir de 2016 une nouvelle stratégie de développement multi-local à l'international pour se rapprocher de sa clientèle et ainsi stimuler la conversion des membres en acheteurs et renforcer leur fidélisation. Cette stratégie s'appuie sur le renforcement de la présence locale du Groupe à travers l'ouverture de bureaux d'achat et la mise en place d'équipes de *sourcing* dédiées (en Espagne, en Italie avec notamment l'acquisition de Saldi Privati et plus récemment en Allemagne), afin de développer des offres plus spécifiques aux besoins des marchés locaux. Elle s'appuie également sur le déploiement à l'international des innovations et outils de conversion lancés en France par le Groupe (comme par exemple le service « Infinity » ou le « panier unique », tous deux lancés en Espagne et au Portugal au cours du premier semestre 2016), avec pour objectif de renforcer l'engagement et la fidélisation de ses membres et d'accélérer leur conversion en acheteurs. En 2017, l'activité internationale représentait 17,6 % du chiffre d'affaires du Groupe. Ses marchés les plus importants en termes de chiffre d'affaires sont l'Italie, l'Espagne, la Belgique et le Portugal.

6.5.4 Marques partenaires

6.5.4.1 Sélection des marques partenaires et expertise en approvisionnement

La sélection des marques est au cœur du service offert par le Groupe à ses membres. Selon une enquête réalisée par le Groupe auprès de ses membres en 2015, la qualité des marques proposées est

la deuxième caractéristique du Groupe la plus appréciée. Les membres interrogés ont indiqué qu'ils appréciaient le fait de découvrir des marques lors de leurs achats chez Showroomprivé. Le Groupe considère que proposer une sélection soigneusement élaborée de produits et de marques constitue une composante importante des avantages qu'il offre aux consommateurs et lui permet de générer du trafic gratuit.

L'équipe expérimentée du Groupe en charge du recrutement des marques partenaires est composée, au 31 décembre 2017, de plus de 178 acheteurs et supervisée par des acheteurs seniors, bénéficiant de cinq à quinze années d'expérience dans l'achat en gros. Le Groupe travaille à la fois directement avec les marques et, dans certains cas, avec des distributeurs tiers qui gèrent la distribution des produits d'une marque donnée.

6.5.4.2 Sélection et offre de marques

L'équipe du Groupe en charge du recrutement des marques partenaires cherche à développer un portefeuille diversifié de petites et grandes marques couvrant une large gamme de prix. Cela permet au Groupe d'offrir à ses membres de grandes marques à des prix exceptionnels, tout en leur offrant la possibilité de découvrir une sélection élaborée de produits de nouvelles marques. Les marques du Groupe peuvent être classées comme suit :

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

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

La plupart des ventes privées du Groupe sont organisées autour d'une seule marque. Cependant, le Groupe propose également des ventes multi-marques axées sur des thèmes particuliers. Ces ventes permettent au Groupe de réunir des marques autour de thèmes spécifiques, comme par exemple celui des vacances (« The Shoes Week », « *Ready for Rio* » lors de la Coupe du Monde de la FIFA, « *Mountain Lovers* » pendant les vacances aux sports d'hiver) ou celui des ventes saisonnières telles que « La Valise de l'été » et « Vive le Printemps ». Ces ventes permettent d'attirer l'attention sur plusieurs marques tout en offrant aux membres une sélection vaste de produits portant sur le thème retenu. Les membres du Groupe bénéficient également de ventes « *pop-up* » exceptionnelles, offrant, pendant trois jours maximum, un nombre réduit de produits sélectionnés. Ces ventes permettent aux marques partenaires de vendre rapidement des petits lots de stocks excédentaires et aux membres du

Groupe de bénéficier d'une plus grande variété de types de ventes sur la plateforme. Le Groupe offre également à certaines marques partenaires, l'opportunité d'organiser des événements spéciaux centrés autour d'une marque, y compris des événements se déroulant dans leurs magasins physiques.

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

6.5.4.2.1 Recrutement des marques partenaires

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

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

L'équipe expérimentée du Groupe en charge du recrutement des marques est composée de plus de 178 acheteurs (au 31 décembre 2017). L'équipe est composée de plusieurs départements, chacun en charge d'une catégorie de produits et supervisés par des acheteurs seniors bénéficiant d'une solide expérience dans l'achat en gros. L'équipe met à profit les réseaux et l'expérience du Groupe afin d'attirer de grandes marques de taille importante et afin de découvrir des marques de qualité, moins connues, qui séduiront ses membres.

6.5.4.2.2 Approvisionnement

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

- *Les achats effectués sur une base conditionnelle*. En 2017, 71 % 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 2017, 29 % des ventes Internet brutes du Groupe ont été générés par les ventes privées dont les produits avaient été achetés sur une base ferme. Lors de ces achats, le Groupe achète directement des lots de produits et les stocke avant de les vendre. Le Groupe estime que sa capacité à effectuer des achats sur une base ferme est un facteur de différenciation clé lui permettant de saisir des opportunités intéressantes. Un des avantages des achats effectués sur une base ferme est que ces produits sont rapidement livrés à l'acheteur, en 24 heures en France ou en 72 heures partout ailleurs en Europe. C'est un facteur de différenciation important sur le marché des ventes privées en ligne, qui connaît des délais de livraison généralement plus longs. Afin d'optimiser leurs achats sur une base ferme et de limiter les stocks excédentaires, les équipes du Groupe en charge du recrutement des marques partenaires se concentrent notamment sur les grandes marques et utilisent leur expérience et les données issues des ventes antérieures (y compris celles concernant des produits achetés sur une base conditionnelle) afin d'optimiser leurs achats et de limiter les stocks excédentaires. Les articles achetés sur une base ferme et qui ne sont pas vendus dans le cadre de ventes privées peuvent faire l'objet de ventes privées ultérieures ou être vendus à des grossistes (tel que décrit à la section 6.5.9 « Gestion du risque d'inventaire » du présent document de référence). L'expertise historique du Groupe dans la vente des stocks excédentaires est un facteur de succès clé pour la pérennité des ventes de produits achetés sur une base ferme. La volonté du Groupe de réaliser des achats sur une base ferme lui permet également de trouver de meilleures offres d'achats sur une base conditionnelle et d'accéder à des marques avec lesquelles il n'aurait pas nécessairement pu nouer de relations.

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

6.5.5 Gamme de produits

Le Groupe cherche à offrir une sélection attractive de produits répondant aux préférences de ses membres, en particulier celles des « *digital women* », qui achètent pour elles, mais aussi leur famille et leur maison. Les stocks excédentaires offerts par le Groupe sur sa plateforme incluent généralement des articles excédentaires de la saison en cours et des articles de collections d'années précédentes. Utilisant sa connaissance des habitudes d'achat et des préférences de ses membres, le Groupe sélectionne les marques partenaires et les produits susceptibles de les attirer, en mettant l'accent sur des articles de mode intemporels et aux prix accessibles. Les articles de mode constituent la catégorie de produits la plus importante du Groupe. En 2017, les articles de mode ont représenté 53 % 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 47 % en 2017. 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 complément adéquat aux offres de produits existantes des marques partenaires sur la plateforme du Groupe.

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

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

Début 2017, le Groupe a élargi son offre dans la beauté avec l'acquisition de Beauteprivee.

6.5.6 Tarification

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

6.5.7 Plateformes de vente en ligne et sur mobile

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

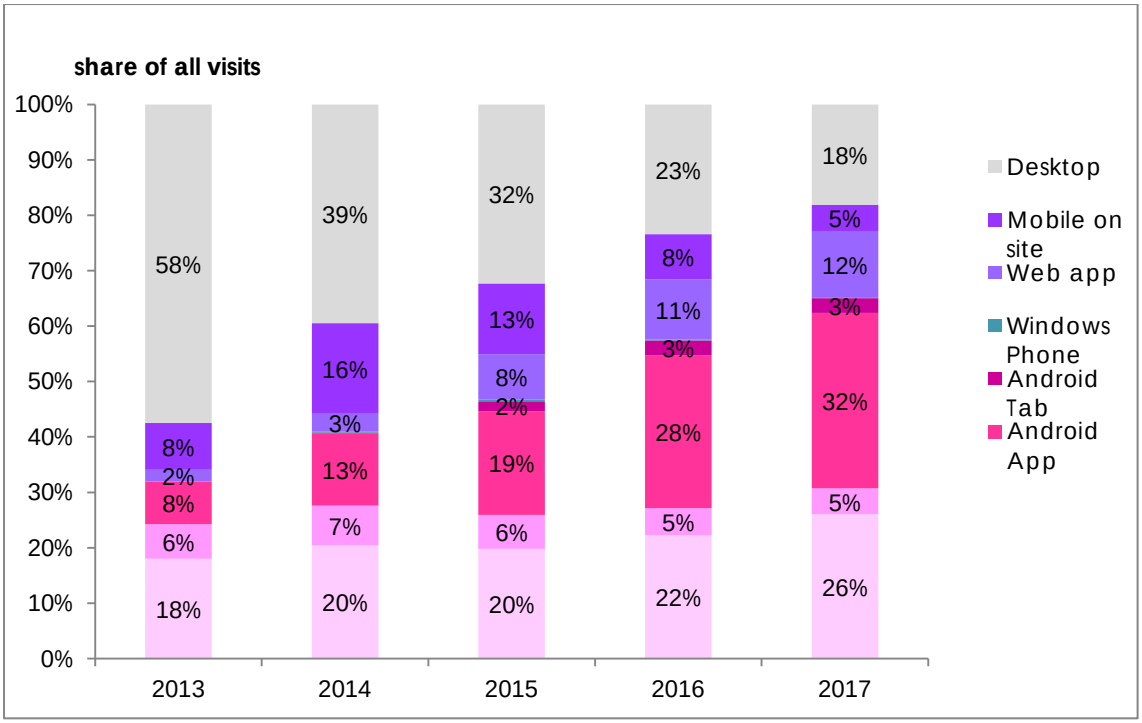
6.5.7.1 Applications mobiles et versions mobiles des sites Internet

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

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

Trafic et utilisation. Le Groupe a lancé ses premières applications mobiles iOS en octobre 2011. Au 31 décembre 2017, ces applications mobiles ont été téléchargées plus de 13,2 millions depuis leurs lancements (dont 2,9 millions de téléchargements en 2017). 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 82 % des visites sur la plateforme du Groupe que le Groupe a enregistrées dans ses systèmes dans l'ensemble des régions en 2017. La part du mobile dans le trafic généré sur la plateforme du Groupe a augmenté fortement depuis 2013 comme le présente le graphique ci-dessous :



- les clients utilisant leur mobile sont plus actifs que les clients utilisant leur ordinateur ; en 2017, les clients utilisant leur mobile ont visité la plateforme du Groupe en moyenne 2,4 fois plus souvent que les clients utilisant leur ordinateur ;

- les clients utilisant leur mobile passent en moyenne 1,55 fois plus de commandes par acheteur que les clients utilisant leur ordinateur (environ 9,8 millions de commandes par an effectuées sur mobile contre 6,3 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, 62 % des ventes Internet brutes en 2017 ayant été générés par des ventes réalisées via les applications mobiles ou les versions mobiles des sites Internet du Groupe.

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

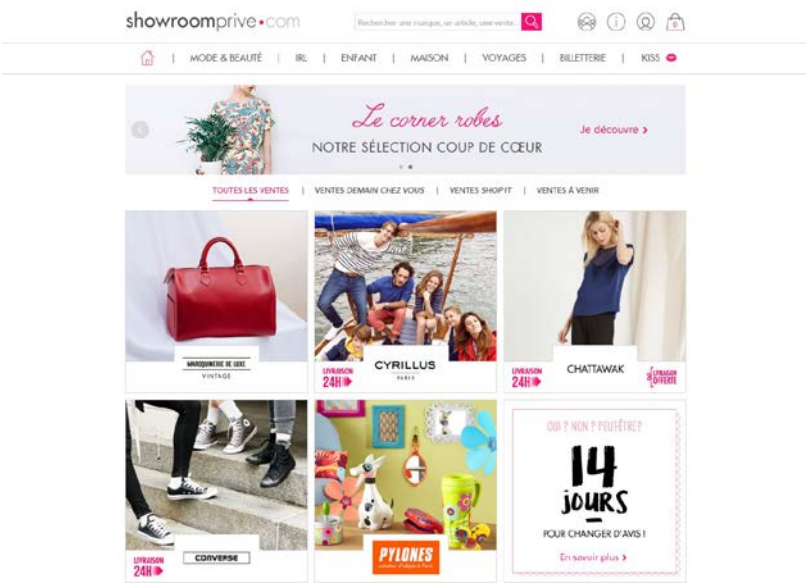


Processus de paiement sur les terminaux mobiles. Le Groupe a conçu une interface simple et pratique permettant de payer sa commande à partir de terminaux mobiles en quelques clics. Il a également prévu des fonctionnalités telles que les adresses de livraison pré-remplies et l'enregistrement des informations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

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

6.5.7.2 Sites Internet

En plus de ses applications mobiles, le Groupe utilise actuellement des sites Internet distincts pour chacun de ses neuf marchés géographiques, y compris son site multi-devises en langue anglaise. Le *design* et le fonctionnement des différents sites sont similaires. Cependant, le Groupe adapte chaque site à la langue et aux préférences des consommateurs locaux.



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

La page d'accueil du site Internet contient également un lien pour parrainer des amis. Chaque vente comporte des icônes permettant aux membres de les partager par courriel ou par une publication sur les réseaux sociaux, tels que Facebook ou Twitter. Lorsqu'un membre clique sur la bannière d'une vente événementielle, il est redirigé vers un mini site Internet spécifique consacré à cette vente. La présentation et l'organisation de chaque vente événementielle sur les sites Internet du Groupe sont

soigneusement planifiées et préparées par l'équipe de production du Groupe. La quasi-totalité des produits est photographiée par l'équipe de photographes du Groupe. L'équipe graphique veille à ce que les sites Internet du Groupe disposent d'une mise en page attractive et à ce que tous les supports en ligne soient présentés dans un format soigné et élégant afin de séduire les membres du Groupe et de contribuer à une expérience client réussie.

6.5.7.3 Options de paiement

Le Groupe offre à ses membres la possibilité de choisir parmi un total de 11 options de paiement, y compris des options de paiement adaptées aux marchés locaux, conçues spécifiquement pour certains des marchés au sein desquels le Groupe est présent. Sur le marché français, le Groupe accepte les principales cartes de crédit et de débit (Visa, Mastercard, American Express et Carte Bleue) et propose de nombreuses autres options de paiement en ligne (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, le Groupe offre également à ses membres la possibilité de payer des articles en plusieurs versements via Facily Pay, un service de paiement en plusieurs versements affilié à Banque Accord.

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

6.5.8 Stratégie marketing

La stratégie marketing du Groupe vise à attirer de nouveaux membres, à convertir les membres en acheteurs et les acheteurs en acheteurs réguliers. Le Groupe acquiert de nouveaux membres grâce à un ensemble diversifié de canaux de marketing gratuit et payant, notamment grâce à des sites affiliés ou à des partenaires, au parrainage de membres, à la navigation directe, aux campagnes sur YouTube, aux événements de marque, à l'affichage publicitaire, aux campagnes de recherche par mots clés, à l'optimisation des moteurs de recherche, aux réseaux sociaux et aux publicités à la télévision. Une fois que le Groupe a acquis un nouveau membre, il l'incite, par le biais de courriels et de communications ciblées, à se connecter à la plateforme, à effectuer son premier achat puis à des achats réguliers. Certains membres du Groupe deviennent acheteurs dès leur inscription. Les autres effectuent leur premier achat après une période de temps plus longue, au cours de laquelle ils reçoivent également les courriels quotidiens et les sollicitations marketing du Groupe. La satisfaction des membres lors d'un premier achat les conduit généralement à revenir sur la plateforme pour effectuer d'autres achats, et à devenir ainsi des acheteurs réguliers. En 2017, 65 % des acheteurs du Groupe ayant effectué un achat au cours de l'année étaient des acheteurs réguliers ayant déjà effectué un achat sur la plateforme du Groupe par le passé.

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

- *Le développement de la notoriété de la marque*. Le Groupe utilise une combinaison de stratégies dans les médias en ligne et hors ligne pour développer la notoriété de sa marque. Le Groupe effectue des campagnes de publicité à la télévision, à la radio et digitales. La première campagne télévision du Groupe a été diffusée à l'automne 2011. Les publicités opposaient la joie procurée par le fait d'acheter sur le site Internet du Groupe aux défis quotidiens auxquels le personnage principal était confronté. Le Groupe investit en notoriété principalement sur la période automnale, mais également à d'autres moments clefs de l'année pour se maintenir à l'esprit des clients. Ces diverses campagnes de publicité visent à promouvoir les principales caractéristiques de la marque de Showroomprivé, notamment le fait que le Groupe se

concentre sur l'univers de la femme et de la mode, qu'il offre une grande sélection de petites et grandes marques, qu'il propose une expérience client divertissante via son application et des options de livraison rapide. Les objectifs du Groupe, lors des campagnes de publicité, sont d'acquérir de nouveaux acheteurs, de renforcer la fidélité de ses clients existants et de gagner des parts de marché en différenciant la marque et en renforçant sa notoriété.

- *L'acquisition de nouveaux membres*. Pour acquérir de nouveaux membres, le Groupe adopte une méthode fondée sur le retour sur investissement : à partir des données collectées, il compare le coût de chaque canal d'acquisition à la qualité des membres que ce canal permet d'attirer. Le Groupe adopte également une approche multicanale, qui comprend notamment des campagnes pour les marques partenaires et la recherche d'une meilleure visibilité sur les moteurs de recherche. Le Groupe utilise également les solutions et moyens fournis par certains partenaires commerciaux, notamment pour son offre Voyages et divertissements, à travers des accords permettant d'opérer en marque blanche. De plus, le Groupe développe occasionnellement des partenariats avec des marques d'accessoires de mode ou des blogs spécialisés. Il a également recours à l'envoi ciblé de courriels ou à des campagnes de co-inscription mises en œuvre avec des partenaires. Grâce à cette stratégie, le Groupe acquiert depuis sa création de nouveaux membres sans engager d'investissements trop importants.

  Si le Groupe s'efforce d'accroître la rentabilité de ses investissements marketing payant pour acquérir de nouveaux membres, 95 % de l'ensemble des visites que le Groupe a enregistré dans ses systèmes sur sa plateforme en 2017 provenaient de sources gratuites dont le parrainage, les inscriptions réalisées directement sur les sites du Groupe, les recommandations des partenaires de marques blanches et les téléchargements directs des applications du Groupe sans paiement de commission.

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

6.5.9 Gestion du risque d'inventaire

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

Le Groupe maintient une activité limitée de vente de produits hors ligne grâce à laquelle il vend ses stocks excédentaires à des tiers distributeurs grossistes. Ces stocks se composent principalement de produits retournés, de produits achetés sur une base ferme et invendus sur la plateforme et de lots incomplets de produits. Bien que la distribution d'achat en gros ne génère pas un chiffre d'affaires significatif pour le Groupe (seulement 25 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2017 (soit 3,8 % 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.

6.5.10 Contrôle qualité

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

6.5.11 Logistique et traitement des commandes

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

6.5.11.1 Les fonctions logistiques gérées en interne

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

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 166 employés à temps plein au 31 décembre 2017. La majorité de l'équipe de logistique travaille dans l'entrepôt de 40 000 mètres carrés situé à Saint-Witz, dans le département du Val-d'Oise, en France. Le site de Saint-Witz est dédié au tri des stocks, au traitement des retours et au stockage. Certaines fonctions logistiques sont également gérées par les membres de l'équipe de logistique dans les locaux de 7 500 mètres carrés du siège social du Groupe situés à La Plaine Saint-Denis en France. L'ensemble des opérations logistiques du Groupe gérées en interne, pour les marchés français comme pour les marchés internationaux, est réalisé dans ces entrepôts.

6.5.11.2 Les fonctions logistiques externalisées

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

6.5.11.2.1 Le réseau logistique et la gestion des entrepôts

Le Groupe a externalisé la plupart des processus relatifs à sa chaîne logistique et au traitement des commandes à quatre partenaires de services logistiques : Dispeo, Deret, ADS et Viapost. En 2014, il a conclu un contrat de cinq ans (expirant le 31 décembre 2018) avec Dispeo, prestataire de services logistiques français, spécialisé dans les solutions de réception et d'emballage des commandes pour l'industrie du commerce en ligne. Le Groupe a également externalisé une partie de ses fonctions logistiques à Deret, un prestataire de services logistiques multinational basé en France ainsi qu'à d'autres prestataires de services logistiques externes, incluant ADS et Viapost (affilié de La Poste). Le contrat du Groupe avec Deret a été renégocié en 2018 pour une durée de 2 ans à compter du 1er janvier 2018. Il est tacitement renouvelable pour une période indéterminée sauf notification par l'une des parties d'y mettre fin douze mois avant la fin du contrat. Dispeo, Deret, ADS 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 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). À titre de comparaison, en 2017, le pic de volume du Groupe a atteint 115 000 commandes quotidiennes début décembre 2017. Le Groupe a choisi de conserver des relations avec plusieurs prestataires de services logistiques en partie car

certains traitent de commandes spécifiques, telles que les objets de taille importante. Conserver des relations avec plusieurs prestataires lui permet également de maintenir de la concurrence entre ses fournisseurs en ce qui concerne les prix et la qualité des services et de garder des solutions alternatives en cas de perturbation des services de l'un de ses prestataires.

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.

6.5.11.2.2 Livraison

Le Groupe cherche continuellement à améliorer son service de livraison en diversifiant les options et en améliorant ses délais moyens de livraison. En 2017, 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 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 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.

6.5.11.2.3 Retours

Le Groupe estime qu'il offre des biens et des services de qualité et cherche à satisfaire l'acheteur à chaque commande. Pour s'en assurer, le Groupe permet que les produits lui soient retournés et soient remboursés au client. À cette fin, l'acheteur doit notifier au Groupe son intention de retourner le

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

6.5.12 Informatique

Depuis sa création, le Groupe s'attache à développer une culture centrée autour de la technologie. Il croit profondément que la technologie est un facteur d'innovation qui peut être mis au service d'une plus grande efficacité des services offerts aux membres et aux marques partenaires. L'équipe interne du Groupe en charge des technologies est composée du directeur des systèmes d'information (*Chief Information Officer*) et d'environ 60 développeurs confirmés. 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 100 projets actuellement en cours de développement parmi lesquels le développement et l'amélioration continue de l'application mobile, l'élaboration de fonctionnalités supplémentaires pour l'amélioration des analyses de données et des systèmes de traitement des paiements ou encore le développement de nouveaux algorithmes d'analyse prédictive ou d'algorithmes visant à gérer la fraude.

6.5.12.1 Architecture technologique

6.5.12.1.1 Équipement informatique

Les serveurs et les réseaux du Groupe sont utilisés, maintenus et supervisés par 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.

6.5.12.1.2 Logiciel

La plateforme technologique modulable et extensible du Groupe est structurée autour du système de gestion des bases de données (« *Database Management System* »), qui 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.

6.5.12.2 Innovation

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

6.5.13 Service clients

Le Groupe considère que l'attention portée à ses membres est un facteur 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. En 2017, le service clients du Groupe a obtenu une notation moyenne de 4,17 sur 5 sur la base d'enquêtes menées auprès des membres par Trusted Shop. Le Groupe continue à travailler sur tous les aspects de sa chaîne de distribution pour continuer d'améliorer sa performance.

Le Groupe dispose d'une équipe interne composée de 80 personnes au 31 décembre 2017. Il a également recours aux services de prestataires professionnels de la relation client, notamment ADM Value et WebHelp.

6.6 REGLEMENTATION

Du fait de son activité principale de distribution et de vente en ligne, le Groupe est soumis à diverses réglementations, notamment françaises, la majorité de son chiffre d'affaires (82,4 % en 2017) 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.

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

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

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

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

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

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

6.6.1 Réglementation relative à la protection des consommateurs

6.6.1.1 Droit de la consommation et du commerce électronique

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6.6.1.1.2.1 Obligation d'information du consommateur

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

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

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

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

Par ailleurs, l'article 6 de la LCEN impose aux éditeurs de site internet, responsables du contenu qu'ils mettent à la disposition du public, de fournir un certain nombre d'informations, parmi lesquelles le nom du directeur de publication ou encore la dénomination sociale, l'adresse et le numéro de téléphone de l'hébergeur du site. Les éditeurs de site doivent s'assurer que ces

informations sont accessibles au public, dans un standard ouvert. Les éditeurs de site peuvent se voir condamner à des dommages-intérêts en cas de non-respect de cette obligation ou à une sanction pénale en cas notamment de diffamation.

6.6.1.1.2.2 Droit de rétractation

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

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

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

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

6.6.1.1.2.3 Responsabilité du vendeur dans les contrats conclus à distance

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

6.6.1.1.2.4 Action de groupe

Créée par la loi Hamon à l'article L. 423-1 du Code de la consommation, l'action de groupe permet aux consommateurs d'obtenir réparation des préjudices patrimoniaux résultant des dommages

matériels qu'ils ont subis notamment à l'occasion de la vente de biens ou la fourniture de services. Les produits vendus par le Groupe pourraient ainsi faire l'objet d'une action de groupe de consommateurs représentés par une association de défense des consommateurs représentative au niveau national et agréée en application de l'article L. 411-1 du Code de la Consommation.

6.6.1.1.2.5 Code de déontologie

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

6.6.1.2 Fraude au paiement

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

6.6.1.3 Pratiques commerciales déloyales

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

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

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

Le Groupe est également soumis à l'interdiction des pratiques commerciales agressives. Sont notamment interdites les sollicitations répétées et insistantes qui vicient ou sont de nature à vicier le consentement d'un consommateur, notamment les sollicitations non souhaitées par courrier électronique. Les pratiques commerciales agressives sont sanctionnées par une peine de deux ans

d'emprisonnement et une amende maximum de 300 000 euros. Les personnes morales déclarées responsables pénalement encourent une amende de 1 500 000 euros. Le montant de l'amende peut être porté à 10 % du chiffre d'affaires moyen annuel.

6.6.1.4 Prospection par courrier électronique

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

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

6.6.1.5 Encadrement juridique des ventes à caractère promotionnel

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

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

6.6.1.6 Obligation générale de sécurité des produits

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

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

Cette obligation générale de sécurité des produits repose sur le producteur et le distributeur. La notion de producteur inclut : (i) lorsqu'il est établi dans l'Union européenne, le fabricant du produit et toute

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

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

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

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

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

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

6.6.1.7 Responsabilité du fait des produits

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

6.6.1.7.1 Responsabilité des produits défectueux

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

Prévu par les articles 1245-1 et suivants du Code civil, le régime de la responsabilité du fait des produits défectueux instaure une responsabilité sans faute pour les dommages résultant du défaut de sécurité d'un produit lorsqu'il a porté une atteinte à une personne ou à un bien autre que le produit défectueux lui-même et si le dommage est supérieur à 500 euros. En principe, l'obligation de réparer l'atteinte à une personne ou à un bien incombe au producteur du produit en cause. Cependant, peut également engager sa responsabilité toute personne que la loi assimile au producteur, comme par exemple un professionnel se présentant comme producteur en apposant sur le produit son nom, sa marque ou tout autre signe distinctif ou, sous certaines conditions, un professionnel important un produit dans l'Union européenne en vue d'une vente ou de toute autre forme de distribution. De plus, si le producteur ne peut être identifié, le vendeur, le loueur ou tout autre fournisseur professionnel est responsable du défaut de sécurité du produit, dans les mêmes conditions que le producteur, à moins qu'il ne désigne son propre fournisseur ou le producteur, dans un délai de trois mois à compter de la date à laquelle la demande de la victime lui a été notifiée. Il existe différentes causes légales d'exonération de responsabilité des produits défectueux notamment s'il est prouvé que le défaut ayant causé le dommage est né postérieurement à la mise en circulation du produit.

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

6.6.1.7.2 Garantie

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

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

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

6.6.1.7.2.1 Garantie légale de conformité

Conformément à l'article L. 211-4 du Code de la consommation, lors d'un contrat de vente d'objets mobiliers corporels par un professionnel à un consommateur, « *le vendeur est tenu de livrer un bien conforme au contrat et répond des défauts de conformité existant lors de la délivrance. Il répond également des défauts de conformité résultant de l'emballage, des instructions de montage ou de l'installation lorsque celle-ci a été mise à sa charge par le contrat ou a été réalisée sous sa*

responsabilité ». En cas de défaut de conformité, le consommateur doit en principe choisir entre le remplacement et la réparation du bien. Si cela est impossible, l'acheteur peut rendre le bien et se faire restituer le prix ou garder le bien et se faire rendre une partie du prix. Par ailleurs, si le consommateur subit un préjudice, il peut demander des dommages et intérêts. L'action résultant du défaut de conformité se prescrit par deux ans à compter de la délivrance du bien, conformément à l'article 211-12 du Code de la consommation.

6.6.1.7.2.2 Garantie légale des vices cachés

Conformément à l'article 1641 du Code civil, la garantie légale des vices cachés est due à raison des défauts cachés de la chose vendue « *qui la rendent impropre à l'usage auquel on la destine, ou qui diminuent tellement cet usage que l'acheteur ne l'aurait pas acquise ou n'en aurait donné qu'un moindre prix, s'il les avait connus* ». L'acheteur a le choix de rendre la chose et de se faire restituer le prix ou de garder la chose et de se faire restituer une partie du prix, telle qu'elle sera arbitrée par expert. Dans certaines circonstances, il peut en outre demander des dommages et intérêts au vendeur. L'action peut être intentée par l'acheteur dans un délai de deux ans à compter de la découverte du vice, conformément à l'article 1648, alinéa 1, du Code civil.

6.6.1.7.2.3 Garantie commerciale

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

6.6.1.7.2.4 Médiation des litiges de consommation

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

6.6.2 Réglementation relative à la protection des données personnelles

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

Les données personnelles portant sur les clients et membres inscrits sur les sites Internet du Groupe sont principalement collectées lors de l'inscription des membres et de chaque vente effectuée sur des

sites Internet opérés par le Groupe. Ce dernier veille à assurer la plus stricte confidentialité des informations personnelles transmises par ses clients.

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

6.6.2.1 Traitements effectués au sein de l'Espace économique européen

La directive 95/46/CE du 24 octobre 1995 (ci-après, la « Directive Données Personnelles ») constitue le cadre de référence en matière de traitement des données personnelles dans l'ensemble des pays de l'Espace économique européen (l' « EEE », qui inclut l'Union européenne, l'Islande, la Norvège et le Liechtenstein). En France, la Directive Données Personnelles a été transposée aux termes de plusieurs modifications apportées à la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, en particulier la loi n° 2004-801 du 6 août 2004.

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

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

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

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

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

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

- prendre des précautions particulières avant de procéder aux traitements de données sensibles (par exemple, les données portant sur les origines raciales ou ethniques, les opinions politiques, philosophiques ou religieuses ou l'appartenance syndicale des personnes concernées, ou qui sont relatives à la santé ou à la vie sexuelle de celles-ci), telles que s'assurer que le consentement explicite des personnes concernées a bien été recueilli ou que le traitement se fonde sur l'une des exceptions prévue par la loi applicable transposant la Directive Données Personnelles pour permettre de procéder à un tel traitement (par exemple, lorsque le traitement est nécessaire pour permettre la défense des intérêts vitaux de la personne concernée ou d'une autre personne ou qu'il porte sur des données manifestement rendues publiques par la personne concernée ou est nécessaire à la constatation, à l'exercice ou à la défense d'un droit en justice) ;

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

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

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

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

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

Le Groupe a recours aux services de prestataires externes pour l'hébergement de ses données, la gestion de sa logistique et la mise en œuvre des systèmes de paiement. Dans ce cadre, ces prestataires de services sont conduits à agir en qualité de « sous-traitants », au sens de la Directive Données Personnelles, des données personnelles confiées par le Groupe et pour lesquelles ce dernier reste seul responsable du traitement. L'ensemble des obligations décrites ci-dessus s'imposent donc uniquement

au Groupe qui veille néanmoins à ce que les prestataires (i) présentent des garanties suffisantes pour assurer la mise en œuvre des mesures de sécurité et de confidentialité requises, en particulier, toutes précautions utiles, au regard de la nature des données et des risques présentés par le traitement, pour préserver la sécurité des données et, notamment, empêcher qu'elles soient déformées, endommagées, ou que des tiers non autorisés y aient accès et (ii) traitent ces données conformément aux seules instructions du Groupe et pour aucune autre finalité que celles que le Groupe a définies. Cette responsabilité pourra néanmoins être partagée avec le sous-traitant dès l'entrée en application du Règlement le 25 mai 2018. Le Règlement, à la différence de la Directive Données Personnelles, impose au sous-traitant certaines obligations notamment en matière de notification de violation de données à caractère personnel et prévoit expressément que la responsabilité du sous-traitant pourra être recherchée. Le Règlement prévoit que le traitement par un sous-traitant est régi par un contrat ou un autre acte juridique qui lie le sous-traitant à l'égard du responsable du traitement, qui comporte certaines informations (e.g. objet et durée du traitement, nature et finalité du traitement, type de données à caractère personnel) et qui impose certaines obligations au sous-traitant (par exemple, le traitement uniquement sur instruction du responsable de traitement).

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

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

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

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

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

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

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

L'activité du Groupe en France est soumise aux dispositions du Code de commerce, notamment celles issues de la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, de la loi Hamon et de la loi Macron. En particulier, le Groupe est soumis aux dispositions de l'article L. 441-6 du Code de commerce fixant le délai de règlement des sommes dues par le distributeur au fournisseur à 30 jours à compter de la date de réception des marchandises, sauf dispositions contraires figurant aux conditions de vente ou convenues entre les parties. Le délai convenu entre les parties pour régler les sommes dues ne peut dépasser soixante jours à compter de la date d'émission de la facture. Par dérogation, un délai maximal de quarante-cinq jours fin de mois à compter de la date d'émission de la facture peut être convenu entre les parties, sous réserve que ce délai soit expressément stipulé par contrat et qu'il ne constitue pas un abus manifeste à l'égard du créancier. Par ailleurs, l'article L. 442-6 du Code de commerce sanctionne certaines pratiques commerciales abusives telles que la rupture brutale d'une relation commerciale établie, la soumission d'un partenaire commercial à des obligations créant un déséquilibre significatif entre les parties et la participation à la violation de l'interdiction de revente hors réseau faite au distributeur lié par un accord de distribution sélective ou exclusive.

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

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

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

Commission européenne pourrait ouvrir des enquêtes sur des cas spécifiques afin de garantir le respect des règles de l'Union européenne concernant les pratiques commerciales restrictives et les abus de position dominante. La Commission européenne prévoit de publier le rapport final contenant ses conclusions ainsi que les observations formulées par les parties prenantes dans le cadre de la consultation publique dans le courant du premier semestre 2017.

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

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

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

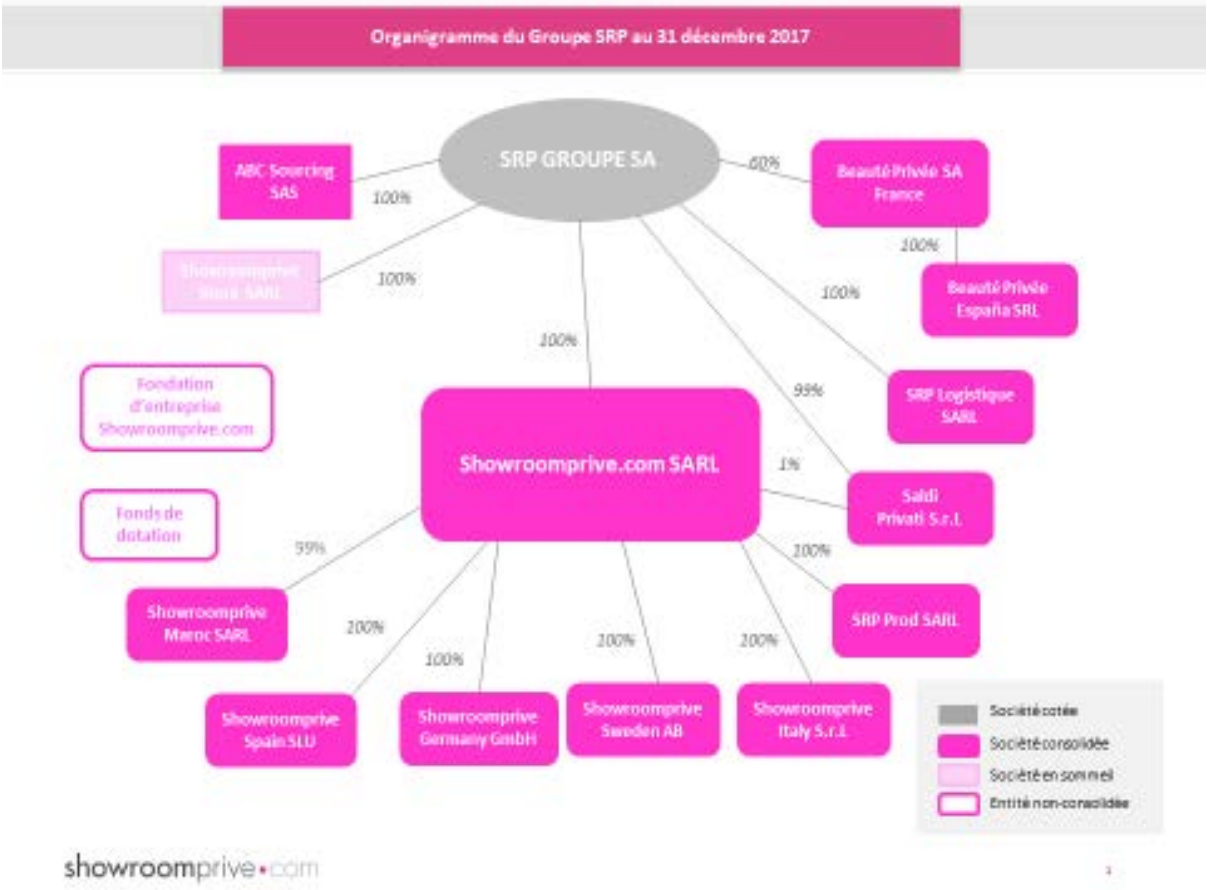
L'agent de voyage est soumis à une réglementation particulière, dont notamment une obligation spéciale d'information (articles L. 211-8 et R. 211-4 du Code du tourisme) et un certain formalisme dans la vente de voyages (articles L. 211-10 et R. 211-6 du Code du tourisme).

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

7. ORGANIGRAMME

7.1 ORGANIGRAMME DU GROUPE

L'organigramme ci-après présente l'organisation juridique du Groupe au 31 décembre 2017.



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 2017 » du présent document de référence pour la liste des filiales consolidées).

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

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

30 décembre 2015. A l'issue de cette augmentation de capital, le capital de Showroomprive.com S.à r.l. s'élève à 145 810 290 euros.

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

ABC Sourcing SAS est une société par actions simplifiée de droit français au capital de 20 000 euros, dont le siège social est situé 1, 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. (anciennement BNK4 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.. 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, en novembre 2017.

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 2017, le Groupe détenait des immobilisations corporelles d'une valeur brute totale de 31,7 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 2018) et quatre 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 2017, un rapport contenant des informations sociales et environnementales, tel que prévu par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce. Pour une information plus détaillée sur ce rapport, le lecteur est invité à se reporter à l'Annexe IV « Rapport sur la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise » du présent document de référence.

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

Le lecteur est invité à lire les informations suivantes relatives aux résultats et à la situation financière du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2016 conjointement avec les comptes consolidés annuels du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils figurent à la section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2017 » du présent document de référence.

Les comptes consolidés annuels du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 ont été établis conformément aux normes IFRS, telles que publiées par l'IASB et adoptées par l'Union européenne. Les comptes consolidés audités pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 comprennent des informations comparatives pour l'exercice clos le 31 décembre 2015. Le rapport d'audit des commissaires aux comptes de la Société sur les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 figure à la section 20.1.2 « Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 » du présent document de référence.

En application de l'article 28-1 du Règlement (CE) n°809/2004, la comparaison des résultats du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2015 figurant au Chapitre 9 « Examen de la situation financière et du résultat du Groupe » du Document de Référence 2016, 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 2017, 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.

Stimulé par une croissance de ses marchés français et internationaux (avec notamment l'acquisition de Saldi Privati en Italie), le chiffre d'affaires du Groupe a augmenté de 21,4 % en 2017 par rapport à l'exercice 2016 (13 % de croissance organique). L'EBITDA du Groupe s'établit à 13,1 millions d'euros sur la période, soit une marge d'EBITDA de 2,0 % contre 5,2 % en 2016. La marge en 2017 a été impactée par des coûts logistiques plus importants en lien avec les achats réalisés sur une base ferme, des investissements pour notamment développer les équipes, et une moindre absorption des coûts fixes.

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 2017 et 2016.

	Exercice clos le 31 décembre		% de variation
	2017	**2016**	**2016 vs 2017**
	(*en milliers d'euros*)		
Chiffre d'affaires Internet[(1)]			
France	518 712	453 729	14,3 %
International	111 169	71 709	55,0 %
Total du chiffre d'affaires Internet	**629 882**	**525 438**	**19,9 %**
Autre chiffre d'affaires[(2)]	25 089	14 266	75,9 %
Total du chiffre d'affaires	**654 971**	**539 704**	**21,4 %**
EBITDA[(3)]			
France	25 722	35 141	(26,8) %
International	(12 659)	(6 890)	(83,73) %
Total EBITDA	**13 063**	**28 251**	**(53,8) %**

(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 ont augmenté de 141 milliards d'euros en 2012 à 260 milliards d'euros en 2017, soit un taux de croissance annuel moyen de 13,1 %. Selon Euromonitor International, ces ventes devraient atteindre 351 milliards d'euros en 2020, soit un taux de croissance annuel moyen de 11 % entre 2014 et 2020. La croissance des taux de pénétration des achats effectués en ligne par les consommateurs dans les marchés du Groupe a un impact positif sur l'activité du Groupe, car il permet d'augmenter le nombre de consommateurs susceptibles de devenir membres et donc d'augmenter potentiellement son chiffre d'affaires.

- *La croissance rapide de la pénétration du m-commerce*. Soutenu par la disponibilité des *smartphones* et des tablettes ainsi que par l'amélioration de la disponibilité et de l'accessibilité aux réseaux haut débit, le pourcentage de consommateurs européens effectuant des achats à partir des terminaux mobiles a connu une croissance rapide au cours des

dernières années qui devrait se poursuivre. Selon Euromonitor International, les achats effectués en ligne à partir de terminaux mobiles par les consommateurs en Europe devraient ainsi croître de 83 milliards d'euros en 2017 à 135 milliards d'euros en 2020. En outre, sur le marché de la vente au détail (en ligne) en Europe, la part des achats effectués à partir de terminaux mobiles par les consommateurs devrait augmenter de 32,1 % en 2017 à 38,6 % en 2020 (Source : Euromonitor International).

Le Groupe a été l'un des premiers acteurs du marché de la vente événementielle en ligne en France à avoir développé des applications mobiles, de sorte qu'il est aujourd'hui l'un des leaders de l'e-commerce en France en termes de trafic généré par le mobile, les applications mobiles du Groupe ayant été téléchargées au 31 décembre 2017 plus de 2,9 millions de fois pour la seule année 2017. L'importance de la version mobile dans l'activité du Groupe est significative, représentant environ 82 % du trafic et 62 % des ventes Internet brutes en 2017. 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 1,55 fois plus élevé que les membres se connectant à la plateforme sur ordinateur (environ 9,8 millions de commandes par an effectuées sur le mobile contre 6,3 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 de cohortes de membres au fil du temps, définies par le trimestre au cours duquel les membres s'enregistrent sur la plateforme du Groupe, et de cohortes d'acheteurs, définies par le trimestre au cours duquel les membres ont procédé à leur premier achat sur la plateforme du Groupe, pour évaluer les tendances en matière de comportements d'achat et le succès de ses dépenses de marketing et de ses efforts pour améliorer l'expérience client. Les habitudes d'achat des membres du Groupe, de ses acheteurs et de ses acheteurs réguliers ont un impact significatif sur les résultats et le chiffre d'affaires du Groupe.

9.1.2.3 Relations avec les marques partenaires

La capacité du Groupe à nouer et à entretenir des relations avec ses marques partenaires, mutuellement bénéfiques, a une incidence sur le résultat d'exploitation du Groupe. Le Groupe s'appuie en effet sur ses relations avec les marques pour offrir à ses membres des produits et des services très diversifiés, de grande qualité, de petites et de grandes marques. L'aptitude du Groupe à pouvoir faire une telle offre à ses membres et ce, à un prix attractif, repose sur sa capacité à attirer de nouvelles marques partenaires et à renforcer les relations avec les marques partenaires existantes en leur offrant un canal de vente à la fois valorisant, discret et efficace leur permettant de vendre rapidement d'importants volumes de stocks excédentaires. En 2017, 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 80 % des ventes Internet brutes du Groupe en 2017 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.

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 2017, le Groupe propose 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 a également ouvert sa plateforme aux membres de plus de 160 pays, pouvant effectuer leurs achats en monnaie locale via un site Internet en langue anglaise. Le tableau suivant résume les dates de lancement des plateformes internationales du Groupe :

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

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

Après une première période de développement pilotée depuis la France, le Groupe a décidé, conformément aux priorités qu'il a définies pour 2016, d'appliquer à partir de 2016 une nouvelle approche dans les pays où il est implanté. Cette stratégie de développement multi-local à l'international vise à se rapprocher de la clientèle et ainsi stimuler la conversion des membres en acheteurs et renforcer leur fidélisation. Cette stratégie s'appuie sur le renforcement de la présence locale du Groupe à travers l'ouverture de bureaux d'achat et la mise en place d'équipes de *sourcing* dédiées (en Espagne, en Italie avec notamment l'acquisition de Saldi Privati et plus récemment en Allemagne), afin de développer des offres plus spécifiques aux besoins des marchés locaux. Elle s'appuie également sur le déploiement à l'international des innovations et outils de conversion lancés en France par le Groupe (comme par exemple le service *Infinity* ou le « panier unique », tous deux lancés en Espagne et au Portugal au cours du premier semestre 2016 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) (susceptible d'être complété d'un montant d'au maximum 10 millions d'euros payables en 2019, sous réserve de l'atteinte de critères de performance liés aux résultats 2018), 100% du capital de la société Saldi Privati (un acteur de référence en Italie qui représentait 2,7

millions de membres et 44 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015), faisant du Groupe le deuxième acteur de la vente évènementielle en Italie[1]. Cette acquisition finalisée en novembre 2016 permet en outre au Groupe de franchir une étape significative dans le déploiement de sa stratégie multi-locale à l'international, en lui permettant de s'appuyer sur les équipes locales existantes de Saldi Privati pour accélérer son développement en Italie et de bénéficier par ailleurs de la plateforme logistique du groupe milanais Banzai, dont Saldi Privati était jusqu'alors la filiale. En 2017, le Groupe a finalisé l'intégration de Saldi Privati et opéré la fusion complète de ses plateformes de vente en Italie.

Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires Internet 2017 à l'international de 111,2 millions d'euros, soit plus de 17,6 % 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. La capacité du Groupe à accroître son chiffre d'affaires tout en contrôlant le niveau de ses frais généraux et administratifs a eu un impact positif sur la rentabilité du Groupe. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la section 9.1.4.5 « Frais généraux et administratifs » du présent document de référence.

La profitabilité du Groupe est influencée par la proportion relative des coûts fixes et des coûts variables dans les dépenses de marketing, les dépenses de logistique et de traitement des commandes

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

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 2016 et 2017 ont atteint 47% 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 augmenté en 2017 par rapport à 2016. En 2017, 71 % des ventes Internet brutes du Groupe ont été générés par les ventes privées portant sur des produits achetés sur une base conditionnelle, contre 80 % en 2016. 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. Bien que les perspectives économiques soient meilleures qu'il y a un an, la croissance économique a connu une période de stagnation en Europe ces dernières années. En janvier 2018, le FMI prévoit une croissance du PIB de la zone Euro de 2,7 % en 2018 et 2,0 % 2019 et, en France, de 1,9 % en 2018 et en 2019 (Source : Mise à jour des Perspectives de l'économie mondiale du FMI, Janvier 2018).

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 96 % du total du chiffre d'affaires du Groupe en 2017. 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 (4 % en 2017) 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 2017 et 2016.

	31 décembre 2017	31 décembre 2016	% Croissance
Acheteurs cumulés[2] *(à la date indiquée)(en milliers)*			
France	6 442	5 562	15,8 %
International	1 541	1 195	28,9 %
Total du nombre d'acheteurs cumulés	**7 983**	**6 757**	**18,1 %**
Acheteurs[3] *(pour l'exercice clos à la date indiquée) (en milliers)*			
France	2 817	2 767	1,8 %
International	751	466	61,0 %
Total du nombre d'acheteurs	**3 567**	**3 234**	**10,3 %**

- *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 : 65 % des acheteurs du Groupe en 2017 avaient déjà effectué au moins un achat au cours d'une période précédente et 78 % des ventes Internet brutes en 2017 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 2017, le Groupe a enregistré dans ses systèmes 66,4 millions de visites en moyenne par mois, et 3,6 millions de membres étaient acheteurs en 2017. 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 2017 et 2016.

	Exercice clos le 31 décembre		(% de variation)
	2017	**2016**	**2017 vs. 2016**
Chiffre d'affaires moyen par acheteur (en euros)			
France	175,2	164,0	6,8 %
International	147,2	135,7	8,5 %
Total	**169,3**	**159,9**	**5,9 %**
Nombre moyen de commandes par acheteur			
France	4,6	4,3	6,3 %
International	3,8	3,6	5,8 %
Total	**4,4**	**4,2**	**4,9 %**
Taille du panier moyen (en euros)			
France	38,2	38,0	0,5 %
International	39,1	38,1	2,6 %
Total	**38,4**	**38,0**	**0,9 %**

- *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 2017, le nombre de commandes passées par les acheteurs utilisant la version mobile a été 1,55 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 62 % des ventes Internet brutes en 2017.

- *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 53 % des ventes Internet brutes en 2017 (52 % en 2016).

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

- *Part des commandes effectuées à partir des terminaux mobiles*. Le pourcentage des commandes effectuées sur la plateforme du Groupe à partir des terminaux mobiles peut avoir une incidence sur la taille 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 l’équipe dépend essentiellement des efforts entrepris par le Groupe pour attirer des nouvelles marques et pour étendre son recrutement à l’international. Dans une moindre mesure, elle repose sur le volume des ventes événementielles du Groupe.

- *les coûts des bureaux*. Les charges locatives liées au siège social du Groupe, les aménagements des locaux loués et le matériel de bureau constituent les principales

composantes des coûts des bureaux. Les loyers sont fixes sur la durée des baux et dépendront, lors de la renégociation des baux, des conditions de marché et des superficies dont le Groupe a besoin. Les coûts du matériel de bureau sont relativement stables. Elles peuvent cependant varier en cas d'augmentation ou de réduction des effectifs du Groupe.

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

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

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

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

9.1.4.6 Résultat opérationnel courant

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

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

Ce poste correspond à la charge d'amortissement au titre de la valeur du fichier membres et de la technologie considérées comme acquises par le Groupe lors de sa réorganisation en 2010. 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 2017. 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 2017.

9.1.4.8 Autres produits et charges opérationnels

Ce poste comprend les produits et les charges considérés comme non récurrents par le Groupe, comme par exemple des plus-values et des moins-values de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles, des frais de restructuration approuvés par la direction, des coûts des litiges, des frais

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

9.1.4.9 Résultat opérationnel

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

9.1.4.10 Coût de l'endettement financier

Le coût de l'endettement financier dépend des montants empruntés et des taux d'intérêt moyens sur ces emprunts. Le Groupe n'a actuellement pas de dette financière en cours autres que les contrats de crédit-bail sur plusieurs équipements utilisés dans ses entrepôts et le financement à long-terme de 15 millions d'euros pour financer l'acquisition de Saldi Privati. 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 2017 expirent d'ici 2019. À l'expiration de ces contrats, le Groupe sera propriétaire de ces équipements. Ce poste dépendra de la décision du Groupe de financer ses activités ou son développement par endettement à long terme ou d'acquérir des équipements supplémentaires dans le cadre de contrats de crédit-bail. Le coût de l'endettement financier dépendra également des dispositions de ces contrats.

9.1.4.11 Autres produits et charges financiers

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

9.1.4.12 Résultat avant impôt

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

9.1.4.13 Impôts sur les bénéfices

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

9.1.4.14 Résultat net

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

9.1.4.15 EBITDA

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

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

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

9.1.5 Ventes Internet brutes

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

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

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

- avant déduction du montant de la taxe sur la valeur ajoutée ;
- avant les ajustements comptables pour la reconnaissance du chiffre d'affaires tels que décrits dans la note 1.14 aux états financiers consolidés du Groupe, incluant :
    - les écarts temporels liés à la reconnaissance différée du chiffre d'affaires (due au fait que certains critères doivent être remplis avant de reconnaître le chiffre d'affaires, notamment la livraison des marchandises chez le client) ;
    - l'impact des remboursements accordés pour les annulations et les retours de marchandises, qui sont considérés comme des annulations de la vente initiale ; et

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

L'indicateur « ventes Internet brutes » n'inclut pas le chiffre d'affaires généré par d'autres canaux, tels que les ventes hors ligne aux grossistes et les services aux entreprises fournis aux marques partenaires. Le volume d'affaires, calculé en ajoutant ce chiffre d'affaires généré par d'autres canaux aux ventes Internet brutes, a augmenté de 22,1 %, passant de 740,7 millions d'euros en 2016 à 904,2 millions d'euros en 2017.

Le tableau suivant présente une réconciliation des ventes Internet brutes avec le chiffre d'affaires Internet IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2016.

	Exercice clos le 31 décembre	
	2017	**2016**
	(en milliers d'euros)	
Total des ventes Internet brutes[1]	**873 600**	**721 606**
Taxe sur la valeur ajoutée[2]	**(143 522)**	**(113 472)**
Impacts de la reconnaissance du chiffre d'affaires[3]	(105 743)	(87 497)
Chiffre d'affaires hors Internet et autre[4]	30 635	19 067
Chiffre d'affaires (IFRS)	**654 970**	**539 704**

(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 2017 ET 2016

Le tableau ci-dessous présente le compte de résultat consolidé du Groupe pour chacun des exercices clos les 31 décembre 2017 et 2016, en milliers d'euros.

Éléments du compte de résultat consolidé

	Exercice clos le 31 décembre		(% de variation)
	2017	**2016**	**2016 vs 2017**
	(en milliers d'euros)		
Chiffre d'affaires Internet			
France	518 712	453 729	14,3 %
International	111 169	71 709	55,0 %
Total du chiffre d'affaires Internet	**629 882**	**525 438**	**19,9 %**
Chiffre d'affaires « autre »[1]	25 089	14 266	75,9 %
Total du chiffre d'affaires	**654 971**	**539 704**	**21,4 %**
Coût des ventes	(416 003)	(332 027)	25,3 %
Marge brute	**238 967**	**207 676**	**15,1 %**
Marketing	(33 048)	(25 683)	28,7 %
Logistique et traitement des commandes	(150 497)	(122 084)	23,3 %

Frais généraux et administratifs	50 802)	(36 887)	37,7 %
Résultat opérationnel courant	**4 621**	**23 022**	**(79,9) %**
Amortissement des actifs incorporels reconnus lors d'un regroupement d'entreprises	(1 372)	(804)	70,6 %
Coût des paiements en actions	(2 707)	(13 295)	(79,6) %
Autres produits et charges opérationnels	(7 879)	(6 322)	24,6 %
Résultat opérationnel	**(7 337)**	**2 601**	
Coût de l'endettement financier	(178)	(690)	(74,2) %
Autres produits et charges financiers	(4**08**)	580	
Résultat avant impôt	**(7 923)**	**2 491**	
Impôts sur les bénéfices	2 689	(2 741)	
Résultat net	**(5 234)**	**(250)**	**1993,6 %**

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

Le tableau ci-dessous présente des informations financières sélectionnées issues du compte de résultat consolidé et des comptes consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2016 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	
	2017	**2016**
	(*en % du chiffre d'affaires*)	
Chiffre d'affaires Internet		
France	79,2 %	84,0 %
International	17,0 %	84,0 %
Total du chiffre d'affaires Internet	**96,2 %**	**97,3 %**
Chiffre d'affaires « autre »	3,8 %	2,7 %
Total du chiffre d'affaires	**100 %**	**100,0 %**
Coût des ventes	(63,5) %	(61,5) %
Marge brute	**36,5 %**	**38,5 %**
Marketing	(5,0) %	(4,8) %
Logistique et traitement des commandes	(23,0) %	(22,6) %
Frais généraux et administratifs	(7,8) %	(6,8) %
Résultat opérationnel courant	**0,7 %**	**4,3 %**
Amortissement des actifs incorporels reconnus lors d'un regroupement d'entreprises	(0,2) %	(0,1) %
Coût des paiements en actions	(0,4) %	(2,5) %
Autres produits et charges opérationnels	(1,2) %	(1,2) %
Résultat opérationnel	**(1,1) %**	**0,5 %**
Coût de l'endettement financier	(0,0) %	(0,1) %
Autres produits et charges financiers	(0,1) %	(0,1) %
Résultat avant impôt	**(1,2) %**	**0,5 %**
Impôts sur les bénéfices	0,4 %	(0,4) %
Résultat net	**(0,8) %**	**0,0 %**

Le tableau ci-dessous présente des informations opérationnelles sélectionnées du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2016.

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

	31 décembre 2017	31 décembre 2016	% Croissance
INDICATEURS CLIENTELE			
Acheteurs cumulés[(2)] *(à la date indiquée)(en milliers)*			
France	6 442	5 562	15,8 %
International	1 541	1 195	28,9 %
Total du nombre d'acheteurs cumulés	**7 983**	**6 757**	**18,1 %**
Acheteurs[(3)] *(pour l'exercice clos à la date indiquée) (en milliers)*			
France	2 817	2 767	1,8 %
International	751	466	61,0 %
Total du nombre d'acheteurs	**3 567**	**3 234**	**10,3 %**
Chiffre d'affaires Internet par acheteur[(5)] *(pour l'exercice clos à la date indiquée)(en euros)*			
France	175,2	164,0	6,8 %
International	147,2	135,7	8,5 %
Total (au niveau du Groupe)	**169,3**	**159,9**	**5,9 %**
COMMANDES			
Commandes[(4)] *(pour l'exercice clos à la date indiquée) (en milliers)*			
France	12 921	11 945	8,2 %
International	2 827	1 660	70,3 %
Total des commandes	**15 748**	**13 605**	**15,8 %**
Nombre moyen de commandes par acheteur[(6)] *(pour l'exercice clos à la date indiquée)*			
France	4,6	4,3	6,3 %
International	3,8	3,6	5,8 %
Total (au niveau du Groupe)	**4,4**	**4,2**	**4,9 %**
Taille du panier moyen [(7)] *(pour l'exercice clos à la date indiquée)(en euros)*			
France	38,2	38,0	0,5 %
International	39,1	38,1	2,6 %
Total (au niveau du Groupe)	**38,4**	**38,0**	**0,9 %**

(1) Hors Saldi Privati en 2016 et Beauteprivee 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 21,4 % en 2017 (passant de 539,7 millions d'euros en 2016 à 655,0 millions d'euros en 2017), tiré par la France et une forte dynamique à l'international.

Le chiffre d'affaires Internet du Groupe a augmenté de 19,9 % en 2017 (passant de 525,4 millions d'euros en 2016 à 629,9 millions d'euros en 2017), tiré par la France où les ventes ont augmenté de 14% et par les activités du Groupe à l'international qui affichent une croissance de 55% confirmant la forte dynamique observée depuis fin 2016 sur ces marchés.

France. En 2017, le chiffre d'affaires Internet du Groupe en France a augmenté de 65 millions d'euros (soit une hausse de 14,3 %) (passant de 453,7 millions d'euros en 2016 à 518,7 millions d'euros en 2017).

International. En 2017, le chiffre d'affaires Internet dans les marchés internationaux du Groupe a augmenté de 39,5 millions d'euros (soit une hausse de 55 %) (passant de 71,7 millions d'euros en 2016 à 111,2 millions d'euros en 2017).

La croissance du chiffre d'affaires Internet du Groupe en 2017 provient de la hausse du nombre d'acheteurs en France et particulièrement à l'international, associée à une hausse continue du chiffre d'affaires moyen par acheteur en France comme 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 1,2 millions de nouveaux acheteurs en 2017 (en hausse de 18,1 % en 2017). Le nombre d'acheteurs en 2017 a dépassé les 3,5 millions, soit une hausse de plus de 10 % par rapport à l'année précédente.

Chiffre d'affaires moyen par acheteur. Le chiffre d'affaires moyen par acheteur a continué de croître de façon significative (en hausse de 5,9 % en 2017) pour atteindre 169,3 euros. En 2017, cette augmentation s'explique par la croissance du nombre moyen de commandes par acheteur (environ 4,4 commandes par acheteur en moyenne en 2017 contre 4,2 commandes en 2016), associée à une hausse de la taille du panier moyen d'environ 0,9% qui atteint 38,4 euros.

Comme en 2016, la croissance du chiffre d'affaires Internet du Groupe en 2017 reste soutenue par l'importance croissante des terminaux mobiles, qui génèrent désormais 82 % du trafic et 62 % des ventes Internet brutes en 2017, soit 7 points de plus que l'an passé. Les acheteurs sur mobile génèrent en moyenne 1,55 fois plus de commandes que sur ordinateur (environ 9,8 millions de commandes par an effectuées sur le mobile contre 6,3 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 31,3 millions d'euros en 2017 (soit une hausse de 15,1 %) (passant de 207,7 millions d'euros en 2016 à 239,0 millions d'euros en 2017).

La marge brute en pourcentage du chiffre d'affaires a baissé de 38,5 % en 2016 à 36,5 % en 2017. La baisse du taux de marge brute (- 2 points de base par rapport à 2016) s'explique par la consolidation de Saldi Privati dont la marge brute est inférieure à celle du reste du Groupe (impact de 40 points de base), par des investissements en faveur de la conversion tels que le programme Infinity ou des opérations d'animation commerciale pour stimuler l'activité des membres (impact de 80 points de base) et par une légère hausse des remboursements ainsi que la revente d'anciens stocks à des prix dégradés (impact de 80 points de base).

En excluant l'incidence de ces éléments, la marge brute du Groupe aurait atteint 38,1 % du chiffre d'affaires en 2017.

9.2.3 Marketing

Les dépenses de marketing du Groupe en valeur absolue ont augmenté de 28,7 % en 2017 (passant de 25,7 millions d'euros en 2016 à 33,0 millions d'euros en 2017). En pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe, les dépenses de marketing ont augmenté de 20 points de base, passant de 4,8 % du chiffre d'affaires en 2016 à 5,0 % en 2017, en raison essentiellement des effets de périmètre liés aux acquisitions de Saldi Privati et Beauteprivee.

9.2.4 Logistique et traitement des commandes

Les frais de logistique et de traitement des commandes en pourcentage du chiffre d'affaires ont augmenté de 22,6 % en 2016 à 23 % en 2017 (soit une hausse de 40 points de base), en raison des coûts additionnels de stockage et de traitement liés à la hausse insuffisamment anticipée des achats réalisés sur une base ferme sur l'exercice 2017 (représentant un surcoût de l'ordre de 4 millions d'euros).

9.2.5 Frais généraux et administratifs

Les frais généraux et administratifs en pourcentage du chiffre d'affaires ont augmenté, passant de 6,8 % du chiffre d'affaires en 2016 à 7,8 % du chiffre d'affaires en 2017, en raison des changements de périmètres liés aux acquisitions de Saldi Privati et Beauteprivee, des investissements pour développer les équipes du Groupe (en particulier à l'international et pour la constitution d'une équipe média) et la moindre absorption des coûts fixes alors que la structure de coûts avait été initialement calibrée pour absorber une croissance plus forte.

9.2.6 Résultat opérationnel courant

Reflétant les tendances précitées, le résultat opérationnel courant du Groupe a baissé de 79,9 %, passant de 23,0 millions d'euros en 2016 à 4,6 millions d'euros en 2017. En pourcentage du chiffre d'affaires, le résultat opérationnel courant a diminué, passant de 4,3 % en 2016 à 0,7 % en 2017 en raison du recul de la marge brute du Groupe en pourcentage du chiffre d'affaires.

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

Ce poste 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 1,3 million d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, contre à 0,8 million d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016. Cette différence s'explique par l'effet d'année pleine lié aux acquisitions de Saldi Privati et d'ABC Sourcing et à l'activation d'actifs incorporels amortissables dans le cadre de l'acquisition de Beauteprivee (en mars 2017).

9.2.8 Coût des paiements en actions

Le coût des paiements en actions du Groupe a baissé de 13,3 millions d'euros en 2016 à 2,7 millions d'euros en 2017 ; cette diminution s'explique principalement par une baisse de l'attribution des plans d'actions gratuites suite à l'admission aux négociations des actions de la Société sur Euronext Paris en octobre 2015. Ces charges ont eu un impact limité sur la trésorerie du Groupe (environ 0,6 million d'euros).

9.2.9 Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels représentent une charge nette de 7,9 millions d'euros en 2017 (contre 6,3 millions d'euros en 2016) qui comprend principalement des charges de

restructuration (2,7 millions d'euros), des honoraires liés à des opérations de fusions-acquisitions (1,7 millions d'euros), des dons à la fondation d'entreprise Showroomprivé et au fonds de dotation (1,0 million d'euros), des honoraires à caractère non-récurrent (0,7 million d'euros), des coûts liés à l'intégration de Saldi Privati et Beauteprivee (1,1 millions d'euros), des coûts engagés dans le cadre de litiges commerciaux (0,5 million d'euros).

9.2.10 Résultat opérationnel

En cohérence avec les facteurs décrits ci-dessus, le résultat opérationnel du Groupe a diminué, passant de 2,6 millions d'euros en 2016 à (7,3) millions d'euros en 2017.

9.2.11 Coût de l'endettement financier

Le coût de l'endettement financier du Groupe, a baissé passant de 0,7 million d'euros en 2016 à 0,2 million d'euros en 2017.

9.2.12 Autres produits et charges financiers

Les autres produits et charges financiers représentent une charge nette de (0,4) million d'euros en 2017 et un produit net de 0,6 million d'euros en 2016.

9.2.13 Résultat avant impôt

Le résultat avant impôt du Groupe est passé de 2,4 millions d'euros en 2016 à (7,9) millions d'euros en 2017. Cette diminution s'explique par la baisse du résultat opérationnel (détaillée ci-dessus). Le résultat avant impôt en pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe est passé de 0,5 % en 2016 à (1,2) % en 2017, reflétant la diminution du résultat opérationnel en pourcentage du chiffre d'affaires.

9.2.14 Impôts sur les bénéfices

La charge d'impôt du Groupe est passée de (2,7) millions d'euros en 2016 à un produit d'impôt de 2,7 millions d'euros en 2017. Ce produit d'impôt est le reflet de la combinaison de charges d'impôt courant pour 0,4 million d'euros et de produits d'impôts différés pour 3,1 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 a baissé de 13 millions d'euros en 2016 à (2,5) millions d'euros en 2017.

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)	**2017**	**2016**
Résultat net.....	(5 234)	(250)
Coûts des paiements en actions	2 707	13 295
Résultat net ajusté[(1)]	**(2 527)**	**13 045**

(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 2017 et 2016.

	Exercice clos le 31 décembre				
	2017		2016		2017 vs 2016
	en milliers d'euros	*En % du chiffre d'affaires*	*en milliers d'euros*	*En % du chiffre d'affaires*	*% de variation*
Résultat net	(5 234)	**(0,8)** %	(250)	(0,0) %	1 994,3 %
Amortissement des actifs incorporels reconnus à l'occasion d'un regroupement d'entreprises.	1 372	(0,2) %	804	0,0 %	70,6 %
Amortissement et dépréciation des immobilisations	8 443	1,3 %	5 229	1,0 %	61,5 %
Dont amortissement lié à la logistique et au traitement des commandes	*2 040*	*0,3 %*	*1 787*	*0,3 %*	*14,2 %*
Dont amortissement liés aux frais généraux et administratifs.	*6 403*	*1,0 %*	*3 442*	*0,6 %*	*86,0 %*
Coût des paiements fondés sur des actions	2 707	0,4 %	13 295	2,5 %	(79,6) %
Éléments non récurrents[(1)]	7 878	1,2 %	6 322	1,2 %	24,6 %
Coût de l'endettement financier	178	0,0 %	690	0,1 %	(74,2) %
Autres produits et charges financiers	408	0,1 %	(580)	0,1 %	(170,3) %
Impôt sur les bénéfices	(2 689)	(0,4) %	2 741	0,4 %	(198,1) %
EBITDA	**13 063**	**2,0 %**	**28 251**	**5,2 %**	**(53,8)%**
France	*25 722*	*4,7 %[(2)]*	*35 141*	*7,5 %[(2)]*	*(26,8)%*
International	*(12 659)*	*(11,3) %[(2)]*	*(6 890)*	*(9,6) %[(2)]*	*83,7%*

(1) Ce poste est principalement composé d'éléments non-récurrents reconnus dans le poste « Autres produits et charges opérationnels ». Pour plus de détails, le lecteur est également invité à se reporter à la section 9.2.9 « Autres produits et charges opérationnels » du présent document de référence.

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

L'EBITDA a décliné de 53,8 % en 2017 pour atteindre 13,1 millions d'euros, correspondant à une marge d'EBITDA de 2 % du chiffre d'affaires en 2017. L'EBITDA atteint 16,2 millions d'euros hors impact de l'acquisition de Saldi Privati dont la performance sur l'exercice 2017 a été impactée par les coûts liés au détourage du groupe ePRICE et à l'intégration sur la plateforme Showroomprivé (finalisés en juin 2017).

La marge d'EBITDA hors Saldi Privati atteint 2,6% en baisse de 2,8 points de base par rapport à 2016. La baisse de la rentabilité en 2017 s'explique par un manque d'efficacité commerciale (notamment au quatrième trimestre) pesant sur le chiffre d'affaires et la marge brute, des coûts logistiques plus importants en lien avec la hausse insuffisamment anticipée des achats réalisés sur une base ferme sur l'exercice (les ventes fermes ont représenté 29% du chiffre d'affaires en 2017 contre 20% en 2016), des investissements pour développer les équipes (en particulier à l'international et pour la constitution d'une équipe média) et la moindre absorption des coûts fixes.

France. En 2017, l'EBITDA du Groupe en France a diminué de 9,4 millions d'euros (soit une baisse de 26,8 %) (passant de 35,1 millions d'euros en 2016 à 25,7 millions d'euros en 2017), la rentabilité atteignant 4,7 % en 2017.

International. Les activités à l'international ressortent en pertes de 12,7 millions d'euros (contre une perte de 6,9 millions d'euros en 2016), pénalisées par l'intégration de Saldi Privati (marge d'EBITDA à – 3,2 millions d'euros sur l'année), des prix plus agressifs sur certains marchés et le poids des dépenses marketing à l'international.

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 2016 figurant au Chapitre 10 « Examen de la situation financière et du résultat du Groupe » du Document de Référence 2016 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 2017, sa dette financière brute était de 30,0 millions d'euros et correspondait essentiellement à une dette externe levée en 2017 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, et des contrats de crédit-bail. Le Groupe examine régulièrement des opportunités d'acquisition et d'investissement et pourrait, à l'image de l'acquisition de Saldi Privati en Italie fin 2016, réaliser des acquisitions et des investissements ciblés pour mettre en œuvre sa stratégie. Le Groupe pourrait financer ses investissements éventuels grâce à sa trésorerie disponible, à ses flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles, à l'émission d'obligations ou d'instruments de capitaux propres, à des emprunts bancaires ou à une combinaison de ces possibilités.

10.2 RESSOURCES FINANCIERES

Les dynamiques positives du besoin en fonds de roulement du Groupe ont historiquement généré des flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles élevés qui lui ont permis de répondre à ses besoins en trésorerie récurrents sans devoir recourir au financement par emprunt ou par émission d'instruments de capitaux propres. 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 négatifs liés aux activités opérationnelles avant impôt pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 (33,4 millions d'euros) comparés à des flux de trésorerie nets positifs de 35,0 millions d'euros en 2016. Le lecteur est invité à se reporter aux sections 3.4 « Dynamiques du besoin en fonds de roulement » et 10.5.1 « Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles » du présent document de référence pour plus de détails. Les impôts payés se sont élevés à 4,8 millions d'euros en 2017 et à 2,3 millions d'euros en 2016.

- *Trésorerie disponible et équivalents de trésorerie*. La trésorerie et les équivalents de trésorerie inscrits au bilan du Groupe aux 31 décembre 2017 et 2016 s'élèvent à respectivement 50,9 millions d'euros et 97,0 millions d'euros. La variation nette de la trésorerie s'explique essentiellement par la baisse de la rentabilité sur l'exercice 2017, l'augmentation des besoins en fonds de roulement qui provient notamment de la hausse plus forte qu'anticipée du poids

des achats réalisés sur une base ferme sur l'exercice et l'acquisition de 60 % de Beauteprivee pour un montant décaissé en 2017 de 8,3 millions d'euros (net de la trésorerie acquise).

- *Crédit-bail.* Le total des encours au titre de ces contrats de crédit-bail s'élevait à 2,4 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 3,0 millions d'euros au 31 décembre 2016.

- *Financement.* Le Groupe a levé en 2017 un financement à long-terme de 15 millions d'euros pour financer l'acquisition de Saldi Privati.

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 2016 et 2017, 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 12,5 millions d'euros et 8,4 millions d'euros pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2016. 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. Toutefois, l'exercice 2017 a été une exception à cette règle, la génération de trésorerie en 2017 ayant été négative car impactée par la hausse plus forte qu'anticipée des achats réalisés sur une base ferme ce qui a pesé sur les besoins en fonds de roulement. En effet, les ventes fermes sont passées de 20% du chiffre d'affaires en 2016 à 29% en 2017.

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 2017 et 2016.

	Exercice clos le 31 décembre	
	2017	**2016**
	(*en milliers d'euros*)	
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	(38 238)	32 756
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(20 794)	(39 880)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	12 912	1 146
Variation de change	(6)	-
Variation de la trésorerie	(46 126)	(5 978)

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	
	2017	**2016**
	(*en milliers d'euros*)	
Résultat net consolidé	(5 234)	(250)
Élimination des provisions et amortissements et autres éliminations	11 946	18 228
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt	6 712	17 978
Élimination de la charge (produit) d'impôt	(2 689)	2 741
Élimination du coût de l'endettement financier net	178	690
Incidence de la variation du besoin en fonds de roulement	(37 627)	13 608
Dont Incidence de la variation des stocks	*-(6 758)*	*(16 284)*
Dont Incidence de la variation des clients, fournisseurs et comptes rattachés	*- (25 466)*	*25 502*
Dont Incidence de la variation des autres créances et dettes	*-(5 403)*	*4 390*
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles avant impôt	(33 426)	35 017
Impôts payés	*(4 812)*	*(2 261)*
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	(38 238)	32 756

Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles du Groupe se sont élevés à (38,2) millions d'euros en 2017 et 32,8 millions d'euros en 2016. En 2016, l'importante augmentation des flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles s'explique par la croissance de l'EBITDA et l'incidence de la variation du besoin en fonds de roulement de 15,0 millions d'euros. 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 et l'acquisition de 60 % de Beauteprivee.

Variations du besoin en fonds de roulement

Les variations du besoin en fonds de roulement ont généré une trésorerie négative de (37,6) millions d'euros en 2017 et une trésorerie positive de 13,6 million d'euros en 2016. 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 constitue une exception à la règle pour les raisons indiquées ci-dessus.

Pour l'exercice 2016, 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 du besoin en fonds de roulement génératrices de flux de trésorerie positifs.

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

Les flux de trésorerie générés par les variations du besoin en fonds de roulement ont représenté en 2017 et 2016 respectivement (5,7) % et 2,8 % 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	
	2017	**2016**
	(en milliers d'euros)	
Incidence des variations de périmètre…….	(8 331)	(31 751)
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles.....	(12 474)	(8 400)
Acquisition d'actifs financiers	--	--
Variation des prêts et avances consentis	(32)	(97)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles.....	43	368
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(20 794)	(39 880)

En 2017, le Groupe a généré un flux de trésorerie liés aux activités d'investissement négatif de (20,8) millions d'euros contre (39,9) millions d'euros en 2016, cette évolution s'expliquant principalement du fait de l'acquisition de la société Beauteprivee et des investissements en immobilisations corporelles et incorporelles. Les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles sont en hausse, passant de 8,4 millions en 2016 à 12,5 millions en 2017, 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	
	2017	**2016**
	(*en milliers d'euros*)	
Augmentation de capital et réserves pour primes d'émission	805	2 737
Émission d'emprunts	22 500	--
Remboursement d'emprunts	(8 569)	(901)
Intérêts financiers nets versés	(183)	(690)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	12 912	1 146

En 2017, le Groupe a généré un flux de trésorerie lié aux activités de financement positif de 12,9 millions d'euros, principalement dû à la levée d'un emprunt bancaire à hauteur de 15 millions d'euros
En 2016, le Groupe a généré un flux de trésorerie lié aux activités de financement positif de 1,1 million d'euros, principalement dû aux levées de stock-options.

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 6,7 millions d'euros en 2017 et étaient principalement consacrées à l'amélioration de ses applications mobiles et de ses sites Internet, aux gains d'efficacité de ses systèmes logistiques et de traitement des commandes, 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 6.5.12.1 « Architecture technologique » du présent document de référence pour plus de détails sur la plateforme technologique du Groupe.

11.1.2 Développement des opérations logistiques

Le Groupe cherche continuellement à améliorer l'efficacité de ses opérations logistiques. Par exemple le Groupe a investi en 2014 dans une machine spécialisée dans le tri des produits, qui lui a permis de commencer à automatiser certains aspects du tri des stocks reçus de la part des fournisseurs, précédemment réalisés manuellement, et d'améliorer l'efficacité de ses opérations de tri. Le Groupe a également mis à jour ses systèmes internes de retour afin d'améliorer la précision et les délais de traitement. 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 soit opérationnel fin 2019.

Le lecteur est invité à se reporter à la section 6.5.11 « Logistique et traitement des commandes » du présent document de référence pour plus de détails sur le système logistique du Groupe.

11.2 PROPRIETE INTELLECTUELLE

Compte tenu de l'importance de la propriété intellectuelle dans son secteur d'activité, le Groupe met en place une politique de protection vigilante de ses quatre principaux types de droits de propriété intellectuelle que sont les savoir-faire, les marques, les logiciels et les bases de données, dans les huit pays 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* », telles que les opérations « Grand Jeu Showroomprivé Grazia.fr » et « Jeu-concours showroomprive.com et Journaldesfemmes.com », dans le cadre desquelles les marques du partenaire commercial et du Groupe sont utilisées conjointement. Ces accords de « *co-branding* » reposent sur la conclusion de contrats de licence de marque réciproques entre le partenaire concerné et le Groupe.

Le Groupe ne dispose d'aucune autre autorisation d'utilisation ou licence de droits de propriété intellectuelle de tiers, à l'exception des licences de logiciels informatiques utilisés dans le cadre de la gestion de ses bases de données, du traitement des courriels ainsi que de l'exploitation, du développement et de la maintenance de ses plateformes technologiques et de son système d'information.

11.2.2.2 Contrats de licences concédées par le Groupe

En dehors de licences concédées par le Groupe dans le cadre des accords de « co-branding » mentionnés ci-dessus, ainsi que de certains contrats de mise en œuvre de systèmes de paiement aux termes desquels le Groupe concède à ses prestataires une licence pour permettre la fourniture des services concernés, le Groupe n'a accordé aucun contrat de licence sur ses droits de propriété intellectuelle.

12. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES ET LES OBJECTIFS

12.1 TENDANCES D'ACTIVITES

Pour une description détaillée des résultats du Groupe en 2016 et 2017, 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 2018, le Groupe souhaite se focaliser sur son plan « Performance 2018-2020 », destiné à améliorer à court terme son efficacité opérationnelle et profiter pleinement à moyen terme de ses opportunités de croissance et de rentabilité.

A moyen terme, les bénéfices offerts par son partenariat stratégique avec Carrefour ainsi que les initiatives autour de la logistique et de la monétisation de son offre média et data ouvrent de nouvelles perspectives de croissance et de rentabilité.

Dans ce contexte, le Groupe mettra à jour ultérieurement ses prévisions d'objectifs pour 2020.

Le Groupe a détaillé son plan de performance 2018-2020 à l'occasion de l'annonce de ses résultats annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

12.3.1 Priorités 2018 : ramener progressivement Showroomprivé à son plein potentiel

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

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

12.3.1.2 Amélioration de l'efficacité opérationnelle

- Renforcement de l'approche commerciale :

  - Renforcement des équipes avec des recrutements seniors en particulier sur les catégories de produits qui ont sous-performé en 2017.

  - Réorganisation de l'équipe commerciale autour de six pôles d'expertise avec la mise en place d'une stratégie propre à chaque catégorie de produits.

- Evolution de l'approche commerciale avec les marques stratégiques vers une stratégie 360° et une approche globale.

- Pilotage plus fin de l'activité :

- Mise en place de nouveaux outils de pilotage de l'activité (nouvel outil de gestion des ventes, renforcement des indicateurs et tableaux de bord).

- Mise en place de comités transverses de suivi de l'activité et de validation des opportunités impliquant à la fois les équipes commerciales, opérationnelles et financières.

- Renforcement de la fonction finance.

- Investissement croissant dans les équipes et la plateforme IT.

- Renforcement des équipes IT avec le recrutement de 40 ingénieurs et business analystes.

- 4 priorités : gagner en efficacité, continuer à innover, préparer la croissance de demain (*scalability*) et renforcer nos équipes de science de la data.

12.3.1.3 Evolution de l'approche marketing

- Transition d'une approche marketing centrée sur le recrutement de nouveaux acheteurs vers une stratégie tournée vers l'engagement des membres, la fidélisation et la préférence de marque.

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

12.3.2.1 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 16% des flux à horizon 2020).

12.3.2.2 Développer de nouvelles sources de revenus et de marges :

- Mise en valeur des actifs du Groupe (audience, connaissance précise de ses membres, accès aux annonceurs) au travers de la monétisation de ses offres média et data.

- Grâce à son modèle très engageant, Showroomprivé dispose d'une singularité précieuse pour les marques : la connaissance précise d'une cible attractive, la digital woman, combinée à une donnée vaste et riche.

12.3.2.3 Tirer profit du partenariat avec Carrefour

- Elargissement de l'offre avec l'accès à de nouvelles marques et catégories de produits.

- Déploiement d'un réseau de Click-&-Collect de premier plan avec un potentiel de près de 5700 magasins en France et 12 000 dans le monde.

- Opérations marketing croisées permettant le recrutement de nouveaux acheteurs et la simulation de l'engagement des membres existants.

- Création d'un partenariat autour de la data.

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 au Chapitre 16 « Fonctionnement des organes d'administration et de direction » et à la section 21.2 « Actes constitutifs et statuts » du présent document de référence.

14.1.1 Conseil d'administration

14.1.1.1 Composition du Conseil d'administration

Le tableau ci-dessous présente la composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2017 et les principaux mandats et fonctions exercés par les membres du Conseil d'administration dans la Société et en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années.

Nom, adresse professionnelle	**Âge**[(1)]	**Sexe**	**Nationalité**	**Date de première nomination**	**Date d'expiration du mandat**	**Fonction principale exercée dans la Société**	**Principaux mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années**
Thierry Petit 1, rue des Blés ZAC Montjoie 93212 La Plaine Saint-Denis Cedex, France	44 ans	M	Française	29 juillet 2010	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018	Président du Conseil d'administration Directeur Général Administrateur	Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence : - Gérant A de TP Invest Holding SARL - Président de Pérée Investissements SAS - Président de Financière Sainte Ambroises SAS Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : -

Nom, adresse professionnelle	Âge[(1)]	Sexe	Nationalité	Date de première nomination	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Principaux mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années
David Dayan 1, rue des Blés ZAC Montjoie 93212 La Plaine Saint-Denis Cedex, France	44 ans	M	Française	29 juillet 2010	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018	Directeur Général délégué Administrateur	Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence : - 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 Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : -

Nom, adresse professionnelle	Âge[(1)]	Sexe	Nationalité	Date de première nomination	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Principaux mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années
Éric Dayan 1, rue des Blés ZAC Montjoie 93212 La Plaine Saint-Denis Cedex, France	38 ans	M	Française	16 octobre 2015	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019	Administrateur	Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence : - Gérant A de Victoire Investissement Holding SARL - Gérant A de Victoire Real Estate Investment 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 : -
Michaël Dayan 1, rue des Blés ZAC Montjoie 93212 La Plaine Saint-Denis Cedex, France	36 ans	M	Française	16 octobre 2015	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 : -

Nom, adresse professionnelle	Âge[1]	Sexe	Nationalité	Date de première nomination	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Principaux mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années
Marie Ekeland 269, avenue Daumesnil, 75012 Paris, France	42 ans	F	Française	16 octobre 2015	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017[2]	Administrateur indépendant Membre du Comité des nominations et des rémunérations	Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence : - Présidente de Daphni SAS - Vice-Présidente de l'association France Digitale - Membre du Conseil d'administration de Parrot SA[3] - Membre du Conseil d'administration de l'Institut Louis Bachelier - Présidente de Bibicheri SARL Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : - Membre du Conseil d'administration d'Elaia Partners SAS, - Censeur au Conseil d'administration de Teads-Ebuzzing SAS, - Membre du Conseil d'administration de Criteo SA[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

Nom, adresse professionnelle	Âge[(1)]	Sexe	Nationalité	Date de première nomination	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Principaux mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années
Melissa Reiter Birge 3 Stony Point West, Westport, CT 06880 USA	49 ans	F	Américaine	16 octobre 2015	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018	Administrateur indépendant Président du Comité d'audit	Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence : - Fondatrice et Présidente-Directrice Générale de Mia Tango, Inc. (États-Unis d'Amérique) Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : - CFO de Kayak Software Corporation, une filiale de Priceline Group, Inc.[(3)] (États-Unis d'Amérique)
Olivier Marcheteau 33, boulevard du Général Martial Valin 75015 Paris France	47 ans	M	Française	16 octobre 2015	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 : - Directeur Général des Opérations et membre du Conseil d'administration de Vestiaire Collective (France) Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : - Président du Conseil d'administration de Casino Entreprises (France) - Président du Conseil d'administration de Cdiscount (France) - Administrateur de MonShowroom (France) Administrateur de Banque Casino (France)

Nom, adresse professionnelle	Âge[1]	Sexe	Nationalité	Date de première nomination	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Principaux mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années
Marie-Estelle Taudou Miquelard 45, avenue Victor Hugo – 75116 Paris France	40 ans	F	Française	31 mai 2017[4]	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 : - Avocat au barreau de Paris Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : -
Luciana Lixandru Accel 1 New Burlington Place W1S 2HR London, Royaume-Uni	33 ans	F	Roumaine	31 mai 2017[5]	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017[2]	Administrateur indépendant Membre du Comité d'audit	Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence : - Administrateur de Deliveroo - Administrateur de Selency - Administrateur de Vinted - Administrateur de UiPath Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : -
Alix Laine 4 Victoria Road W85RD London, Royaume-Uni	40 ans	F	Française	3 juillet 2017[6]	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Administrateur indépendant	Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence : - Administrateur de Akila Finance Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : - censeur au conseil d'administration de Sarenza

Nom, adresse professionnelle	Âge[1]	Sexe	Nationalité	Date de première nomination	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Principaux mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années
Alexandre Nodale 80, boulevard du Mandinet 77432 Marne La Vallée Cedex 2	39 ans	M	Française	3 juillet 2017[6]	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020[7]	Administrateur	Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence : - Aministrateur de Conforama Holding and PDG de Conforama Holding - Président de Conforama Développement - Administrateur de Conforama France et Président du Conforama France - Gérant de Conforama Investissement - Administrateur de Conforama Italia, Conforama España, Real Invest Conforama, Conforama Portugal, ImmoConfo1, ImmoConfo 2, Conforama Luxembourg, Conforama Suisse SA - Président de Conforama Italia, Conforama España, Real Invest Conforama , Conforama Portugal, ImmoConfo1 , ImmoConfo 2, Conforama Luxembourg, Conforama Suisse SA - Gérant de Conforama Investissement 2 - Représentant permanent de Conforama France, Administrateur d'Eco Mobilier et ESR - Membre du conseil de surveillance de Steinhoff International Holdings NV - Directeur général Adjoint chez Steinhoff International Holdings NV PDG de Conforama France Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : -

Nom, adresse professionnelle	Âge[1]	Sexe	Nationalité	Date de première nomination	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Principaux mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années

(1) Nombre d'années pleines au 31 décembre 2017.

(2) Renouvellement proposé à l'assemblée générale prévue le 14 juin 2018.

(3) Société cotée.

(4) Madame Marie-Estelle Taudou Miquelard a été cooptée par décision du Conseil d'administration du 31 mai 2017, en remplacement de Monsieur Mathieu Laine, démissionnaire avec effet au 30 mai 2017. Cette cooptation a été ratifiée par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 26 juin 2017.

(5) Madame Luciana Lixandru a été cooptée par décision du Conseil d'administration du 31 mai 2017, en remplacement de Monsieur Hendrik Nelis, démissionnaire avec effet au 30 mai 2017. Cette cooptation a été ratifiée par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 26 juin 2017.

(6) Madame Alix Laine et Monsieur Alexandre Nodale ont été nommés en tant qu'administrateurs par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 juin 2017, sous la condition suspensive sans effet rétroactif de la réalisation définitive de la prise de participation de 17 % dans la Société du Groupe Conforama telle qu'annoncée dans un communiqué de presse en date du 12 mai 2017, pour une durée de quatre années à compter de la réalisation de la condition suspensive susvisée, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020. Tous pouvoirs ont été donnés au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, pour constater la réalisation de la condition suspensive susvisée. La réalisation définitive de la prise de participation étant intervenue le 3 juillet 2017, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 25 juillet 2017, a constaté la réalisation de la condition suspensive à la date du 3 juillet 2017 et la prise d'effet à cette date les nominations de Madame Alix Laine et de Monsieur Alexandre Nodale en qualité d'administrateurs.

(7) 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 Conforama. Madame Marie Cheval, Directrice Exécutive Clients, Services et Transformation Digitale de la société Carrefour, a été cooptée en remplacement de Monsieur Alexandre Nodale par le Conseil d'administration du 15 février 2018. L'assemblée générale des actionnaires de la Société prévue le 14 juin 2018 sera appelée à se prononcer sur la ratification de cette cooptation.

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 2017

Monsieur Weiguo (David) Gu a démissionné de son mandat d'administrateur avec effet au 27 juin 2017.

Monsieur Mathieu Laine a démissionné de son mandat d'administrateur de la Société avec effet au 30 mai 2017. En remplacement, Madame Marie-Estelle Taudou Miquelard a été cooptée par décision du Conseil d'administration du 31 mai 2017. Cette cooptation a été ratifiée par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 26 juin 2017.

Monsieur Hendrik Nelis a démissionné de son mandat d'administrateur de la Société avec effet au 30 mai 2017. En remplacement, Madame Luciana Lixandru a été cooptée par décision du Conseil d'administration du 31 mai 2017. Cette cooptation a été ratifiée par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 26 juin 2017.

Madame Alix Laine et Monsieur Alexandre Nodale ont été nommés en tant qu'administrateurs par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 juin 2017, sous la condition suspensive sans effet rétroactif de la réalisation définitive de la prise de participation de 17 % dans la Société du Groupe Conforama telle qu'annoncée dans un communiqué de presse en date du 12 mai 2017, pour une durée de quatre années à compter de la réalisation de la condition suspensive susvisée, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020. Tous pouvoirs ont été donnés au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, pour constater la réalisation de la condition suspensive susvisée. La réalisation définitive de la prise de participation étant intervenue le 3 juillet 2017, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 25 juillet 2017, a constaté la réalisation de la condition suspensive à la date du 3 juillet 2017 et la prise d'effet à cette

date les nominations de Madame Alix Laine et de Monsieur Alexandre Nodale en qualité d'administrateurs.

Evolutions de la composition du Conseil d'administration intervenues depuis la clôture de l'exercice clos le 31 décembre 2017

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 sera soumise à ratification par l'assemblée générale des actionnaires prévue le 14 juin 2018.

En outre, les mandats d'administrateurs de Mesdames Marie Ekeland et Luciana Lixandru arrivent à échéance lors de l'assemblée générale des actionnaires prévue le 14 juin 2018. A cet égard, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 12 avril 2018, a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de proposer à l'assemblée générale des actionnaires prévue le 14 juin 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.

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.

L'Assemblée générale des actionnaires du 26 juin 2017, sur proposition du Conseil d'administration, a approuvé la nomination de Monsieur Andrew Bond en tant que censeur, sous la condition suspensive sans effet rétroactif de la réalisation définitive de la prise de participation de 17 % dans la Société du Groupe Conforama telle qu'annoncée dans un communiqué de presse en date du 12 mai 2017, pour une durée de quatre années à compter de la réalisation de la condition suspensive susvisée, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020. Tous pouvoirs ont été donnés au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, pour constater la réalisation de la condition suspensive susvisée. La réalisation définitive de la prise de participation étant intervenue le 3 juillet 2017, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 25 juillet 2017, a constaté la réalisation de la condition suspensive à la date du 3 juillet 2017 et la prise d'effet à cette date de la nomination de Monsieur Andrew Bond en qualité de censeur. Monsieur Andrew Bond a démissionné de ses fonctions de censeur 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, 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 sera soumise à ratification par l'assemblée générale des actionnaires prévue le 14 juin 2018.

14.1.1.2 Renseignements personnels concernant les membres du Conseil d'administration au 31 décembre 2017

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 accompagne Showroomprive.com sur les sujets commerciaux et juridiques tout en étant garant de la réalisation du Business Plan. Michaël Dayan est diplômé du Certificat d'Aptitude à la Profession d'Avocat (CAPA) de l'École de Formation professionnelle des Barreaux de la Cour d'Appel de Paris (EFB) et est titulaire d'une maîtrise de droit des affaires (Université Paris Assas) et d'un DESS en droit européen des affaires (Université Paris Descartes).

Marie Ekeland est Présidente de Daphni et était anciennement associée chez Elaia Partners, société de capital-risque dédiée à l'économie numérique, et siège actuellement au conseil d'administration de Parrot et est également Présidente de Bibicheri SARL. Elle a débuté sa carrière en 1997 en tant qu'informaticienne au sein de la banque d'affaires JP Morgan, d'abord à New York, où elle a participé au développement d'une application destinée aux salles de marché Fixed Income, puis à Paris, où elle a géré l'équipe en charge de son support global. En 2000, Marie Ekeland intègre l'équipe d'investissement dans l'innovation de CPR Private Equity, puis poursuit sa carrière au sein de l'équipe Capital Risque de Crédit Agricole Private Equity, avant de rejoindre Elaia Partners en 2005. Elle est également co-fondatrice et Vice-Présidente de l'association France Digitale, unissant entrepreneurs et investisseurs de l'innovation numérique pour le développement de cet écosystème. Marie Ekeland a été également membre du Conseil National du Numérique 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 de Vice-Présidente Finances de Potbelly Sandwich Works, LLC, une chaîne de restaurants, et, précédemment, de contrôleur chez Orbitz, Inc. Entre 1991 et 2002, Melissa Reiter Birge a exercé plusieurs fonctions, dont celle de responsable senior au sein du département d'audit du cabinet Arthur Andersen LLP. Melissa Reiter Birge est diplômée d'un B.S. en *business administration* de l'Université de Miami (Ohio).

Olivier Marcheteau est Directeur Général des Opérations et membre du Conseil d'administration de la start-up française Vestiaire Collective, dépôt-vente de mode et de luxe en ligne présent en France et au Royaume-Uni, depuis 2014. De 2010 à 2014, il a présidé le Conseil d'administration de Casino Entreprises et de Cdiscount et occupé le poste de directeur des activités e-commerce non alimentaire du groupe Casino. Il a débuté sa carrière dans le marketing de la grande consommation, d'abord au sein de Procter & Gamble France, où il a occupé le poste de chef de produit, puis de Nike France, où

il a occupé le poste de responsable du marketing des marques de la filiale française. Olivier Marcheteau s'est tourné vers le web et l'e-commerce en intégrant la start-up de vente aux enchères en ligne Aucland en 2000, où il a occupé le poste de directeur marketing Europe, avant de rejoindre le groupe Microsoft, où il a occupé plusieurs postes. D'abord directeur du marketing et de la communication de MSN France, Olivier Marcheteau devient directeur de la *business unit* communication services de MSN/Windows Live pour l'Europe, puis Directeur général services Internet du groupe en France, avant de devenir Directeur général grand public et Internet du groupe en France. Olivier Marcheteau a également été administrateur des sociétés MonShowroom et Banque Casino. Il est diplômé d'HEC et titulaire d'un diplôme d'études approfondies en économie appliquée de l'Institut d'Études Politiques de Paris.

Marie-Estelle Taudou Miquelard est avocat au Barreau de Paris depuis 2002, associée au sein du cabinet qu'elle a fondé en 2010. Elle a exercé auparavant pendant près de dix ans au sein du Cabinet Hoffman, spécialisé en propriété intellectuelle. Elle intervient principalement, outre le droit de la propriété intellectuelle et les contentieux commerciaux, en droit du travail où elle a d'abord développé une compétence spécifique dans les problématiques connexes à la propriété intellectuelle (questions des auteurs salariés) avant de généraliser sa pratique, à la demande de clients institutionnels désireux de lui confier l'ensemble de leurs dossiers en droit du travail. Elle est titulaire d'un DEA en propriété littéraire et artistique de l'Université Paris II Panthéon Assas, et a obtenu le titre professionnel d'avocat spécialiste en droit de la propriété intellectuelle.

Luciana Lixandru est Partner chez Accel Partners, qu'elle a rejoint en 2011, où elle a successivement officié en tant que Associate, Vice President puis Principal. Elle intervient principalement dans les domaines de l'internet grand public, des places de marché et des sociétés de logiciels. Madame Lixandru, après avoir travaillé pour Morgan Stanley, était auparavant Associate chez Summit Partners LLP, qu'elle avait rejoint en 2009. Elle est administratrice de Deliveroo, de Selency, de Vinted et de UiPath. Elle est diplômée de Georgetown University et titulaire d'un diplôme d'études approfondies en économie appliquée de l'Institut d'Études Politiques de Paris.

Alix Laine (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.

Alexandre Nodale[1] est depuis janvier 2015 Président-Directeur Général de Conforama, qu'il a rejoint en août 2009 en tant que Directeur adjoint du département Finance et Secrétaire Général du Groupe avant d'être nommé Directeur général délégué en 2012. Il a commencé sa carrière en 2000 au siège de PPR (rebaptisé aujourd'hui Kering) en tant que contrôleur financier avant d'être nommé à la tête du Département Planification et Information financière en 2005 où il était en charge de la relation entre les agences de notation (S&P) et les analystes financiers. Puis en 2007 il fut nommé Directeur du Contrôle Financier, rattaché directement au Directeur général délégué du Groupe. Il est diplômé de l'Ecole de commerce de Rouen.

[1] 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. Madame Marie Cheval, Directrice Exécutive Clients, Services et Transformation Digitale de Carrefour, a été coopté en remplacement par le Conseil d'administration du 15 février 2018. L'assemblée générale des actionnaires de la Société prévue le 14 juin 2018 sera appelée à se prononcer sur la ratification de cette cooptation.

Andrew (Andy) Bond[1] est à la tête de Pepkor Europe, une entreprise en forte croissance spécialisée dans le commerce de détail à bas coût implantée en Europe de l'Est, au Royaume-Uni et en Europe occidentale. Il est également le Président Exécutif de Poundland, société dont Steinhoff a fait l'acquisition en Septembre 2016. Andy a été à la tête de nombreuses sociétés pour des fonds d'investissement privé, dont notamment Wiggle de 2011 à 2015 et Eurogarages en 2011. Il a également donné de nombreux conseils en capital risque pour un certain nombre de start-ups ou de jeunes entreprises. Il débuta sa carrière chez Asda en tant que Responsable Marketing, puis en fut nommé Président-Directeur Général en Mars 2005, et en présida le Comité Exécutif d'avril 2010 à janvier 2011. Andy étudia à la Kings Grammar School Grantham avant de se diriger vers des études d'ingénieur à l'Université de Salford, dont il fut diplômé avec la mention très bien. Il est également détenteur d'un MBA de l'école de management de Cranfield.

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

Au 31 décembre 2017, le Conseil d'administration de la Société était composé des onze membres suivants : Thierry Petit, David Dayan, Eric Dayan, Michaël Dayan, Marie Ekeland, Melissa Reiter Birge, Olivier Marcheteau, Marie-Estelle Taudou Miquelard, Luciana Lixandru, Alix Laine et Alexandre Nodale[2]. Par ailleurs, Andrew Bond[3] a été nommé censeur de la Société par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 juin 2017, pour une durée de quatre ans, renouvelable.

Les administrateurs de la Société viennent d'horizons différents et disposent d'expérience et de compétences variées reflétant ainsi les objectifs du Conseil d'administration. 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 composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2017 reflète en outre 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 présent 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 membres dont (i) 5 désignés sur proposition des

[1] Monsieur Andrew Bond a démissionné de ses fonctions de censeur 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.

[2] 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. Madame Marie Cheval, Directrice Exécutive Clients, Services et Transformation Digitale de la société Carrefour, a été cooptée en remplacement par le Conseil d'administration du 15 février 2018. L'assemblée générale des actionnaires de la Société prévue le 14 juin 2018 sera appelée à se prononcer sur la ratification de cette cooptation.

[3] Monsieur Andrew Bond a démissionné de ses fonctions de censeur 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. 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 sera soumise à ratification par l'assemblée générale des actionnaires prévue le 14 juin 2018.

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 prévue le 14 juin 2018 sera appelée à se prononcer sur la ratification de cette cooptation.

Représentation équilibrée des femmes et des hommes

Au 31 décembre 2017, le Conseil d'administration comptait onze membres, dont cinq femmes, Marie Ekeland, Melissa Reiter Birge, Marie-Estelle Taudou Miquelard, Luciana Lixandru et Alix Laine représentant plus de 40 % des administrateurs, conformément aux dispositions de l'article L.225-18-1 du Code de commerce.

Membres indépendants du conseil d'administration

Au 31 décembre 2017, le Conseil d'administration comptait cinq membres indépendants : Marie Ekeland, Olivier Marcheteau, Melissa Reiter Birge, Luciana Lixandru et Alix Laine représentant 45% 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.

Les critères d'indépendance retenus par le Conseil d'administration sont ceux énoncés dans le Code AFPEP-MEDEF révisé en novembre 2016.

Le Comité des nominations et des rémunérations, lors de sa réunion du 10 avril 2018, ainsi que le Conseil d'administration du 12 avril 2018, 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, Luciana Lixandru et Alix Laine) étaient indépendants.

S'agissant de Luciana Lixandru, 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 2017 » du présent 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.

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.

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 décrit à la section 18.4 « Pactes d'actionnaires » du présent document de référence, les Fondateurs sont convenus de s'engager à faire en sorte que, tous les deux ans, la présidence du Conseil 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.

Depuis le 8 novembre 2017[1], les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général sont exercées par Monsieur Thierry Petit.

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.

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 2017, 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

[1] Conformément au principe de Présidence alternée du Conseil d'administration tous les deux ans résultant des stipulations du pacte d'actionnaires susmentionné, Messieurs Thierry Petit et David Dayan ont démissionné de leurs fonctions de Directeur Général délégué et Président Directeur-Général respectivement avec effet au 8 novembre 2017 et ont été nommés par le Conseil d'administration du 8 novembre 2017, avec effet immédiat à cette date, Président Directeur-Général et Directeur Général délégué respectivement, pour la durée de leur mandat 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.

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 :

- Anil Benard-Dende, Directeur Général des Opérations *(Chief Operating Officer)* ;
- Irache Martinez, Directrice Marketing (*Chief Marketing Officer*) ;
- Frédéric Delalé, Directeur des Systèmes d'Information (*Chief Information Officer*) ;
- Thomas Kienzi, Directeur Financier (*Chief Financial Officer*) ;
- Erwan Le Meur, Directeur Juridique *(General Counsel) ;*
- Marine Lecomte, Directrice Commercial France (*Sourcing Director for France*) ;
- Floriane Lamouroux, Directrice des Ressources Humaines (*Human Ressources Director*) ; et
- Matthias Nentwich, Directeur international (*Director for International*) ;

Renseignements personnels concernant les membres du Comité Exécutif :

Anil Benard-Dende a rejoint le Groupe en 2016 en tant que Directeur Général des Opérations. Anil Benard-Dende a débuté sa carrière en tant que consultant chez PwC, avant de rejoindre le Groupe PPR (Kering) en 2001 tout d'abord au sein de la Fnac, puis en qualité de Directeur Logistique et Supply Chain de Conforama pour la Suisse en 2004. En 2007, il a rejoint les équipes de Casino en tant que Directeur Méthodes et Organisation d'Easydis (filiale logistique du Groupe Casino). En 2009, Anil Benard-Dende rejoint Cdiscount en tant que Directeur Logistique et Supply Chain. Il est notamment en charge de la réorganisation des activités logistiques, de l'amélioration de la qualité de service et du déploiement des points retraits Cdiscount dans les magasins Casino. En 2011, il est nommé Directeur du Développement puis en 2013 Vice-Président International de Cnova, l'un des principaux acteurs du commerce électronique mondial, en charge de l'ensemble des filiales internationales en Afrique, Europe, Amérique du Sud et Asie. Anil Benard-Dende est ingénieur Arts et Métiers (Ensam).

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 Londres. Il est diplômé de l'EDHEC, et a passé plus de 12 ans en banque d'investissement, conseillant des entreprises en France et à l'étranger sur des opérations de fusions-acquisitions, d'introduction en bourse, d'augmentations de capital et de financement.

Erwan Le Meur a rejoint le Groupe en février 2016 en tant que Directeur Juridique. Erwan Le Meur a exercé en tant qu'avocat pendant huit ans au sein des départements *corporate* des cabinets Latham & Watkins puis Debevoise & Plimpton, à Paris et à New York. En 2009, il a rejoint la société Amazon où il a passé plus de 6 ans, d'abord à Paris puis à Seattle. Il y a acquis une connaissance fine des enjeux touchant aux secteurs de la distribution et du e-commerce. Admis aux barreaux de Paris et de New York, il est titulaire d'un DESS de droit des affaires, d'un MBA de la Sorbonne et d'un LLM de *Columbia University*.

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 France en octobre 2017. 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.

Floriane Lamouroux a rejoint l'entreprise Showroomprive.com en juillet 2013 en tant que Responsable Ressources Humaines, après une première expérience chez Pixmania. En juin 2017, Floriane Lamouroux a pris la direction des Ressources Humaines couvrant ainsi toutes les problématiques RH France et International. Diplômée d'un Master 2 en développement des Ressources Humaines en 2009, Floriane Lamouroux dispose d'une expérience de plus de 9 ans dans les ressources humaines.

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.

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 31décembre 2017 » du présent document de référence.

14.1.3.2 Comité de Pilotage

Afin de compléter le Comité Exécutif, un Comité de Pilotage a également été institué. Ce dernier réunit de façon trimestrielle, outre les membres du Comité Exécutif, les principaux autres managers du Groupe, soit au total une cinquantaine de personnes. La mission de ce Comité est de passer en revue l'ensemble des performances opérationnelles et financières de la Société au titre du trimestre écoulé, ainsi que de diffuser les plans d'action décidés par le Comité Exécutif.

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 est l'épouse de Monsieur Mathieu Laine[1], 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

[1] 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.

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 2017 » 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 12 avril 2018, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations du 10 avril 2018, 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.

- Monsieur Alexandre Nodale[1] a été désigné sur proposition de la société Conforama dont il est le Président Directeur Général, et qui détenait jusqu'au 7 février 2018, environ 16,86 % du capital de la Société à travers Digital Inv[2].

- Madame Marie Cheval[2] 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 environ16,86 % 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] Monsieur Alexandre Nodale a démissionné de son mandat d'administrateur avec effet au 7 février 2018. Madame Marie Cheval, Directrice Exécutive Clients, Services et Transformation Digitale de la société Carrefour, a été cooptée en remplacement par le Conseil d'administration du 15 février 2018. L'assemblée générale des actionnaires de la Société prévue le 14 juin 2018 sera appelée à approuver la ratification de cette cooptation.

[2] Société (anciennement dénommée Confo Dev 3) contrôlée par la société Conforama Investissement, elle-même contrôlée par la société anonyme de droit néerlandais Steinhoff International Holdings N.V.

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 2017.

Il est rappelé que, depuis l'admission de ses actions aux négociations sur Euronext Paris, la Société se réfère au Code AFEP-MEDEF (tel que défini à la section 16.5 ci-dessous), lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L.225-37 du Code de commerce. Pour la synthèse de l'application du Code AFEP-MEDEF, le lecteur est invité à se reporter à la section 16.5 « Déclaration relative au gouvernement d'entreprise » du présent document de référence. Les informations figurant ci-dessous tiennent compte des dispositions du Code AFEP-MEDF (révisé en novembre 2016) telles qu'interprétées par le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (guide d'application du Code AFEP/MEDEF mis à jour en décembre 2016) et des recommandations de l'AMF figurant dans le Guide d'élaboration des documents de référence mis à jour par l'AMF le 13 avril 2015 ainsi que dans le Rapport de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées du 17 novembre 2016.

Les tableaux insérés aux sections ci-dessous présentent une synthèse des rémunérations et avantages de toute nature versés au Président-Directeur Général, aux Directeurs Généraux délégués et aux membres du Conseil d'administration par (i) la Société et (ii) les sociétés contrôlées, au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, par la Société.

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 2017 et 2016. 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 2016**	**Exercice 2017**
Thierry Petit, Président-Directeur Général[(1)]		
Rémunérations dues au titre de l'exercice *(détaillées à la section 15.1.2)*	400 000	386 000
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	400 000	386 000
David Dayan, Directeur Général délégué[(1)]		
Rémunérations dues au titre de l'exercice *(détaillées à la section 15.1.2)*	400 000	386 000
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	400 000	386 000

(1) Conformément au principe de Présidence alternée du Conseil d'administration tous les deux ans décrit à la section 14.1.2 du présent document de référence, Messieurs Thierry Petit et David Dayan ont démissionné de leurs fonctions de Directeur Général délégué et Président Directeur-Général respectivement avec effet au 8 novembre 2017 et ont été nommés par le Conseil d'administration du 8 novembre 2017, avec effet immédiat à cette date, Président Directeur-Général et Directeur Général délégué respectivement, pour la

durée de leur mandat 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.

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 2017 et 2016.

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

	2016		**2017**	
(en euros)	**Montants dus[1]**	**Montants versés**	**Montants dus[1]**	**Montants versés**
Thierry Petit, Président-Directeur Général[2]				
Rémunération fixe	336 000	336 000	336 000	316 000
Rémunération variable	64 000	-	50 000[3]	214 000
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
Total	400 000	336 000	386 000	530 000
David Dayan, Directeur Général délégué[2]	-			
Rémunération fixe	336 000	336 000	336 000	316 000
Rémunération variable	64 000	-	50 000[3]	-
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
Total	400 000	336 000	386 000	316 000

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

(2) Conformément au principe de Présidence alternée du Conseil d'administration tous les deux ans décrit à la section 14.1.2 du présent document de référence, Messieurs Thierry Petit et David Dayan ont démissionné de leurs fonctions de Directeur Général délégué et Président Directeur-Général respectivement avec effet au 8 novembre 2017 et ont été nommés par le Conseil d'administration du 8 novembre 2017, avec effet immédiat à cette date, Président Directeur-Général et Directeur Général délégué respectivement, pour la durée de leur mandat 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.

(3) Les rémunérations variables annuelles dues au titre de l'exercice 2017 seront 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 2017 ont été approuvés par l'assemblée générale des actionnaires du 26 juin 2017.

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 2017 (déterminés en conformité avec les principes et les critères de détermination approuvés par l'assemblée générale des actionnaires du 26 juin 2017) seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire du 14 juin 2018, 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 2017 (tels que décrits ci-dessous) est conditionné à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires prévue le 14 juin 2018, dans le cadre d'une résolution spécifique pour chaque dirigeant mandataire social.

15.1.2.2.1 Rémunération fixe annuelle

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, détermine la rémunération annuelle fixe du Président-directeur général et du Directeur général délégué au regard notamment d'une étude détaillée des rémunérations fixes et variables des dirigeants de sociétés comparables réalisée par la Société.

Pour 2017, 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 27 avril 2017 à 336 000 euros, soit le même montant que celui retenu tant en 2016 qu'en 2015.

15.1.2.2.2 Rémunération variable annuelle

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, détermine la rémunération annuelle variable du Président-directeur général et du Directeur-Général délégué sur la base de critères quantitatifs et qualitatifs.

Pour 2017, le Conseil d'administration du 27 février 2017, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, avait fixé les critères de détermination et d'attribution de la rémunération variable au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 (lesquels ont été approuvés par l'assemblée générale des actionnaires du 26 juin 2017, conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce), comme suit :

- pour 33 1/3 % de la rémunération variable annuelle, en fonction du niveau d'atteinte du chiffre d'affaires consolidé réalisé au cours de l'exercice écoulé par rapport à l'objectif cible de chiffre d'affaires consolidé indiqué dans les prévisions.

  Ce critère ne sera pas atteint si la croissance réalisée au titre de 2017 est inférieure à un seuil correspondant à 90 % de la fourchette basse de l'objectif cible, soit 675 millions d'euros ; le critère sera atteint à 100 % si la croissance réalisée au titre de 2017 atteint le haut de la fourchette de l'objectif cible, soit 720 millions d'euros.

- pour 33 1/3 % de la rémunération variable annuelle, en fonction du niveau d'atteinte de l'EBITDA consolidé réalisé au cours de l'exercice écoulé par rapport à l'objectif cible de l'EBITDA consolidé indiqué dans les prévisions.

  Ce critère ne sera pas atteint si l'EBITDA 2017 est inférieur à un seuil correspondant à 90% de la fourchette basse de l'objectif cible, soit 5.9 % de marge d'EBITDA ; le critère sera atteint à 100 % si l'EBITDA 2017 atteint le haut de la fourchette de l'objectif cible, soit 6.2 % de marge d'EBITDA.

- pour 33 1/3 % de la rémunération variable annuelle, en fonction de l'atteinte de trois objectifs stratégiques : 1) le renforcement de l'organisation (recrutement des talents et leur rétention), 2), le développement international et 3) la qualité de service. Ces objectifs seront évalués de façon discrétionnaire par le Conseil d'administration, après avis du comité des nominations et des rémunérations.

étant précisé qu'une surperformance de l'un des deux premiers critères visés ci-dessus pourra compenser l'éventuelle sous-performance des autres critères.

La rémunération variable annuelle ne peut excéder un montant de 180 000 euros (dont 30.000 euros en cas d'atteinte à 120 % des objectifs) pour chacun des mandataires, soit environ 54 % de leur rémunération fixe annuelle.

Le Conseil d'administration du 8 mars 2018, sur les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, a procédé à l'évaluation de la performance 2017 des dirigeants mandataires sociaux et a constaté que :

- l'objectif cible de chiffre d'affaires consolidé au titre de l'exercice 2017 était compris entre 675 et 720 millions d'euros ; le chiffre d'affaires consolidé au titre de l'exercice 2017 étant d'environ 655 millions d'euros, le résultat est inférieur à 90% de la fourchette basse de l'objectif cible : cela ne déclenche pas de paiement du variable, pour les 33 1/3 % correspondant au niveau d'atteinte du chiffre d'affaires consolidé ;

- l'objectif cible de marge d'EBITDA au titre de l'exercice 2017 était compris entre environ 5,9 % et 6,2 % sur la base du chiffre d'affaires prévisionnel ; la marge d'EBITDA consolidé au titre de l'exercice 2017 étant d'environ 2 %, le résultat est inférieur à 90% de la fourchette basse de l'objectif cible : cela ne déclenche pas de paiement du variable, pour les 33 1/3 % correspondant au niveau d'atteinte de l'EBITDA consolidé ;

- les 3 objectifs stratégiques, à savoir 1) le renforcement de l'organisation (recrutement des talents et leur rétention), 2) le développement international et 3) la qualité de service, ont été atteints.

N° de l'objectif stratégique	Intitulé de l'objectif stratégique	Appréciation de l'atteinte de l'objectif stratégique
1)	Renforcement de l'organisation (recrutement des talents et leur rétention)	Au cours de l'année 2017, l'organisation du Groupe a été considérablement renforcée grâce aux recrutements opérés sur des fonctions clés dont notamment les recrutements suivants : - un responsable logistique avec 15 ans d'expérience, - un responsable Transports avec 10 ans d'expérience, - un responsable de la Relation Client avec 15 ans d'expérience, - un responsable des achats en Italie avec 20 ans d'expérience, - une équipe complète de 20 personnes pour les achats en Allemagne,

		le recrutement de 16 personnes pour SRP Media
2)	Développement international	Au cours de l'année 2017, le Groupe s'est fortement concentré sur ses activités internationales. Le Groupe a notamment renforcé les équipes locales avec le recrutement de 25 personnes. Le Groupe a également créé une équipe basée à Paris qui coordonne et apporte son soutien à toutes les équipes locales afin de permettre le développement de leur activité. Le Groupe a également amélioré son réseau logistique international qui a permis de réduire les délais de livraison et a augmenté de 8 points le respect de la promesse client. Par ailleurs le Groupe a finalisé avec succès l'intégration de Saldi Privati au 1er juin 2017
3)	Qualité de service	Le NPS a augmenté de 4 points sur l'année 2017. Sur la même période, le revenu moyen par acheteur a augmenté de 6 points. Par ailleurs, l'amélioration du service logistique a permis de réduire les délais de livraison, alors que le développement du Service Relation Clients a permis d'augmenter la satisfaction client.

En conséquence, le Conseil d'administration a décidé, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, de fixer la rémunération variable de Messieurs Thierry Petit et David Dayan à 50 000 euros chacun.

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)

Aux termes de l'article 6 de son règlement intérieur, le Conseil, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, répartit librement entre ses membres les jetons de présence alloués au Conseil par l'assemblée générale des actionnaires, en tenant compte de la participation effective des administrateurs au Conseil et dans les Comités. Une quote-part fixée par le Conseil et prélevée sur le montant des jetons de présence alloué au Conseil est versée aux membres des Comités, également en tenant compte de la participation effective de ceux-ci aux réunions desdits comités.

Le Conseil d'administration du 25 septembre 2015 a décidé de verser, aux seuls administrateurs indépendants, des jetons de présence selon les principes suivants :

- 25 000 euros par an, avec une part fixe de 40 % et une part variable de 60 % en fonction de la présence aux réunions du Conseil d'administration ; et

- 10 000 euros par an pour un membre de Comité du Conseil (15 000 euros pour le Président d'un Comité), avec une part fixe de 40 % et une part variable de 60 % en fonction de la présence aux réunions du Comité.

En cas de nomination ou de fin de mandat en cours d'année ces montants sont versés sur une base de *prorata temporis*.

L'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société qui s'est tenue le 16 octobre 2015 a décidé l'attribution de jetons de présence aux membres du Conseil d'administration pour un montant global de 150 000 euros par an. Ce montant demeurera en vigueur chaque année, sauf si une nouvelle assemblée générale décide, à l'avenir, de modifier le montant de l'enveloppe globale des jetons de présence alloués au Conseil.

Lors de sa séance du 27 avril 2017, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a procédé à la répartition des jetons de présence pour l'exercice 2016 de la façon suivante :

- Marie Ekeland : 35 000 euros ;

- Melissa Reiter Birge : 38 500 euros ; et

- Olivier Marcheteau : 50 000 euros.

Ces jetons de présence dus au titre de l'exercice 2016 ont été versés courant 2017.

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 seront versés courant 2018.

Le tableau récapitulatif des jetons de présence versés aux administrateurs en 2016 et 2017 se présente comme suit :

Tableau 3 – Tableau sur les jetons de présence et les autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux non dirigeants (nomenclature AMF)

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés au cours de l'exercice 2016 (en euros)		Montants versés au cours de l'exercice 2017 (en euros)	
	Jetons de présence[(1)]	Autres rémunérations	Jetons de présence[(2)]	Autres rémunérations
Hendrik Nelis[(3)]	0	0	0	0
Mathieu Laine[(4)]	0	0	0	0
Marie Ekeland	7 250	0	35 000	0
Melissa Reiter Birge	7 750	0	38 500	0
Olivier Marcheteau	8 750	0	50 000	0
Weiguo (David) Gu[(5)]	0	0	0	0
Marie-Estelle Taudou Miquelard[(6)]			0	0
Luciana Lixandru[(7)]			0	0
Alix Laine[(8)]			0	0
Alexandre Nodae[(8)]			0	0
TOTAL	**23 750**	**0**	**123 500**	**0**

(1) Les jetons de présence versés en 2016 correspondent aux jetons de présence alloués au titre de l'exercice 2015.

(2) Les jetons de présence versés en 2017 correspondent aux jetons de présence alloués au titre de l'exercice 2016. Les jetons de présence dus au titre de l'exercice 2017 seront versés courant 2018 et ne sont donc pas inclus dans ce tableau.

(3) Monsieur Hendrik Nelis a démissionné de son mandat d'administrateur avec effet au 30 mai 2017.

(4) Monsieur Mathieu Laine a démissionné de son mandat d'administrateur avec effet au 30 mai 2017.

(5) Monsieur Weiguo (David) Gu a démissionné de son mandat d'administrateur avec effet au 27 juin 2017.

(6) Madame Marie-Estelle Taudou Miquelard a été cooptée par décision du Conseil d'administration du 31 mai 2017, en remplacement de Monsieur Mathieu Laine, démissionnaire avec effet au 30 mai 2017. Cette cooptation a été ratifiée par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 26 juin 2017.

(7) Madame Luciana Lixandru a été cooptée par décision du Conseil d'administration du 31 mai 2017, en remplacement de Monsieur Mathieu Laine, démissionnaire avec effet au 30 mai 2017. Cette cooptation a été ratifiée par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 26 juin 2017.

(8) Madame Alix Laine et Monsieur Alexandre Nodale ont été nommés en tant qu'administrateurs par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 juin 2017, sous la condition suspensive sans effet rétroactif de la réalisation définitive de la prise de participation de 17 % dans la Société du Groupe Conforama telle qu'annoncée dans un communiqué de presse en date du 12 mai 2017, pour une durée de quatre années à compter de la réalisation de la condition suspensive susvisée, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020. Tous pouvoirs ont été donnés au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, pour constater la réalisation de la condition suspensive susvisée. La réalisation définitive de la prise de participation étant intervenue le 3 juillet 2017, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 25 juillet 2017, a constaté la réalisation de la condition suspensive à la date du 3 juillet 2017 et la prise d'effet à cette date les nominations de Madame Alix Laine et de Monsieur Alexandre Nodale en qualité d'administrateur.

Par ailleurs, il est rappelé que, conformément à l'article 16 des statuts de la Société, la fonction de censeur ne donne pas lieu à rémunération.

15.1.4 Options de souscription ou d'achat d'actions

15.1.4.1 Options de souscription ou d'achat d'actions de la Société ou d'une société du Groupe attribuées aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2017

Tableau 4 - Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe au cours de l'exercice 2017 (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 2017.

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 2017

Tableau 5– Options de souscription ou d'achat d'actions levées par chaque dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2017 (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 2017.

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

Tableau 8 – Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions – Information sur les options de souscription ou d'achat (nomenclature AMF)

Le tableau ci-dessous présente les plans d'options de souscription et d'achat d'actions de la Société au 31 décembre 2017[(1)].

	Plan 1	**Plan 2**	**Plan 3**	**Plan 4**	**Plan 5**	**Plan 6**	**Plan 7**	**Plan 8**	**Plan 9**
Date de l'assemblée	05/08/2010	05/08/2010	05/08/2010	05/08/2010	05/08/2010	05/08/2010	05/08/2010	05/08/2010	27/10/2014
Date du Conseil d'administration	05/08/2010	05/08/2010	31/01/2011	30/11/2011	15/10/2012	15/01/2013	15/04/2013	04/10/2013	27/10/2014
Nature des options (souscription ou achat)	Achat	Souscription	Souscription	Souscription	Souscription	Souscription	Souscription	Souscription	Souscription
Nombre d'options attribuées :	544 320	315 000	293 750	38 750	342 500	50 000	167 500	50 000	70 000
Dont notamment à :									
- *David Dayan*	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- *Thierry Petit*	544 320[(2)(3)]	315 000[(4)]	-	-	-	-	-	-	-
Période d'exercice	30/10/2015 – 5/08/2020	30/10/2015 – 5/08/2020	30/10/2015 – 31/01/2021	30/10/2015 – 30/11/2021	30/10/2015 – 15/10/2022	30/10/2015 – 15/01/2023	30/10/2015 – 15/04/2023	30/10/2015 – 4/10/2023	30/10/2015 – 27/10/2024
Nombre d'options exercées au 31 décembre 2017	544 320	315 000	155 727	-	160 812	43 570	74 506	40 355	36 258
Nombre d'options annulées ou caduques	0	0	100 000	38 750	126 406	6 430	48 438	2 343	15 624
Prix de souscription ou d'achat (euro)	4	4	4	4,60	5,20	5,20	5,20	5,60	7,20
Nombre d'options restantes au 31 décembre 2017	0	0	36 852	0	55 282[(5)]	0[(5)]	44 557[(5)]	7 302[(5)]	18 118[(5)]

(1) Ce tableau tient compte de la décision du Conseil d'administration du 15 octobre 2015 constatant l'ajustement des droits des bénéficiaires d'options à la suite du regroupement d'actions.

(2) Conformément aux dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce, le Conseil d'administration du 5 août 2010 a décidé que la quantité d'actions résultant de l'exercice des options d'achat que Thierry Petit sera tenu de conserver au nominatif pendant la durée de son mandat de Directeur Général délégué devra représenter 10 % du montant de la plus-value d'acquisition nette réalisée par lui au moment de l'exercice desdites options d'achat d'actions.

(3) Une promesse unilatérale de vente avait été conclue entre certains actionnaires (David Dayan, Michaël Dayan et Eric Dayan) et la Société (en tant que bénéficiaire) afin de lui permettre d'acquérir les actions devant être livrées par la Société après l'exercice desdites options d'achat. Suite à l'exercice en décembre 2016, par Thierry Petit, de 859 320 options de souscription et d'achat attribuées dans le cadre des plans 1 et 2, la Société a acquis le 6 décembre 2016, auprès de ces actionnaires 544 320 actions SRP Groupe afin de pouvoir livrer celles-ci à Thierry Petit dans le cadre du Plan 1 portant sur les 544 320 actions SRP Groupe émises.

(4) Conformément aux dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce, le Conseil d'administration du 5 août 2010 a décidé que la quantité d'actions résultant de l'exercice des options de souscription d'actions que Thierry Petit sera tenu de conserver au nominatif pendant la durée de son mandat de Directeur Général délégué devra représenter 10 % du montant de la plus-value d'acquisition nette réalisée par lui au moment de l'exercice desdites options de souscription d'actions.

(5) Le Conseil d'administration du 15 octobre 2015 a décidé de modifier les plans d'options de souscription d'actions 5 à 9 de la Société comme suit :

- les options qui seront déjà devenues des options acquises et qui n'auront pas été exercées à la date d'introduction en bourse demeureront exerçables à tout moment postérieurement à l'introduction en bourse ;
- les options qui ne seront pas devenues des options acquises à la date d'introduction en bourse (i) ne seront pas caduques, (ii) deviendront des options acquises selon le calendrier prévu par les stipulations des plans respectifs et (iii) pourront être exercées à tout moment ensuite, sous réserve par ailleurs des autres stipulations des plans.

Le Conseil d'administration a conditionné le bénéfice de ces modifications et précisions à un engagement de conservation du bénéficiaire.

Chaque bénéficiaire d'options de souscription dont les conditions d'exercice sont satisfaites s'est notamment engagé envers la Société et les établissements garants dans le cadre de l'introduction en bourse à l'engagement de conservation suivant : pour 50 % des actions sous-jacentes à ses options de souscription, un engagement de conservation courant à compter de la fin de la période de stabilisation (soit le 27 novembre 2015) jusqu'à la fin d'une période expirant 180 jours calendaires suivant la date de règlement-livraison de l'introduction en bourse, soit le 2 mai 2016.

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

Tableau 9 – Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 (nomenclature AMF)

	Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées	**Prix moyen pondéré**	**Plan**
Options consenties, durant l'exercice 2017, 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 2017, 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)	132 572	5,26 euros	Plans 3, 5, 6, 7, 8 et 9

15.1.5 Actions de performance

15.1.5.1 Actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2017

Tableau 6 – Actions attribuées gratuitement à chaque dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2017 (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 2017.

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 2017

Tableau 7 – 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**
Thierry Petit	Plan n°2 – 29/10/2015	73 546	L'acquisition des actions gratuites attribuées à Monsieur Thierry Petit en vertu du plan n°2 mis en place le 29 octobre 2015 prévoyait des conditions d'acquisition, qui étaient les suivantes : - une condition de présence en vertu de laquelle Monsieur Petit doit conserver la qualité de mandataire social de la Société de façon continue et ininterrompue jusqu'au 29 octobre 2017. - une conditions de performance (i) liée à la croissance du chiffre d'affaires consolidé réalisé par le Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 par rapport au chiffre d'affaires consolidé réalisé par le Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015, et (ii) liée au niveau d'EBITDA consolidé atteint par le Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 par rapport au chiffre d'affaires consolidé réalisé par le Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015. Monsieur Thierry 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.

15.1.5.3 Historique et politique des attributions d'actions gratuites

Tableau 10 – Historique des attributions gratuites d'actions – Information sur les actions attribuées gratuitement (nomenclature AMF)[(1)]

	Plan 1	**Plan 2**	**Plan 3**	**Plan 4**	**Plan 5**	**Plan 6**	**Plan 7**	**Plan 8**	**Plan 9**	**Plan 10**	**Plan 11**	**Plan 12**
Date de l'assemblée	25/09/2015	25/09/2015	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
Date du Conseil d'administration	25/09/2015	29/10/2015	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
Nombre total d'actions attribuées gratuitement	625 000	100 000	400 000	52 500	24 003	57 990	46 653	17 675	95 450	330 000	243 800	6 000
Dont notamment :												
- *David Dayan*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- *Thierry Petit*	625 000	100 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Date d'acquisition des actions	25/09/2016	29/10/2017	29/10/2017	30/05/2018	30/05/2018	14/02/2019	14/02/2019	26/06/19	26/06/17	1er 1/3: 04/12/18 2e 1/3: 04/12/19 3e 1/3: 04/12/20	1er 1/3: 04/12/18 2e 1/3: 04/12/19 3e 1/3: 04/12/20	04/12/19
Date de fin de période de conservation	25/09/2017	29/10/2018	29/10/2018	30/05/2019	30/05/2019	-	-	-	-	1er 1/3: 04/12/19 2e 1/3: - 3e 1/3: -	1er 1/3: 04/12/19 2e 1/3: - 3e 1/3: -	-
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2017	625 000	73 546	188 975	52 500	24 003	57 990	46 653	0	0	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	0	26 454	211 025	40 000	3 028	4 525	0	0	0	0	0	0
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice	0	0	0	12 500	20 975	53 465	46 653	17 675	95 450	330 000	243 800	6 000

(1) Ce tableau tient compte de la décision du Conseil d'administration du 15 octobre 2015 constatant l'ajustement des droits des bénéficiaires d'actions gratuites à la suite du regroupement d'actions.

Depuis l'admission des actions de la Société aux négociations sur Euronext Paris en octobre 2015, le Groupe mène une politique de rémunération ayant pour objectif de fidéliser et motiver les talents du Groupe et d'associer les cadres et salariés à ses performances, notamment grâce à l'attribution gratuite d'actions qui sont liées à la stratégie long terme du Groupe. Le Groupe attribue des actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux et aux cadres dirigeants, ainsi qu'à des cadres supérieurs, expatriés et collaborateurs dont le Groupe souhaite reconnaître les performances et l'engagement.

Le 25 septembre 2015, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la Société a, aux termes de sa cinquième résolution, autorisé le Conseil d'administration, sous certaines conditions, à attribuer gratuitement des actions existantes ou à émettre, au bénéfice des mandataires sociaux ou des membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L.225-197-2 du Code de commerce, et ce dans la limite de 3,72 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration.

Les Conseils d'administration des 25 septembre 2015 (Plan n°1) et 29 octobre 2015 (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 mandataires sociaux et 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
David Dayan Président-Directeur Général Début de mandat : renouvelé en 2015 Fin de mandat : AG annuelle de 2018		✓		✓		✓		✓
Thierry Petit Directeur Général délégué Début de mandat : renouvelé en 2015 Fin de mandat : AG annuelle de 2018		✓		✓		✓		✓

15.2 MONTANT DES SOMMES PROVISIONNEES OU CONSTATEES PAR LA SOCIETE OU SES FILIALES AUX FINS DE VERSEMENT DE PENSIONS, DE RETRAITES OU D'AUTRES AVANTAGES

La Société et ses filiales n'ont provisionné aucune somme au titre de versement de pensions, de retraites ou autres avantages similaires au profit de ses dirigeants mandataires sociaux.

16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

16.1 MANDATS DES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Les 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 2017 » du présent document de référence.

16.3 REGLEMENT INTERIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

16.3.1 Participation aux réunions du Conseil d'administration par visioconférence ou des moyens de communication

Dans le respect des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de Commerce, les réunions du Conseil d'administration peuvent être tenues par tous moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant l'identification des administrateurs et garantissant leur participation effective, c'est-à-dire transmettant au moins la voix des participants et satisfaisant à des caractéristiques techniques permettant la retransmission continue et simultanée des délibérations afin de leur permettre de participer aux réunions du Conseil d'administration.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les administrateurs participant à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication.

Les dispositions qui précèdent ne sont pas applicables pour l'adoption des décisions prévues aux articles L. 232-1 et L. 233-16 du Code de commerce, respectivement relatifs à l'établissement des comptes annuels et du rapport de gestion et à l'établissement des comptes consolidés et du rapport de gestion du Groupe.

16.3.2 Matières réservées du Conseil d'administration

Aux termes de l'article 17 des statuts de la Société, le Conseil d'administration fixe la limitation des pouvoirs du Directeur Général, le cas échéant, aux termes de son règlement intérieur, en visant les opérations pour lesquelles l'autorisation préalable du Conseil d'administration est requise. Le Conseil

d'administration fixe chaque année soit un montant global à l'intérieur duquel le Directeur Général peut prendre des engagements au nom de la Société sous forme de cautions, avals et garanties, soit un montant au-delà duquel chacun des engagements ci-dessus ne peut être pris ; tout dépassement du plafond global ou du montant maximum fixé pour un engagement doit faire l'objet d'une autorisation spéciale du Conseil d'administration.

Aux termes de l'article 3.3 du règlement intérieur du Conseil d'administration de la Société, le Conseil d'administration donne son accord préalable, statuant à la majorité simple de ses membres présents ou représentés, pour tout fait, événement, acte ou décision portant sur la Société et les autres membres du Groupe et relatif à :

- l'adoption du budget annuel ;

- les investissements ou les dépenses en capital (autres que dans le cours normal des affaires) non prévus dans le budget annuel et dont le montant excéderait annuellement, en une ou plusieurs fois, 1 000 000 d'euros ;

- l'acquisition, la cession ou la souscription de parts, d'actions ou autre forme d'intérêt dans toute autre société, groupe ou entité, l'établissement d'entreprise commune ou de filiale ou la cession ou le nantissement de ses actions ou tout actif corporel significatif non prévu au budget, impliquant un montant d'investissement pour le Groupe supérieur à 5 000 000 d'euros ;

- l'allocation d'options et les conditions suivant lesquelles celles-ci seront accordées aux salariés et aux dirigeants, de même que la mise en place d'un plan d'intéressement pour les dirigeants ou les salariés ;

- la nomination et la révocation d'un fondateur qui a des fonctions de direction au sein du Groupe ou toute personne, Directeur Général, Directeur Général délégué, directeur des opérations ou directeur financier ;

- la nomination ou le renouvellement des commissaires aux comptes de la Société ;

- toute convention entre (directement ou indirectement) la Société ou toute filiale et l'un quelconque de ses actionnaires, directeurs ou fondateurs ;

- tout changement significatif dans l'activité et dans les orientations de la Société ou d'une filiale telles que définies dans le plan d'affaires et dans le budget annuel ;

- tout engagement de dette financière (notamment les garanties financières) du Groupe supérieure à 5 000 000 d'euros ainsi que toute garantie ou toute sûreté accordée dans ce cadre ;

- l'octroi de toute hypothèque ou de toute sureté portant sur tout ou sur la quasi-totalité d'un actif, et représentant un montant unitaire supérieur à 500 000 euros dans la limite d'un montant global de 1 000 000 d'euros par an et non prévue dans le budget annuel ;

- la nomination ou la révocation d'un gérant d'une société du Groupe ;

- toute acquisition ou cession ou location gérance du fonds de commerce de la Société ou la mise à disposition ou la cession d'une marque significative utilisée par le Groupe.

16.3.3 Nombre d'actions devant être détenues par les administrateurs

Aux termes de l'article 2.10 du règlement intérieur du Conseil d'administration de la Société, chaque membre du Conseil d'administration doit être propriétaire (directement ou indirectement) d'au moins 200 actions de la Société pendant toute la durée de son mandat et en tout état de cause au plus tard dans un délai de 6 mois suivant sa nomination. Les prêts de consommation d'actions par la Société aux membres du Conseil d'administration ne sont pas admis aux fins de satisfaire cette obligation. Cette obligation ne s'applique pas aux actionnaires salariés qui pourraient être nommés membres du Conseil d'administration.

16.3.4 Gestion des conflits d'intérêts

Afin de prévenir les risques de conflit d'intérêts, le Conseil d'administration, aux termes de l'article 1 du règlement intérieur du Conseil d'administration, procède à l'évaluation de l'indépendance de chacun de ses membres (ou candidats) à l'occasion de chaque renouvellement ou nomination d'un membre du Conseil et au moins une fois par an avant la publication du rapport annuel de la Société. Au cours de cette évaluation, le Conseil, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, examine au cas par cas la qualification de chacun de ses membres (ou candidats) au regard des critères du Code AFEP-MEDEF, des circonstances particulières et de la situation de l'intéressé par rapport à la Société. Les conclusions de cet examen sont portées à la connaissance des actionnaires dans le rapport annuel et, le cas échéant, à l'assemblée générale lors de l'élection des membres du Conseil d'administration.

Aux termes de l'article 2.3 du règlement intérieur du Conseil d'administration, chaque membre du Conseil d'administration a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et doit s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante.

16.4 COMITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Aux termes de l'article 17 des statuts de la Société, et de l'article 8 du règlement intérieur du Conseil d'administration, le Conseil d'administration de la Société a décidé, lors de sa réunion du 28 août 2015, la création de deux comités du Conseil d'administration : le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations.

Au 31 décembre 2017, le Comité d'audit est composé des trois membres suivants : Madame Melissa Reiter Birge en qualité de Président (administrateur indépendant), Monsieur Olivier Marcheteau (administrateur indépendant) et Madame Luciana Lixandru (administrateur indépendant), chacun pour une durée coïncidant avec celle de son mandat de membre du Conseil d'administration.

Au 31 décembre 2017, le Comité des nominations et des rémunérations est composé des trois membres suivants : Monsieur Olivier Marcheteau, en qualité de président (administrateur indépendant), Madame Marie Ekeland (administrateur indépendant), et Monsieur Michaël Dayan (administrateur non indépendant), chacun pour une durée coïncidant avec celle de son mandat de membre du Conseil d'administration.

Les règles de composition, les attributions et les règles de fonctionnement du Comité d'audit et du Comité des nominations et des rémunérations sont décrites ci-après.

16.4.1 Comité d'audit

16.4.1.1 Missions (article 1 du règlement intérieur du Comité d'audit)

La mission du Comité d'audit est d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières et de s'assurer de l'efficacité du dispositif de suivi

des risques et de contrôle interne opérationnel, afin de faciliter l'exercice par le Conseil d'administration de ses missions de contrôle et de vérification en la matière.

Dans ce cadre, le Comité d'audit exerce notamment les missions principales suivantes :

(i) Suivi du processus d'élaboration de l'information financière.

Le Comité d'audit doit examiner, préalablement à leur présentation au Conseil d'administration, les comptes sociaux et consolidés, annuels ou semestriels, et s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables utilisées pour l'établissement de ces comptes. Le Comité se penchera, si besoin, sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts.

Le Comité d'audit doit notamment examiner les provisions et leurs ajustements et toute situation pouvant générer un risque significatif pour le Groupe, ainsi que toute information financière ou tout rapport trimestriel, semestriel ou annuel sur la marche des affaires sociales, ou établi à l'occasion d'une opération spécifique (apport, fusion, opération de marché…).

Dans la mesure du possible, cet examen devra avoir lieu au minimum deux (2) jours avant l'examen fait par le Conseil.

L'examen des comptes devra être accompagné d'une présentation des Commissaires aux comptes indiquant les points essentiels non seulement des résultats de l'audit légal, notamment les ajustements d'audit et les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant les travaux, mais aussi des options comptables retenues, ainsi que d'une présentation du directeur financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan significatifs de la Société.

(ii) Suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques relatifs à l'information financière et comptable.

Le Comité d'audit doit s'assurer de la pertinence, de la fiabilité et de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne, d'identification, de couverture et de gestion des risques de la Société relatifs à ses activités et à l'information comptable et financière.

Le Comité doit également examiner les risques et les engagements hors-bilan significatifs de la Société et de ses filiales. Le Comité doit notamment entendre les responsables de l'audit interne et examiner régulièrement la cartographie des risques métiers. Le Comité doit en outre donner son avis sur l'organisation du service et être informé de son programme de travail. Il doit être destinataire des rapports d'audit internes ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

Le Comité veille à l'existence, à l'efficacité, au déploiement et à la mise en œuvre d'actions correctrices, en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives, des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

(iii) Suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les Commissaires aux comptes de la Société.

Le Comité doit s'informer et opérer un suivi auprès des Commissaires aux comptes de la Société (y compris hors de la présence des dirigeants), notamment de leur programme général de travail, des difficultés éventuelles rencontrées dans l'exercice de leur mission, des modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes de la Société ou aux autres documents comptables, des irrégularités, anomalies ou inexactitudes comptables qu'ils auraient relevées, des incertitudes et risques significatifs relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et des faiblesses significatives du contrôle interne qu'ils auraient découvertes.

Le Comité doit entendre régulièrement les commissaires aux comptes, y compris hors la présence des mandataires sociaux exécutifs. Le Comité d'audit doit notamment entendre les Commissaires aux comptes lors des réunions du Comité traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes, afin qu'ils rendent compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux.

(iv) Suivi de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le Comité doit piloter la procédure de sélection et de renouvellement des Commissaires aux comptes, et soumettre au Conseil d'administration le résultat de cette sélection. Lors de l'échéance des mandats des Commissaires aux comptes, la sélection ou le renouvellement des Commissaires aux comptes peuvent être précédés, sur proposition du Comité et sur décision du Conseil, d'un appel d'offres supervisé par le Comité, qui valide le cahier des charges et le choix des cabinets consultés, en veillant à la sélection du « mieux disant » et non « du moins disant ».

Afin de permettre au Comité de suivre, tout au long du mandat des Commissaires aux comptes, les règles d'indépendance et d'objectivité de ces derniers, le Comité d'audit doit notamment se faire communiquer chaque année :

- la déclaration d'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- le montant des honoraires versés au réseau des Commissaires aux comptes par les sociétés contrôlées par la Société ou l'entité qui la contrôle au titre des Services autres que la certification des comptes ; et
- une information sur les prestations accomplies au titre de la certification des comptes par les Commissaires aux comptes.

Le Comité doit en outre examiner avec les Commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques. Il doit notamment s'assurer que le montant des honoraires versés par la Société et le Groupe, ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires des cabinets et des réseaux, ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des Commissaires aux comptes.

La mission de commissariat aux comptes doit être exclusive de toute autre diligence non liée à cette mission au regard du code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes et aux normes d'exercice professionnelles. Les Commissaires sélectionnés devront renoncer pour eux-mêmes et le réseau auquel ils appartiennent à toute activité de conseil (juridique, fiscal, informatique…) réalisée directement ou indirectement au profit de la Société. En ce qui concerne les sociétés contrôlées par la Société ou la société qui la contrôle, les commissaires aux comptes doivent se référer plus spécifiquement au code de déontologie de la profession de commissaires aux comptes. Toutefois, après approbation préalable du Comité d'audit, des travaux accessoires ou directement complémentaires au contrôle des comptes peuvent être réalisés, tels que des audits d'acquisition ou post acquisition, mais à l'exclusion des travaux d'évaluation et de conseil.

Le Comité rend compte régulièrement de l'exercice de ses missions au Conseil d'administration et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

16.4.1.2 Composition (article 2 du règlement intérieur du Comité d'audit)

Le Comité d'audit est composé de 3 ou 4 membres, dont au moins deux tiers sont désignés parmi les membres indépendants du Conseil d'administration au sens de l'article 1.1 du règlement intérieur du Conseil d'administration, parmi ses représentants au sein du Conseil. La composition du Comité d'audit peut être modifiée par le Conseil d'administration agissant à la demande de son Président, et en tout état de cause, est obligatoirement modifiée en cas de changement de la composition générale du Conseil d'administration.

En particulier, conformément aux dispositions légales applicables, les membres du Comité doivent disposer de compétences particulières en matière financière et/ou comptable.

Tous les membres du Comité d'audit doivent bénéficier lors de leur nomination d'une information sur les spécificités comptables, financières et opérationnelles de la Société.

La durée du mandat des membres du Comité d'audit coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil d'administration. Il peut faire l'objet d'un renouvellement en même temps que ce dernier.

Le Président du Comité d'audit est désigné, après avoir fait l'objet d'un examen particulier, par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et rémunérations parmi les membres indépendants. Le Comité d'audit ne peut comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif.

Le secrétariat des travaux du Comité est assuré par toute personne désignée par le Président du Comité ou en accord avec celui-ci.

16.4.1.3 Fonctionnement (article 3 du règlement intérieur du Comité d'audit)

Le Comité d'audit peut valablement délibérer soit en cours de réunion, soit par téléphone ou 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.

Les convocations doivent comporter un ordre du jour et peuvent être transmises verbalement ou par tout autre moyen.

Le Comité d'audit prend ses décisions à la majorité des membres participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix.

Le Comité d'audit se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins deux fois par an à l'occasion de la préparation des comptes annuels et des comptes semestriels.

Les réunions se tiennent avant la réunion du Conseil d'administration et, dans la mesure du possible, au moins deux jours avant cette réunion lorsque l'ordre du jour du Comité d'audit porte sur l'examen des comptes semestriels et annuels préalablement à leur examen par le Conseil d'administration.

16.4.2 Comité des nominations et des rémunérations

16.4.2.1 Missions (article 1 du règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations)

Le Comité des nominations et des rémunérations est un comité spécialisé du Conseil d'administration dont la mission principale est d'assister celui-ci dans la composition des instances dirigeantes de la Société et du Groupe et dans la détermination et l'appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux ou cadres dirigeants du Groupe, en ce compris tous avantages différés et/ou indemnités de départ volontaire ou forcé du Groupe.

Dans ce cadre, il exerce notamment les missions suivantes :

(i) Propositions de nomination des membres du Conseil d'administration, de la Direction Générale et des Comités du Conseil

Le Comité des nominations et des rémunérations a notamment pour mission de faire des propositions au Conseil d'administration en vue de la nomination des membres du Conseil d'administration (par

l'assemblée générale ou par cooptation) et des membres de la Direction Générale, ainsi que des membres et du Président du Comité d'audit.

À cet effet, il adresse des propositions motivées au Conseil d'administration. Celles-ci sont guidées par l'intérêt des actionnaires et de la Société. D'une manière générale, le Comité doit s'efforcer de refléter une diversité d'expériences et de points de vue, tout en assurant un niveau élevé de compétence, de crédibilité interne et externe et de stabilité des organes sociaux de la Société. Par ailleurs, il établit et tient à jour un plan de succession des membres du Conseil d'administration-ainsi que des dirigeants mandataires sociaux de la Société pour être en situation de proposer rapidement au Conseil d'administration des solutions de succession notamment en cas de vacance imprévisible.

S'agissant spécialement de la nomination des membres du Conseil d'administration, le Comité prend notamment en compte les critères suivants : (i) l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil d'administration au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société, (ii) le nombre souhaitable de membres indépendants, (iii) la proportion d'hommes et de femmes requise par la réglementation en vigueur, (iv) l'opportunité de renouvellement des mandats et (v) l'intégrité, la compétence, l'expérience et l'indépendance de chaque candidat. Le Comité des nominations et des rémunérations doit également organiser une procédure destinée à sélectionner les futurs membres indépendants et réaliser ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers.

Lorsqu'il émet ses recommandations, le Comité des nominations et des rémunérations doit tendre à ce que les membres indépendants du Conseil d'administration et des Comités spécialisés du Conseil dont notamment le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations comportent au minimum le nombre de membres indépendants requis par les principes de gouvernance auxquels la Société se réfère et par le règlement intérieur de son Conseil d'administration.

(ii) Évaluation annuelle de l'indépendance des membres du Conseil d'administration

Le Comité des nominations et des rémunérations examine chaque année, avant la publication du rapport annuel de la Société, la situation de chaque membre du Conseil d'administration au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société, et soumet ses avis au Conseil en vue de l'examen, par ce dernier, de la situation de chaque intéressé au regard de ces critères.

(iii) Examen et proposition au Conseil d'administration concernant l'ensemble des éléments et conditions de la rémunération des principaux dirigeants du Groupe

Le Comité établit des propositions qui comprennent la rémunération fixe et variable, mais également, le cas échéant, les options de souscription ou d'achat d'actions, les attributions d'actions de performance et plus généralement de tous les plans d'intéressement mis en place au sein du Groupe, les régimes de retraite et de prévoyance, les indemnités de départ, les avantages en nature ou particuliers et tout autre éventuel élément de rémunération directe ou indirecte (y compris à long terme) pouvant constituer la rémunération des membres de la Direction Générale.

Le Comité est informé des mêmes éléments de la rémunération des principaux cadres dirigeants du Groupe et des politiques mises en œuvre à ce titre au sein du Groupe et statue sur la politique de rémunération des principaux cadres dirigeants au sein du Groupe.

Dans le cadre de l'élaboration de ses propositions et travaux, le Comité prend en compte les pratiques de place en matière de gouvernement d'entreprise auxquelles la Société adhère et notamment les principes suivants :

(a) Le montant de la rémunération globale des membres de la Direction Générale soumis au vote du Conseil d'administration tient compte de l'intérêt général de l'entreprise, des pratiques de marché et des performances des membres de la Direction Générale.

(b) Chacun des éléments de la rémunération des membres de la Direction Générale est clairement motivé et correspond à l'intérêt général de l'entreprise. Le caractère approprié de la rémunération proposée doit être apprécié dans l'environnement du métier de la Société et par référence aux pratiques du marché français et aux pratiques internationales.

(c) La rémunération des membres de la Direction Générale doit être déterminée avec équité et en cohérence avec celle des autres cadres dirigeants du Groupe, compte tenu notamment de leurs responsabilités, compétences et contribution personnelles respectives aux performances et au développement du Groupe.

(d) Le Comité propose des critères de définition de la partie variable de la rémunération des membres de la Direction Générale, qui doivent être cohérents avec l'évaluation faite annuellement des performances des membres de la Direction Générale et avec la stratégie du Groupe. Les critères de performance utilisés pour déterminer la partie variable de la rémunération des membres de la Direction Générale, qu'il s'agisse d'une rémunération par bonus ou attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions de performance, doivent être simples à établir et à expliquer, traduire de façon satisfaisante l'objectif de performance et de développement économique du Groupe au moins à moyen terme, permettre la transparence à l'égard des actionnaires dans le rapport annuel et lors des assemblées générales et correspondre aux objectifs de l'entreprise ainsi qu'aux pratiques normales de la Société en matière de rémunération de ses dirigeants.

(e) Le Comité suit l'évolution des parties fixe et variable de la rémunération des membres de la Direction Générale sur plusieurs années au regard des performances du Groupe.

(f) S'il y a lieu, s'agissant spécialement des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions de performance, ou plus généralement de tous les plans d'intéressement mis en place au sein du Groupe, le Comité veille à ce que celles-ci soient motivées par un objectif de renforcement de la convergence dans la durée des intérêts des bénéficiaires et de la Société. Tout membre de la Direction Générale devra prendre l'engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture de son risque au titre desdites options ou actions de performance.

(g) La même méthodologie s'applique pour ce qui est de l'appréciation des rémunérations et avantages des principaux dirigeants non mandataires sociaux du Groupe et, plus généralement, des politiques mises en œuvre à cet égard.

(h) Dans toutes les matières ci-dessus, le Comité peut formuler, d'initiative ou sur demande du Conseil d'administration ou de la Direction Générale, toute proposition ou recommandation.

(iv) Examen et proposition au Conseil d'administration concernant la méthode de répartition des jetons de présence

Le Comité propose au Conseil d'administration le montant de l'enveloppe globale des jetons de présence qui sera soumis à l'approbation de l'assemblée générale ainsi que la répartition des jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux membres du Conseil d'administration, en tenant compte notamment de leur participation effective au Conseil et dans les Comités qui le composent, des responsabilités qu'ils encourent et du temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions.

Le Comité formule également une proposition sur la rémunération allouée au Président du Conseil d'administration de la Société.

(v) Missions exceptionnelles

Le Comité est consulté pour recommandation au Conseil d'administration sur toutes rémunérations exceptionnelles afférentes à des missions exceptionnelles qui seraient confiées, le cas échéant, par le Conseil d'administration à certains de ses membres.

16.4.2.2 Composition (article 2 du règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations)

Le Comité des nominations et des rémunérations est composé de 3 ou 4 membres dont la majorité sont des membres indépendants du Conseil d'administration au sens de l'article 1.1 du règlement intérieur du Conseil d'administration. Ils sont désignés par le Conseil d'administration parmi ses membres et en considération notamment de leur indépendance et de leur compétence en matière de sélection ou de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées. Le Comité des nominations et des rémunérations ne peut comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif.

La composition du Comité peut être modifiée par le Conseil d'administration agissant à la demande de son Président, et est, en tout état de cause, obligatoirement modifiée en cas de changement de la composition générale du Conseil d'administration.

La durée du mandat des membres du Comité des nominations et des rémunérations coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil d'administration. Il peut faire l'objet d'un renouvellement en même temps que ce dernier.

Le Président du Comité des nominations et des rémunérations est désigné parmi les membres indépendants par le Conseil d'administration.

Le secrétariat des travaux du Comité est assuré par toute personne désignée par le Président du Comité ou en accord avec celui-ci.

16.4.2.3 Fonctionnement (article 3 du règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations)

Le Comité des nominations et des rémunérations peut valablement délibérer soit en cours de réunion, soit par téléphone ou 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.

Le Comité des nominations et des rémunérations se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins une fois par an, préalablement à la réunion du Conseil d'administration se prononçant sur la situation des membres du Conseil d'administration au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société et, en tout état de cause, préalablement à toute réunion du Conseil d'administration se prononçant sur la fixation de la rémunération des membres de la Direction Générale ou sur la répartition des jetons de présence.

16.5 DECLARATION RELATIVE AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Depuis l'admission des actions de la Société aux négociations sur Euronext Paris en octobre 2015, celle-ci se réfère et, sous réserve de ce qui est indiqué ci-après, se conforme au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF en décembre 2008 et révisé en avril

2010, en juin 2013, en novembre 2015 et en novembre 2016 (le « **Code AFEP-MEDEF**») et interprété par le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (guide d'application du Code AFEP-MEDEF mis à jour en décembre 2016).

Le Code AFEP-MEDEF, dans sa version mise à jour en dernier lieu en novembre 2016, peut être consulté sur le site http://www.afep.com/contenu/focus/code-de-gouvernement-d-entreprise-des-societes-cotees.

La Société applique le Code AFEP-MEDEF (tel que révisé en novembre 2016) à l'exception des recommandations suivantes :

Recommandation du Code AFEP-MEDEF	Commentaire de la Société
Recommandation 10.3 du Code AFEP-MEDEF **« Il est recommandé d'organiser chaque année une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. »**	Compte tenu du caractère collégial du Conseil d'administration, aucune réunion formelle des administrateurs non exécutifs, hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes à la Société n'a eu lieu au titre de l'exercice 2017. Cette possibilité est prévue par le règlement intérieur du Conseil d'administration. Néanmoins, les administrateurs non exécutifs n'ont jamais fait part de leur souhait de mettre en place ce type de réunions. Il est à noter toutefois que les administrateurs non-exécutifs délibèrent hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes lorsque les circonstances le requièrent. Ainsi, à l'occasion de la détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, le Conseil d'administration a débattu des performances des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, hors la présence des intéressés. Afin de se conformer pleinement à la recommandation 10.3 du Code AFEP-MEDEF en 2018, il est prévu d'organiser au cours de cet exercice une réunion spécifique du Conseil d'administration hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

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 de pilotage

Afin de compléter le Comité Exécutif, un Comité de Pilotage a également été institué. Ce dernier réunit de façon trimestrielle, outre les membres du Comité Exécutif, les principaux autres managers du Groupe, soit au total une cinquantaine de personnes. La mission de ce Comité est de passer en revue l'ensemble des performances opérationnelles et financières de la Société au titre du trimestre écoulé, ainsi que de diffuser les plans d'action décidés par le Comité Exécutif.

16.6.2.4.2 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.

16.6.2.4.3 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 Deret et Dispeo comprenant des assurances pour les biens détenus par ces deux sociétés ;

- Des contrôles des mesures de sécurité et des mesures mises en place au sein des entrepôts sont effectués régulièrement.

Par ailleurs, dès que la vente est terminée, un bon de commande est envoyé au fournisseur. Le règlement par l'administration des ventes de la facture reçue est effectué uniquement une fois le rapprochement entre le bon de commande et la facture effectué et ne présente pas d'écart.

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 2017, l'effectif du Groupe était de 1 070 salariés dans le monde, contre 877 salariés au 31 décembre 2016, soit une augmentation de 22 %. Cette augmentation significative s'explique par l'acquisition de la société italienne Saldi Privati (56 collaborateurs) et de la société ABC Sourcing (7 collaborateurs) faisant désormais partie intégrante des données du Groupe.

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

Effectif physique total	**2015**	**2016**	**2017**
Monde	**826**	**877**	**1 070**
dont France	**807**	**844**	**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 2016 et 2017, l'affectation par entité juridique des 1 070 salariés du Groupe était la suivante :

Effectif physique par entité juridique	**31 décembre 2016**	**31 décembre 2017**
SRP Groupe S.A.	4	2
Showroomprive.com S.a.r.l.	693	807
SRP Logistique S.a.r.l.	147	141
Showroomprive Store S.a.r.l.	0	0
Showroomprive Germany GmbH	2	13
Showroomprive Spain SLU	28	43
Showroomprive Italy S.r.L	3	0
SALDI PRIVATI SRL……	0	56
ABC SOURCING……	0	7
SRP MAROC	0	1
TOTAL	**877**	**1 070**

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 2015, 2016 et 2017 s'établit comme suit :

	31 décembre		
Nombre d'embauches	2015	2016	**2017**
Monde	473	423	597
dont France	469	393	553

La part des embauches dans l'effectif global aux 31 décembre 2016 et 2017 ressort respectivement à 48,2 % et 55,8 %. Le Groupe a accru le rythme des embauches au cours des dernières années pour faire face à la croissance de l'activité.

17.1.1.2 Départs

Le nombre de départs (démissions, ruptures conventionnelles et licenciements) au cours des exercices clos les 31 décembre 2015, 2016 et 2017 s'établit comme suit :

	31 décembre		
Nombre de départs	2015	2016	**2017**
Monde	110	149	196
dont France	107	142	192

La part de ces départs dans l'effectif global aux 31 décembre 2016 et 2017 ressort respectivement à 16,8 % et 18,3 %.

Les 196 départs comptabilisés sur les sociétés françaises du Groupe en 2017 se répartissent comme suit :

- 127 démissions ;
- 31 ruptures conventionnelles ;
- 38 licenciements.

17.1.2 Répartition des effectifs

17.1.2.1 Répartition des effectifs par activité

Au 31 décembre 2017, les salariés se répartissent de la façon suivante entre les différentes activités du Groupe :

Département	31 décembre 2017
Achats	192
Agence interne	22
Communication financière	4
Comptabilité	20
Contrôle de gestion	12
Direction générale	8
DSI	64
Flux & Approvisionnements	32
Fondation	3
Grand Planning	14
International	5
IRL	9
IT Projets	37
IT Support	7
Juridique	5
Logistics	166
Look forward	1
Marketing B to B	5
Marketing B to C	26
Relation presse	7
Ressources humaines	15
Sales factory	255
Service clients	79
Services généraux	9
Transport	5
Wholesale	11
SALDI PRIVATI SRL	56
SRP MAROC	1

17.1.2.2 Répartition des effectifs par type de contrat

La répartition des effectifs par type de contrat aux 31 décembre 2015, 2016 et 2017 s'établit comme suit :

	31 décembre		
Répartition des effectifs par type de contrat	**2015**	**2016**	**2017**
Contrats à durée indéterminée.....	639	752	928
Contrats à durée déterminée et autres (contrats de professionnalisation, apprentissage, etc.).....	187	125	142
TOTAL	826	**877**	**1 070**

17.1.2.3 Répartition des effectifs par tranche d'âge

La répartition des effectifs par tranche d'âge aux 31 décembre 2015, 2016 et 2017 s'établit comme suit :

	31 décembre		
Répartition des effectifs par tranche d'âge	**2015**	**2016**	**2017**
25 ans et moins	195	118	202
26-35 ans	475	575	618
36-45 ans	120	145	191
46 ans et plus	36	39	59
TOTAL	826	**877**	**1 070**

17.1.2.4 Répartition des effectifs par genre

La répartition des effectifs par genre aux 31 décembre 2015, 2016 et 2017 s'établit comme suit :

	31 décembre		
Répartition des effectifs par genre	2015	2016	**2017**
Femmes	506	544	674
Hommes	320	333	396
TOTAL	826	**877**	**1 070**

17.1.3 Politique de ressources humaines

17.1.3.1 Égalité professionnelle

17.1.3.1.1 Mesures en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes

L'effectif du Groupe, et particulièrement de la société Showroomprive.com SARL, est majoritairement composé de femmes (63 % des effectifs du Groupe au 31 décembre 2017), ce qui s'explique à la fois par son domaine d'activité et son cœur de cible.

Un plan d'action en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes a été mis en place au cours de l'année 2014 au sein de la société Showroomprive.com SARL. Ce plan comporte des engagements en termes de formation et de sensibilisation des managers à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, d'embauches et d'accès équilibré à l'emploi entre les femmes et les hommes, de formation à l'issue d'un congé parental à temps plein, de conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée et d'égalité salariale, notamment concernant les salariés à temps partiel. Ces engagements sont assortis d'indicateurs de suivi chiffrés et un dispositif de suivi est mis en œuvre. Des bilans annuels sont présentés au Comité d'Entreprise.

En outre, la société a soutenu plusieurs initiatives extérieures destinées à promouvoir les femmes et encourager l'accès de celles-ci aux professions traditionnellement occupées par des hommes. Ainsi,

SRP Groupe a soutenu financièrement le festival « Les femmes s'en mêlent », festival indépendant dont l'objectif est de permettre l'accès sur scène à des femmes artistes.

Par ailleurs, SRP Groupe s'est associé à l'initiative « La Flamme Marie-Claire » en proposant la vente de la bougie parfumée. Les bénéfices de ces ventes ont été reversés aux associations Toutes à l'école, Entrepreneurs du Monde et Rêv'elles. Ces associations mettent en place des programmes de scolarisation et de formation des filles et femmes dans le monde.

Le Groupe a lancée en 2017 un programme visant à soutenir le retour en poste des femmes terminant leur congé maternité. Nommé « Back to work », le programme vise en amont à faciliter la réintégration de la collaboratrice par un dialogue entre les ressources humaines et la ou le responsable puis un accueil spécial le jour effectif du retour.

En outre, la société a soutenu plusieurs initiatives extérieures destinées à promouvoir les femmes et encourager l'accès de celles-ci aux professions traditionnellement occupées par des hommes. Ainsi, SRP Groupe a soutenu financièrement le festival « Les femmes s'en mêlent », festival indépendant dont l'objectif est de permettre l'accès sur scène à des femmes artistes.

Le Groupe a également soutenu le forum lyonnais organisé par le magazine ELLE, nommé ELLE active. Ce forum, par le témoignage de femmes occupant des postes à responsabilité, d'horizons professionnels différents, vise à donner des outils aux femmes leur permettant de concilier activité professionnelle et vie personnelle.

Par ailleurs, SRP Groupe s'est associé à l'association « Toutes à l'école » qui finance la scolarisation de jeunes femmes au Cambodge de la primaire à l'enseignement supérieur, en valorisant leur accès à des filières techniques. Le Groupe a financé une classe durant une année permettant à une trentaine de jeunes personnes du secondaire d'être scolarisées. En outre, quatre collaborateurs du Groupe se sont rendus au Cambodge pour une durée cumulée de quinze jours en 2017 avec pour mission de participer à l'enseignement de manière bénévole.

Engagement fort du Groupe, ce partenariat avec Toutes à l'école sera renouvelé en 2018.

Un groupe projet réunissant les équipes RH et RSE a par ailleurs été créé en ce début d'année 2018 afin d'adresser des sujets communs sur les thématiques sociétales et environnementales.

17.1.3.1.2 Mesures en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées

Le Groupe est conscient de ses obligations en termes d'emploi de travailleurs handicapés, dont il s'acquitte dans les conditions prévues par la loi, notamment en ayant recours à des prestations de services ou de sous-traitance auprès d'entreprises du secteur adapté ou protégé, notamment dans les domaines de l'imprimerie. Ainsi, en 2017, le montant des achats réalisé auprès du secteur protégé ou adapté s'élevait à 107 550 €.

Dans le cadre de ses engagements contre l'exclusion des personnes handicapées, le Groupe a mis en place sur son portail Internet une solution permettant à ses clients sourds et malentendants d'accéder à ses services par le biais d'échanges visuels ou écrits par visioconférence, *webcam* ou *chat*.

17.1.3.1.3 Politique de lutte contre les discriminations

Le Groupe a souscrit des engagements en matière de lutte contre les discriminations, notamment celles visant les salariés jeunes et les salariés âgés dans le cadre de plans d'action s'inscrivant dans le dispositif du contrat de génération.

Ainsi, le Groupe s'est engagé en faveur du développement de l'alternance en faveur des jeunes et dans le recrutement de salariés âgés de plus de 45 ans.

Afin de faciliter l'intégration des jeunes salariés dans le Groupe, des dispositions ont été prises en termes de parcours d'intégration et d'accompagnement par des référents ou des tuteurs, notamment pour promouvoir la transmission des connaissances.

Afin de favoriser le maintien dans l'emploi des salariés âgés, le Groupe s'appuie sur la formation continue de ces salariés, notamment par le biais d'une bonification des heures acquises au titre du droit individuel à la formation, puis du compte personnel de formation.

17.1.3.2 Politique de rémunération

Le montant de la rémunération brute versée par le Groupe (hors charges sociales) au titre des exercices clos les 31 décembre 2015, 2016 et 2017 s'établit comme suit :

	31 décembre		
(en millions d'euros)	**2015**	**2016**	**2017**
Rémunération brute.....	28,3	31,4	36,7

La rémunération de la quasi-totalité des salariés du Groupe est composée d'une partie fixe et d'une partie variable.

Le montant maximum de la rémunération variable est généralement fixé dans le contrat de travail et est versé annuellement ou semestriellement. Les objectifs sont fixés unilatéralement par l'employeur et portent sur des indicateurs de performance et de comportement en lien avec le domaine d'activité dans lequel exerce le salarié.

Les salariés qui exercent dans certains services particuliers (achats, service clients), bénéficient d'une rémunération variable spécifique, versée mensuellement ou trimestriellement, en fonction d'objectifs déterminés par l'employeur et qui prennent en compte notamment l'état du marché, l'importance de la concurrence dans le secteur du salarié et le potentiel de la tâche confiée.

17.1.3.3 Relations sociales

Les filiales du Groupe sont soumises à des exigences légales et réglementaires différentes en matière de représentation du personnel en fonction des États dans lesquels elles sont situées. Le Groupe se conforme aux obligations locales en matière de représentation du personnel et de représentation syndicale.

En raison de la concentration de son effectif en France et du nombre peu élevé de salariés dans les autres États membres de l'Union européenne, le Groupe n'est pas astreint à la mise en place d'un comité d'entreprise européen.

Au sein de la société Showroomprive.com SARL, un comité d'entreprise a été constitué pour la première fois en octobre 2013, les précédentes élections organisées en 2011 ayant fait l'objet d'un constat de carence en raison de l'absence de candidature.

Depuis, des élections professionnelles ont été organisées en Octobre 2017. Celles-ci ont été réalisées pour la première fois via la méthode du vote électronique.

Une Instance Unique, regroupant au sein d'une même institution le Comité d'Entreprise, le CHSCT et les Délégués du Personnel, pour l'ensemble des établissements de Showroomprive.com SARL, a ainsi été composée. Dix membres titulaires y siègent, accompagnés de huit membres suppléants.

Il n'y a cependant pas de représentation syndicale.

Au sein de la société SRP Logistique SARL, la délégation unique du personnel, qui rassemble au sein d'une même institution les délégués du personnel et les représentants du personnel au comité d'entreprise, est composée de sept titulaires élus au sein d'un collège unique. Il existe un délégué syndical au sein de la société SRP Logistique SARL.

Des réunions régulières ont lieu avec les représentants du personnel, selon les périodicités imposées par les réglementations locales, sauf cas exceptionnel, et en fonction des demandes présentées par les représentants du personnel.

Le Groupe considère avoir des relations sociales très satisfaisantes avec ses salariés. Il n'a jamais connu de conflit social ou de grève.

Des élections professionnelles seront organisées avant le 31 Décembre 2019 pour les sociétés Showroomprive.com et SRP Logistique SARL conformément aux Ordonnances n° 2017-1386 du 22 septembre 2017 relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales et n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail.

17.1.3.4 Formation

Les actions de formation mises en œuvre par le Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2017 s'établissent comme suit :

	31 décembre[(1)]	
	2016	**2017**
Nombre total d'heures de formation	3 992,5	2 422[(2)]
Part du budget annuel dépensé en formation dans la masse salariale.....0,8 %		0,4%[(1)]

* information non disponible

(1) Ces indicateurs portent sur l'effectif Showroomprive.com SARL uniquement, soit 75% des effectifs présents au 31 décembre 2017.
(2) Ces indicateurs portent sur l'effectif Showroomprive.com SARL uniquement, soit 75% des effectifs présents au 31 décembre 2017.

La faible moyenne d'âge des salariés induit de faibles besoins en termes d'ajustements de compétences. Toutefois, l'évolution constante de nos métiers et de nos technologies demande un maintien des compétences des collaborateurs, sur les thématiques informatiques et métiers notamment.

En 2017, 325 salariés de la société Showroomprive.com SARL ont suivi des formations pour un nombre total d'heures de formation égal à 2 422 heures[1].

La répartition des formations par genre s'établit à 74% en faveur des femmes et 26% en faveur des hommes en 2017.

La répartition des formations par catégorie socio-professionnelle s'établit, quant à elle, à 63 % en faveur des cadres, 15% en faveur des employés, 17 % en faveur des agents de maitrise et 5 % en faveur des alternants et stagiaires en 2017.

1 Ces chiffres correspondent à un état au 31/12/2017. Le plan de formation étant déployé sur 12 mois glissants, des formations sont encore en cours de réalisation/vont être réalisées tout début 2018 au titre du plan de formation 2017 (2.008 heures et 120 personnes formées environ, soit un total de 4 430 heures réalisées et 445 personnes formées au titre du plan de formation 2017).

Ce qui est cohérent avec la répartition par genre et par catégorie socio-professionnelle des effectifs de l'entreprise.

En 2017, les formations ont concerné les domaines de compétence suivants :

- Le management ;
- Les langues étrangères (principalement l'anglais) ;
- Les outils informatiques, et notamment bureautiques ;
- Les formations métiers (Monétique bancaire, SEO, Mobile à titre d'exemples) ;La méthodologie de travail (Gestion de projets ou Lean, par exemple);
- La bureautique :
- Le développement personnel ;
- La sécurité sur le lieu de travail.

La formation interne se développe par ailleurs de plus en plus au sein de la société Showroomprivé.com SARL, notamment dans le cadre de formations au poste à l'occasion de recrutements de nouveaux collaborateurs.

Pour l'année 2018, outre les formations obligatoires dans le domaine de la sécurité, les actions prioritaires en termes de formation portent sur :

- les langues étrangères ;
- le management ; et
- les formations techniques et métier

La société Showroomprive.com contribue également à la formation de jeunes via le recrutement de jeunes en alternance. 50 jeunes ont ainsi été embauchés en alternance en 2017 (10 jeunes sous contrats d'apprentissage et 40 jeunes sous contrats de professionnalisation).

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.

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 20 avril 2018 :

Administrateurs	Nombre d'actions
Marie Ekeland	200
Melissa Rieter Birge	200
Olivier Marcheteau	200
Alix Laine	200
Marie-Estelle Taudou Miquelard	200
Luciana Lixandru	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 20 avril 2018.

	Au 20 avril 2018		
Actionnaires	**Nombre d'actions**	**% du capital**	**% des droits de vote[9]**
Ancelle Sàrl [1] [2]	3 429 802	9,91 %	16,07 %
Victoire Investissement Holding Sàrl [3]	2 335 460	6,75 %	10,95 %
Cambon Financière Sàrl [4]	2 079 930	6,01 %	9,75 %
Thierry Petit [5]	1 557 866	4,50 %	3,65 %
Total Fondateurs	**9 403 058**	**27,17 %**	**40,42 %**
CRFP 20 [6]	5 833 679	16,86 %	13,67 %
Total Concert	**15 236 737**	**44,03 %**	**54,09 %**
Amiral Gestion[7]	3 420 154	9,88 %	8,01 %
Autres actionnaires[8]	15 948 062	46,09 %	37,9 %
Total.....	**34 604 953**	**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) 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.

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

(7) 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.

(8) Sont également incluses les 133 685 actions détenues par les salariés du Groupe, soit 0,4% % du capital et 0,3 % des droits de vote. Au 31 décembre 2017, les salariés du Groupe, au sens de l'article 225-102 du Code de commerce détenaient 139 369 actions, soit 0,4 % du capital et 0,4 % des droits de vote.

(9) 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

18.1.2.1 Décision AMF n° 217C1062

Par courrier reçu le 24 mai 2017, le concert composé des sociétés Accel London III L.P. (représenté par sa société de gestion Accel London Management Ltd), Accel London Investors 2009 L.P. (représenté par sa société de gestion Accel London Management Ltd), Accel Growth Fund L.P. (représenté par sa société de gestion Accel London Management Co Inc), Accel Growth Fund Strategic Partners L.P.2, Accel Growth Fund Investors 2010 L.L.C.2, Accel IX L.P. (représenté par sa société de gestion Accel London Management Co Inc), Accel IX Strategic Partners L.P. représenté par sa société de gestion Accel London Management Co Inc) et Accel Investors 2010 (B), L.L.C. représenté par sa société de gestion Accel London Management Co Inc), a déclaré avoir franchi en baisse, le 23 mai 2017, les seuils de 10% des droits de vote et de 5% du capital et des droits de vote de la société SRP GROUPE et ne plus détenir aucune action de cette société. Ces franchissements de seuils résultent d'une cession d'actions SRP GROUPE sur le marché.

18.1.2.2 Décision AMF n° 217C1113

1. Par courrier reçu le 29 mai 2017, complété notamment par un courrier reçu le 31 mai 2017, l'Autorité des marchés financiers a été destinataire des déclarations de franchissements de seuil suivantes, intervenus le 23 mai 2017 :

- la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Ancelle (contrôlée par Monsieur David Dayan) a déclaré avoir franchi individuellement en hausse, le seuil de 20 % des droits de vote de la société SRP GROUPE et détenir individuellement 5 493 565 actions SRP GROUPE représentant 9 505 175 droits de vote, soit 16,01 % du capital et 20,41 % des droits de vote de cette société (sur la base d'un capital composé de 34 315 759 actions représentant 46 565 382 droits de vote en application du 2ème alinéa de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF); et

- la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois TP Invest Holding Sàrl (contrôlée par Monsieur Thierry Petit) a déclaré avoir franchi individuellement en hausse, le seuil de 5% des droits de vote de la société SRP GROUPE et détenir individuellement 1 170 736 actions SRP GROUPE représentant 2 341 472 droits de vote, soit 3,41 % du capital et 5,03 % des droits de vote de cette société (sur la base d'un capital composé de 34 315 759 actions représentant 46 565 382 droits de vote en application du 2ème alinéa de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF).

Ces franchissements de seuil résultent d'une diminution du nombre total de droits de vote de la société SRP GROUPE par suite de la destruction de droits de vote double attachés à des actions SRP GROUPE cédées par des entités du groupe Accel Partners.

À cette occasion, le concert composé de la société Ancelle Sàrl (contrôlée par Monsieur David Dayan), Victoire Investissement Holding Sàrl (contrôlée par Monsieur Eric Dayan), Cambon Financière Sàrl (contrôlée par Monsieur Michaël Dayan) et Monsieur Thierry Petit et la société TP Invest Holding Sàrl qu'il contrôle, n'a franchi aucun seuil et a précisé détenir, au 23 mai 2017, 15 163 191 actions SRP GROUPE représentant 27 360 107 droits de vote, soit 44,19 du capital et 58,76% des droits de vote de cette société (sur la base d'un capital composé de 34 315 759 actions représentant 46 565 382 droits de vote en application du 2ème alinéa de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF).

2. Par les mêmes courriers, 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 de marchés financiers, la société Ancelle Sàrl déclare que :*

- le franchissement de seuil de 20% des droits de vote résulte d'une diminution du nombre total de droits de vote de la société SRP GROUPE par suite de la destruction de droits de vote double attachés à des actions SRP GROUPE cédées par des entités du groupe Accel Partners ;

- agir de concert avec Messieurs David Dayan, Eric Dayan, Michaël Dayan et Thierry Petit et les sociétés Victoire Investissement Holding Sàrl, Cambon Financière Sàrl et la société TP Invest Holding Sàrl (les « fondateurs ») ;

- détenir de concert avec les fondateurs plus de 50% des droits de vote de la société SRP GROUPE, soit le contrôle de cette société au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce ;

- envisager un rapprochement stratégique et commercial avec Steinhoff et Conforama tel qu'annoncé au marché par un communiqué de presse des sociétés Conforama et SRP GROUPE le 12 mai 2017. Dans le cadre de ce rapprochement, les fondateurs envisagent de céder 17 % du capital de la société SRP GROUPE au profit de Conforama (le groupe Steinhoff se portant acquéreur pour Conforama de

ladite participation) et de conclure un pacte d'actionnaires constitutif d'une action de concert entre eux et Conforama/Steinhoff vis-à-vis de la société SRP GROUPE. Ces opérations seront conditionnées à l'obtention d'une décision de dérogation de l'AMF et à l'octroi des autorisations nécessaires, le cas échéant, au titre du contrôle des concentrations ;

- envisager d'acquérir des actions de la société en fonction des opportunités ;

- ne pas envisager de mettre en œuvre les opérations listées à l'article 223-17 I, 6° du règlement général ;

- ne détenir aucun des accords et instruments financiers listés aux articles 4° et 4° bis du I de l'article L. 233-9 du code de commerce ;

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

- en cas de mise en œuvre du rapprochement susvisé, la composition du conseil d'administration de la société sera composée de 11 à 12 administrateurs et d'un censeur, dont 5 administrateurs désignés par les fondateurs parmi lesquels le président disposant d'une voix prépondérante, 1 administrateur désigné par Conforama en la personne de Monsieur Alexandre Nodale, et 1 censeur désigné par Conforama. »

18.1.2.3 Déclaration de franchissement de seuils statutaires du 22 juin 2017

Par courrier en date du 22 juin 2017, la société de droit étranger Vipshop International Holdings Limited a déclaré avoir franchi en baisse, le 22 juin 2017, le seuil statutaire de 3 % du capital social et des droits de vote de la société SRP GROUPE et ne plus détenir aucune action ni droit de vote de cette société. Ce franchissement de seuil résulte de la cession de 1 538 461 actions SRP GROUPE.

18.1.2.4 Décision AMF n° 217C1509

1. Par courriers reçus les 5 et 6 juillet 2017, l'Autorité des marchés financiers a été destinataire de déclarations de franchissements de seuils transmises par la société par actions simplifiée Confo Dev 3 (société contrôlée par la société Conforama Investissement, elle-même contrôlée par la société anonyme de droit néerlandais Steinhoff International Holdings N.V) d'une part, et les sociétés Ancelle Sàrl (contrôlée par Monsieur David Dayan), Victoire Investissement Holding Sàrl (contrôlée par Monsieur Eric Dayan) et Cambon Financière Sàrl (contrôlée par Monsieur Michaël Dayan) et Messieurs David Dayan, Eric Dayan, Michael Dayan et Thierry Petit (les « fondateurs ») d'autre part.

La société Confo Dev 3 a déclaré avoir franchi en hausse, le 3 juillet 2017, de concert avec les fondateurs, 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 15 163 191 actions SRP GROUPE représentant 23 008 383 droits de vote, soit 44,15% du capital et 54,47% des droits de vote de cette société (sur la base d'un capital composé de 34 341 582 actions représentant 42 239 481 droits de vote en application du 2ème alinéa de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF).

Ce franchissement de seuils résulte de l'acquisition hors marché le 3 juillet 2017 de 5 833 679 actions SRP GROUPE[1] (dont 2 113 519 actions SRP GROUPE acquises auprès de la société Ancelle Sàrl, 1 429 236 actions SRP GROUPE acquises auprès de la société Victoire Investissement Holding Sàrl, 1 269 454 actions SRP GROUPE acquises auprès de la société Cambon Financière Sàrl, et 1 021 470 actions SRP GROUPE acquises auprès de la société TP Invest Holding Sàrl.) et de l'entrée en vigueur concomitante du pacte d'actionnaires conclu, le 31 mai 2017, entre les fondateurs et les sociétés

[1] Cf. notamment communiqués diffusés par Conforama et SRP GROUPE les 12 mai et 3 juillet 2017.

Steinhoff International Holdings N.V. et Conforama Investissement, constitutif d'une action de concert entre eux vis-à-vis de la société SRP GROUPE[1].

À cette occasion :

- la société Confo Dev 3 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 ;

- la société Ancelle Sàrl a franchi individuellement en baisse les seuils de 20% des droits de vote et 15% et 10% du capital de la société SRP GROUPE ;

- la société Victoire Investissement Holding Sàrl a franchi individuellement en baisse les seuils de 15% des droits de vote et 10% du capital de la société SRP GROUPE ;

- la société Cambon Financière Sàrl a franchi individuellement en baisse le seuil de 10% des droits de vote de la société SRP GROUPE ; et

- Monsieur Thierry Petit a franchi en baisse, directement et 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 société SRP GROUPE.

Le franchissement de concert en hausse, par la société Confo Dev 3, 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 à l'obligation de dépôt d'un projet d'offre publique visant les actions de la société SRP GROUPE (Décision AMF n° 217C1167).

2. Par les mêmes courriers, 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 Confo Dev 3 déclare :*

- avoir assuré le financement de l'acquisition sur les ressources propres du groupe Steinhoff ;

- agir de concert avec les sociétés Steinhoff International Holdings N.V., Conforama Investissement, Ancelle Sàrl, Victoire Investissement Holding Sàrl et Cambon Financière Sàrl et Messieurs David Dayan, Eric Dayan, Michael Dayan et Thierry Petit ;

- envisager d'acquérir des actions de la société en fonction des opportunités, sans remettre en cause les équilibres existants au sein du concert contrôlant la société SRP GROUPE ;

- ne pas envisager d'acquérir seule le contrôle de SRP GROUPE, étant précisé que le concert au sein duquel le sous-concert des fondateurs est prédominant par rapport à Confo Dev 3 détient le contrôle de SRP GROUPE ;

- envisage en tant qu'entité du groupe Conforama, la conclusion d'un accord commercial avec le groupe Showroomprivé, tel qu'annoncé par le communiqué de presse commun à Conforama et SRP GROUPE du 3 juillet 2017 ;

- ne pas envisager de mettre en œuvre les opérations listées à l'article 223-17 I, 6° du règlement général de l'Autorité des marchés financiers ;

- ne détenir aucun des accords et instruments financiers listés aux 4° et 4° bis du I de l'article L. 233-9 du code de commerce ;

[1] Cf. notamment D&I 217C1167 du 7 juin 2017.

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

- le 3 juillet 2017, à la suite de l'acquisition d'actions SRP GROUPE ayant pour conséquence la présente déclaration, Monsieur Alexandre Nodale, PDG de Conforama, et Monsieur Andrew Bond, CEO de Pepkor Europe, filiale de Steinhoff, sont devenus respectivement administrateur et censeur au sein du conseil d'administration de SRP GROUPE, conformément à la décision de l'assemblée générale des actionnaires de SRP GROUPE du 26 juin 2017. Il n'est pas envisagé de proposer la nomination d'administrateurs supplémentaires. »

3. Le franchissement de concert en hausse, par la société Confo Dev 3, 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 à l'obligation de dépôt d'un projet d'offre publique visant les actions de la société SRP GROUPE reproduite dans D&I 217C1167 mise en ligne le 7 juin 2017.

18.1.2.5 Déclaration de franchissement de seuils statutaires du 31 octobre 2017

Par courrier en date du 31 octobre 2017, la société anonyme Axa Investment Managers a déclaré avoir franchi en hausse, le 27 octobre 2017, le seuil statutaire de 3 % du capital de la société SRP GROUPE. A cette date, la société Axa Investment Managers détenait 1 059 932 actions et droits de vote de la société SRP GROUPE représentant 3,09 % du capital et 2,51 % des droits de vote de cette société (sur la base d'un capital composé de 34 342 432 actions représentant 42 240 331 droits de vote théoriques). Ce franchissement de seuil a été réalisé dans le cadre des activités de gestion de portefeuille de la société Axa Investment Managers.

18.1.2.6 Déclaration de franchissement de seuils statutaires du 1er décembre 2017

Par courrier en date du 1er décembre 2017, la société anonyme Axa Investment Managers a déclaré avoir franchi en hausse, le 29 novembre 2017, le seuil statutaire de 3 % des droits de vote de la société SRP GROUPE. A cette date, la société Axa Investment Managers détenait 1 377 477 actions et droits de vote de la société SRP GROUPE représentant 4,01 % du capital et 3,25 % des droits de vote de cette société (sur la base d'un capital composé de 34 342 432 actions représentant 42 399 254 droits de vote théoriques).

Ce franchissement de seuil a été réalisé dans le cadre des activités de gestion de portefeuille de la société Axa Investment Managers.

18.1.2.7 Décision AMF n° 218C0152

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 2ème 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 2ème 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.

18.1.2.8 Décision AMF n° 218C0377

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].

18.1.2.9 Décision AMF n°218C0400

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, lequel envisage d'y transférer tout ou partie de ses actions SRP GROUPE à court ou moyen terme), 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 34 604 953 actions représentant 42 675 429 droits de vote en application du 2ème 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.

2. 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 :*

[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

- 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. »

3. 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.

18.1.2.10 Déclaration AMF n° 218C0643

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 2ème 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* ».

18.1.2.11 Déclaration AMF n° 218C0767

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 2ème alinéa de l'article 223-11 du règlement général).

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

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.

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[3].

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

[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 2ème alinéa de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF.

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

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 20 avril 2018, les Fondateurs[1] détiennent ensemble 27,17 % du capital et de 40,42 % des droits de vote de la Société et CRFP 20 (contrôlée par Carrefour) détient 16,86 % du capital et 13,67 % des droits de vote de la Société, de sorte que le concert composé des Fondateurs et de Carrefour détient 44,03 % du capital et 54,09 % des droits de vote. Pour plus de détails sur l'actionnariat de la Société au 20 avril 2018, 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 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, reprenant, quasi à l'identique, les termes du pacte d'actionnaires existant entre Conforama et les Fondateurs (voir ci-dessus), 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. 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 11 administrateurs que compte le Conseil d'administration au 31 décembre 2017, 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 la section 14.1.1.3 « Règles applicables à l'organisation et à la gouvernance du Conseil d'administration » du présent document de référence.

18.4 PACTES D'ACTIONNAIRES

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

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 ;

o un engagement de maintenir le contrôle familial à 100 % de leurs holdings patrimoniales ;

o 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 Contrat d'investissement avec Vipshop Holdings Limited

Dans le cadre de l'admission des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris en octobre 2015, un accord a été conclu (le « Contrat d'Investissement ») entre la Société et les Fondateurs, d'une part, et les sociétés Vipshop Holdings Limited et sa filiale Vipshop International Holdings Limited (l'« Investisseur »), prévoyant l'entrée au capital de la Société de Vipshop Holdings Limited, à travers sa filiale Vipshop International Holdings Limited, dans le cadre de l'admission des actions de la Société aux négociations sur Euronext Paris.

Vipshop Holdings Limited est un *leader* du déstockage de marques en ligne en Chine, qui propose aux consommateurs dans toute la Chine des produits de marques populaires et de qualité à des prix intégrant une remise significative par rapport aux prix de vente publics. Depuis sa création en août 2008, Vipshop a rapidement développé le nombre de ses clients et de ses marques partenaires qui ont atteint aujourd'hui tous deux une taille significative. Vipshop International Holdings Limited est une filiale entièrement détenue par Vipshop Holdings Limited et immatriculée à Hong Kong. La société exerce une activité de vente au détail et représente le véhicule d'investissement de Vipshop Holdings Limited pour son activité principale en Chine.

Outre les modalités de la prise de participation de Vipshop International Holdings Limited dans le capital de SRP Groupe intervenue au moment de l'introduction en bourse de la Société, le Contrat

d'Investissement prévoyait la souscription par l'Investisseur à l'égard de la Société de certains engagements résumés ci-après qui demeurent applicables, pour les durées spécifiées ci-après :

(i) un engagement de ne pas augmenter sa participation au capital de la Société, directement ou indirectement, pendant une période expirant 18 mois suivant la date de règlement-livraison (la « Période de Suspension »), sauf (x) dans le cadre d'une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, ou (y) dans le cadre d'une d'offre publique de l'Investisseur portant sur 100 % des actions existantes de la Société. A l'issue de cette période de 18 mois, les éventuelles acquisitions d'actions par l'Investisseur sont soumises à notification préalable à la Société pendant une nouvelle période de 18 mois, sous certaines conditions ;

(ii) un engagement d'apporter l'ensemble de ses titres à toute offre publique visant le capital de la Société qui serait lancée par un tiers dans un délai de 36 mois suivant le règlement-livraison de l'introduction en bourse et serait approuvée par le conseil d'administration de la Société, sous réserve d'une condition de retour sur investissement minimum pour l'investisseur, et

(iii) un engagement, tant que le conseil d'administration comprend un administrateur désigné sur proposition de l'Investisseur (x) de ne pas détenir ou réaliser d'investissement en capital dans une société du secteur des « *fashion flash sales* » en Europe , et (y) de ne pas participer à une *joint-venture* avec un tiers dans le domaine des « *fashion flash-sales* » en Europe, à l'exception de sa participation minoritaire existante au capital d'une société anglaise. À compter du règlement-livraison de l'introduction en bourse et pendant la durée de 5 ans de l'accord, l'Investisseur peut demander à la Société la désignation d'un administrateur de son choix et les vendeurs s'engagent à voter en faveur d'une telle résolution. Ce droit prendra fin et ledit administrateur sera tenu de démissionner de ses fonctions si, après l'expiration des engagements d'exclusivité visés ci-dessus, des opérations prohibées par cet engagement sont réalisées par l'Investisseur de même que si la participation de l'Investisseur est réduite de plus de 30 % par rapport à sa participation au jour du règlement-livraison de l'introduction en bourse.

Le Contrat d'Investissement est entré en vigueur à compter du 16 octobre 2015 pour une durée de 5 ans. Toutefois, du fait de la cession de l'intégralité de la participation de Vipshop dans la Société en juin 2017, le Contrat d'Investissement est devenu sans effet. 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.

18.4.3 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

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

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 entrainant 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 ;

- 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 26 juin 2017 ainsi que les résolutions financières dont l'adoption sera proposée à l'assemblée générale des actionnaires mixte de la Société prévue le 14 juin 2018 sont présentées à la section 21.1.1 « Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis » du présent document de référence.

18.6.9 Les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société

Le contrat de prestations logistiques entre showroomprive.com et Deret E. QLS SAS en date du 17 février 2012 prévoit qu'en cas d'un changement de contrôle, au sens des articles 233-1 et suivants du Code de commerce, de showroomprive.com ou de Deret E. QLS SAS au profit d'un tiers et/ou de toute société filiale ou non dudit groupe, les dispositions contractuelles dudit contrat s'appliqueront à la nouvelle entité substituée, sous réserve de l'accord préalable écrit de l'autre partie.

18.6.10 Les accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique

Néant.

18.7 ETAT RECAPITULATIF DES OPERATIONS MENTIONNEES A L'ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONETAIRE ET FINANCIER REALISEES AU COURS DE L'EXERCICE 2017

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 2017 :

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)
Michael Dayan	Actions	Cession	3 juillet 2017	Hors plateforme de négociation	27,00	34 275 258,00
Eric Dayan	Actions	Cession	3 juillet 2017	Hors plateforme de négociation	27,00	38 589 372,00
Thierry Petit	Actions	Cession	3 juillet 2017	Hors plateforme de négociation	27,00	1 343 412,00
Thierry Petit	Actions	Cession	3 juillet 2017	Hors plateforme de négociation	27,00	1 343 385,00
Thierry Petit	Actions	Cession	3 juillet 2017	Hors plateforme de négociation	27,00	1 343 385,00
Eric Dayan	Actions	Acquisition	3 juillet 2017	Hors plateforme de négociation	27,00	1 343 385,00
David Dayan	Actions	Acquisition	3 juillet 2017	Hors plateforme de négociation	27,00	1 343 412,00
Michael Dayan	Actions	Acquisition	3 juillet 2017	Hors plateforme de négociation	27,00	1 343 385,00
Thierry Petit	Actions	Cession	3 juillet 2017	Hors plateforme de négociation	27,00	27 579 690,00
David Dayan	Actions	Cession	3 juillet 2017	Hors plateforme de négociation	27,00	57 065 013,00
Alexandre Nodale	Actions	Acquisition	26 septembre 2017	Euronext Paris	19,78	3 956,00
Alix Laine	Actions	Acquisition	26 septembre 2017	Euronext Paris	20,19	4 038,00
Marie-Estelle Taudou Miquelard	Actions	Acquisition	9 novembre 2017	Euronext Paris	10,72	2 144,00

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 2017, 2016 et 2015, ces transactions ont principalement consisté au paiement de loyers au titre de baux conclus dans des conditions normales de marché pour les entrepôts de Fosses (dont le bail a été terminé fin avril 2015) et de Saint-Witz, ainsi que pour le siège social de la Société à la Plaine Saint-Denis. Les montants versés à ces entités liées représentaient respectivement 2,0 millions d'euros, 1,9 million d'euros et 2,0 millions d'euros en 2017, 2016 et 2015. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la note 6.2 aux états financiers consolidés annuels du Groupe figurant à la section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 » 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 2017 » 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 2016 et du Document de Référence 2015 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 2017

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 2017

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 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.

Conventions et engagements autorisés et conclus depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés et conclus depuis la clôture 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

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.

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 :

Cette convention n'a pas eu d'impact dans les comptes de l'exercice 2017 de la société Showroomprivé.com étant précisé que pour l'exécution de ces prestations, la société Altermind percevra un « success fee ».

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 et approuvée par l'Assemblée Générale du 26 juin 2017, 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 142 500 € H.T. au titre des prestations 2017.

Contrat d'investissement avec Vipshop Holdings Limited et sa filiale Vipshop International Holdings Limited

Sociétés concernées :

SRP Groupe et les sociétés détenues par les administrateurs de SRP Groupe à savoir les sociétés Ancelle S.A.R.L., Cambon Financière S.A.R.L., Victoire Investissement Holding S.A.R.L., et TP Invest Holding S.A.R.L.

Administrateurs concernés :

- David Dayan, Directeur général délégué de SRP Groupe et Gérant d' Ancelle S.A.R.L.
- Thierry Petit, Président du Conseil d'administration et Directeur général de SRP Groupe et Gérant de TP Invest Holding S.A.R.L.
- Eric Dayan, administrateur de SRP Groupe et Gérant de Victoire Investissement Holding S.A.R.L.
- Michaël Dayan, administrateur de SRP Groupe et Gérant de Cambon Financière S.A.R.L.

Nature et objet :

SRP Groupe et les sociétés détenues par les administrateurs mentionnés ci-dessus ont signé un contrat d'investissement en date du 16 octobre 2015 avec la société Vipshop Holdings Limited et sa filiale Vipshop International Holdings Limited qui prévoit l'entrée au capital de SRP Groupe de Vipshop International Holdings Limited.

Motifs justifiant de l'intérêt de l'engagement pour la Société:

Ce contrat d'investissement, dont la signature a été autorisée par le Conseil d'administration lors de réunion du 15 octobre 2015 et approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires réunie le 30 mai 2016, se justifie par son impact positif sur la réalisation de l'introduction en bourse et plus généralement son intérêt stratégique pour la société.

Modalités :

Ce contrat d'investissement, pour une durée de 5 années, jusqu'au 16 octobre 2020, prévoit les modalités suivantes :

- Acquisition en 2015 par Vipshop International Holdings Limited pour un montant d'environ 30 millions d'euros de 1 538 461 actions au prix de 19,50 € par action, dont un nominal par action de 0,04 € et une prime d'émission de 19,46 €.
- Vipshop International Holdings Limited peut, sous certaines conditions, demander à SRP Groupe la désignation d'un administrateur de son choix. Dans ce contexte, Weiguo Gu a été nommé administrateur depuis 2015.
- Vipshop International Holdings Limited a pris certains engagements à l'égard de SRP Groupe pour des durées variant, selon le cas, entre 12 et 36 mois suivant la date de réalisation de l'introduction en bourse de SRP Groupe.

A noter que du fait de la cession de l'intégralité de la participation de Vipshop dans votre société en juin 2017, le contrat est devenu sans effet.

Paris La Défense, le 25 avril 2018

KPMG Audit IS

Jean-Pierre Valensi
Associé

Paris, le 25 avril 2018

Jérôme Benaïnous

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 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.

- les états financiers consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2015 ainsi que le rapport d'audit correspondant des commissaires aux comptes de la Société, tels qu'ils figurent au Chapitre 20 « Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats du Groupe » du Document de Référence 2015.

20.1 INFORMATIONS FINANCIERES DU GROUPE

20.1.1 Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017

ETATS FINANCIERS CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2017

/

Sommaire

1. ETATS FINANCIERS 4
1.1. Etat du résultat net 4
1.2. Etat du résultat global 4
1.3. Bilan consolidé 5
1.4. Tableau de flux de trésorerie consolidés 6
1.5. Tableau de variation des capitaux propres consolidés 7

2. INFORMATIONS SUR LE GROUPE, LE RÉFÉRENTIEL COMPTABLE, les MODALITES DE CONSOLIDATION et les METHODES ET REGLES D'EVALUATION 8
2.1. Le Groupe 8
2.2. Faits marquants de l'exercice 8
2.3. Organigramme 8
2.4. Référentiel comptable 9
2.5. Modalités de consolidation 10
2.6. Base d'évaluation 11
2.7. Monnaie de présentation et transactions libellées en devises 11
2.8. Recours à des estimations et aux jugements 11
2.9. Principes comptables et méthodes d'évaluation 11

3. PERIMETRE DE CONSOLIDATION 19
3.1. Périmètre à la clôture de l'exercice 19
3.2. Evolution du périmètre au cours de l'exercice 19

4. NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT 21
4.1. EBITDA 21
4.2. Informations par zone géographique des clients 21
4.3. Charges opérationnelles courantes par nature 22
4.4. Coûts des paiements en actions et Autres produits et charges opérationnels non-courants 22
4.5. Impôts 23

5. NOTES SUR LE BILAN 25
5.1. Goodwill 25
5.2. Autres immobilisations incorporelles 27
5.3. Immobilisations corporelles 28
5.4. Immobilisations financières 29
5.5. Stocks 30
5.6. Clients, avances et acomptes versés 30
5.7. Ventilation créances par échéance 30
5.8. Ventilation des dettes par échéance 31
5.9. Trésorerie et équivalents de trésorerie 32
5.10. Engagements envers le personnel 33
5.11. Provisions 33
5.12. Impôts différés 34
5.13. Emprunts et dettes financières 35
5.14. Définition des classes d'actifs et de passifs financiers par catégorie comptable 36
5.15. Plans d'options de souscription d'actions 37
5.16. Plans d'attributions gratuites d'actions 38
5.17. Résultat par action 39

6. EXPOSITION DU GROUPE AUX RISQUES FINANCIERS 277
6.1. Risque de marché 277
6.2. Risque de liquidité 277
6.3. Risque de crédit 278

7. PARTIES LIEES 279
7.1. Parties liées ayant un contrôle sur le Groupe 279
7.2. Autres parties liées 279

8. ENGAGEMENTS HORS BILAN 280
8.1. Engagements reçus 280
8.2. Engagements donnés 280
8.3. Effectif fin de période 280
8.4. Evènements postérieurs à la clôture 280
8.5. Honoraires des commissaires aux comptes 281

1. ETATS FINANCIERS

1.1. Etat du résultat net

en K€	Notes	2017	2016
Chiffre d'affaires	4.2	654 971	539 704
Coût des ventes	4.3	- 416 003	- 332 028
Marge brute		**238 968**	**207 676**
Marge brute en % du CA		36,5%	38,5%
Marketing	4.3	- 33 049	- 25 683
Logistique & traitement des commandes	4.3	- 150 497	- 122 084
Frais généraux et administratifs	4.3	- 50 801	- 36 887
Résultat opérationnel courant		**4 621**	**23 022**
Am. des actifs incorp. reconnus à l'occasion d'un regroupement d'entreprise		- 1 372	- 804
Coûts des paiements en actions	4.4	- 2 707	- 13 295
Autres produits et charges opérationnels	4.4	- 7 879	- 6 322
Résultat opérationnel		**- 7 337**	**2 601**
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		- 7	- 291
Coût de l'endettement financier brut		- 171	- 399
Coût de l'endettement financier		**- 178**	**- 690**
Autres produits et charges financiers		**- 408**	**580**
Résultat avant impôts		**- 7 923**	**2 491**
Impôts sur les bénéfices		2 689	- 2 741
Résultat net		**- 5 234**	**- 250**
Part attribuable aux actionnaires de l'entité consolidante		**- 5 812**	**- 250**
Part attribuable aux participations ne conférant pas le contrôle		**578**	**-**
Résultat par action (en €)			
Résultat net par action		- 0,17	- 0,01
Résultat net dilué par action		- 0,17	- 0,01

1.2. Etat du résultat global

en K€	Notes	2017	2016
Résultat net		**- 5 234**	**- 250**
Autres éléments du résultat global		-	-
Résultat global		**- 5 234**	**- 250**

1.3. Bilan consolidé

en K€	Notes	31/12/2017	31/12/2016
Ecart d'acquisition	5.1	123 685	102 782
Autres Immobilisations incorporelles	5.2	49 789	39 289
Immobilisations corporelles	5.3	16 606	15 626
Autres actifs financiers	5.4	3 680	3 624
Impôts différés	5.12	3 226	3 278
Actifs non-courants		**196 991**	**164 599**
Stocks et en-cours	5.5	92 945	82 638
Clients, avances et acomptes versés	5.6	53 001	36 612
Créances d'impôt		7 934	3 519
Autres actifs courants		45 434	36 915
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.9	50 878	97 004
Actifs courants		**250 192**	**256 688**
Total Actif		**447 183**	**421 287**
Capital		1 384	1 368
Primes liées au capital		173 281	172 492
Actions propres		- 1 641	-
Autres réserves		28 953	28 944
Résultat net		- 5 234	- 250
Total Capitaux propres, part du groupe		**196 743**	**202 554**
Intérêts minoritaires		**-**	**-**
Total des capitaux propres	1.5	**196 743**	**202 554**
Emprunts et dettes financières	5.13	28 830	2 038
Engagements envers le personnel	5.10	52	88
Autres provisions	5.11	5 368	-
Impôts différés	5.12	9 616	11 628
Total passifs non courants		**43 866**	**13 754**
Emprunts et concours bancaires (< 1 an)	5.13	1 144	966
Provisions (< 1 an)	5.11	1 299	1 324
Fournisseurs et comptes rattachés	5.8	144 246	148 504
Dettes d'impôt		657	710
Autres passifs courants	5.8	59 228	53 475
Total passifs courants		**206 574**	**204 979**
Total des passifs non-courants & courants		**250 440**	**218 733**
Total des passifs et capitaux propres		**447 183**	**421 287**

1.4. Tableau de flux de trésorerie consolidés

en K€	Notes	2017	2016
Résultat net total consolidé	1.1	- 5 234	- 250
Elim. des provisions et amortissements	5.2, 5.6, 5.11	8 621	7 280
Elim. des profits / pertes de réévaluation (juste valeur)		234	
Elim. des résultats de cession et des pertes et profits de dilution		525	177
Charges et produits calculés liés aux paiements en actions	5.16	2 566	10 771
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt		**6 712**	**17 978**
Elim. de la charge (produit) d'impôt	1.1	- 2 689	2 741
Elim. du coût de l'endettement financier net	1.1	178	690
Incidence de la variation des stocks	5.5	*- 6 758*	*- 16 284*
Incidence de la variation des clients et comptes rattachés	5.6 & 5.7	*- 25 466*	*25 502*
Incidence de la variation des fournisseurs et autres dettes	5.8	*- 5 403*	*4 390*
Incidence de la variation du BFR	5.18	- 37 627	13 608
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles avant impôt		**- 33 426**	**35 017**
Impôts payés		- 4 812	- 2 261
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles		**- 38 238**	**32 756**
Incidence des variations de périmètre	5.9	- 8 331	- 31 751
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	5.2 & 5.3	- 12 474	- 8 400
Acquisition d'actifs financiers		-	-
Variation des prêts et avances consentis	5.4	- 32	- 97
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	5.2 & 5.3	43	368
Autres flux liés aux opérations d'investissement		-	-
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		**- 20 794**	**- 39 880**
Levées de stock-options	1.5	805	2 737
Emission d'emprunts	5.13	22 500	-
Remboursement d'emprunts	5.13	- 8 569	- 901
Intérêts financiers nets versés	1.1	- 183	- 690
Autres flux liés aux opérations de financement		-	-
Flux de trésorerie liés aux activités de financement		**12 912**	**1 146**
Incidence de la variation des taux de change		- 6	
Variation de la trésorerie		**- 46 126**	**- 5 978**
Trésorerie d'ouverture	**5.9**	**97 004**	**102 982**
Trésorerie de clôture	**5.9**	**50 878**	**97 004**

La position de trésorerie de clôture est détaillée dans la note 5.9.

1.5. Tableau de variation des capitaux propres consolidés

en K€	Capital	Primes liées au capital	Actions propres	Autres réserves Groupe			Résultats accumulés	Total capitaux propres part du groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
				Réserves de conversion	Autres réserves	Total				
Situation au 31.12.2015	**1 316**	**168 532**	**-**	**-**	**3 752**	**3 752**	**14 447**	**188 047**	**-**	**188 047**
Résultat net	-	-	-	-	-	-	- 250	- 250	-	- 250
Résultat global	-	-	-	-	-	**-**	- 250	**- 250**	-	**- 250**
Admission Euronext	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Levées de stocks options	27	3 960	-	-	-	-	-	3 987	-	3 987
AGA* et charges de stocks-options	-	-	-	-	10 770	10 770	-	10 770	-	10 770
Autres variations	25	-	-	-	-	-	- 25	-	-	-
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**

*) AGA = Attributions gratuites d'actions

Au 31 décembre 2017, le capital social de la société SRP Groupe S.A. était constitué de 34 604 953 actions de valeur nominale de 0,04 € (34 191 469 actions de la même valeur nominale au 31 décembre 2016).
Les autres variations en 2017 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 2017 du Groupe comprennent les comptes de la société mère et de ses filiales (cf. note 3.1). L'exercice clos au 31 décembre 2017 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 8 mars 2018 et seront soumis pour approbation à l'Assemblée Générale des actionnaires du 14 juin 2018 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

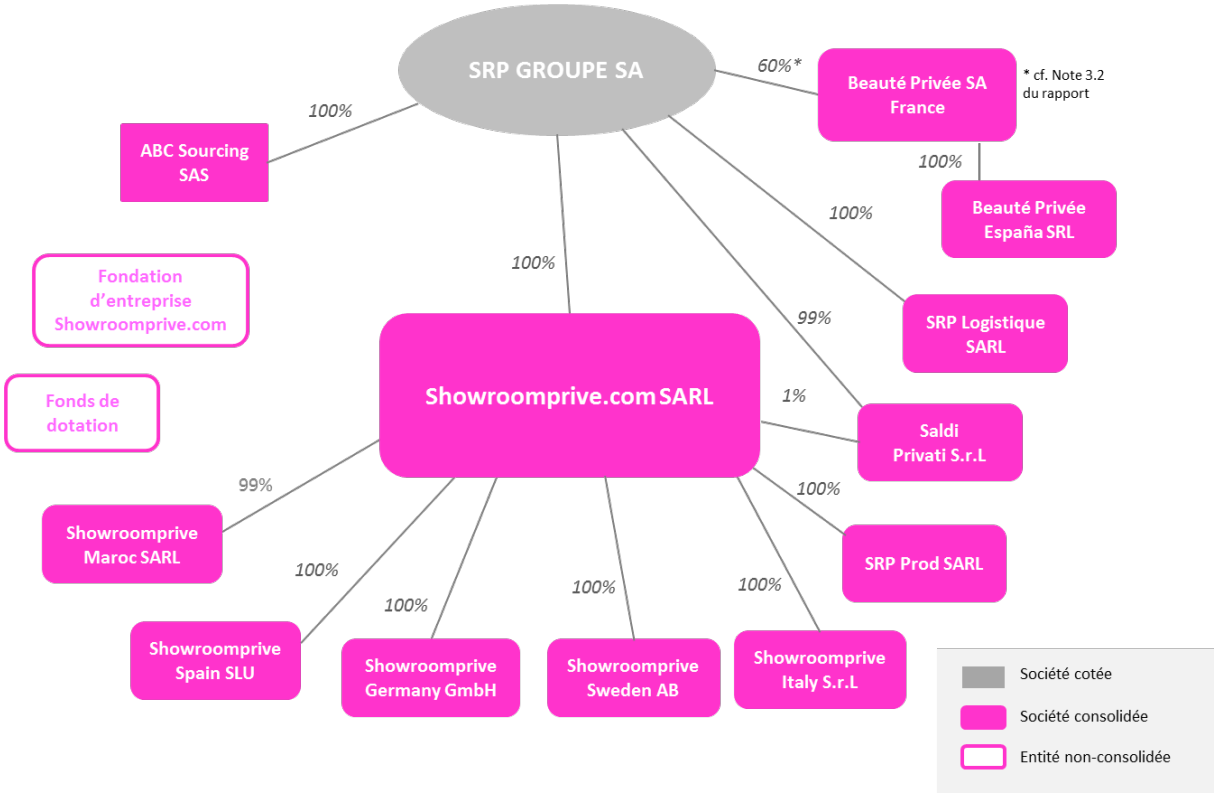
L'activité du Groupe est dédiée à la vente privée d'articles sur Internet.

2.2. Faits marquants de l'exercice

En mars 2017 SRP Groupe a acquis 60% des actions de la société Beauté Privé, spécialiste des ventes de produits de beauté en France. Cette opération est décrite dans la note 3.2.

2.3. Organigramme

L'organigramme du Groupe au 31 décembre 2017 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 2017 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 2017.

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 2016

Pour l'établissement de ses états financiers consolidés au 31 décembre 2017, le groupe SRP a appliqué les mêmes normes, interprétations et méthodes comptables que dans ses états financiers de l'exercice clos au 31 décembre 2016 publiés dans le document de référence enregistré le 27 avril 2017 sous le numéro R.17-028, ou, le cas échéant, les nouvelles normes applicables au 1er janvier 2017 qui sont les suivantes :

- Amendements à IAS 7 : « État des flux de trésorerie » concernant des informations supplémentaires à fournir sur la variation des dettes financières au bilan
- Amendements à IAS 12 : « Impôt sur le résultat » sur la comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes
- Améliorations annuelles des IFRS : Cycle 2014 – 2016

L'application de ces textes n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers consolidés 2017.

Nouvelles normes, amendements et interprétations en vigueur et d'application postérieure au 31 décembre 2017

Le groupe a décidé de ne pas appliquer par anticipation les normes publiées par l'IASB, approuvées par l'Union Européenne et applicables par anticipation dès le 1er janvier 2017. Il s'agit notamment des normes suivantes :

Normes	Date d'application IASB	Incidence sur le Groupe
IFRS 9 : instruments financiers, classification et évaluation des actifs financiers	1er janvier 2018	Le 24 juillet 2014, l'IASB a publié une nouvelle norme sur les instruments financiers appelée à remplacer la plupart des dispositions existantes en IFRS, notamment IAS 39. La nouvelle norme, approuvée par l'UE, est applicable au 1er janvier 2018. Cette nouvelle norme ne devrait pas avoir d'impact significatif sur les états financiers du groupe.

Normes	Date d'application IASB	Incidence sur le Groupe
IFRS 15 : Revenus des contrats clients	1er janvier 2018	Le 28 mai 2014, l'IASB a publié une nouvelle norme sur la comptabilisation du revenu appelée à remplacer la plupart des dispositions existantes en IAS 18 et IAS 11. La nouvelle norme, approuvée par l'UE, est applicable au 1er janvier 2018, avec une application anticipée autorisée. L'impact définitif de cette norme est en cours d'évaluation mais le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif sur la base des analyses réalisées à date.
IFRS 16 : Contrats de location	1er janvier 2019	Le 13 janvier 2016, l'IASB a publié la nouvelle norme sur les contrats de location. La nouvelle norme, non adoptée par l'Union européenne, est applicable au 1er janvier 2019 ou de façon anticipée au 1er janvier 2018 avec IFRS 15. L'impact de cette norme est en cours d'évaluation.

Normes, amendements et interprétations publiés par l'IASB mais non encore approuvés par l'Union Européenne

Les normes, amendements de normes et interprétations adoptés par l'IASB ou l'IFRIC mais non encore adoptés par l'Union européennes au 31 décembre 2017 n'ont pas donné lieu à une application anticipée par le Groupe.

Il s'agit notamment des normes suivantes :

- Interprétation IFRIC 22 : Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée ;
- Interprétation IFRIC 23 : Incertitude relative aux traitements fiscaux.
- Améliorations annuelles des IFRS : Cycle 2014-2016 ;

L'impact de ces normes est en cours d'évaluation mais ne devrait pas avoir d'incidence significative sur le 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 2017 et 2016 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 comptables et méthodes d'évaluation appliqués par le groupe sont détaillés dans les paragraphes suivants.

Regroupements d'entreprises et goodwill

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 dépréciation annuel à la date de clôture ou plus fréquemment s'il existe un indice de perte de valeur (cf. note 5.1).

Autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont évaluées initialement à leur valeur d'acquisition ou de production.

Les immobilisations incorporelles peuvent être amorties, le cas échéant, sur des périodes qui correspondent à leur protection légale ou à leur durée d'utilisation prévue.

L'amortissement est calculé linéairement en fonction de la durée d'utilisation estimée des différentes catégories d'immobilisations.

➢ Frais de recherche et développement

Les dépenses de recherche sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.
Les dépenses de développement, c'est-à-dire découlant de l'application des résultats de la recherche en vue de la production de développements et projets informatiques (applications, logiciels applicatifs etc.) et procédés nouveaux ou substantiellement améliorés, sont comptabilisées en tant qu'immobilisation lorsque le Groupe peut démontrer :

- la faisabilité technique, son intention d'achever l'immobilisation incorporelle et sa capacité à la mettre en service ou à la vendre ;
- la disponibilité des ressources techniques, financières et autres appropriées pour achever le développement et mettre en service ou vendre l'immobilisation incorporelle ;
- sa capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle au cours de son développement ;
- que l'immobilisation incorporelle générera des avantages économiques futurs probables (existence d'un marché ou son utilité pour le Groupe).

Les dépenses ainsi portées à l'actif comprennent les coûts de la main-d'œuvre directe. Les autres dépenses de développement sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues. Les dépenses de développement

portées à l'actif sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

➢ **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

Immobilisations corporelles

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

Les immobilisations corporelles sont amorties à partir du moment où elles sont installées et prêtes à être utilisées, ou pour les biens produits en interne, à partir du moment où l'actif est achevé et prêt à être utilisé.

L'amortissement est calculé linéairement en fonction de la durée d'utilisation estimée des différentes catégories d'immobilisations.

➢ **Durées d'utilité et amortissements**

Les principales durées d'utilisations retenues sont les suivantes :

- Agencements et aménagements : 5 à 10 ans
- Matériels et outillages industriels : 3 à 10 ans
- Matériels de bureau : 3 ans
- Matériels informatique et photographique : 3 ans
- Mobiliers : 3 à 7 ans
- Matériels de transport : 5 ans

Dépréciation des immobilisations incorporelles et corporelles

La valeur recouvrable des immobilisations incorporelles et corporelles est testée dès lors qu'il existe des indices de perte de valeur à la date d'établissement des comptes, et au moins une fois par an en ce qui concerne les goodwill et les marques.

Le test de valeur consiste en l'évaluation de la valeur d'utilité de chaque unité générant ses flux propres de trésorerie (unités génératrices de trésorerie). Actuellement, de par son activité, le Groupe ne présente qu'une seule unité génératrice de trésorerie.

S'appuyant notamment sur la méthode des 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.

Lorsque la valeur recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie est inférieure à sa valeur nette comptable, la perte de valeur correspondante est affectée en priorité aux goodwill et reconnue en résultat opérationnel dans le compte « Autres produits et charges opérationnels ».

Contrats de location

Les contrats de location ayant pour effet de transférer au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété d'un actif sont classés en tant que contrats de location-financement.

Les critères d'appréciation de ces contrats sont fondés notamment sur :

- le rapport entre la durée de location des actifs et leur durée de vie,
- le total des paiements futurs rapporté à la juste valeur de l'actif financé,
- l'existence d'un transfert de propriété à l'issue du contrat de location,
- l'existence d'une option d'achat favorable,
- la nature spécifique de l'actif loué.

Dans ce cas, lors de la comptabilisation initiale, l'actif loué est comptabilisé pour un montant égal à la juste valeur du bien loué ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location. La contrepartie de cet actif est une dette financière.

Après la comptabilisation initiale, l'actif est comptabilisé selon la méthode comptable applicable à ce type d'actif.

Les actifs détenus en vertu de contrats de location-financement sont amortis sur leur durée d'utilité ou, lorsqu'elle est plus courte, sur la durée du contrat de location correspondant. Les amortissements sont conformes aux méthodes et taux mentionnés dans le paragraphe sur les immobilisations corporelles, et l'incidence fiscale de ce retraitement est prise en compte.

Tout autre contrat de location est un contrat de location simple et n'est pas comptabilisé dans l'état de situation financière du Groupe. Ils sont enregistrés comme des contrats de location opérationnelle, et seuls les loyers sont enregistrés en résultat.

Stocks

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

Le coût des stocks 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.

Créances et dettes

Les créances clients et autres débiteurs sont évalués à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale puis au coût amorti diminué du montant des pertes de valeur.

L'ensemble des dettes est enregistré initialement à la juste valeur. Après leur comptabilisation initiale, le groupe évalue au coût amorti tous les passifs financiers autres que ceux détenus à des fins de transactions.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les fonds en caisse et les dépôts à vue. Ils comprennent également les OPCVM répondant à la définition d'équivalents de trésorerie selon IAS 7. Les OPCVM ne répondant pas à la définition de trésorerie et équivalents de trésorerie sont classés en autres actifs courants.

Les découverts bancaires remboursables à vue et qui font partie intégrante de la gestion de la trésorerie du Groupe constituent une composante de la trésorerie et des équivalents de trésorerie pour les besoins du tableau des flux de trésorerie.

Impôts différés et impôts sur les bénéfices

➢ Impôts différés

Le groupe peut être amené à comptabiliser des impôts différés en cas :

- de différences temporelles entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et passifs au bilan consolidé,
- de crédits d'impôts et de reports déficitaires.

Les impôts différés sont calculés selon la méthode du report variable, en appliquant le dernier taux d'impôt en vigueur pour chaque société.

Les actifs d'impôts différés ne sont pris en compte que :

- si leur récupération ne dépend pas des résultats futurs,
- ou si leur récupération est probable par suite de l'existence d'un bénéfice imposable attendu au cours de leur période de dénouement.

➢ Impôts sur les bénéfices

Une convention d'intégration fiscale a été mise en œuvre à partir du 1er janvier 2012, entre l'ensemble des entités françaises du Groupe. Au titre de cette convention, chaque entité enregistre sa charge d'impôt comme si elle était imposée séparément, la société mère enregistrant de son côté tous profits éventuels.

L'impôt exigible est le montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable de l'exercice, déterminé en utilisant le taux d'impôt en vigueur, et tout ajustement du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes. L'impôt exigible inclut également toute dette d'impôt qui provient de la déclaration de dividendes.

Paiements fondés sur des actions

➢ Options d'achat et de souscriptions d'actions

Des options d'achat et de souscriptions d'actions ont été accordées à un nombre défini de salariés et mandataires sociaux du Groupe. Elles donnent droit de souscrire à des actions Showroomprive Groupe S.A. au cours d'une période de 10 ans, en cas de réalisation de conditions spécifiques, à un prix d'exercice fixe déterminé lors de leur attribution.

Les options font l'objet d'une évaluation correspondant à la juste valeur de l'avantage accordé au salarié ou au mandataire social à la date d'octroi. La charge relative à ces options est reconnue en autres produits et charges opérationnels, sur la période d'acquisition des droits de l'option, en contrepartie des capitaux propres.

La juste valeur de l'option est déterminée par application du modèle de « Black and Scholes », dont les paramètres incluent notamment le prix d'exercice des options, leur durée de vie, le prix de référence de l'action à la date d'attribution, la volatilité implicite du prix de l'action, et le taux d'intérêt sans risque. La charge comptabilisée tient également compte des hypothèses de turnover de l'effectif bénéficiant de l'attribution d'options.

➢ Attributions d'actions gratuites

Des plans d'attributions gratuites d'actions ont été mis en place au profit des salariés et mandataires sociaux. Les actions gratuites font l'objet d'une évaluation correspondant à la juste valeur de l'avantage accordé au salarié ou au mandataire social à la date d'octroi. La charge relative à ces actions, ainsi que les contributions sociales afférentes, sont reconnues sur la ligne « coûts des paiements en actions », sur la période d'acquisition.

La juste valeur des actions gratuites prend en compte les hypothèses de turnover de l'effectif bénéficiant des attributions gratuites d'actions.

Engagements de retraite et prestations assimilées

- **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 1,50% au 31 décembre 2017 (taux inchangé par rapport au 31 décembre 2016.

Provisions

Une provision est reconnue dans l'état de la situation financière consolidée à la clôture d'un exercice si, et seulement si, il existe une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé, s'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre l'obligation et si le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

Les provisions sont actualisées lorsque l'effet de la valeur temps est significatif.

Résultat opérationnel courant

- **Chiffre d'affaires**

Les produits des activités ordinaires correspondent à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir au titre des biens et des services vendus dans le cadre habituel des activités du Groupe.

Les produits des activités ordinaires figurent nets de taxe sur la valeur ajoutée, des retours de marchandises, des rabais et des remises, et déduction faite des ventes intragroupe.

Les produits des activités ordinaires sont comptabilisés de la façon suivante :
Ventes de marchandises

Les revenus provenant de la vente de marchandises sont enregistrés en chiffre d'affaires lorsque les marchandises sont livrées et que par conséquent les risques et avantages significatifs inhérents à la propriété des produits ont été transférés à l'acheteur. Ils sont évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir nette des avantages accordés aux clients et nette d'escompte.
Programme de fidélité (Bons de parrainage 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 suivantes :

1) Coût des ventes
2) Marketing
3) Logistique et traitement des commandes, correspondant :
   - aux charges directement rattachées aux produits vendus,
   - aux frais logistiques
4) Frais généraux et administratifs.

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

Afin de fournir une information plus complète, ces charges opérationnelles sont analysées par nature dans la Note 4.3 « Charges opérationnelles par nature » de la présente annexe.

➢ Indicateur clé de l'activité opérationnelle du Groupe

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.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel est obtenu en déduisant les éléments suivants du résultat opérationnel courant:

- l'amortissement des actifs reconnus à l'occasion d'un regroupement d'entreprises ;
- les coûts des paiements en actions, qui comprennent la charge résultant de l'étalement de la juste valeur des actions gratuites et options de souscription d'actions attribuées au personnel ;
- les autres charges ou produits opérationnels non-courants

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.

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.

EBITDA ajusté

En complément du résultat opérationnel le Groupe présente ses résultats également sous forme d'un EBITDA (« Earnings before interest, tax, dépréciation and amortization ») ajusté. L'EBITDA ajusté est un autre indicateur clé de performance de l'activité du Groupe.

L'EBITDA ajusté 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,

Résultat par action

L'information présentée est calculée selon les principes suivants :

➢ **Résultat de base par action**

Le résultat de la période (part du Groupe) est rapporté au nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période après déduction des actions propres détenues au cours de la période. Le nombre moyen d'actions ordinaires en circulation est une moyenne annuelle pondérée ajustée du nombre d'actions ordinaires remboursées ou émises au cours de la période et calculée en fonction de la date d'émission des actions au cours de l'exercice.

➢ **Résultat dilué par action**

Le résultat de la période (part du Groupe) ainsi que le nombre moyen pondéré d'actions en circulation, pris en compte pour le calcul du résultat de base par action, sont ajustés des effets de toutes les actions ordinaires potentiellement dilutives dont les options de souscription d'actions et les plans d'attributions gratuites d'actions (Notes 5.15 «Plans d'options de souscription d'actions» et 5.16 « Plans d'attribution gratuite d'actions »).

Informations sectorielles

Un secteur opérationnel est une composante distincte de l'entité qui génère des revenus et des dépenses afférentes, et qui est exposé à des risques et à une rentabilité différente des autres secteurs opérationnels. Un secteur opérationnel est suivi et analysé régulièrement par les principaux décideurs opérationnels de la Société afin de mesurer la performance de ce secteur et d'allouer des ressources distinctes.

Selon les critères d'IFRS 8, la direction du Groupe a jugé que Showroomprivé.com se compose d'un unique secteur opérationnel, la vente de produits et services sur Internet.

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 :

Entité juridique	Pays	Méthode de conso.	2017 Taux d'intérêt	2017 Taux de contrôle	2016 Taux d'intérêt	2016 Taux de contrôle
SRP Groupe	France	IG				
Showroom 30*	France	NC	-	-	100,00 %	100,00 %
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 %	-	-
Beauté Privée ESPAÑA, S.L.U.	Espagne	IG	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	IG	100,00 %	100,00 %	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 %	-	-
SRP Maroc	Maroc	IG	99,99 %	100,00 %	99,99 %	100,00 %

**) fusionnée avec sa société mère en novembre 2017*

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 et une option d'achat du restant du capital pour une contrepartie totale valorisée à 25,6 M€. Le prix d'acquisition comprend le prix payé en numéraire et un composant de prix variable (« Earn-out ») de 2,0M€ dont le montant est déterminé en fonction de la performance sur l'exercice 2017 de la société acquise.
Le contrat d'acquisition inclut également des options d'achat et de vente réciproques qui rendent quasi-certaine une acquisition du restant du capital (40%) dans le futur par le groupe. A ce titre une dette a été comptabilisée au 31 décembre 2017 pour un montant de 12,2M€
Dans ce contexte le groupe a opté pour le traitement comptable suivant de cette acquisition :

- Le goodwill est basé sur le prix payé ou encore à payer pour les 60% déjà acquis ainsi que la valeur estimée pour les 40% restants en conformité avec IFRS 3.
- Le groupe a comptabilisé dans son bilan du 31 décembre 2017 une dette liée au composant de prix variable ainsi que pour la dette liée à l'obligation d'achat de la part restante à hauteur de sa meilleure estimation de sa valeur future en conformité avec la norme IAS 32. Les deux postes de dette seront revalorisées régulièrement pour refléter tout changement de valeur jusqu`à leurs échéances respectives.
- En conformité avec ce choix les minoritaires ne sont pas comptabilisés au bilan jusqu'à l'exercice de l'option de vente ou d'achat car ils sont réputés déjà acquis. Les intérêts minoritaires restent cependant présentés au compte de résultat consolidé du Groupe (578k€ en 2017).

Dans ce contexte la contrepartie estimée à la date de clôture du 31 décembre 2017 de cette acquisition se calcule comme suit :

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	12,2
Contrepartie transférée		**25,6**

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. Le calcul du goodwill est décrit dans la note 5.1.
Beauté Privée est active dans la commercialisation de produits de beauté par internet.
Beauté Privée SA France, la société acquise par le Groupe, détient une filiale une Espagne (Beauté Privé España SRL). Les deux sociétés sont consolidées dans les comptes consolidés au 31 décembre 2017 avec leurs contributions respectives à l'activité du Groupe à partir de la date de prise de contrôle.

➢ Autres changements de périmètre

La société Showroom 30 a été l'objet d'une transmission universelle de patrimoine (« TUP ») en novembre 2017 à sa société mère SRP Groupe SA.

Une nouvelle filiale située en Suède a été créée afin de développer la croissance de la marque en Europe. Son capital est intégralement détenu par la société Showroomprivé.com ; elle est consolidée en intégration globale au 31 décembre 2017.

4. NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

4.1. EBITDA ajusté

en K€	Notes	2017	2016
Résultat net		**- 5 234**	**- 250**
Am. des actifs incorp. reconnus à l'occasion d'un regroupement d'entreprise		1 372	804
Am. et dép. des immobilisations		8 443	5 229
dont amort. en Logistique et traitement des commandes		2 040	1 787
dont amort. en Frais généraux et administratifs		6 403	3 158
Coût des paiements fondés sur des actions	5.9	2 707	13 295
Eléments non récurrents	4.4	7 878	6 322
Coût de l'endettement financier		178	690
Autres produits et charges financiers		408	- 580
Impôt sur les bénéfices		- 2 689	2 741
EBITDA ajusté		**13 063**	**28 251**
EBITDA en % du CA		*1,99%*	*5,23%*

4.2. Informations par zone géographique des clients

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

Selon l'origine géographique de ses clients le Groupe les regroupe sur les deux zones suivantes pour présenter le chiffre d'affaires et l'EBITDA :

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

Le chiffre d'affaires et l'EBITDA du Groupe se présentent comme suit :

en K€	2017			2016		
	Total consolidé	France	Internat.	Total consolidé	France	Internat.
Ventes Internet	629 881	518 712	111 169	525 438	453 729	71 709
Autre	25 089	25 089		14 266	14 266	
Chiffre d'affaires total	**654 971**	**543 802**	**111 169**	**539 704**	**467 995**	**71 709**
EBITDA	**13 063**	**25 722**	**- 12 659**	**28 251**	**35 141**	**- 6 890**
Croissance des ventes	21,4%	16,2%	55,0%	21,9%	23,3%	13,4%
EBITDA en % du CA	2,0%	4,7%	-11,4%	5,2%	7,5%	-9,6%

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€	**2017**	**2016**
Coût des ventes	- 416 003	- 332 028
Charges externes	- 158 749	- 131 328
Charges de personnel	- 60 080	- 45 945
Impôts et taxes	- 4 539	- 3 126
Dotations aux amortissements	- 8 438	- 5 229
Dotations aux dépréciations et provisions	- 4 006	- 1 247
Autres produits et charges d'exploitation	1 465	2 221
Charges opérationnelles courantes	**-650 350**	**-516 682**

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

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€.

Au titre de l'exercice 2016, les Coûts des paiements en actions et Autres produits et charges opérationnels comprennent essentiellement les éléments suivants :

- la charge résultant des attributions gratuites d'actions pour un montant de 13 258 K€ y compris les contributions sociales afférentes s'élevant à 2 524 K€,
- des honoraires à caractère non récurrent pour 1.143 K€, liés à l'introduction en bourse de la Société en 2015, et à des missions de management de transition,
- des charges liées à l'arrêt de l'activité de la société SR30 pour 877 K€,
- des honoraires liés à l'acquisition de la société Saldi Privati pour 870 K€,
- des charges de restructuration pour 1 597 K€,
- des dons à la fondation d'entreprise Showroomprivé pour 629 K€
- des coûts engagés dans le cadre de litiges commerciaux.

4.5. Impôts

Charge d'impôt de l'exercice

Le produit d'impôt au titre de l'exercice 2017 s'analyse comme suit :

en K€	**2017**	**2016**
Impôts différés	3 127	477
Impôts exigibles	- 438	- 3 218
Impôts sur les bénéfices	**2 689**	**- 2 741**

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

Au titre de l'exercice 2016 la charge d'impôt recouvre :

- des impôts sur résultats bénéficiaires pour un total de 1 753 K€
- des charges de « Contribution sur la Valeur Ajoutée des Entreprises » à hauteur de 988 K€

Le produit d'impôts différés résulte essentiellement de :

- 1 260 K€ de produits nets relatifs aux différences temporelles liées à la reprise des impôts différés passifs reconnus au titre des actifs incorporels provenant d'un regroupement d'entreprise (cf. goodwill et immobilisations incorporelles), et aux provisions pour risques et charges non fiscalement déductibles.
- Compensés en partie par des charges d'impôt correspondant à l'activation des projets de recherche et développement pour 791 K€, au retraitement IFRS des redevances de crédit-bail pour 39 K€.

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€	**31-déc-17**	**31-déc-16**
Résultat global	**-5 234**	**-250**
Réintégration de la charge d'impôts	2 689	-2 741
Résultat global avant charge d'impôts	**-7 923**	**2 491**
Taux d'imposition en France	34,43%	34,43%
Charge d'impôt théorique	-2 728	858
Eléments de rapprochement avec le taux effectif:		
Non-reconnaissance d'impôts différés sur pertes de la période en Italie	1 765	122
Différences permanentes	-652	446
CVAE nette d'IS	686	648
Annulation de la charge d'impôts calculée sur les crédits d'impôts	-496	-383
Incidence de la charge résultant de l'attribution gratuite d'actions	883	3 708
Incidence de taux	-1 764	-1 526
Mécénat	-206	-969
Autres	-178	-162
Charge d'impôt réel	**-2 689**	**2 741**
Taux effectif d'impôt	*34%*	*110%*

5. NOTES SUR LE BILAN

5.1. Goodwill

en K€	31/12/2016	Allocation définitive PPA 2016	Entrées de périmètre	Sorties de périmètre	Dotations de l'exercice	Autres changements	31/12/2017
Goodwill	102 782	4 498	16 405	-	-	-	123 685
Dép. Goodwill	-		-	-	-	-	-
Total valeur nette	**102 782**		**16 405**	**-**	**-**	**-**	**123 685**

La colonne "Allocation définitive PPA 2016" concerne le changement résultant du calcul final du goodwill lié l'acquisition de Saldi Privati.

Mouvements de goodwill en 2017

➢ **Beauté Privée**

En 2017 SRP Groupe a fait l'acquisition de la société Beauté Privée pour un montant total de 23,3M€ (cf. note 3.2).

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:

Poste bilanciel	*En M€*
Marque	1,6
Relations clientèles	7,1
Actifs immobilisés	0,1
Fond de roulement (y compris trésorerie)	0,8
Impôts différés	(2,7)
Capitaux propres (revalorisation depuis la première valorisation)	2,3
Goodwill	16,4
Total	**25,6**

La ventilation du prix d'acquisition est provisoire à la date de clôture annuelle. Elle sera arrêtée en conformité avec la norme IFRS 3 à la fin de la période d'ajustement de douze mois suivant la prise de contrôle.

➢ Saldi Privati

Au cours du deuxième semestre 2017, SRP Groupe a finalisé l'allocation du prix d'acquisition de la société Saldi Privati acquise fin 2016 pour un montant final de 30,0 M€.

Le calcul final du goodwill se présente comme suit :

Poste bilanciel	*En M€*
Marque	6,5
Relations clientèles	0,9
Actifs immobilisés	1,6
Fond de roulement (y compris trésorerie)	2,4
Provision pour risques et charges	-6,2
Impôts différés	2,6
Ecart d'acquisition	22,2
Total	**30,0**

L'allocation définitive du prix d'acquisition a conduit à une augmentation du goodwill par rapport au 31 décembre 2016 de 4.5M€. Cette augmentation est due à une revalorisation à leur juste valeur de contrats opérationnels existants et la constatation d'une provision correspondante et des impôts différés.

Test de valeur

➢ Méthode pour déterminer la valeur d'utilité

Conformément à IAS 36, la valeur recouvrable est la plus élevée de la juste valeur minorée des coûts de cession, et de la valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est estimée en utilisant des projections de flux de trésorerie sur la base des prévisions d'exploitation existantes, incluant des taux de croissance et de rentabilité jugés raisonnables. Des taux d'actualisation (s'appuyant sur le coût moyen pondéré du capital) ont été appréciés à partir d'analyses du secteur dans lequel le Groupe exerce son activité. Les prévisions existantes sont fondées sur l'expérience passée ainsi que sur les perspectives d'évolution du marché.

Dans le cadre du contrôle de la valeur du goodwill, ainsi que de l'ensemble des autres actifs incorporels et corporels tels que détaillés aux notes 5.2 et 5.3, un test de dépréciation est réalisé au 31 décembre de chaque année. Cette procédure, s'appuyant principalement sur la méthode des flux nets futurs de trésorerie actualisés, consiste en l'évaluation de la valeur recouvrable de l'unité génératrice de trésorerie.

Les tests de dépréciation sont effectués chaque année et à chaque fois qu'il existe un indice de perte de valeur.

➢ Unités génératrices de trésorerie

Compte tenu de son activité de ventes en ligne et de son organisation, le Groupe n'a identifié qu'une seule unité génératrice de trésorerie, à savoir SRP Groupe.

➢ Hypothèses de valorisation

Au 31 décembre 2017, 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% (2016 : 2,5%),
- taux d'actualisation : 9,5% (2016 : 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 (à l'exception de l'année 2017).

➢ Résultat de valorisation

Le résultat de ce test de dépréciation, n'a pas conduit à la reconnaissance de pertes de valeur au 31 décembre 2017.

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

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.

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 acquisitions de logiciels concernent plusieurs outils informatiques achetés en 2017.

Les variations de périmètre en 2017 correspondent aux immobilisations des deux entités Beauté Privée (cf. notes 3.2 et 5.1).

en K€	31/12/2015	Acquisitions	Cessions	Dotations	Variations de Périmètre	Reclassements et mises au rebut	31/12/2016
Frais de développement	3 970	3 713	-	-	-	-	7 683
Logiciels	2 352	460	- 71	-	7 482	144	10 367
Marques	23 783	-	-	-	6 937	13	30 733
Fichier membres	5 320	-	-	-	885	-	6 205
Autres immobilisations incorporelles	5	-	- 200	-	1 122		927
Immobilisations incorporelles	**35 430**	**4 173**	**- 271**	**-**	**16 426**	**157**	**55 915**
Amt/Dép. frais de développment	- 972	-	-	- 1 440	-	-	- 2 412
Amt/Dép. logiciels	- 1 479	-	71	- 676	- 7 192	-	- 9 276
Amt/Dép. fichier membres	- 4 118	-	-	- 784	- 36	-	- 4 938
Amt/dép. immobilisations incorporelles	**- 6 569**	**-**	**71**	**- 2 900**	**- 7 228**	**-**	**- 16 626**
Total valeur nette	**28 861**	**4 173**	**- 200**	**- 2 900**	**9 198**	**157**	**39 289**

Les variations de périmètre en 2016 correspondent essentiellement aux immobilisations de la société Saldi Privati.

5.3. Immobilisations corporelles

en K€	31/12/2016	Acquisitions	Cessions	Dotations	Variations de Périmètre	Reclassement	Diminutions/ Mises au rebut	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.

en K€	31/12/2015	Acquisitions	Cessions	Dotations	Variations de Périmètre	Reclassement	Diminutions/ Mises au rebut	31/12/2016
Terrains	1 223	-	-	-	-	-	-	1 223
Constructions et agencements	9 851	298	- 41	-	411	1 927	- 742	11 704
Installations tech, matériel & outillage	6 191	101	-	-	21	203	-	6 516
Immobilisations corporelles en cours	83	2 423	-	-	-	- 2 298	- 9	199
Avances et acomptes s/immo. corp.	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres immobilisations corporelles	6 047	1 405	- 97	-	641	10	- 320	7 686
Immobilisations corporelles	**23 395**	**4 227**	**- 138**	**-**	**1 073**	**- 158**	**- 1 071**	**27 328**
dont Crédit-bail	*7 940*		-	-	-	-	-	*7 940*
Amt/Dép. constructions et agencements	- 2 538	-	41	- 1 145	- 210	-	505	- 3 347
Amt/Dép. install tech, matériel & outil.	- 2 769	-	-	- 930	- 15	-		- 3 714
Amt/Dép. autres immobilisations corp.	- 3 255	-	97	- 1 254	- 446	-	217	- 4 641
Amt/dép. immobilisations corporelles	**- 8 562**	**-**	**138**	**- 3 329**	**- 671**	**-**	**722**	**- 11 702**
dont Crédit-bail	*- 2 645*	-	-	*- 976*			-	*- 3 621*
Total valeur nette	**14 833**	**4 227**	**-**	**- 3 329**	**402**	**- 158**	**- 349**	**15 626**

Les acquisitions et activations de l'exercice 2016 comprennent essentiellement

- des travaux d'aménagement du siège pour 1 412 K€
- des travaux d'aménagement site de production de ventes « l'Atelier », à Roubaix, pour 581 K€
- du mobilier, du matériel informatique et de production pour les locaux de La Plaine Saint-Denis pour 1 139 K€.

Les cessions correspondent à la mise en sommeil de la société SR30.

Les variations de périmètre correspondent essentiellement aux immobilisations de la société Saldi Privati.

5.4. Immobilisations financières

en K€	31/12/2016	Acquisitions	Cessions	Dépréciation	Variations de Périmètre	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**

en K€	31/12/2015	Acquisitions	Cessions	Dépréciation	Variations de Périmètre	31/12/2016
Titres de participation	-	-	-	-	-	-
Prêts, cautionnements et autres créances	1 105	2 549	- 3	- 143	116	3 624
Immobilisations financières	**1 105**	**2 549**	**- 3**	**- 143**	**116**	**3 624**
Dépréciations des titres	-	-	-	-	-	-
Dép. prêts, cautionnements et autres créances	-	-	-	-	-	-
Dép. immobilisations financières	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Total valeur nette	**1 105**	**2 549**	**- 3**	**- 143**	**116**	**3 624**

5.5. Stocks

en K€	31/12/2017			31/12/2016		
	Valeur brute	Dépr.	Valeur nette	Valeur brute	Dépr.	Valeur nette
Stocks d'emballages et fournitures	536		536	426	-	426
Stocks de marchandises	95 342	- 2 933	92 409	84 201	- 1 989	82 212
Total Stocks	**95 878**	**- 2 933**	**92 945**	**84 627**	**- 1 989**	**82 638**

En 2016, le stock retours client était présenté en net, le montant de la dépréciation figurant en diminution de la valeur brute s'élevait à 3,8M€.

5.6. Clients, avances et acomptes versés

en K€	31/12/2017			31/12/2016		
	Valeur brute	Dépr.	Valeur nette	Valeur brute	Dépr.	Valeur nette
Produits à recevoir	3 524	-	3 524	3 083	-	3 083
Créances clients	10 426	- 413	10 013	7 920	- 914	7 006
Avances et acomptes versés, avoirs à recevoir	39 464	-	39 464	26 523	-	26 523
Total Clients et comptes rattachés	**53 414**	**- 413**	**53 001**	**37 526**	**- 914**	**36 612**

5.7. Ventilation créances par échéance

en K€	31/12/2017	< 1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans ou plus
Prêts, cautionnements et autres créances	3 679	0	2 518	-	-	1 161
Total Immobilisations financières	**3 679**	**0**	**2 518**	**-**	**-**	**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	**53 002**	**53 002**				
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**	**45 434**				
Total Créances	**110 049**	**106 370**	**2 518**	**-**	**-**	**1 161**

en K€	31/12/2016	< 1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans ou plus
Prêts, cautionnements et autres créances	3 624	-	-	2 500	-	1 124
Total Immobilisations financières	**3 624**	**-**	**-**	**-**	**-**	**1 124**
Créances clients	7 006	7 006	-	-	-	-
Produits à recevoir	3 083	3 083				
Fournisseurs - Avances et acomptes versés	26 523	26 523	-	-	-	-
Total Clients et comptes rattachés	**36 612**	**36 612**	**-**	**-**	**-**	**-**
Etat, Impôt sur les bénéfices	3 519	3 519	-	-	-	-
Créances sur personnel & org. sociaux	56	56	-	-	-	-
Créances fiscales - hors IS	16 966	16 966	-	-	-	-
Autres créances	- 993	- 993	-	-	-	-
Charges constatées d'avance	20 886	20 886	-	-	-	-
Total Autres créances	**36 915**	**36 915**	**-**	**-**	**-**	**-**
Total Créances	**80 670**	**77 046**	**-**	**-**	**-**	**1 124**

5.8. Ventilation des dettes par échéance

en K€	31/12/2017	< 1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans ou plus
	31/12/2017	**Less than 1 year**	**2 years**	**3 years**	**4 years**	**5 years or more**
Emprunts auprès établiss. de crédit (Crédit-bail)	1 368		975	343	50	
Emprunts auprès établiss. de crédit - part < 1 an (crédit-bail)	996	996				
Autres emprunts et dettes assimilées > 1 an	27 583	99	12 309	102	51	15 022
Autres emprunts et dettes assimilées < 1 an	27					
Total emprunts et dettes assimilées	**29 974**	**1 095**	**13 284**	**445**	**101**	**15 022**
Dettes fournisseurs	80 402	80 402				
Fournisseurs - Factures non parvenues	57 938	57 938				
Clients - Avances et acomptes reçus	5 906	5 906				
Total Fournisseurs et comptes rattachés	**144 246**	**144 246**	**-**	**-**	**-**	**-**
Etat - impôts sur les bénéfices	657	657				
Dettes envers les organismes sociaux	6 396	6 396				
Dettes sociales	4 895	4 895				
Dettes fiscales	11 424	11 424				
Autres dettes	4 067	4 067				
Produits constatés d'avance	32 446	32 446	-	-	-	-
Total Autres dettes	**59 228**	**59 228**				
TOTAL	**234 105**	**204 569**	**13 284**	**445**	**101**	**15 022**

en K€	31/12/2016	< 1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans ou plus
Emprunts auprès établiss. de crédit (Crédit-bail)	2 038	-	901	878	244	15
Emprunts auprès établiss. de crédit - part < 1 an (crédit-bail)	934	934	-	-	-	-
Autres emprunts et dettes assimilées < 1 an	32	32	-	-	-	-
Total emprunts et dettes assimilées	**3 004**	**966**	**901**	**878**	**244**	**15**
Dettes fournisseurs	79 310	79 310	-	-	-	-
Fournisseurs - Factures non parvenues	64 797	64 797	-	-	-	-
Clients - Avances et acomptes reçus	4 397	4 397	-	-	-	-
Total Fournisseurs et comptes rattachés	**148 504**	**148 504**	**-**	**-**	**-**	**-**
Etat - impôts sur les bénéfices	-	-	-	-	-	-
Dettes envers les organismes sociaux	6 321	6 321	-	-	-	-
Dettes sociales	4 742	4 742	-	-	-	-
Dettes fiscales	9 576	9 576	-	-	-	-
Autres dettes	2 173	2 173	-	-	-	-
Produits constatés d'avance			-	-	-	-
Total Autres dettes	**22 812**	**22 812**				
TOTAL	**174 320**	**172 282**	**901**	**878**	**244**	**15**

5.9. Trésorerie et équivalents de trésorerie

en K€	31/12/2017	31/12/2016
Placements à court terme	392	19 574
Banques	50 486	77 430
Découverts bancaires		-
Trésorerie nette	**50 878**	**97 004**

Au 31 décembre 2017, les placements à court terme sont principalement composés de comptes à terme immédiatement disponibles, de la même manière que pour les exercices précédents.
Sur l'exercice 2017, la variation nette de la trésorerie pour -46 126 k€ s'explique essentiellement par :

- La baisse de la rentabilité sur l'exercice 2017
- L'augmentation des besoins en fonds de roulement qui provient notamment de la hausse plus forte qu'anticipée du poids des achats fermes sur l'exercice (cf. note 5.18)
- L'acquisition de 60% de Beauté Privée pour un montant décaissé en 2017 de 8,3M€ (net de la trésorerie acquise).

5.10. Engagements envers le personnel

en K€	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**

en K€	31/12/2015	Dotations de l'exercice	Reprise (prov. utilisée)	Reprise (prov. non-utilisée)	Autres variations	Variations de périmètre	31/12/2016
Provisions pour pensions et retraites	116	49	-	- 80	-	3	88
Total	**116**	**49**	**-**	**- 80**	**-**	**3**	**88**

5.11. Provisions

en K€	31/12/2016	Dotations de l'exercice	Reprises (prov. utilisée)	Reprises (prov. non utilisée)	Variations de périmètre	Autre variation	31/12/2017
Provision pour passifs lié à l'acquisition de Saldi Privati			- 800			6 168	5 368
Provisions pour litiges < 1 an	587	704	- 341				950
Total Provisions pour risques	**587**	**704**	**- 1 141**	**-**	**-**	**6 168**	**6 318**
Autres provisions pour charges	737	521	- 909				349
Total Provisions pour charges	**737**	**521**	**- 909**	**-**	**-**		**349**

Les passifs liés à l'acquisition de Saldi Privati comptabilisés en 2017 sont le résultat de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de Saldi Privati (cf. note 5.1).

Les dotations aux provisions pour litiges concernent des litiges commerciaux (567K€) et des litiges prud'homaux (137K€). Les reprises de provisions sur cette ligne concernent essentiellement des litiges commerciaux à hauteur de 296K€.

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

La société Showroomprivé.com fait l'objet d'un contrôle fiscal portant sur les exercices 2013 et 2014 et a reçu le 4 juillet 2016 une proposition de rectification en matière d'impôt sur les sociétés et de taxe sur la valeur ajoutée. Dans le cadre de cette procédure de rectification contradictoire, la société a refusé l'ensemble des rehaussements en date du 1er septembre 2016, ces rehaussements ayant été confirmés par une réponse de l'administration fiscale en date du 7 octobre 2016. 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 2017.

en K€	31/12/2015	Dotations de l'exercice	Reprise (prov. utilisée)	Reprises (prov. utilisée)	Reprises (prov. non utilisée)	Variations de change	Variations de périmètre	31/12/2016
Provisions pour litiges < 1 an	309	451	- 226	- 132	- 41	-	-	587
Total Provisions pour risques	**309**	**451**	**- 226**	**- 132**	**- 41**	**-**	**-**	**587**
Autres provisions pour charges	684	638		- 585	-			737
Total Provisions pour charges	**684**	**638**	**-**	**- 585**	**-**	**-**	**-**	**737**

5.12. Impôts différés

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€.

en K€	31/12/2015	Incidence résultat	Variations de périmètre	Autres	31/12/2016
Impôts différés - actif	75	304	2 899	-	3 278
Impôts différés - passif	9 883	- 173	1 918	-	11 628
Solde net d'impôts différés	**- 9 808**	**477**	**981**	**-**	**- 8 350**
Ventilation de l'impôt différé par nature					
ID / différences temporaires	59	- 33	-	-	26
ID / Autres retraitements.	231	- 278	-		- 47
ID / Elimination des résultats internes	- 23		-	-	- 23
Activation de reports déficitaires	62	294	2 898	-	3 254
ID / PPA	- 8 550	1 260	- 1 918	-	- 9 208
ID / Annulation frais d'établissement	- 2		-	-	- 2
ID / Retraitement des engagements de retraite	42	- 18	1	-	25
ID / Retraitement du crédit-bail locataire	- 503	43	-	-	- 460
ID / R&D	- 1 125	- 791			- 1 916
Solde net d'impôts différés par Nature	**- 9 808**	**477**	**981**	**-**	**- 8 350**

5.13. Emprunts et dettes financières

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**

Les principales variations en 2017 sont liées au financement des acquisitions:

- Un financement bancaire de 15 M€ pour financer l'acquisition fin 2016 de la société Saldi Privati.
- Une dette de 12,2M€ (sans impact sur la trésorerie) vis-à-vis des minoritaires de Beauté Privée qui représente la dette future estimée 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.

Dans le cadre du financement bancaire de 15 M€ 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 seront calculés à la date de clôture de chaque exercice (premier exercice clos le 31 Décembre 2017) sur la base des comptes consolidés annuels, certifiés par les commissaires aux comptes.

en K€	**31/12/2015**	Emprunts levés	Emprunts remboursés	Autres	**31/12/2016**
Emprunts auprès établiss. de crédit	2 962	-	-	- 924	2 038
Total Dettes financières MLT	2 962	**-**	**-**	**- 924**	**2 038**
Emprunts auprès établiss. de crédit - part < 1 an	911	-	- 901	924	934
Autres emprunts et dettes assimilées < 1 an	5	**-**	**-**	-	5
Concours bancaires (trésorerie passive)	-	27	-	-	27
Concours bancaires (dettes)	2 962	-	-	-	-
Total Dettes financières CT	916	**27**	**- 901**	**924**	**966**
Dont Crédit-Bail	*3 866*		*- 901*	-	*2 965*
Total Emprunts et dettes financières	3 878	**27**	**- 901**	**-**	**3 004**

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

en K€			**31/12/2017**			
Classes d'actifs et de passifs	**Actifs/Passifs évalués à la JV par le compte de résultat**	**Prêts et créances**	**Passifs au coût amorti**	**Actifs/Passifs évalués à la JV par capitaux propres**	**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					**152 993**	**152 993**
Emprunts et dettes financières			28 830		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**	**0**	**233 448**	**52**	**233 500**	**233 500**

en K€	31/12/2016					
Classes d'actifs et de passifs	**Actifs/Passifs évalués à la JV par le compte de résultat**	**Prêts et créances**	**Passifs au coût amorti**	**Actifs/Passifs évalués à la JV par capitaux propres**	**Total de la valeur nette comptable**	**Juste valeur de la classe**
Actifs financiers		3 624			3 624	3 624
Créances d'exploitation et autres créances courantes		73 527			73 527	73 527
Instruments financiers dérivés					0	0
Autres actifs non courants					0	0
Trésorerie et Equivalents de trésorerie	97 004				97 004	97 004
TOTAL ACTIF	**97 004**	**77 151**	**0**	**0**	**174 155**	**174 155**
Emprunts et dettes financières			2 038		2 038	2 038
Autres dettes non courantes				88	88	88
Emprunts et concours bancaires (part < 1 an)			966		966	966
Dettes d'exploitation et autres dettes courantes			201 979		201 979	201 979
Instruments financiers dérivés					0	0
TOTAL PASSIF	**0**	**0**	**204 983**	**88**	**205 071**	**205 071**

5.15. Plans d'options de souscription d'actions

L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé le 5 août 2010, le Conseil d'Administration à consentir à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, en une ou plusieurs fois, et ce pendant un délai de 38 mois, des options donnant droit à la souscription d'actions.

L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé le 27 octobre 2014, le Conseil d'Administration à consentir à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, en une ou plusieurs fois, et ce pendant un délai de 38 mois, des options donnant droit à la souscription d'actions.

Les principales caractéristiques de ces plans et les bases de calcul sont résumées dans le tableau ci-dessous :

	Plan n°1	Plan n°2	Plan n°3	Plan n°4	Plan n°5	Plan n°6	Plan n°7	Plan n°8	Plan n°9
Date de l'assemblée générale	05/08/10	05/08/10	05/08/10	05/08/10	05/08/10	05/08/10	05/08/10	05/08/10	27/10/14
Date du conseil d'administration	05/08/10	05/08/10	31/01/11	30/11/11	15/10/12	15/01/13	15/04/13	04/10/13	27/10/14
Nb total d'options autorisées	544 320							1 260 000	84 500
Nb total d'options attribuées au cours des exercices précédents	544 320	315 000	293 750	38 750	342 500	50 000	167 500	50 000	70 000
Nb total d'options attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nb total d'options exercées au cours des exercices précédents	- 544 320	- 315 000	- 136 440	-	- 102 311	- 43 570	- 46 126	- 14 064	- 18 925
Nb total d'options exercées sur la période	-	-	- 20 458	-	- 58 501	-	- 28 380	- 26 291	- 17 333
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 2017	-	-	36 852	-	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 :

- 12 K€ pour l'exercice 2017,
- 37 K€ pour l'exercice 2016,

Le montant global restant à amortir en 2018 au titre de ces plans est de 1 K€.

5.16. Plans d'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'admini-stration	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 2017	Durée d'acquisition moyenne pondérée des actions gratuites (en années)	Prix de l'action à la date d'attribu-tion	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	-	-	-	100 000	2,0	17,62	16,94
Plan n°3	25/09/15	29/10/15	400 000	250 585	-	-	- 60 835	189 750	2,0	17,62	15,24
Plan n°4	30/05/16	30/05/16	52 500	52 500	-	-	- 40 000	12 500	2,0	19,19	13,83
Plan n°5	30/05/16	30/05/16	24 003	24 003	-	-	- 3 028	20 975	2,0	19,19	13,83
Plan n°6	30/05/16	14/02/17	57 990		57 990	-	- 4 525	53 465	2,0	22,69	17,02
Plan n°7	30/05/16	14/02/17	46 653		46 653	-	- 33 000	13 653	2,0	22,69	17,02
Plan n°8	30/05/16	26/06/17	17 675		17 675	-	- 11 000	6 675	2,0	23,50	17,63
Plan n°9	30/05/16	26/06/17	95 450		95 450	-	-	95 450	2,0	23,50	17,63
Plan n°10	26/06/17	04/12/17	330 000		110 000	-	-	110 000	2,0	10,00	7,40
Plan n°11	26/06/17	04/12/17	243 800		243 800	-	-	243 800	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 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 2 566 K€ pour l'exercice 2017 (hors forfait social).

Le montant global restant à comptabiliser entre 2018 et 2020 au titre de ces plans est de 6 116 K€.

5.17. Résultat par action

Résultat net par action

	2017	2016
Résultat net - part attribuable aux actionnaires de l'entité consolidante (en K€)	- 5 812	- 250
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	33 270 753	33 649 675
Résultat par action (en €)	- 0,175	- 0,007

Résultat net dilué par action

Étant donné le résultat net déficitaire en 2017 le résultat dilué correspond au résultat par action.

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

en K€	31/12/2016 Valeur nette	Variations avec impact sur la trésorerie	Mouvements de périmètre et autres mouvements	31/12/2017 Valeur nette
Stock	82 638	6 758	3 549	92 945
Clients et comptes rattachés	36 612	16 690	- 301	53 001
Charges constatées d'avance	20 886	1 615	- 1 321	21 180
Autres actifs courants (hors CCA)	19 548	7 161	- 2 455	24 254
Sous-totaux Actif (1)	159 684	**32 224**	**- 527**	191 381
Fournisseurs et comptes rattachés	148 504	- 7 099	2 840	144 246
Produits constatés d'avance	30 663	687	1 096	32 446
Autres passifs courants	23 522	1 009	252	24 782
Sous-totaux Passif (2)	202 689	**- 5 403**	**4 188**	201 474
Besoin en fonds de roulement (1)-(2)	- 43 005	**37 627**	**- 4 715**	- 10 094
Variation du BFR	32 911			

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 2017, comme en 2016.

Risque de taux d'intérêt

- **Placements de trésorerie**

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

L'impact d'une baisse des taux d'intérêt de 1 point appliquée aux taux courts aurait eu un impact non significatif sur le résultat net du Groupe pour l'exercice 2017, comme en 2016.

- **Financements bancaires**

Le Groupe est exposé à un risque de taux d'intérêt sur ses financements externes.

Le Groupe a contracté en 2017 un endettement externe pour 15M€ pour le financement de l'acquisition de Saldi Privati. Ce financement est rémunéré à taux variable.

L'impact d'une augmentation des taux d'intérêt de 1 point appliquée aux taux courts aurait eu un impact annualisé de 150 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 n'est soumis à aucune garantie bancaire.

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 2016 par échéance de règlement sont les suivantes :

en K€	< 3 mois	> 3 mois et < 6 mois	> 6 mois et < 1 an	> 1 an	Total
Créances clients au 31 décembre 2017	9 987	258	181	-	10 426

7. PARTIES LIEES

7.1. Parties liées ayant un contrôle sur le Groupe

Aux 31 décembre 2017 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 2017 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€	2017	2016
Rémunérations fixes	805	1 092
Rémunérations variables	289	285
Coûts des paiements fondés sur des actions	712	8 535
Total	**1 806**	**9 912**

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

en K€	2017	2016
Créances/ (Dettes)	0	0
Achats de biens et services	2 009	1 914

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

en K€	31/12/2017	31/12/2016
Effets escomptés non échus	-	-
Avals et cautions	-	-
Indemnités de départ en retraite	-	-
Indemnités de départ en retraite - part < 1 an	-	-
Crédit bail mobilier	-	-
Crédit bail immobilier	-	-
Hypothèques & nantissements	-	1 900
Achats à terme de devises	-	-
Clause de retour à meilleure fortune	-	-
Créances professionnelles cédées	-	-
Autres engagements donnés	-	-
Engagements donnés	**-**	**1 900**

Le montant des engagements relatifs aux loyers futurs s'élève à 10 722 K€ au 31 décembre 2017, à plus d'un an (5 924 K€ au 31 décembre 2016).

8.3. Effectif fin de période

No. d'employés	31/12/2017	31/12/2016
Cadres	547	380
Non cadres	610	369
Total Effectif	**1 157**	**749**

8.4. Evènements postérieurs à la clôture

Le 11/01/18, le groupe de grande distribution Carrefour a annoncé se porter acquéreur d'environ 17% du capital de SRP Groupe auprès de Conforama, filiale du groupe Steinhoff.

Ce partenariat s'inscrit dans la stratégie des deux groupes de développer une offre multicanal de premier plan, et couvrira des aspects commerciaux, marketing, logistique et de data.

8.5. Honoraires des commissaires aux comptes

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, le montant total des honoraires des commissaires aux comptes pour le Groupe s'élève à 468k€ et se décompose ainsi :

En K€	KPMG SA	Autre membre du réseau KPMG	Jérôme Benaïnouis	AMO Finance
Certification des comptes	268	37	121	24
Services autres que la certification des comptes	18			
Total	**286**	**37**	**121**	**24**

Les services présentés sur la ligne "Services autres que la certification des comptes" correspondent à l'attestation des informations RSE.

20.1.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017

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 2017

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

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 relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, 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 2017 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 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	
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 2017, 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 présentés respectivement au paragraphe « Dépréciation des immobilisations incorporelles et corporelles » de la note 2.9. et 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	Nos travaux ont consisté à : - 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 le paragraphe « Dépréciation des immobilisations incorporelles et corporelles » de la note 2.9. et dans la note 5.1. de l'annexe aux comptes consolidés.

goodwill comme un point clé de l'audit.

Evaluation des stocks

Les stocks de marchandises figurent au bilan consolidé au 31 décembre 2017 pour un montant net de 93 millions d'euros et représentent un des postes les plus importants du bilan consolidé. Comme indiqué dans le paragraphe « stocks » de la note 2.9. 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 et de leur augmentation par rapport à la clôture précédente résultant notamment de la hausse des achats fermes, 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.

Vérification des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration.

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

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 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 2017, le cabinet KPMG Audit IS et Monsieur Jérôme Benaïnous étaient dans leur 7ème année de leur mission sans interruption, soit leur 3ème 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 et Paris, le 16 mars 2018

KPMG Audit IS

Jean-Pierre Valensi
Associé

Jérôme Benaïnous

Jérôme Benaïnous
Associé

20.1.3 Comptes sociaux de SRP Groupe pour l’exercice clos le 31 décembre 2017

ETATS FINANCIERS
AU 31 DECEMBRE 2017

SRP GROUPE S.A.

Sommaire

1. ETATS FINANCIERS 3

1.1. BILAN 3

1.2. COMPTE DE RESULTAT 4

2. ANNEXE AU BILAN ET AU COMPTE DE RESULTAT 5

2.1. RÉSUMÉ DE L'EXERCICE 5

2.2. FAITS CARACTERISTIQUES DE L'EXERCICE 5

2.3. REGLES ET METHODES COMPTABLES 5

Référentiel comptable 5
Immobilisations incorporelles 5
Immobilisations financières 6
Test de dépréciation des titres de participation 7
Provision pour risques et charges 7
Créances 7

2.4. NOTES SUR LE BILAN 7

Immobilisations et amortissements 7
Créances par échéances 8
Dettes par échéances 9
Charges à payer 9
Charges constatée d'avance 9
Trésorerie et équivalents de trésorerie 9

2.5. NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT 10

Chiffre d'affaires 10
Charges d'exploitation 10
Résultat financier 10
Résultat exceptionnel 10
Rémunérations 10

2.6. AUTRES INFORMATIONS 10

Intégration fiscale 10
Stocks options 11
Plans d'attribution gratuite d'actions 11
Composition du capital social 12
Variation des capitaux propres 12
Engagement hors bilan 13
Identité de la société mère consolidant les comptes de la société 13
Parties liées 13
Evénement post clôture 13
Effectifs 13
Honoraires des commissaires-aux-comptes 13

1. ETATS FINANCIERS

1.1. Bilan

en K€	31/12/2017	31/12/2016
Immobilisations incorporelles	-	-
Immobilisations corporelles	-	-
Immobilisations financières	224 052	211 174
Actifs non-courants	**224 052**	**211 174**
Créances clients et comptes rattachés	3 208	5 480
Autres créances et autres actifs circulants	7 200	3 180
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 250	5 293
Actifs courants	**12 658**	**13 953**
Total Actif	**236 710**	**225 127**
Capital	1 384	1 368
Primes liées au capital	173 281	172 492
Réserve légale	38	27
Report à nouveau	- 738	119
Résultat net	- 760	- 846
Total des capitaux propres	**173 205**	**173 160**
Dettes financières non-courantes	15 000	-
Provisions pour risques et charges	309	737
Total passifs non courants	**15 309**	**737**
Emprunts et concours bancaires (< 1 an)	22	-
Fournisseurs et comptes rattachés	44 484	45 665
Dettes fiscales et sociales	857	3 532
Autres passifs courants	2 833	2 033
Total passifs courants	**48 196**	**51 230**
Total des passifs non-courants & courants	**63 505**	**51 967**
Total des passifs et capitaux propres	**236 710**	**225 127**

1.2. Compte de résultat

en K€	2017	2016
Chiffre d'affaires & autres produits d'exploitation	2 673	4 566
Produits d'exploitation	**2 673**	**4 566**
Charges externes	2 125	926
Impôts, Taxes et Versements assimilés	- 16	65
Charges de personnel	365	2 770
Dotation aux amortissements sur immoblisations	-	20
Autres charges d'exploitation	174	123
Résultat opérationnel courant	**2 648**	**3 904**
Résultat d'exploitation	**25**	**662**
Produits financiers	343	279
Charges financières	1 557	1 448
Résultat financier	**- 1 214**	**- 1 169**
Produits exceptionnels	910	585
Charges exceptionnelles	481	1 310
Résultat exceptionnel	**429**	**- 725**
Résultat avant impôts	**- 760**	**- 1 232**
Impôts sur les bénéfices	-	386
Résultat net	**- 760**	**- 846**

2. ANNEXE AU BILAN ET AU COMPTE DE RESULTAT

Les notes ou tableaux ci-après font partie intégrante des comptes annuels.

2.1. RÉSUMÉ DE L'EXERCICE

L'exercice clôturé au 31/12/2017 présente :

- Le bilan dont le total, présenté avant répartition du résultat net, est de 236 709 934,36 € ;
- Le compte de résultat, dont le total des produits est de 3 925 035,32 €, présenté sous forme de liste, qui dégage une perte de 760 892,49 €.

L'exercice a une durée de 12 mois et couvre la période du 01/01/2017 au 31/12/2017.

2.2. FAITS CARACTERISTIQUES DE L'EXERCICE

En mars 2017 SRP Groupe a acquis 60% des actions de la société Beauté Privée, spécialiste des ventes de produits de beauté en France. Cette opération est décrite dans la note 3.2. des comptes consolidés du Groupe.

2.3. REGLES ET METHODES COMPTABLES

Référentiel comptable

Les comptes annuels ont été arrêtés conformément aux normes comptables françaises, notamment les dispositions du règlement 2014-03 de l'Autorité des Normes Comptables homologué par arrêté ministériel du 8 septembre 2014 relatif au Plan Comptable Général.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation,
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre,
- indépendance des exercices,
- image fidèle,
- régularité et sincérité.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

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 2017 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	47 047	604 253	- 2 306	-	-	-
SRP LOGISTIQUE	4 219 261 €	100%	26	451	12 032	-48	-	-	-
ABC SOURCING	3 737 500 €	100%	20	-2 414	21 568	- 2 023	-	-	-
SALDI PRIVATI	29 997 002 €	100%	303	-889	43 540	- 7 121	-	-	-
BEAUTÉ PRIVÉE	13 428 200 €	60%	100	3 122	32 856	-275	-	-	-
Total brute	**221 551 231 €**								

La société Showroomprivé Store a été absorbée par transmission universelle du patrimoine (« TUP ») par décision de l'associé unique en date du 27 novembre 2017.

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 2017, 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. La méthode est également décrite en détail dans la note 5.1 des annexes aux états financiers consolidés du groupe. Le taux d'actualisation utilisé pour ce test de dépréciation s'élève à 9,5 % 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 2017.

Provision pour risques et charges

La société applique le règlement CRC 2000-06 sur les passifs. Dans ce cadre, des provisions pour risques et charges sont constituées pour faire face aux sorties probables de ressources au profit des tiers, sans contrepartie pour la société. Ces provisions sont estimées en prenant en considération les hypothèses les plus probables à la date d'arrêté des comptes.

Une provision pour charges correspondant au forfait social sur l'attribution des actions gratuites est enregistrée dans les comptes au 31 décembre 2017 pour un montant de 309 K€.

Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

2.4. NOTES SUR LE BILAN

Immobilisations et amortissements

en K€	31/12/2016	Acquisitions	Cessions	Autres variations	31/12/2017
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	209 622	13 428	- 1 248	- 250	221 552
Prêts et autres immos financières	2 500				2 500
Immobilisations financières	**212 122**	-	-	-	**224 052**
Total valeur brute	**212 369**	**-**	**-**	**-**	**224 299**

en K€	31/12/2016	Augmentations	Diminutions	Reclassements	31/12/2017
Amt/Dép. Immobilisations incorporelles	247				247
Amt/Dép. Immobilisations corporelles	-				-
Amt/Dép. Immobilisations financières	948		- 948		-
Amt/dép. immobilisations	**1 195**	**-**	**- 948**	**-**	**247**

La hausse des titres de participations correspond à l'acquisition des titres de la société BEAUTÉ PRIVÉE. Les autres variations correspondent à des ajustements de prix des acquisitions d'ABC SOURCING et SALDI PRIATI

Les cessions correspondent à l'absorption de la société SHOWROOM STORE par SRP Groupe.

Créances par échéances

en K€	31/12/2017	< 1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans ou plus
Prêts, cautionnements et autres créances	2 500	-	2 500	-	-	-
Total Immobilisations financières	**2 500**	**-**	**2 500**	**-**	**-**	**-**
Créances clients	3 208	3 208	-	-	-	-
Produits à recevoir	-	-	-	-	-	-
Fournisseurs - Avances et acomptes versés	-	-	-	-	-	-
Total Clients et comptes rattachés	**3 208**	**3 208**	**-**	**-**	**-**	**-**
Etat, Impôt sur les bénéfices	5 682	5 682	-	-	-	-
Créances sur personnel & org. sociaux	-	-	-	-	-	-
Créances fiscales - hors IS	412	412	-	-	-	-
Groupes associés	991	991	-	-	-	-
Autres créances	115	115	-	-	-	-
Total Autres créances	**7 200**	**7 200**	**-**	**-**	**-**	**-**
Total Créances	**12 908**	**10 408**	**2 500**	**-**	**-**	**-**

Dettes par échéances

en K€	31/12/2017	< 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	15 000	-	-	-	-	15 000
Total emprunts et dettes assimilées	**15 000**	**-**	**-**	**-**	**-**	**15 000**
Dettes fournisseurs	102	102	-	-	-	-
Fournisseurs - Factures non parvenues	223	223	-	-	-	-
Comptes rattachés	44 159	44 159	-	-	-	-
Clients - Avances et acomptes reçus	-	-	-	-	-	-
Total Fournisseurs et comptes rattachés	**44 484**	**44 484**	**-**	**-**	**-**	**-**
Emprunts et concours bancaires (< 1 an)	22	22	-	-	-	-
Etat - impôts sur les bénéfices	-	-	-	-	-	-
Dettes envers les organismes sociaux	269	269	-	-	-	-
Dettes sociales	-	-	-	-	-	-
Dettes fiscales	588	588	-	-	-	-
Autres dettes	2 833	2 833	-	-	-	-
Produits constatés d'avance	-	-	-	-	-	-
Total Autres dettes	**3 712**	**3 712**	**-**	**-**	**-**	**-**
Total Dettes	**63 196**	**48 196**	**-**	**-**	**-**	**15 000**

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 2017.

Charges à payer

Au 31 décembre 2017 le bilan comprend 330k€ de charges à payer dont 223k€ de factures non-parvenues, 85k€ de jetons de présence et 22k€ de intérêts financiers.

Charges constatée d'avance

Au 31 décembre 2017 le bilan comprend 47k€ de charges constatée d'avance dont 21k€ de frais d'emprunt et 26k€ d'autres frais.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

Au 31 décembre 2017 le poste comprend 113 448 actions propres dans le cadre d'un contrat de liquidité avec un prestataire externe pour un total valorisé à 719 k€.

2.5. 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 2017 s'élèvent à 2 647 K€ et sont principalement constituées d'honoraires pour 2 006 K€ et de charges de personnel pour 365 K€, dont 162 K€ correspondant au paiement du forfait social sur les actions gratuites attribuées sur l'exercice.

Résultat financier

Les charges financières de l'exercice de 1 557 K€ correspondent essentiellement aux intérêts courus sur avances en compte courant pour 208 K€ ainsi qu'à la perte sur cession de VMP pour 1 256 K€. Les produits financiers sur l'exercice 2017 sont de 343 K€ dont 334 K€ correspondant aux produits de cession de VMP.

Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel positif de 428 K€ est entièrement lié à la reprise de la provision de forfait social sur les actions gratuites.

Rémunérations

Au cours de l'exercice, les rémunérations allouées aux dirigeants se sont élevées à 119 K€. Les rémunérations allouées aux membres du conseil d'administration se sont élevées à 169 K€.

2.6. 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 2017:

- 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.

Au 31 décembre 2017, la société SRP Groupe S.A. n'a pas constaté de produit d'intégration fiscale.

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	- 136 440	-	- 102 311	- 43 570	- 46 126	- 14 064	- 18 925
Nb total d'options exercées sur la période	-	-	- 20 458	-	- 58 501	-	- 28 380	- 26 291	- 17 333
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 2017	-	-	36 852	-	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'admini-stration	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 2017	Durée d'acquisition moyenne pondérée des actions gratuites (en années)	Prix de l'action à la date d'attribu-tion	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	-	-	-	100 000	2,0	17,62	16,94
Plan n°3	25/09/15	29/10/15	400 000	250 585	-	-	- 60 835	189 750	2,0	17,62	15,24
Plan n°4	30/05/16	30/05/16	52 500	52 500	-	-	- 40 000	12 500	2,0	19,19	13,83
Plan n°5	30/05/16	30/05/16	24 003	24 003	-	-	- 3 028	20 975	2,0	19,19	13,83
Plan n°6	30/05/16	14/02/17	57 990		57 990	-	- 4 525	53 465	2,0	22,69	17,02
Plan n°7	30/05/16	14/02/17	46 653		46 653	-	- 33 000	13 653	2,0	22,69	17,02
Plan n°8	30/05/16	26/06/17	17 675		17 675	-	- 11 000	6 675	2,0	23,50	17,63
Plan n°9	30/05/16	26/06/17	95 450		95 450	-	-	95 450	2,0	23,50	17,63
Plan n°10	26/06/17	04/12/17	330 000		110 000	-	-	110 000	2,0	10,00	7,40
Plan n°11	26/06/17	04/12/17	243 800		243 800	-	-	243 800	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 terminé

Composition du capital social

Le capital social au 31/12/2017 est constitué de 34 604 953 actions de valeur nominale de 0,04 €.

en €	**Nombre**	*Valeur nominale*	**Valeur**
Actions composant le capital social au début de l'exercice	**34 191 469**	**0,04**	**1 367 659**
Actions émises pendant l'exercice	413 484	0,04	16 539
Actions remboursées pendant l'exercie	-	0,04	-
Actions composant le capital social à la fin de l'exercice	**34 604 953**	**0,04**	**1 384 198**

La variation du capital social résulte de la levée des stocks options pour 150 963 actions et de l'émission de 262 521 actions nouvelles relatives à l'attribution des actions gratuites.

Variation des capitaux propres

en K€	**31/12/2016**	**Augmentation de capital**	**Autres variations**	**Affectation du résultat de l'exercice précedent**	**31/12/2017**
Capital	1 368	16			1 384
Primes liées au capital	172 492	789			173 281
Réserve légale	27		11		38
Report à nouveau	119		- 11	- 846	- 738
Résultat net	- 846		- 760	846	- 760
Total des capitaux propres	**173 160**	**805**	**- 760**	**-**	**173 205**

L'augmentation du poste « Primes liées au capital » en 2017 est liée aux exercices de stocks options.

Engagement hors bilan

Néant.

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 2017 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

Le 11/01/18, le groupe de grande distribution Carrefour a acquis 17% du capital de SRP Groupe précédemment détenus par Conforama, filiale du groupe Steinhoff.

Ce partenariat s'inscrit dans la stratégie des deux groupes de développer une offre multicanal de premier plan, et couvrira des aspects commerciaux, marketing, logistique et de data.

Effectifs

L'effectif moyen de l'exercice 2017 est de 3 salariés.

Honoraires des commissaires-aux-comptes

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, le montant total des honoraires des commissaires aux comptes au titre de l'exercice 2017 pour le Groupe s'élève à 486k€ et se décompose ainsi :

En K€	KPMG SA	Autre membre du réseau KPMG	Jérôme Benaïnouis	AMO Finance	Total
Certification des comptes	268	37	121	24	450
Services autres que la certification des comptes	18				18
Total	**286**	**37**	**121**	**24**	**468**

Les services présentés sur la ligne "Services autres que la certification des comptes" correspondent à l'attestation des informations RSE.

20.1.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux de SRP Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017

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 2017

A l'Assemblée Générale de la société SRP Groupe,

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 relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, 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 2017 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 - Point clé 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 2017, les titres de participation, figurent au bilan pour un montant net de 221 551 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 consolidés.

Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

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 adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

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 aux prises de participation et de contrôle et 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 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 2017, le cabinet KPMG Audit IS et Monsieur Jérôme Bénaïnous étaient dans leur 7ème année de leur mission sans interruption, soit leur 3ème 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 et Paris, le 25 avril 2018

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 2017, 2016 et 2015 sont présentés ci-après :

	KPMG AUDIT IS			JÉRÔME BENAÏNOUS		
en milliers d'euros	***2017***	***2016***	***2015***	***2017***	***2016***	***2015***
Audit						
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	305	190	135	121	75	44
*dont SRP	*118*	*105*	*53*	*95*	*48*	*23*
dont filiales intégrées globalement	*187*	*85*	*82*	*26*	*27*	*21*
Services autres que la certification des comptes	18	25	502	0	80	0
*dont SRP	*18*	*25*	*502*	*0*	*80*	*0*
dont filiales intégrées globalement	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
**Sous-total	**323**	**215**	**637**	**121**	**155**	**44**
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement	0	18	20	0	0	0
TOTAL	**323**	**233**	**657**	**121**	**155**	**44**

20.3 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

La Société n'a procédé à aucune distribution de dividendes au cours des trois derniers exercices clos les 31 décembre 2017, 2016 et 2015.

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 €*	31/12/2017 12	31/12/2016 12	31/12/2015 12	31/12/2014 12	31/12/2013 12
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	1 384 198	1 367 659	1 315 612	1 209 600	1 209 600
Nombre d'actions					
- ordinaires	34 604 953	34 191 469	32 890 321	83 160 000	83 160 000
- à dividende prioritaire	0	0	0	37 800 000	37 800 000
Nombre maximum d'actions à créer					
- par conversion d'obligations					
- par droit de souscription	1 0144 379	728 954	1 926 578	7 033 842	6 882 280
OPERATIONS ET RESULTATS					
Chiffre d'affaires hors taxes	2 670 973	4 566 347	4 051 968	1 168 857	969 280
Résultat avant impôt participation dot. amortissements et provisions	-760 892	-1 211 941	68 758	-124 066	26 867
Impôts sur les bénéfices	0	386 106	203 126	84 215	376
Participation des salariés	0	0	0	0	0
Dot. Amortissements et provisions	0	-20 000	-45 400	-45 400	-45 400
Résultat net	-760 892	-845 835	226 484	-85 251	-18 157
Résultat distribué	0	0	0	0	0
RESULTAT PAR ACTION					
Résultat après impôt participation avant dot.amortissements provisions	-0,0220	-0,0242	0,0083	-0,0003	0,0002
Résultat après impôt participation dot. amortissements et provisions	-0,0220	-0,0247	0,0069	-0,0007	-0,0002
Dividende attribué					
PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés	3	4	4	4	4
Masse salariale	118 500	156 000	220 847	219 614	220 219
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 2017, le montant total des provisions pour litiges du Groupe s'élevait à 950 000 euros. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la note 5.11 aux états financiers consolidés du Groupe figurant à la section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 » 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.com » pour défaut de caractère distinctif. En septembre 2012, la société Showroomprive.com a assigné la société Vente-Privee.com devant le Tribunal de grande instance de Paris en annulation de la marque verbale française « vente-privee.com » pour défaut de caractère distinctif. Dans son jugement de novembre 2013, le Tribunal de grande instance de Paris a jugé que la marque « vente-privee.com » était dépourvue de caractère distinctif, et en conséquence, a prononcé sa nullité. La société Vente-privee.com a interjeté appel de cette décision devant la Cour d'appel de Paris qui, en mars 2015, a débouté la société Showroomprive.com de sa demande d'annulation de la marque verbale « vente-privee.com », mais a néanmoins précisé que l'enregistrement de la marque « vente-privee.com » ne pouvait pas avoir pour effet d'interdire aux concurrents d'utiliser l'expression « vente privée » dans son sens courant. La société Showroomprive.com a formé un pourvoi en cassation, qui a été rejeté en décembre 2016.

Demande d'annulation de la marque « vente-privee » pour défaut de caractère distinctif. Le 19 juillet 2016, la société Showroomprive.com a assigné la société Vente-Privee.com devant le Tribunal de grande instance de Paris en annulation de la marque semi figurative française « vente-privee » pour défaut de caractère distinctif.

Intervention volontaire du Groupe dans une procédure devant l'Autorité de la concurrence. Le 21 octobre 2009, la société Brandalley a saisi l'Autorité de la concurrence pour abus de position dominante de la société Vente-privee.com sur le marché de la vente événementielle privée par internet pour la période 2005 à 2011. Dans sa demande, Brandalley précise qu'elle considère que la société Vente-privee.com occupe une position dominante sur le marché des ventes événementielles privées sur Internet et abuse de cette position dominante en imposant aux grandes marques dont elle vend les produits une clause d'exclusivité interdisant à ces dernières de commercialiser leurs stocks d'invendus auprès d'autres sites Internet concurrents. Dans le cadre de cette procédure, la société Showroomprive.com a été entendue et a fourni des documents à l'Autorité de la concurrence. Par une décision de non-lieu rendue le 28 novembre 2014, l'Autorité de la concurrence a considéré que le marché de la vente événementielle en ligne tel que délimité dans la notification des griefs et pour la période visée (2005-2011) n'était

pas établi et a donc écarté la qualification d'abus de position dominante sur le marché de la vente événementielle en ligne pour la période 2005 à 2011.

La société Brandalley a fait appel de cette décision devant la Cour d'appel de Paris le 6 janvier 2015. Le 30 janvier 2015, la société Showroomprive.com a fait une demande d'intervention volontaire dans le cadre du recours formé par Brandalley afin de soutenir les prétentions de la société Brandalley et d'avoir accès au dossier. Vente-privee.com a formulé une demande d'irrecevabilité de cette demande d'intervention volontaire. Par son arrêt du 28 mai 2015, la Cour d'appel a indiqué que la société Showroomprive.com était recevable à intervenir volontairement au recours formé par la société Brandalley et a ordonné à l'Autorité de la concurrence de communiquer à la société Showroomprive.com les pièces du dossier dans leur version non confidentielle. La société Vente-privee.com a formé un pourvoi en cassation, dont elle s'est par la suite désistée.

Par un arrêt du 12 mai 2016, la Cour d'appel de Paris a rejeté le recours formé par la société Brandalley contre la décision du 28 novembre 2014. La société Brandalley s'est pourvue en cassation, pourvoi à l'appui duquel la société Showroomprivé.com est intervenu. Ce pourvoi a été rejeté en décembre 2017.

Procédure devant le Tribunal de commerce de Paris. Le 15 novembre 2012, la société Showroomprive.com a assigné la société Vente-privee.com devant le Tribunal de commerce de Paris en demandant que le tribunal ordonne à Vente-privee.com de cesser certaines pratiques de concurrence déloyale et paye des dommages et intérêts à la société Showroomprive.com en raison de l'exploitation abusive de sa position dominante sur le marché de la vente privée sur Internet. Au soutien de sa demande, la société Showroomprive.com a notamment fait état des pratiques de la société Vente-privee.com en matière de clauses d'exclusivité. Le 20 mai 2014, le Tribunal de commerce de Paris a sursis à statuer jusqu'à la décision de l'Autorité de la concurrence dans l'affaire Brandalley décrite ci-dessus. En janvier 2017, la société Vente-privee.com a demandé la reprise de l'instance à la suite de la décision de la Cour d'appel du 12 mai 2016. La société Showroomprive.com a demandé pour sa part le maintien du sursis à statuer dans l'attente de l'arrêt de la Cour de cassation à intervenir dans cette affaire. 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 2017.

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 2017, de changement significatif dans la situation financière ou commerciale du Groupe qui ne soit pas décrit dans le présent document de référence.

21. INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

21.1 CAPITAL SOCIAL

21.1.1 Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis

A la date d'enregistrement du présent document de référence, le capital de la Société s'élève à 1 384 198,12 euros, divisé en 34 604 953 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 26 juin 2017 ainsi que leur utilisation au cours de l'exercice 2017.

Objet de la résolution	Montant nominal maximum	Durée de l'autorisation	Utilisation de l'autorisation au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017
Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société (19ème 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 (20ème résolution)	650 000 euros s'agissant des augmentations de capital(2) 150 millions d'euros s'agissant des titres de créance	26 mois	Aucune
Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration pour décider l'augmentation de capital de la Société ou d'une autre société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offres au public (21ème 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 (22ème résolution)	300 000 euros s'agissant des augmentations de capital(2) 125 millions d'euros s'agissant des titres de créance	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 2017
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 (23ème résolution)	dans la limite de 10 % du capital social(2)	26 mois	Aucune
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 (24ème 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 (25ème 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 (26ème 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 (27ème 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 4 décembre 2017
Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues (28ème 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 14 juin 2018 :

Objet de la résolution	Montant nominal maximum	Durée de l'autorisation
AGM du 14 juin 2018		
Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société	Voir section 21.1.3	18 mois
Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration pour décider l'augmentation de capital de la Société ou d'une autre société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec maintien du droit préférentiel de souscription	650 000 euros s'agissant des augmentations de capital[(2)] 150 millions d'euros s'agissant des titres de créance	26 mois
Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration pour décider l'augmentation de capital de la Société ou d'une autre société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offres au public	400 000 euros s'agissant des augmentations de capital[(2)] 150 millions d'euros s'agissant des titres de créance	26 mois
Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration pour décider l'augmentation de capital de la Société ou d'une autre société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription par placements privés visés à l'article L. 411-2, II du Code monétaire et financier	300 000 euros s'agissant des augmentations de capital[(2)] 125 millions d'euros s'agissant des titres de créance	26 mois
Possibilité d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à des actions à émettre par la Société en rémunération d'apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital	dans la limite de 10 % du capital social[(2)]	26 mois
Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	50 millions d'euros	26 mois
Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription	Limite prévue par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, 15 % de l'émission initiale)[(1)(2)]	26 mois
Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour décider l'augmentation du capital de la Société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents de plans d'épargne	1 % du capital au jour de la décision du Conseil d'administration[(2)]	26 mois
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

Objet de la résolution	Montant nominal maximum	Durée de l'autorisation
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 800 000 euros

21.1.2 Titres non représentatifs de capital

À la date d'enregistrement du présent document de référence, la Société n'a émis aucun titre non représentatif de capital.

21.1.3 Autocontrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions

21.1.3.1 Programme de rachat d'actions

L'assemblée générale annuelle des actionnaires de la Société du 26 juin 2017 a, aux termes de sa dix-neuvième résolution, autorisé, le Conseil, pour une durée de 18 mois à compter du 26 juin 2017, à mettre en œuvre un programme de rachat des actions de la Société, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dans les conditions suivantes :

Opération concernée	Durée de l'autorisation	Montant nominal maximum	Nombre maximum d'actions
Programme de rachat d'actions	18 mois	50 millions d'euros	10 % du capital de la Société

L'acquisition de ces actions pourra être effectuée à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales ou réglementaires en vigueur, et par tous moyens, notamment en vue :

- de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou
- de la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; ou
- de manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de l'émetteur ou d'une entreprise associée ; ou
- de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ;
  ou

- de la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou

- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité des actions de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

Le prix maximum d'achat des actions ne pourra pas excéder 40 euros par action.

Au 31 décembre 2017, la Société détenait 113 448 actions auto détenues.

Il sera proposé à l'assemblée générale annuelle des actionnaires de la Société prévue le 14 juin 2018 d'autoriser le Conseil d'administration, 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 dans le cadre de la présente résolution sera de 40 euros par action.

21.1.3.2 Contrat de liquidité

À compter du 5 janvier 2016, la Société a confié à Oddo Corporate Finance la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers le 8 mars 2011 et approuvée par l'Autorité des marchés financiers par décision précitée du 21 mars 2011. Pour la mise en œuvre de ce contrat, les moyens suivants ont été affectés au compte de liquidité : une somme d'un million d'euros et 0 titre SRP. En octobre 2016, la Société a décidé d'effectuer un apport complémentaire d'un million d'euros, portant à deux millions d'euros le montant des apports affectés au contrat de liquidité.

21.1.4 Autres titres donnant accès au capital

À la date d'enregistrement du présent document de référence, l'assemblée générale de la Société a autorisé des plans d'options. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la section 15.1.4 « Options de souscription et d'achat d'actions » du présent document de référence.

21.1.5 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré

Néant.

21.1.6 Capital social de toute société du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option

Néant.

21.1.7 Évolution du capital social sur les trois derniers exercices

Le montant du capital social de la Société de 1 209 600 euros n'a pas été modifié au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

L'assemblée générale extraordinaire de la Société du 25 septembre 2015, dans sa troisième résolution, a décidé de regrouper les actions de la Société à raison de quatre actions anciennes pour une action nouvelle et d'attribuer en conséquence à chaque actionnaire une action d'une valeur nominale unitaire de 0,04 euro pour quatre actions anciennement détenues d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune.

Le Conseil d'administration du 15 octobre 2015 a constaté que le nombre d'actions provenant du regroupement s'établissait à 30 240 000 actions d'une valeur nominale de 0,04 euro chacune (dont 20 790 000 actions ordinaires et 9 450 000 actions de préférence).

Le Conseil d'administration du 29 octobre 2015, a constaté la réalisation définitive de la conversion

des 9 450 000 actions de préférence en 9 450 000 actions ordinaires, conformément aux statuts de la Société en vigueur à cette date.

Dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société, le Conseil d'administration du 29 octobre 2015 a décidé la réalisation d'une augmentation de capital en numéraire d'un montant total (prime d'émission incluse) de 50 000 008,50 euros par l'émission de 2 564 103 actions nouvelles d'une valeur nominale de 0,04 euro chacune, traduisant un montant nominal d'augmentation de capital de 102 564,12 euros majoré d'une prime globale de 49 897 444,38 euros, portant le capital social de la Société à un montant de 1 312 164,12 euros. Le Conseil d'administration du 25 novembre 2015 a également procédé à une augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe d'un montant total (prime d'émission incluse) de 325 275,60 euros, par l'émission de 20 851 actions nouvelles d'une valeur nominale de 0,04 euro chacune, soit un montant nominal d'augmentation de capital de 834,04 euros, majoré d'une prime globale de 324 441,56 euros, portant le capital social de la Société à un montant de 1 312 998,16 euros.

Lors de sa réunion du 28 juillet 2016, le Conseil d'administration a constaté l'augmentation du capital social consécutive aux levées d'options de souscription d'actions intervenues entre 1er janvier 2016 et le 30 juin 2016 (164 996 options de souscription d'actions levées, donnant droit à 164 996 actions). Le capital de la Société a ainsi été porté à un montant de 1 322 212,80 euros.

Lors de sa réunion du 20 octobre 2016, le Conseil d'administration a constaté l'augmentation du capital social d'un montant nominal de 2 650 euros, consécutive à l'émission le 30 septembre 2016 de 66 250 actions nouvelles d'une valeur de 0,04 euro chacune en rémunération de l'apport en nature par ABC Participation à la Société de 250 actions de la société ABC Sourcing. Le capital de la Société a ainsi été porté à un montant de 1 318 262,96 euros.

Lors de sa réunion du 13 décembre 2016, le Conseil d'administration a constaté l'augmentation du capital social d'un montant nominal de 12 600 euros consécutive à la levée de stock-options par Monsieur Thierry Petit intervenue le 6 décembre 2016 (1 260 000 stock-options levées, donnant droit à 315 000 actions). Le capital de la Société a ainsi été porté à un montant de 1 330 862,96 euros.

Lors de sa réunion du 22 décembre 2016, le Conseil d'administration a constaté l'augmentation du capital social d'un montant nominal de 25 000 euros consécutive à l'attribution définitive de 625 000 actions gratuites au profit de Monsieur Thierry. Le capital de la Société a ainsi été porté à un montant de 1 355 862,96 euros.

Lors de sa réunion du 31 janvier 2017, le Conseil d'administration a constaté l'augmentation du capital social consécutive aux levées d'options de souscription d'actions en 2016 (294 895 options de souscription d'actions levées, donnant droit à 294 895 actions). Le capital de la Société a ainsi été porté à un montant de 1 367 658,76 euros.

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.

21.2 ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS

Les statuts de la Société ont été élaborés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes à Conseil d'administration de droit français.

21.2.1 Objet social (article 2 des statuts)

Aux termes de l'article 2 des statuts, la Société a pour objet, directement ou indirectement, tant en France qu'à l'étranger :

- l'achat, la souscription, la détention, la gestion, la cession, ou l'apport d'actions ou autres valeurs mobilières dans toutes sociétés ;

- toutes prestations de services et de conseils en matière de ressources humaines, informatique, management, communication, finance, juridique, marketing, et achats envers ses filiales et participations directes ou indirectes ;

- les activités de financement de groupe, et, en tant que telle, la fourniture de tout type d'assistance financière à des sociétés faisant partie du groupe de sociétés auquel la Société appartient ;

- et généralement, toutes opérations, qu'elles soient financières, commerciales, industrielles, civiles, immobilières ou mobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ci-dessus et à tous objets similaires ou connexes, ainsi que de nature à favoriser directement ou indirectement le but poursuivi par la Société, son extension, son développement, son patrimoine social.

21.2.2 Organes d'administration, de direction et de surveillance

21.2.2.1 Conseil d'administration (articles 15 à 17 des statuts)

21.2.2.1.1 Composition

La Société est administrée par un Conseil d'administration de trois membres au moins et de dix-huit au plus, sous réserve des dérogations prévues par la loi.

21.2.2.1.2 Désignation

En cours de vie sociale, les administrateurs sont nommés, renouvelés ou révoqués dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur et les présents statuts.

21.2.2.1.3 Durée des fonctions

La durée des fonctions d'administrateur est de quatre (4) ans.

Par exception, l'assemblée générale ordinaire peut nommer certains administrateurs pour une durée inférieure à quatre (4) ans ou, selon le cas, réduire la durée des fonctions de l'un ou de plusieurs administrateurs, afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats des membres du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration sera renouvelé par roulement périodique chaque année.

Les administrateurs sont rééligibles. Ils peuvent être révoqués à tout moment par l'assemblée générale ordinaire.

Le nombre d'administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut pas être supérieur à un tiers des administrateurs en fonction. Lorsque cette limite d'âge vient à être dépassée en cours de mandat, l'administrateur le plus âgé est d'office réputé démissionnaire à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires la plus proche.

Les administrateurs sont soumis aux dispositions législatives et réglementaires applicables en matière de cumul des mandats.

21.2.2.1.4 Identité des administrateurs

Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales. Ces dernières doivent, lors de leur nomination, désigner un représentant permanent qui est soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente.

Le mandat du représentant permanent lui est donné pour la durée de celui de la personne morale qu'il représente.

Si la personne morale révoque le mandat de son représentant permanent, elle est tenue de notifier sans délai à la Société, par lettre recommandée, cette révocation ainsi que l'identité de son nouveau représentant permanent. Il en est de même en cas de décès, démission ou empêchement prolongé du représentant permanent.

L'assemblée générale peut allouer aux administrateurs, à titre de jetons de présence, une somme fixe annuelle, dont le montant est maintenu jusqu'à décision nouvelle. Sa répartition entre les administrateurs est déterminée par le Conseil d'administration.

Les administrateurs ne peuvent recevoir de la Société aucune rémunération, permanente ou non, autre que celles prévues par la loi.

21.2.2.1.5 Administrateur représentant les salariés actionnaires

Lorsque le rapport, présenté annuellement par le Conseil d'administration lors de l'assemblée générale en application de l'article L. 225-102 du Code de commerce, établit que les salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce représentent plus de 3 % du capital de la Société, un administrateur représentant les salariés actionnaires est nommé par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires selon les modalités fixées par la réglementation en vigueur, ainsi que par les présents statuts.

La durée des fonctions de l'administrateur représentant les salariés actionnaires est de trois années. Les fonctions de l'administrateur représentant les salariés actionnaires prendront fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit administrateur.

Toutefois en cas de perte de la qualité de salarié de la Société ou d'une société qui lui est liée au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce ou d'actionnaire (ou membre adhérent à un fond commun de placement d'entreprise détenant des actions de la Société), l'administrateur représentant les salariés actionnaires est réputé démissionnaire d'office et son mandat d'administrateur prend fin de plein droit. Jusqu'à la date de remplacement de l'administrateur représentant les salariés actionnaires, le Conseil d'administration pourra se réunir et délibérer valablement.

Les candidats à la nomination au poste d'administrateur représentant les salariés actionnaires sont désignés dans les conditions suivantes :

a) Lorsque le droit de vote attaché aux actions détenues par les salariés est exercé par les membres du conseil de surveillance d'un fonds commun de placement d'entreprise, ledit conseil de surveillance peut désigner au plus deux candidats choisis parmi ses membres titulaires représentant les salariés. Lorsqu'il existe plusieurs de ces fonds communs de placement d'entreprise, les conseils de surveillance peuvent convenir, par délibérations identiques, de présenter au plus deux candidats communs, choisis parmi l'ensemble de leurs membres titulaires représentant les salariés.

b) Lorsque le droit de vote attaché aux actions détenues par les salariés est directement exercé par ces derniers, les candidats sont désignés par un vote des salariés actionnaires dans les conditions ci-après définies.

La consultation des salariés peut intervenir par tout moyen technique permettant d'assurer la fiabilité du vote, en ce compris le vote électronique ou par correspondance. Chaque salarié actionnaire dispose d'un nombre de voix égal au nombre d'actions qu'il détient, soit directement, soit indirectement au travers de parts d'un fonds commun de placement à exercice individuel des droits de vote.

Seules les candidatures ayant recueilli au moins 5 % des voix exprimées lors de la consultation des salariés actionnaires peuvent être soumises au suffrage de l'assemblée générale. Dans l'hypothèse où aucun candidat n'atteint le seuil de 5 %, les deux candidats ayant le obtenu le plus grand nombre de voix sont présentés à l'élection de l'assemblée générale ordinaire.

Pour l'application du paragraphe a), le Président du Conseil d'administration saisit les conseils de surveillance des fonds communs en vue de la désignation d'au plus deux candidats.

Les conseils de surveillance devront notifier au Président du Conseil d'administration l'identité du ou des candidats élus en leur sein au moins 45 jours avant la tenue de l'assemblée générale. Seules seront retenues les candidatures notifiées dans ledit délai.

Pour l'application du paragraphe b), et préalablement à la réunion de l'assemblée générale ordinaire, le Conseil d'administration arrête les modalités de consultation des salariés actionnaires exerçant directement leurs droits de vote en vue de la désignation d'un ou plusieurs candidat.

Les modalités de désignation des candidats non définies par les présents statuts sont arrêtées par le Conseil d'administration, notamment en ce qui concerne le calendrier de désignation des candidats. Il en est de même pour les modalités de désignation des mandataires représentant les salariés actionnaires à l'assemblée générale.

Chacune des procédures visées au a) et b) ci-dessus fait l'objet d'un procès-verbal comportant le nombre de voix recueillies pour chacune des candidatures. Une liste de tous les candidats valablement désignés est établie. Celle-ci doit comporter au moins deux candidats.

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires statue sur l'ensemble des candidatures valables ; le candidat obtenant le plus grand nombre de voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés lors de cette assemblée générale sera nommé administrateur représentant les salariés actionnaires.

L'administrateur représentant les salariés actionnaires n'est pas pris en compte pour la détermination du nombre minimal et du nombre maximal d'administrateurs prévus par les présents statuts.

En cas de vacance, pour quelque raison que ce soit, du poste d'administrateur représentant les salariés actionnaires désigné dans les conditions prévues ci-dessus, son remplacement s'effectuera dans lesdites conditions au plus tard

avant la réunion de la prochaine assemblée générale ou, si celle-ci se tient moins de 4 mois après que le poste soit devenu vacant, avant l'assemblée générale suivante.

Jusqu'à la date de remplacement de l'administrateur représentant les salariés actionnaires, le Conseil d'administration pourra se réunir et délibérer valablement.

Dans l'hypothèse où en cours de mandat le rapport présenté annuellement par le Conseil d'administration lors de l'assemblée générale ordinaire en application de l'article L. 225-102 du Code de commerce établit que les actions détenues dans le cadre dudit article représente un pourcentage inférieur à 3 % du capital de la Société, le mandat du membre du Conseil d'administration représentant les salariés actionnaires prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire où sera présenté le rapport du Conseil d'administration constatant cet état de fait.

21.2.2.1.6 Censeur

L'assemblée générale ordinaire peut, sur proposition du Conseil d'administration, nommer un censeur. Le Conseil d'administration peut également le nommer directement, sous réserve de ratification par la plus prochaine assemblée générale.

Le censeur est choisi librement à raison de sa compétence.

Il est nommé pour une durée de quatre (4) ans, sauf décision différente de l'assemblée générale ordinaire qui procède à la désignation et qui peut le révoquer à tout moment. Sa mission prend fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé. Il est rééligible.

Le censeur étudie les questions que le Conseil d'administration ou son Président soumet, pour avis, à son examen. Le censeur assiste aux séances du Conseil d'administration et prend part aux délibérations avec voix consultative seulement, sans que toutefois son absence puisse affecter la validité des délibérations.

Il est convoqué aux séances du Conseil dans les mêmes conditions que les administrateurs.

La fonction de censeur ne donne pas lieu à rémunération.

21.2.2.1.7 Délibérations du Conseil

Le Conseil d'administration se réunit sur la convocation du Président ou de l'un de ses membres aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, étant précisé la périodicité et la durée des séances du Conseil d'administration doivent être telles qu'elles permettent un examen et une discussion approfondis des matières relevant de la compétence du Conseil.

La réunion a lieu au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

La convocation est faite par tous moyens, même verbalement. Le Conseil d'administration peut valablement délibérer, même en l'absence de convocation, si tous ses membres sont présents ou représentés.

Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents.

Les décisions sont prises à la majorité simple des membres présents ou représentés.

En cas de partage des voix, la voix du Président de séance est prépondérante.

Le Conseil d'administration fixe la limitation des pouvoirs du Directeur Général, le cas échéant, aux termes de son règlement

intérieur, en visant les opérations pour lesquelles l'autorisation préalable du Conseil d'administration est requise. Le Conseil d'administration pourra fixer chaque année soit un montant global à l'intérieur duquel le Directeur Général peut prendre des engagements au nom de la Société sous forme de cautions, avals et garanties, soit un montant au-delà duquel chacun des engagements ci-dessus ne peut être pris ; tout dépassement du plafond global ou du montant maximum fixé pour un engagement doit faire l'objet d'une autorisation spéciale du Conseil d'administration.

Dans le respect des dispositions légales et réglementaires, le règlement intérieur peut prévoir que sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication satisfaisant aux caractéristiques techniques fixées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Tout administrateur peut donner mandat à un autre administrateur de le représenter à une réunion du Conseil d'administration, chaque administrateur ne pouvant disposer que d'une seule procuration par séance.

Il est tenu un registre de présence qui est signé par les membres du Conseil d'administration participant à la séance du Conseil, tant en leur nom propre qu'au titre d'un mandat de représentation.

Les délibérations du Conseil d'administration sont constatées dans des procès-verbaux signés par le président de séance et par au moins un administrateur ayant pris part à la séance. En cas d'empêchement du président de séance, il est signé par au moins deux administrateurs.

Le Conseil d'administration fixe par un règlement intérieur ses modalités de fonctionnement en conformité avec la loi et les statuts. Il peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet à leur examen. La composition et les attributions de chacun de ces comités, lesquels exercent leur activité sous sa responsabilité, sont fixées par le Conseil d'administration par règlement intérieur.

Toute personne appelée à assister aux réunions du Conseil d'administration est tenue à la discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et données comme telles par le Président ainsi qu'à une obligation générale de réserve.

21.2.2.2 Président du Conseil d'administration (article 18 des statuts)

Le Conseil d'administration élit, parmi ses membres personnes physiques, un Président.

Le Président est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est rééligible.

Le Président du Conseil ne peut être âgé de plus de 65 ans. Si le Président atteint cette limite d'âge au cours de son mandat de Président, il est réputé démissionnaire d'office. Son mandat se prolonge cependant jusqu'à la réunion la plus prochaine du Conseil d'administration au cours de laquelle son successeur sera nommé. Cette démission du mandat de Président n'emporte pas démission du mandat d'administrateur.

En cas d'empêchement temporaire ou de décès du Président, le Conseil d'administration peut déléguer un administrateur dans les fonctions de Président.

En cas d'empêchement temporaire, cette délégation est donnée pour une durée limitée. Elle est renouvelable. En cas de décès, elle vaut jusqu'à élection du nouveau Président.

Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte

à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission.

Sauf lorsqu'en raison de leur objet ou de leurs implications financières, elles ne sont significatives pour aucune des parties, le Président reçoit communication des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales. Le Président communique la liste et l'objet desdites conventions aux membres du Conseil et aux commissaires aux comptes.

21.2.2.3 Direction Générale (article 19 des statuts)

21.2.2.3.1 Directeur Général et Directeur Général délégué

La Direction Générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique, nommée par le Conseil d'administration parmi ses membres ou en dehors de ceux-ci et portant le titre de Directeur Général.

Le Conseil d'administration choisit entre ces deux modalités d'exercice de la Direction Générale à tout moment et, au moins, à chaque expiration du mandat du Directeur Général ou du mandat du Président du Conseil d'administration lorsque celui-ci assume également la Direction Générale de la Société.

Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions réglementaires.

Lorsque la Direction Générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'administration, les dispositions ci-après relatives au Directeur Général lui sont applicables. Il prend alors le titre de Président-Directeur Général.

Sur proposition du Directeur Général, le Conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques, chargées d'assister le Directeur Général, avec le titre de Directeur général délégué.

Le nombre de Directeurs Généraux délégués ne peut excéder cinq.

Le Directeur Général et les Directeurs Généraux délégués ne peuvent être âgés de plus de 65 ans. Si le Directeur Général ou l'un des Directeurs Généraux atteignait cette limite d'âge, il serait réputé démissionnaire d'office. Son mandat se prolongerait cependant jusqu'à la réunion la plus prochaine du Conseil d'administration au cours de laquelle le nouveau Directeur Général ou éventuellement le nouveau Directeur Général délégué sera nommé.

La durée du mandat du Directeur Général ou des Directeurs Généraux délégués est déterminée lors de la nomination, sans que cette durée puisse excéder, le cas échéant, celle de son mandat d'administrateur.

Le Directeur Général est révocable à tout moment par le Conseil d'administration. Il en est de même, sur proposition du Directeur Général, des Directeurs Généraux délégués. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages-intérêts, sauf lorsque le Directeur Général assume les fonctions de Président du Conseil d'administration.

Lorsque le Directeur général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, les Directeurs Généraux délégués conservent, sauf décision contraire du Conseil, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau Directeur Général.

Le Conseil d'administration détermine la rémunération du Directeur Général et des Directeurs Généraux délégués.

21.2.2.3.2 Pouvoirs du Directeur Général et des Directeurs Généraux délégués

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Par ailleurs, le règlement intérieur du Conseil comporte une liste de décisions devant faire l'objet d'une autorisation préalable du Conseil (voir la section 16.3.2 « Matières réservées du Conseil d'administration » du présent document de référence).

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur Général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Les décisions du Conseil d'administration limitant les pouvoirs du Directeur général sont inopposables aux tiers.

En accord avec le Directeur Général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs Généraux délégués. Les Directeurs Généraux délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur Général.

Le Directeur Général ou les Directeurs Généraux délégués peuvent, dans les limites fixées par la législation en vigueur, déléguer les pouvoirs qu'ils jugent convenables, pour un ou plusieurs objets déterminés, à tous mandataires, même étrangers à la Société, pris individuellement ou réunis en comité ou commission, avec ou sans faculté de substitution, sous réserve des limitations prévues par la loi. Ces pouvoirs peuvent être permanents ou temporaires, et comporter ou non la faculté de substituer. Les délégations ainsi consenties conservent tous leurs effets malgré l'expiration des fonctions de celui qui les a conférées.

21.2.3 Droits et obligations attachées aux actions (articles 10, 11, 12 et 13 des statuts)

Les actions entièrement libérées revêtent la forme nominative ou au porteur, au choix de l'actionnaire, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé, la Société est en droit de demander l'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses assemblées d'actionnaires, ainsi que les quantités de titres détenus, dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Sous réserve des droits qui seraient accordés à des actions de catégories différentes s'il venait à en être créées, chaque action donne droit, dans les bénéfices et l'actif social, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente. En outre, elle donne droit au vote et à la représentation dans les assemblées générales, dans les conditions légales et statutaires.

Il est attribué un droit de vote double au profit des actions entièrement libérées ayant fait l'objet d'une détention continue au nominatif par un même actionnaire pendant une durée consécutive minimum d'au moins deux (2) ans. Pour le calcul de cette durée de détention, il est tenu compte de la durée de détention des actions de la Société précédant la date d'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris.

Conformément à l'article L. 225-123 alinéa 2 du Code de commerce, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est accordé dès leur émission aux actions nouvelles attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.

Ce droit de vote double peut s'exercer à l'occasion de toute assemblée d'actionnaires.

Toute action convertie au porteur ou dont la propriété est transférée perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert de propriété par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai prévu au quatrième paragraphe ci-dessus.

Les actionnaires ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

Les droits et obligations attachés à l'action suivent le titre dans quelque main qu'il passe. La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts et aux décisions de l'assemblée générale.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les actions isolées ou en nombre inférieur à celui requis ne donnent aucun droit à leurs propriétaires contre la Société, les actionnaires ayant à faire, dans ce cas, leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions nécessaires.

Les actions sont indivisibles à l'égard de la Société.

Les copropriétaires d'actions indivises sont représentés aux assemblées générales par l'un d'eux ou par un mandataire unique. En cas de désaccord, le mandataire est désigné en justice à la demande du copropriétaire le plus diligent.

Si les actions sont grevées d'usufruit, leur inscription en compte doit faire ressortir l'existence de l'usufruit. Sauf convention contraire notifiée à la Société par lettre recommandée avec accusé de réception, le droit de vote appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-propriétaire dans les assemblées générales extraordinaires.

Les actions, nominatives ou au porteur, sont librement négociables, sauf dispositions législatives ou réglementaires contraires. Elles font l'objet d'une inscription en compte et leur cession s'opère, à l'égard de la Société et des tiers, par virement de compte à compte, selon les modalités définies par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

21.2.4 Modification des droits des actionnaires

Les droits des actionnaires peuvent être modifiés dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires. Il n'existe aucune stipulation particulière régissant la modification des droits des actionnaires plus stricte que la loi.

21.2.5 Assemblées générales (article 20 des statuts)

21.2.5.1 Convocation, lieu de réunion

Les assemblées générales sont convoquées dans les conditions, formes et délais prévus par la loi.

Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

21.2.5.2 Ordre du jour

L'ordre du jour de l'assemblée figure sur les avis et lettres de convocation ; il est arrêté par l'auteur de la convocation.

L'assemblée ne peut délibérer que sur les questions figurant à son ordre du jour ; néanmoins, elle peut, en toutes circonstances, révoquer un ou plusieurs administrateurs et procéder à leur remplacement.

Un ou plusieurs actionnaires représentant au moins la quotité du capital prévue par la loi, et agissant dans les conditions et délais légaux, ont la faculté de requérir l'inscription à l'ordre du jour de projets de résolutions.

21.2.5.3 Accès aux assemblées

Tout actionnaire a le droit d'assister aux assemblées générales et de participer aux délibérations personnellement ou par mandataire.

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur, aux assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres sous la forme de l'inscription en compte de ses titres dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Sur décision du Conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation de recourir à de tels moyens de télécommunications, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication ou télétransmission, y compris internet, permettant leur identification dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut voter à distance ou donner procuration conformément à la réglementation en vigueur, au moyen d'un formulaire établi par la société et adressé à cette dernière dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur, y compris par voie électronique ou télétransmission, sur décision du Conseil d'administration. Ce formulaire doit être reçu par la société dans les conditions réglementaires pour qu'il en soit tenu compte.

Les procès-verbaux d'assemblée sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la réglementation en vigueur.

Les représentants légaux d'actionnaires juridiquement incapables et les personnes physiques représentant des personnes morales actionnaires prennent part aux assemblées, qu'ils soient ou non personnellement actionnaires.

21.2.5.4 Feuille de présence, bureau, procès-verbaux

À chaque assemblée est tenue une feuille de présence contenant les indications prescrites par la loi.

Les assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence ou en cas de carence, par un administrateur délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée, présents et acceptant ces fonctions, qui disposent par eux-mêmes ou comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le bureau désigne le secrétaire, qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

Les membres du bureau ont pour mission de vérifier, certifier et signer la feuille de présence, de veiller à la bonne tenue des débats, de régler les incidents de séance, de contrôler les votes émis, d'en assurer la régularité et de veiller à l'établissement du procès-verbal.

Les procès-verbaux sont dressés et les copies ou extraits des délibérations sont délivrés et certifiés conformément à la loi.

21.2.5.5 Assemblée générale ordinaire

L’assemblée générale ordinaire est celle qui est appelée à prendre toutes décisions qui ne modifient pas les statuts. Elle est réunie au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de chaque exercice social, pour statuer sur les comptes de cet exercice et sur les comptes consolidés.

Elle ne délibère valablement, sur première convocation, que si les actionnaires présents ou représentés, ou ayant voté par correspondance ou à distance possèdent au moins le cinquième des actions ayant droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n’est requis.

Elle statue à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance ou à distance.

21.2.5.6 Assemblée générale extraordinaire

L’assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions. Elle ne peut, toutefois, augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d’un regroupement d’actions régulièrement effectué.

Elle ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance ou à distance possèdent au moins, sur première convocation le quart des actions ayant droit de vote et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant droit de vote. À défaut de ce dernier quorum, la deuxième assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée.

Elle statue à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance ou à distance.

L’assemblée générale extraordinaire ne peut toutefois en aucun cas, si ce n’est à l’unanimité des actionnaires, augmenter les engagements de ceux-ci, ni porter atteinte à l’égalité de leurs droits.

21.2.6 Clauses statutaires susceptibles d’avoir une incidence sur la survenance d’un changement de contrôle

Néant.

21.2.7 Franchissement de seuils statutaires (article 14 des statuts)

Tant que les actions de la Société sont admises aux négociations sur un marché réglementé, outre les déclarations de franchissement de seuils expressément prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, toute personne physique ou morale qui vient à posséder :

- directement ou indirectement par l’intermédiaire de sociétés qu’elle contrôle au sens de l’article L. 233-3 du Code de commerce,

- seule ou de concert, au sens de l’article L. 233-10 du Code de commerce,

  une fraction du capital ou des droits de vote, calculée conformément aux dispositions des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce et aux dispositions du règlement général de l’Autorité des marchés financiers, égale ou supérieure :

- à 3 % du capital social ou des droits de vote, ou

- au-delà de ce seuil, toute fraction supplémentaire de 3 % du capital social ou des droits de vote de la Société, y compris au-delà des seuils de déclaration légaux,

doit informer la Société du nombre total :

- des actions et des droits de vote qu'elle possède, directement ou indirectement, seule ou de concert,

- des titres donnant accès à terme au capital de la Société qu'elle possède, directement ou indirectement, seule ou de concert et des droits de vote qui y sont potentiellement attachés, et

- des actions déjà émises que cette personne peut acquérir en vertu d'un accord ou d'un instrument financier mentionné à l'article L. 211-1 du Code monétaire et financier,

  par lettre recommandée avec demande d'avis de réception dans le délai de quatre jours de bourse à compter du franchissement de seuil concerné.

  Cette obligation d'information de la Société sera également applicable dans les cas visés au paragraphe VI bis de l'article L. 233-7 du Code de commerce, qui seront réputés applicables *mutatis mutandis* aux seuils visés au paragraphe 14.1 des statuts.

L'obligation d'informer la Société s'applique également, dans les mêmes délais et selon les mêmes conditions, lorsque la participation de l'actionnaire en capital, ou en droits de vote, devient inférieure à l'un des seuils mentionnés au paragraphe 14.1 des statuts.

Les sanctions prévues par la loi en cas d'inobservation de l'obligation de déclaration de franchissement des seuils légaux ne s'appliqueront aux seuils statutaires que sur demande, consignée dans le procès-verbal de l'assemblée générale, d'un ou de plusieurs actionnaires détenant au moins 3 % du capital ou des droits de vote de la Société.

La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires soit les informations qui lui auront été notifiées, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

21.2.8 Modification du capital social

Dans la mesure où les statuts ne prévoient pas de disposition spécifique, le capital social peut être augmenté, réduit ou amorti, par tous modes, de toutes manières autorisées par la loi.

21.2.9 Exercice social (article 6 des statuts)

L'exercice social a une durée de douze mois ; il commence le 1er janvier, et se termine le 31 décembre de chaque année.

21.2.10 Affectation du résultat (article 22 des statuts)

Le résultat de chaque exercice se détermine conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Sur le bénéfice de l'exercice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé 5 % au moins pour la formation du fonds de réserve prescrit par la loi. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint le dixième du capital social.

L'assemblée générale ordinaire, ou toute autre assemblée générale, peut décider la mise en distribution de sommes et/ou valeurs prélevées en numéraire ou en nature sur les réserves dont elle a la disposition, en indiquant expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont

effectués. Toutefois, les dividendes sont prélevés par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

L'assemblée générale a la faculté d'accorder aux actionnaires, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire et le paiement en actions dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. En outre, l'assemblée générale peut décider, pour tout ou partie du dividende, des acomptes sur dividende, des réserves ou primes mis en distribution, ou pour toute réduction de capital, que cette distribution de dividende, réserves ou primes ou cette réduction de capital sera réalisée en nature par remise d'actifs de la société.

La part de chaque actionnaire dans les bénéfices et sa contribution aux pertes est proportionnelle à sa quotité dans le capital social.

22. CONTRATS IMPORTANTS

Le lecteur est invité à se reporter à la description des contrats conclus par la Société avec Dispeo et Deret respectivement dans le cadre de l'externalisation d'une partie des fonctions logistiques du Groupe (voir paragraphe 6.5.11.2.1 « Le réseau logistique et la gestion des entrepôts » du présent document de référence) 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 2016 » du présent document de référence.

ANNEXES

Annexe I	Glossaire.....	p. 338
Annexe II	Rapport du Conseil d'administration sur le Gouvernement d'entreprise (article L.225-37 et suivants du Code de commerce)	p. 339
Annexe III	Rapport sur la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise.....	p. 367
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. 391
Annexe V	Tables de concordance	p. 395

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.
Cohorte des acheteurs	Ensemble des membres ayant effectué leur premier achat sur la plateforme du Groupe au cours d'une période donnée.
Cohorte des membres	L'ensemble des comptes enregistrés sur la plateforme du Groupe qui ont été crées au cours d'une période donnée.
Commande	Une commande passée sur les applications mobiles ou les sites Internet du Groupe au cours d'une période donnée.
M-commerce	Commerce effectué à partir des terminaux mobiles
Membre	Un compte enregistré sur la plateforme du Groupe.
Mobiles / **Terminaux mobiles**	S*martphones* et tablettes
Nombre moyen de commandes par acheteur	Total du nombre de commandes sur la période donnée divisé par le nombre d'acheteurs sur la même période.

ANNEXE II

RAPPORT DU 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 342
1.1 CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 342
1.2 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 342
1.2.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DECEMBRE 2017 342
1.2.2 REGLES GENERALES ET PRINCIPES DIRECTEURS RELATIFS A LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION. 344
1.2.3 NOMINATION, RATIFICATION DE COOPTATION ET RENOUVELLEMENT DE MANDATS D'ADMINISTRATEURS PROPOSES A L'ASSEMBLEE GENERALE DU 14 JUIN 2018 347
1.2.4 MODE DE DESIGNATION, MISSIONS ET PREROGATIVES DU CENSEUR 347
1.3 CONDITIONS DE PREPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 348
1.3.1 REGLEMENT INTERIEUR 348
1.3.2 MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 348
1.3.3 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 349
1.3.4 ACTIVITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2017 349
1.3.5 ACTIONS DETENUES PAR LES ADMINISTRATEURS 351
1.4 LES COMITES CREES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION 351
1.4.1 LE COMITE D'AUDIT 352
1.4.2 LE COMITE DES NOMINATIONS ET DES REMUNERATIONS 353
1.5 ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 355
1.6 DIRECTION GENERALE 356
1.6.1 PRESIDENT-DIRECTEUR GENERAL ET DIRECTEUR GENERAL DELEGUE 356
1.6.2 MODE D'EXERCICE DE LA DIRECTION GENERALE - LIMITATIONS DE POUVOIRS 356
2. POLITIQUE DE REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX 358
2.1 REMUNERATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 358
2.2 POLITIQUE DE REMUNERATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE L'EXERCICE 2018 358
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 358
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 14 JUIN 2018 362
3. REMUNERATION ET AVANTAGES VERSES AUX DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX 363
4. AUTRES INFORMATIONS 366
4.1 CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES ET OPERATIONS AVEC LES PARTIES LIEES (ARTICLE L.225-37-4, 2° DU CODE DE COMMERCE) 366
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 2017 (ARTICLE L.225-37-4, 3° DU CODE DE COMMERCE) 366
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) 366

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) 366

1. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

1.1 Code de gouvernement d'entreprise

Depuis l'admission des actions de la Société aux négociations sur Euronext Paris en octobre 2015, la Société se réfère et, sous réserve de ce qui est indiqué ci-après, se conforme au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF en décembre 2008 dans sa version mise à jour en novembre 2016 (le « **Code AFEP-MEDEF** »), tel que celui-ci est interprété par le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (guide d'application du Code AFEP-MEDEF mis à jour en décembre 2016).

Le Code AFEP-MEDEF, dans sa version mise à jour en dernier lieu en novembre 2016, peut être consulté sur le site http://www.afep.com/contenu/focus/code-de-gouvernement-d-entreprise-des-societes-cotees.

La Société applique le Code AFEP-MEDEF (tel que révisé en novembre 2016) à l'exception des recommandations suivantes :

Recommandation du Code AFEP-MEDEF	Commentaire de la Société
Recommandation 10.3 du Code AFEP-MEDEF **« Il est recommandé d'organiser chaque année une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. »**	Compte tenu du caractère collégial du Conseil d'administration, aucune réunion formelle des administrateurs non exécutifs, hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes à la Société n'a eu lieu au titre de l'exercice 2017. Cette possibilité est prévue par le règlement intérieur du Conseil d'administration. Néanmoins, les administrateurs non exécutifs n'ont jamais fait part de leur souhait de mettre en place ce type de réunions. Il est à noter toutefois que les administrateurs non-exécutifs délibèrent hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes lorsque les circonstances le requièrent. Ainsi, à l'occasion de la détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, le Conseil d'administration a débattu des performances des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, hors la présence des intéressés. Afin de se conformer pleinement à la recommandation 10.3 du Code AFEP-MEDEF en 2018, il est prévu d'organiser au cours de cet exercice une réunion spécifique du Conseil d'administration hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

1.2 Composition du Conseil d'administration

1.2.1 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2017

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 2017 :

Nom	Âge [(1)]	Sexe	Nationalité	Date de première nomination	Date de l'assemblée générale décidant la dernière nomination	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société
Thierry Petit	44	M	Française	29 juillet 2010	16 octobre 2015	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018	Président du Conseil d'administration Directeur Général Administrateur
David Dayan	44	M	Française	29 juillet 2010	16 octobre 2015	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018	Directeur Général Délégué Administrateur
Éric Dayan	38	M	Française	16 octobre 2015	30 mai 2016	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019	Administrateur
Michaël Dayan	36	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
Marie Ekeland	42	F	Française	16 octobre 2015	16 octobre 2015	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017[(2)]	Administrateur indépendant Membre du Comité des nominations et des rémunérations
Melissa Reiter Birge	49	F	Américaine	16 octobre 2015	16 octobre 2015	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018	Administrateur indépendant
Olivier Marcheteau	47	M	Française	16 octobre 2015	26 juin 2017	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Administrateur indépendant
Marie-Estelle Taudou Miquelard	40	F	Française	31 mai 2017[(3)]	26 juin 2017	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Administrateur
Luciana Lixandru	33	F	Roumaine	31 mai 2017[(4)]	26 juin 2017	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre	Administrateur indépendant

Nom	Âge [1]	Sexe	Nationalité	Date de première nomination	Date de l'assemblée générale décidant la dernière nomination	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société
						2017[2]	
Alix Laine	40	F	Française	3 juillet 2017[5]	26 juin 2017	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Administrateur indépendant
Alexandre Nodale	39	M	Française	3 juillet 2017[5]	26 juin 2017	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020[6]	Administrateur

[1] Nombre d'années pleines au 31 décembre 2017.

[2] Renouvellement proposé à l'assemblée générale prévue le 14 juin 2018.

[3] Madame Marie-Estelle Taudou Miquelard a été cooptée par décision du Conseil d'administration du 31 mai 2017, en remplacement de Monsieur Mathieu Laine, démissionnaire avec effet au 30 mai 2017. Cette cooptation a été ratifiée par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 26 juin 2017.

[4] Madame Luciana Lixandru a été cooptée par décision du Conseil d'administration du 31 mai 2017, en remplacement de Monsieur Hendrik Nelis, démissionnaire avec effet au 30 mai 2017. Cette cooptation a été ratifiée par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 26 juin 2017.

[5] Madame Alix Laine et Monsieur Alexandre Nodale ont été nommés en tant qu'administrateurs par l'assemblée générale des actionnaires du 26 juin 2017, sous la condition suspensive sans effet rétroactif de la réalisation définitive de la prise de participation de 17% dans la Société du Groupe Conforama telle qu'annoncée dans un communiqué de presse en date du 12 mai 2017, pour une durée de quatre années à compter de la réalisation de la condition suspensive susvisée, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020. Tous pouvoirs ont été donnés au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, pour constater la réalisation de la condition suspensive susvisée. La réalisation définitive de la prise de participation étant intervenue le 3 juillet 2017, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 25 juillet 2017, a constaté la réalisation de la condition suspensive à la date du 3 juillet 2017 et la prise d'effet à cette date les nominations de Madame Alix Laine et de Monsieur Alexandre Nodale en qualité d'administrateurs.

[6] 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. Madame Marie Cheval, Directrice Exécutive Clients, Services et Transformation Digitale de la société Carrefour, a été cooptée en remplacement de Monsieur Alexandre Nodale par le Conseil d'administration du 15 février 2018. L'assemblée générale des actionnaires de la Société prévue le 14 juin 2018 sera appelée à se prononcer sur la ratification de cette cooptation.

La liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice figure à la section 14.1 « Composition des organes d'administration et de direction » du Document de référence de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 (le « **Document de référence** »).

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

Au 31 décembre 2017, le Conseil d'administration de la Société était composé des onze membres suivants : Thierry Petit, David Dayan, Eric Dayan, Michaël Dayan, Marie Ekeland, Melissa Reiter Birge, Olivier Marcheteau, Marie-Estelle Taudou Miquelard, Luciana Lixandru, Alix Laine et Alexandre Nodale. Par ailleurs, Andrew Bond a été nommé censeur de la Société par l'assemblée générale des actionnaires du 26 juin 2017, pour une durée de quatre ans, renouvelable. (Pour plus de détails, voir le paragraphe 1.2.4 « Mode de désignation, missions et prérogatives du censeur » du présent rapport).

Les administrateurs de la Société viennent d'horizons différents et disposent d'expérience et de compétences variées reflétant ainsi les objectifs du Conseil d'administration. 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 composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2017 reflète en outre 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 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 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 prévue le 14 juin 2018 sera appelée à se prononcer sur la ratification de cette cooptation.

Représentation équilibrée entre hommes et femmes

Au 31 décembre 2017, le Conseil d'administration comptait onze membres, dont cinq femmes, Marie Ekeland, Melissa Reiter Birge, Marie-Estelle Taudou Miquelard, Luciana Lixandru et Alix Laine représentant plus de 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 2017, le Conseil d'administration comptait cinq membres indépendants : Marie Ekeland, Olivier Marcheteau, Melissa Reiter Birge, Luciana Lixandru et Alix Laine, représentant 45% 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 10 avril 2018, ainsi que le Conseil d'administration du 12 avril 2018, 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, Luciana Lixandru et Alix Laine) étaient indépendants.

S'agissant de Luciana Lixandru, 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 2017 » 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 14 juin 2018

Les mandats d'administrateurs de Mesdames Marie Ekeland et Luciana Lixandru arrivent à échéance lors de l'assemblée générale des actionnaires prévue le 14 juin 2018. A cet égard, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 12 avril 2018, a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de proposer à l'assemblée générale des actionnaires prévue le 14 juin 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 Marie Cheval, Directrice Exécutive Clients, Services et Transformation Digitale de Carrefour, a été cooptée en qualité d'administrateur, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, 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. Cette cooptation sera soumise à ratification par l'assemblée générale des actionnaires prévue le 14 juin 2018.

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.

L'assemblée générale des actionnaires du 26 juin 2017, sur proposition du Conseil d'administration, a approuvé la nomination de Monsieur Andrew Bond en tant que censeur, sous la condition suspensive sans effet rétroactif de la réalisation définitive de la prise de participation de 17% dans la Société du Groupe Conforama telle qu'annoncée dans un communiqué de presse en date du 12 mai 2017, pour une durée de quatre années à compter de la réalisation de la condition suspensive susvisée, soit

jusqu'à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020. Tous pouvoirs ont été donnés au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, pour constater la réalisation de la condition suspensive susvisée. La réalisation définitive de la prise de participation étant intervenue le 3 juillet 2017, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 25 juillet 2017, a constaté la réalisation de la condition suspensive à la date du 3 juillet 2017 et la prise d'effet à cette date de la nomination de Monsieur Andrew Bond en qualité de censeur. Monsieur Andrew Bond a démissionné de ses fonctions de censeur 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.

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 sera soumise à ratification par l'assemblée générale des actionnaires prévue le 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 8 mars 2018, 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 2017

Le Conseil d'administration s'est réuni treize fois en 2017 : le 31 janvier 2017, le 14 février 2017, le 27 février 2017, le 14 mars 2017, le 27 avril 2017, le 12 mai 2017, le 31 mai 2017, le 26 juin 2017, le 25 juillet 2017, le 24 octobre 2017, le 8 novembre 2017, le 4 décembre 2017 et le 15 décembre 2017. 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 77,6%.

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 %	-	-
Hendrik Nelis[(1)]	66 %	100%	-
Éric Dayan	100 %	-	-
Michaël Dayan	100 %	-	100 %
Mathieu Laine[(2)]	16 %	-	0 %
Marie Ekeland	69 %	-	100 %
Melissa Reiter Birge	54 %	100 %	-
Olivier Marcheteau	100 %	100 %	100 %
Weiguo Gu (David Gu) [(3)]	50 %	-	-
Marie-Estelle Taudou Miquelard[(4)]	66 %		
Luciana Lixandru[(5)]	83 %	100 %	
Alix Laine[(6)]	80 %		
Alexandre Nodale [(6) (7)]	100 %		

(1) Monsieur Hendrik Nelis a démissionné de son mandat d'administrateur avec effet au 30 mai 2017.

(2) Monsieur Mathieu Laine a démissionné de son mandat d'administrateur avec effet au 30 mai 2017.

(3) Monsieur Weiguo (David) Gu a démissionné de son mandat d'administrateur avec effet au 27 juin 2017.

(4) Madame Marie-Estelle Taudou Miquelard a été cooptée par décision du Conseil d'administration du 31 mai 2017, en remplacement de Monsieur Mathieu Laine, démissionnaire avec effet au 30 mai 2017. Cette cooptation a été ratifiée par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 26 juin 2017.

(5) Madame Luciana Lixandru a été cooptée par décision du Conseil d'administration du 31 mai 2017, en remplacement de Monsieur Mathieu Laine, démissionnaire avec effet au 30 mai 2017. Cette cooptation a été ratifiée par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 26 juin 2017.

(6) Madame Alix Laine et Monsieur Alexandre Nodale ont été nommés en tant qu'administrateurs par l'assemblée générale des actionnaires du 26 juin 2017, sous la condition suspensive sans effet rétroactif de la réalisation définitive de la prise de participation de 17% dans la Société du Groupe Conforama telle qu'annoncée dans un communiqué de presse en date du 12 mai 2017, pour une durée de quatre années à compter de la réalisation de la condition suspensive susvisée, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020. Tous pouvoirs ont été donnés au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, pour constater la réalisation de la condition suspensive susvisée. La réalisation définitive de la prise de participation étant intervenue le 3 juillet 2017, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 25 juillet 2017, a constaté la réalisation de la condition suspensive à la date du 3 juillet 2017 et la prise d'effet à cette date les nominations de Madame Alix Laine et de Monsieur Alexandre Nodale en qualité d'administrateur.

(7) 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.

Au cours de l'exercice 2017, les principaux sujets dont le Conseil d'administration a été saisi ont notamment concerné :

- l'analyse de la stratégie et du budget 2017 ;
- l'approbation de conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce ;
- la Guidance 2017 ;
- la mise en place de nouveaux plans d'attribution gratuite d'actions ;

- l'examen et l'arrêté des comptes consolidés de l'exercice 2016 de la Société ;
- l'arrêté du rapport de gestion relatif aux comptes consolidés de l'exercice 2016 de la Société ;
- la rémunération variable du Président-Directeur général et du Directeur général délégué pour 2016 et critères de leur part variable pour 2017 ;
- l'approbation de l'acquisition de Beauté Privée ;
- l'arrêté des comptes sociaux de la Société pour l'exercice 2016 ;
- l'arrêté du rapport financier annuel, du rapport de gestion et du rapport sur la responsabilité sociale et environnementale ;
- les résultats du premier trimestre 2017 ;
- l'allocation des jetons de présence au titre de l'exercice 2016 ;
- 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 2016 de la Société ;
- l'Assemblée générale 2017 de la Société ;
- l'approbation de l'accord stratégique avec les sociétés Steinhoff et Conforama ;
- la composition du Conseil d'administration et des comités du conseil d'administration ;
- l'arrêté des comptes du premier semestre 2017 ;
- l'annonce des résultats du troisième trimestre 2017 ;
- 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 2017

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 2017, le Comité d'audit comptait trois membres, tous indépendants : Madame Melissa Reiter Birge (administrateur indépendant), Monsieur Olivier Marcheteau (administrateur indépendant), et Madame Luciana Lixandru (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 2017

Au cours de l'exercice 2017, le Comité d'audit s'est réuni quatre fois en 2017 : le 24 février 2017, le 25 avril 2017, le 24 juillet 2017 et le 12 décembre 2017. Le taux de présence pour l'ensemble des membres a été de 100%.

Au cours de l'exercice 2017, le Comité d'audit s'est réuni pour discuter des principaux sujets suivants:

- l'examen des comptes consolidés de l'exercice 2016 de la Société ;
- rapport de gestion relatif aux comptes consolidés de l'exercice 2016 de la Société ;
- l'examen des comptes sociaux de la Société pour l'exercice 2016 ;
- l'examen du rapport financier annuel, du rapport de gestion et du rapport sur la responsabilité sociale et environnementale ;
- les résultats du premier trimestre 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 2016 de la Société ;
- l'examen des projets de résolutions à l'Assemblée générale 2017 de la Société ;
- l'examen des comptes du premier semestre 2017 ;
- la revue du processus de clôture et des règles et méthodes comptables appliquées pour la détermination du Chiffre d'affaires du premier trimestre 2017 ;
- l'état des lieux des chantiers d'amélioration et de formalisation du contrôle interne au sein du Groupe ;
- le plan d'audit 2017 des commissaires aux comptes ;
- Point sur les mandats des commissaires aux comptes et commissaires aux comptes suppléants ;
- 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 2017

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 2017, le Comité des nominations et des rémunérations comptait trois membres, dont deux indépendants : Monsieur Olivier Marcheteau (administrateur indépendant), Madame Marie Ekeland (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 2017

Au cours de l'exercice 2017, le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni sept fois en 2017 : le 14 février 2017, le 24 février 2017, le 25 avril 2017, le 31 mai 2017, le 22 juin 2017, le 6 novembre 2017 et le 1er décembre 2017. Le taux de présence pour l'ensemble des membres a été de 85%.

Au cours de l'exercice 2017, 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 2016 et critères de leur part variable pour 2017 ;
- de nouveaux Plans d'attribution gratuite d'actions ;
- l'allocation des jetons de présence au titre de l'exercice 2016 ;
- 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 2016 de la Société ;
- l'Assemblée générale 2017 de la Société ;
- la composition du Conseil d'administration ;
- la constatation de l'attribution définitive d'actions gratuites à émettre de la Société (attribuées lors de l'introduction en bourse 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 12 avril 2018, 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*.

La rémunération due à chaque membre du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2017, après prise en compte de leur participation aux réunions du Conseil d'administration et des Comités en 2017, figure au Chapitre 15 « Rémunérations et avantages des dirigeants » du Document de référence.

2.2 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2018

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 2018, tels que présentés ci-après, seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire du 14 juin 2018 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 novembre 2016, 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 2018, 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 12 avril 2018 à 336 000 euros pour 2018, soit le même montant que celui retenu tant en 2017 qu'en 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 et qualitatifs.

Pour 2018, le Conseil d'administration du 12 avril 2018, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de soumettre à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires prévue le 14 juin 2018 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 2018 comme suit :

- pour 33 1/3 % de la rémunération variable annuelle, en fonction du niveau d'atteinte du chiffre d'affaires consolidé réalisé au cours de l'exercice écoulé par rapport à un objectif cible de chiffre d'affaires consolidé,

- pour 33 1/3 % de la rémunération variable annuelle, en fonction du niveau d'atteinte de l'EBITDA consolidé réalisé au cours de l'exercice écoulé par rapport à un objectif cible d'EBITDA consolidé,

- pour 33 1/3 % de la rémunération variable annuelle, en fonction de la mise en œuvre du plan de performance 2018-2020, incluant : 1) le renforcement des équipes achats et de l'approche commerciale, 2) l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, 3) la transition d'une approche marketing centrée sur le recrutement de nouveaux acheteurs vers une stratégie tournée vers l'engagement des membres, la fidélisation et la préférence de marque. Ces objectifs seront évalués de façon discrétionnaire par le comité des nominations et des rémunérations,

  étant précisé qu'une surperformance de l'un des deux premiers critères visés ci-dessus pourra compenser l'éventuelle sous-performance des autres critères.

  La rémunération variable annuelle ne peut excéder un montant de 180 000 euros (dont 30 000 euros en cas d'atteinte à 120 % des objectifs), soit environ 54 % de la rémunération fixe annuelle.

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 2018, 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 26 juin 2017 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 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.

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 14 juin 2018 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 14 juin 2018

Onzième 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 2018)*

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 2018, 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 2017 de la Société**.**

Douzième 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 2018)*

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 2018, 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 2017 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 2017 (déterminés en conformité avec les principes et les critères de détermination approuvés par l'assemblée générale des actionnaires du 26 juin 2017) seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire du 14 juin 2018, 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 2017 (tels que décrits ci-dessous) est conditionné à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires prévue le 14 juin 2018, 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 2017 à Monsieur Thierry Petit, en sa qualité de Président-Directeur général

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 Président-directeur général au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 a été fixée par le Conseil d'administration du 27 avril 2017, sur proposition du Comité des rémunérations, à 336 000 euros.
Rémunération variable	50 000 €	Les critères de détermination et d'attribution de la rémunération variable du Président-directeur général au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ont été fixés par le Conseil d'administration du 27 février 2017, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, et approuvés par l'assemblée générale des actionnaires du 26 juin 2017. 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. Le Conseil d'administration du 8 mars 2018, sur les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, a procédé à l'évaluation de la performance 2017 du Président-directeur général au regard de ces critères et a décidé de fixer la rémunération variable de Monsieur Thierry Petit à 50 000 euros.
Rémunération variable	-	Monsieur Thierry Petit ne bénéficie

pluriannuelle		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 2017.
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 2017. Il est à noter que Monsieur Thierry Petit, Président-Directeur Général, a cependant 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 n°2 (29/10/2015). 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.
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 2017 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 2017 a été fixée par le Conseil d'administration du 27 avril 2017, sur proposition du Comité des rémunérations, à 336 000 euros.
Rémunération variable	50 000 €	Les critères de détermination et d'attribution de la rémunération variable du Directeur Général délégué au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ont été fixés par le Conseil d'administration

		du 27 février 2017, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, et approuvés par l'assemblée générale des actionnaires du 26 juin 2017. 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. Le Conseil d'administration du 8 mars 2018, sur les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, a procédé à l'évaluation de la performance 2017 du Directeur Général délégué au regard de ces critères et a décidé de fixer la rémunération variable de Monsieur David Dayan à 50 000 euros.
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 2017.
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 2017.
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

RAPPORT SUR LA RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DE L'ENTREPRISE

INTRODUCTION

SRP Groupe reconnait que ses activités ont un impact à la fois sur la société et l'environnement. L'identification des opportunités et risques associés constitue un levier d'action pour concilier pilotage économique et réduction des impacts.

Le présent rapport donne un aperçu des actions et politiques engagées par SRP Groupe. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de Commerce figurent ci-après les informations sur les actions menées et les orientations prises par le Groupe pour prendre en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité et remplir ses engagements sociétaux en faveur du développement durable.

- La période de reporting est l'année civile, du 1er janvier 2017 au 31 décembre 2017.
- Le périmètre de reporting correspond, sauf mention spécifique, aux activités de SRP Groupe et de ses filiales.
- Les informations publiées ci-après ont été fournies par les différentes directions en charge ou calculées à partir de données fournies par ces mêmes contributeurs ou tiers externes. Les éventuelles précisions ou spécificités méthodologiques sont mentionnées en fin de rapport ainsi qu'au regard des informations publiées le cas échéant.

INFORMATIONS SOCIALES

I. Emploi

L'esprit de SRP Groupe, c'est un engagement fort dans une politique de création d'emplois ambitieuse. Son développement s'appuie sur une culture d'entreprise qui favorise l'épanouissement et la stimulation de ses 1 070 salariés (au 31/12/2017). 79% des équipes ont moins de 36 ans.

1. L'effectif

Au 31 décembre 2017, l'effectif du Groupe était de 1 070 salariés dans le monde, contre 877 salariés au 31 décembre 2016, soit une augmentation de 22 %. Cette augmentation significative s'explique par l'acquisition de la société italienne Saldi Privati (56 collaborateurs) et de la société ABC Sourcing (7 collaborateurs) faisant désormais partie intégrante des données du Groupe.

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

Effectif physique total	2015	2016	2017
Monde	826	877	1 070
dont France	807	844	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 2016 et 2017, l'affectation par entité juridique des 1 070 salariés du Groupe était la suivante :

Effectif physique par entité juridique	31 décembre 2016	31 décembre 2017
SRP Groupe S.A.	4	2
Showroomprive.com S.a.r.l.	693	807
SRP Logistique S.a.r.l.....	147	141
Showroomprive Store S.a.r.l.....	0	0
Showroomprive Germany GmbH.....	2	13
Showroomprive Spain SLU.....	28	43
Showroomprive Italy S.r.L	3	0
SALDI PRIVATI SRL……	0	56
ABC SOURCING……	0	7
SRP MAROC	0	1
**TOTAL ..... **	**877**	**1 070**

La quasi-totalité des salariés est employée par des filiales du Groupe situées en France.

- **Répartition des effectifs par activité**

Au 31 décembre 2017, les salariés se répartissent de la façon suivante entre les différentes activités du Groupe :

Département	31 décembre 2017
Achats	192
Agence interne	22
Communication financière	4
Comptabilité	20
Contrôle de gestion	12
Direction générale	8
DSI	64
Flux & Approvisionnements	32
Fondation	3
Grand Planning	14
International	5
IRL	9
IT Projets	37
IT Support	7
Juridique	5
Logistics	166

Look forward	1
Marketing B to B	5
Marketing B to C	26
Relation presse	7
Ressources humaines	15
Sales factory	255
Service clients	79
Services généraux	9
Transport	5
Wholesale	11
SALDI PRIVATI SRL	56
SRP MAROC	1

- **Répartition des effectifs par type de contrat**

La répartition des effectifs par type de contrat aux 31 décembre 2015, 2016 et 2017 s'établit comme suit :

	31 décembre		
Répartition des effectifs par type de contrat	**2015**	**2016**	**2017**
Contrats à durée indéterminée.....	639	752	928
Contrats à durée déterminée et autres (contrats de professionnalisation, apprentissage, etc.).....	187	125	142
TOTAL	826	**877**	**1 070**

- **Répartition des effectifs par tranche d'âge**

La répartition des effectifs par tranche d'âge aux 31 décembre 2015, 2016 et 2017 s'établit comme suit :

	31 décembre		
Répartition des effectifs par tranche d'âge	**2015**	**2016**	**2017**
25 ans et moins.....	195	118	202
26-35 ans.....	475	575	618
36-45 ans.....	120	145	191
46 ans et plus.....	36	39	59
TOTAL	826	**877**	**1 070**

- **Répartition des effectifs par genre**

La répartition des effectifs par genre aux 31 décembre 2015, 2016 et 2017 s'établit comme suit :

	31 décembre		
Répartition des effectifs par genre	2015	2016	**2017**
Femmes	506	544	674
Hommes	320	333	396
TOTAL	826	**877**	**1 070**

2. Les embauches et les départs

Le nombre d'embauches au cours des exercices clos les 31 décembre 2015, 2016 et 2017 s'établit comme suit :

	31 décembre		
Nombre d'embauches	2015	2016	**2017**
Monde	473	423	597
dont France	469	393	553

La part des embauches dans l'effectif global aux 31 décembre 2016 et 2017 ressort respectivement à 48,2 % et 55,8 %. Le Groupe a accru le rythme des embauches au cours des dernières années pour faire face à la croissance de l'activité.

Le nombre de départs (démissions, ruptures conventionnelles et licenciements) au cours des exercices clos les 31 décembre 2015, 2016 et 2017 s'établit comme suit :

	31 décembre		
Nombre de départs	2015	2016	**2017**
Monde	110	149	196
dont France	107	142	192

La part de ces départs dans l'effectif global aux 31 décembre 2016 et 2017 ressort respectivement à 16,8 % et 18,3 %.

Les 196 départs comptabilisés sur les sociétés françaises du Groupe en 2017 se répartissent comme suit :

- 127 démissions ;
- 31 ruptures conventionnelles ;
- 38 licenciements.

3. Les rémunérations et leur évolution

Le montant de la rémunération brute versée par le Groupe (hors charges sociales) au titre des exercices clos les 31 décembre 2015, 2016 et 2017 s'établit comme suit :

	31 décembre		
(en millions d'euros)	2015	2016	**2017**
Rémunération brute.....	28,3	31,4	36,7

La rémunération de la quasi-totalité des salariés du Groupe est composée d'une partie fixe et d'une partie variable.

Le montant maximum de la rémunération variable est généralement fixé dans le contrat de travail et est versé annuellement ou semestriellement. Les objectifs sont fixés unilatéralement par l'employeur et portent sur des indicateurs de performance et de comportement en lien avec le domaine d'activité dans lequel exerce le salarié.

Les salariés qui exercent dans certains services particuliers (achats, service clients), bénéficient d'une rémunération variable spécifique, versée mensuellement ou trimestriellement, en fonction d'objectifs déterminés par l'employeur et qui prennent en compte notamment l'état du marché, l'importance de la concurrence dans le secteur du salarié et le potentiel de la tâche confiée.

II. Organisation du travail

1. L'organisation du temps de travail

La durée du temps de travail en France pour les effectifs non cadres travaillant à temps plein est de 39 heures par semaine contre 40 heures par semaine en Allemagne, en Italie et en Espagne. En France, au 31 décembre 2017, 1,25% des collaborateurs travaillaient à temps partiel soit 11 salariés.

2. L'absentéisme

En 2017, le taux d'absentéisme (pour maladies et absences non justifiées, accidents du travail) s'élevait à 2,4%[1].

III. Relations sociales

1. L'organisation du dialogue social notamment les procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci

Les filiales du Groupe sont soumises à des exigences légales et réglementaires différentes en matière de représentation du personnel en fonction des États dans lesquels elles sont situées. Le Groupe se conforme aux obligations locales en matière de représentation du personnel et de représentation syndicale.

En raison de la concentration de son effectif en France et du nombre peu élevé de salariés dans les autres États membres de l'Union européenne, le Groupe n'est pas astreint à la mise en place d'un comité d'entreprise européen.

1 Cet indicateur porte sur l'effectif France uniquement.

Au sein de la société Showroomprive.com SARL, un comité d'entreprise a été constitué pour la première fois en octobre 2013, les précédentes élections organisées en 2011 ayant fait l'objet d'un constat de carence en raison de l'absence de candidature.

Depuis, des élections professionnelles ont été organisées en Octobre 2017. Celles-ci ont été réalisées pour la première fois via la méthode du vote électronique.

Une Instance Unique, regroupant au sein d'une même institution le Comité d'Entreprise, le CHSCT et les Délégués du Personnel, pour l'ensemble des établissements de Showroomprive.com SARL, a ainsi été composée. Dix membres titulaires y siègent, accompagnés de huit membres suppléants.

Il n'y a cependant pas de représentation syndicale.

Au sein de la société SRP Logistique SARL, la délégation unique du personnel, qui rassemble au sein d'une même institution les délégués du personnel et les représentants du personnel au comité d'entreprise, est composée de sept titulaires élus au sein d'un collège unique. Il existe un délégué syndical au sein de la société SRP Logistique SARL.

Des réunions régulières ont lieu avec les représentants du personnel, selon les périodicités imposées par les réglementations locales, sauf cas exceptionnel, et en fonction des demandes présentées par les représentants du personnel.

Le Groupe considère avoir des relations sociales très satisfaisantes avec ses salariés. Il n'a jamais connu de conflit social ou de grève.

Des élections professionnelles seront organisées avant le 31 décembre 2019 pour les sociétés Showroomprive.com et SRP Logistique SARL conformément aux Ordonnances n° 2017-1386 du 22 septembre 2017 relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales et n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail.

2. Le bilan des accords collectifs

Le travail avec les partenaires sociaux a conduit, en 2015 et en 2017, à conclure certains accords mettant à jour ou complétant le dispositif social de l'entreprise :

- Un accord de participation a été signé en septembre 2015 pour les sociétés Showroomprive.com SARL et SRP Logistique SARL ;
- Un Plan d'Epargne Groupe International a été mis en place pour les sociétés Showroomprive Spain SLU et Showroomprive Italy SRL ;
- Un accord relatif à la durée et à l'aménagement du temps de travail a par ailleurs été signé en Août 2017 et est entré en vigueur au 1er Septembre 2017.

Par ailleurs, aucun accord n'a porté sur les conditions de santé et de sécurité au travail.

IV. Santé et sécurité

1. Les conditions de santé et de sécurité au travail

Des Sauveteurs Secouristes du Travail ainsi que des Equipiers de Première Intervention sont formés chaque année que ce soit au niveau des sièges, sites de production et entrepôts du Groupe. En 2017,

une cinquantaine d'équipiers de Première Intervention et une trentaine de Sauveteurs Secouristes du Travail ont été formés en début d'année 2018 à l'occasion du plan de formation 2017.

Par ailleurs, une semaine de sensibilisation à la sécurité des collaborateurs a été initiée durant le mois de Mars 2017 au siège de la société Showroomprive.com SARL, durant laquelle vingt sessions de quarante-cinq minutes ont ainsi été déployées afin de sensibiliser les collaborateurs aux bons réflexes sécurité au sein des locaux (port du badge, processus d'accueil de visiteurs extérieurs, etc.). Une opération de communication électronique auprès de l'ensemble des collaborateurs (siège et sites en région) a accompagné cette sensibilisation.

Une démarche de prévention des risques psychosociaux (RPS) a été lancée en 2015. A ce titre, deux demi-journées d'information ont été organisées et animées par des psychologues dans le but de sensibiliser les collaborateurs aux RPS et d'engager une réflexion commune autour de l'analyse des situations à risque et des moyens de prévention à mettre en place.

Une enquête annuelle sur le climat social permet par ailleurs l'écoute des salariés de l'entreprise sur différentes thématiques liées à leur activité professionnelle, notamment le sentiment d'appartenance, la perception du management, les relations professionnelles et l'environnement de travail. En 2015, 301 personnes ont répondu à l'enquête et la note moyenne attribuée a été de 7,4/10, en progression d'1 point par rapport à 2012.

Cette enquête a été renouvelée en 2016, sous une autre forme via SuperMood au rythme de trois questions par semaine durant les mois de Mai à Octobre.

Cette enquête sera renouvelée en 2018.

Un audit Sécurité, visant à améliorer les conditions de travail et de sécurité des collaborateurs, a par ailleurs été réalisé au cours du dernier trimestre 2016.

2. **Les accidents du travail, de trajet et les maladies professionnelles**

Le nombre d'accidents du travail avec arrêt au titre des exercices clos les 31 décembre 2015, 2016 et 2017 s'établit comme suit :

	31 décembre		
	2015	**2016**	**2017**
Nombre d'accidents du travail et trajet avec arrêt[1]	9	3	5

[1] Ces indicateurs portent sur l'effectif Showroomprive.com SARL uniquement, soit 79% des effectifs présents au 31 décembre 2016.

Le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt au titre des exercices clos les 31 décembre 2015, 2016 et 2017 s'établit comme suit :

	31 décembre		
	2015	**2016**	**2017**
Taux de fréquence des accidents du travail et trajet avec arrêt[1]	10,54%	2,74%[1]	4,16%[2]

Le taux de gravité des accidents du travail avec arrêt au titre des exercices clos les 31 décembre 2015, 2016 et 2017 s'établit comme suit :

	31 décembre		
	2015	**2016**	**2017**
Taux de gravité des accidents du travail et trajet avec arrêt[1]	0,21 %	0,01 %[3]	0,024 %[4]

Aucune maladie professionnelle n'a été déclarée en 2017.

V. Formation

1. Les politiques mises en œuvre en matière de formation

La faible moyenne d'âge des salariés induit de faibles besoins en termes d'ajustements de compétences. Toutefois, l'évolution constante de nos métiers et de nos technologies demande un maintien des compétences des collaborateurs, sur les thématiques informatiques et métiers notamment.

En 2017, 325 salariés de la société Showroomprive.com SARL ont suivi des formations pour un nombre total d'heures de formation égal à 2 422 heures[5].

La répartition des formations par genre s'établit à 74% en faveur des femmes et 26% en faveur des hommes en 2017.

[1] La méthodologie de calcul des heures travaillées a été revue en 2016 et se base désormais sur les heures travaillées réelles des salariés.

[2] La méthodologie de calcul des heures travaillées a été revue en 2016 et se base désormais sur les heures travaillées réelles des salariés.

[3] La méthodologie de calcul des heures travaillées a été revue en 2016 et se base désormais sur les heures travaillées réelles des salariés.

[4] La méthodologie de calcul des heures travaillées a été revue en 2016 et se base désormais sur les heures travaillées réelles des salariés.

[5] Ces chiffres correspondent à un état au 31/12/2017. Le plan de formation étant déployé sur 12 mois glissants, des formations sont encore en cours de réalisation/vont être réalisées tout début 2018 au titre du plan de formation 2017 (2.008 heures et 120 personnes formées environ, soit un total de 4 430 heures réalisées et 445 personnes formées au titre du plan de formation 2017).

La répartition des formations par catégorie socio-professionnelle s'établit, quant à elle, à 63 % en faveur des cadres, 15 % en faveur des employés, 17 % en faveur des agents de maitrise et 5 % en faveur des alternants et stagiaires en 2017.

Ce qui est cohérent avec la répartition par genre et par catégorie socio-professionnelle des effectifs de l'entreprise.

En 2017, les formations ont concerné les domaines de compétence suivants :

- Le management ;
- Les langues étrangères (principalement l'anglais) ;
- Les outils informatiques, et notamment bureautiques ;
- Les formations métiers (Monétique bancaire, SEO, Mobile à titre d'exemples) ;
- La méthodologie de travail (Gestion de projets ou Lean, par exemple);
- La bureautique :
- Le développement personnel ;
- La sécurité sur le lieu de travail.

La formation interne se développe par ailleurs de plus en plus au sein de la société Showroomprivé.com SARL, notamment dans le cadre de formations au poste à l'occasion de recrutements de nouveaux collaborateurs.

Pour l'année 2018, outre les formations obligatoires dans le domaine de la sécurité, les actions prioritaires en termes de formation portent sur :

- Les langues étrangères ;
- Le management ;
- Les formations techniques et métier.

La société Showroomprive.com contribue également à la formation de jeunes via le recrutement de jeunes en alternance. 50 jeunes ont ainsi été embauchés en alternance en 2017 (10 jeunes sous contrats d'apprentissage et 40 jeunes sous contrats de professionnalisation).

2. **Le nombre total d'heures de formation**

Les actions de formation mises en œuvre par le Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2017 s'établissent comme suit :

	31 décembre[1]	
	2016	2017
Nombre total d'heures de formation.....	3 992	2 422
Part du budget annuel dépensé en formation dans la masse salariale.....	0,8%	0,4%[1]

VI. Egalité de traitement

1. Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes

L'effectif du Groupe, et particulièrement de la société Showroomprive.com SARL, est majoritairement composé de femmes (63 % des effectifs du Groupe au 31 décembre 2017), ce qui s'explique à la fois par son domaine d'activité et son cœur de cible.

Un plan d'action en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes a été mis en place au cours de l'année 2014 au sein de la société Showroomprive.com SARL. Ce plan comporte des engagements en termes de formation et de sensibilisation des managers à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, d'embauches et d'accès équilibré à l'emploi entre les femmes et les hommes, de formation à l'issue d'un congé parental à temps plein, de conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée et d'égalité salariale, notamment concernant les salariés à temps partiel. Ces engagements sont assortis d'indicateurs de suivi chiffrés et un dispositif de suivi est mis en œuvre. Des bilans annuels sont présentés au Comité d'Entreprise.

En outre, la société a soutenu plusieurs initiatives extérieures destinées à promouvoir les femmes et encourager l'accès de celles-ci aux professions traditionnellement occupées par des hommes. Ainsi, SRP Groupe a soutenu financièrement le festival « Les femmes s'en mêlent », festival indépendant dont l'objectif est de permettre l'accès sur scène à des femmes artistes.

Par ailleurs, SRP Groupe s'est associé à l'initiative « La Flamme Marie-Claire » en proposant la vente de la bougie parfumée. Les bénéfices de ces ventes ont été reversés aux associations Toutes à l'école, Entrepreneurs du Monde et Rêv'elles. Ces associations mettent en place des programmes de scolarisation et de formation des filles et femmes dans le monde.

Le Groupe a lancée en 2017 un programme visant à soutenir le retour en poste des femmes terminant leur congé maternité. Nommé « Back to work », le programme vise en amont à faciliter la réintégration de la collaboratrice par un dialogue entre les ressources humaines et la ou le responsable puis un accueil spécial le jour effectif du retour.

En outre, la société a soutenu plusieurs initiatives extérieures destinées à promouvoir les femmes et encourager l'accès de celles-ci aux professions traditionnellement occupées par des hommes. Ainsi, SRP Groupe a soutenu financièrement le festival « Les femmes s'en mêlent », festival indépendant dont l'objectif est de permettre l'accès sur scène à des femmes artistes.

1 Ces indicateurs portent sur l'effectif Showroomprive.com SARL uniquement, soit 75% des effectifs présents au 31 décembre 2017.
2 Ces indicateurs portent sur l'effectif Showroomprive.com SARL uniquement, soit 75% des effectifs présents au 31 décembre 2017.

Le Groupe a également soutenu le forum lyonnais organisé par le magazine ELLE, nommé ELLE active. Ce forum, par le témoignage de femmes occupant des postes à responsabilité, d'horizons professionnels différents, vise à donner des outils aux femmes leur permettant de concilier activité professionnelle et vie personnelle.

Par ailleurs, SRP Groupe s'est associé à l'association « Toutes à l'école » qui finance la scolarisation de jeunes femmes au Cambodge de la primaire à l'enseignement supérieur, en valorisant leur accès à des filières techniques. Le Groupe a financé une classe durant une année permettant à une trentaine de jeunes personnes du secondaire d'être scolarisées. En outre, quatre collaborateurs du Groupe se sont rendus au Cambodge pour une durée cumulée de quinze jours en 2017 avec pour mission de participer à l'enseignement de manière bénévole.

Engagement fort du Groupe, ce partenariat avec Toutes à l'école sera renouvelé en 2018.

Un groupe projet réunissant les équipes RH et RSE a par ailleurs été créé en ce début d'année 2018 afin d'adresser des sujets communs sur les thématiques sociétales et environnementales.

2. Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées

Le Groupe est conscient de ses obligations en termes d'emploi de travailleurs handicapés, dont il s'acquitte dans les conditions prévues par la loi, notamment en ayant recours à des prestations de services ou de sous-traitance auprès d'entreprises du secteur adapté ou protégé, notamment dans les domaines de l'imprimerie. Ainsi, en 2017, le montant des achats réalisé auprès du secteur protégé ou adapté s'élevait à 107 550 €.

Dans le cadre de ses engagements contre l'exclusion des personnes handicapées, le Groupe a mis en place sur son portail Internet une solution permettant à ses clients sourds et malentendants d'accéder à ses services par le biais d'échanges visuels ou écrits par visioconférence, *webcam* ou *chat*.

3. La politique de lutte contre les discriminations

Le Groupe a souscrit des engagements en matière de lutte contre les discriminations, notamment celles visant les salariés jeunes et les salariés âgés dans le cadre de plans d'action s'inscrivant dans le dispositif du contrat de génération.

Ainsi, le Groupe s'est engagé en faveur du développement de l'alternance en faveur des jeunes et dans le recrutement de salariés âgés de plus de 45 ans.

Afin de faciliter l'intégration des jeunes salariés dans le Groupe, des dispositions ont été prises en termes de parcours d'intégration et d'accompagnement par des référents ou des tuteurs, notamment pour promouvoir la transmission des connaissances.

Afin de favoriser le maintien dans l'emploi des salariés âgés, le Groupe s'appuie sur la formation continue de ces salariés, notamment par le biais d'une bonification des heures acquises au titre du droit individuel à la formation, puis du compte personnel de formation.

VII. Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail

Au regard de l'activité du Groupe et de sa localisation, les thématiques liées à la promotion et au respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation international du travail

relatives au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective, à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession, à l'élimination du travail forcé ou obligatoire et à l'abolition effective du travail des enfants ont été jugées non pertinentes.

INFORMATIONS SOCIETALES

I. Impact territorial, économique et social de l'activité de la société :

1. En matière d'emploi et de développement régional

Dans le cadre de son implantation à Roubaix, le Groupe s'est engagé à employer 130 personnes dans le bassin d'emploi afin de redynamiser le secteur. Dans un second temps, le Groupe a enclenché une démarche de POEC avec les acteurs de l'emploi dans la région ; c'est-à-dire qu'il embauche directement des collaborateurs inscrits au Pôle Emploi afin de les former et de les accueillir ensuite en stage. Ils pourront ainsi, si le stage est concluant, être embauchés directement par le Groupe.

Quant à son implantation en Plaine Saint Denis, le Groupe continue ses actions en faveur de l'emploi dans le département et son partenariat avec Plaine Commune à travers des participations aux forums emplois du département et en étant un acteur actif du Club des jeunes talents. La participation du Groupe se traduit par le suivi des demandeurs d'emploi et en les accompagnant dans leur projet de réinsertion.

En 2016, SRP Groupe a élargi son éventail de services de livraison et raccourcit ses délais. Afin de lancer cette nouvelle stratégie, il a été décidé de sous-traiter une partie des flux chez ADS à Beauvais.

Par ailleurs, les ventes ont progressé en 2017 se traduisant par l'augmentation du nombre de colis livrés. Ceci a permis d'augmenter le montant de la sous-traitance aux transporteurs de 13,2 %.

En outre, le Groupe a rejoint le conseil d'administration de l'association Maisons de Mode, qui œuvre à Roubaix pour la promotion des métiers de la mode et le soutien à la jeune création dans la volonté de redynamiser l'emploi local, historiquement fortement marqué par la prégnance d'emplois directs et indirects de l'industrie de la mode et l'habillement. Le Groupe conseille et oriente les actions de Maisons de Mode dans leur promotion de l'innovation pour la filière.

1. Sur les populations riveraines ou locales

- **Les partenariats Ecoles**

SRP Groupe souhaite développer des relations privilégiées avec ses écoles partenaires. Écoles de mode, écoles de commerce, écoles du digital, écoles de communication, le Groupe souhaite être proactif dans ses relations avec ces écoles avec comme objectif le pré-recrutement de ses futurs collaborateurs. En 2017, cet engagement s'est traduit par la participation aux évènements suivants :

Partenariats :

- Ecoles de Management : Grenoble Ecole de Management / EM Lyon / Telecom / European Business School
- Ecoles spécialisées : Esmod / Escaet (voyage)

Forums :

- Forums étudiants : 29

- Forums pour l'emploi / Start up / Innovation : 7
- Forum virtuels : 1 (SeeKube)

Accueil au sein de SRP : EFAP, Telecom , Esmod , Lycée de Saint-Denis

- Présentation de l'entreprise
- Visite des locaux

Le Groupe reverse chaque année la partie dite « hors-quota » de la taxe d'apprentissage aux écoles partenaires dans le but de participer à leur développement.

Le Groupe en 2017 a également soutenu financièrement le défilé annuel de l'école de mode ESMOD de Roubaix et a remis un prix à une étudiante jeune créatrice ayant proposé des vêtements personnalisables adaptés aux contraintes de personnes souffrant de handicaps.

Une nouvelle plateforme tournante de l'innovation et de la mode

Convaincu que l'innovation est l'avenir du secteur de la mode, ainsi qu'en témoigne son succès, le Groupe a choisi en 2015 de lancer un hub d'innovation dénommé Look Forward.

Bicéphale, le projet Look Forward repose à la fois sur un incubateur interne de startups et sur une exposition annuelle, le Look Forward Fashion Tech Festival.

SRP Groupe, conformément à son désir d'accompagner les révolutions que connaissent les industries de la mode et du retail, liées à l'événement des technologies numériques, soutient les jeunes entreprises innovantes à fort potentiel de croissance.

L'incubateur du projet Look Forward permet à des startups modifiant les manières de produire, consommer et distribuer la mode de se développer en suivant un programme d'accompagnement commercial et de développement économique.

Après avoir retenu les candidats sur la base de leur projet, maturité, ambition et équipe, le Groupe met à leur disposition :

- 500 m² de bureaux, salles de réunions, espaces de co-working et de détente ;
- Un programme de quarante value-boosters, ateliers thématiques dispensés par des experts – collaborateurs du groupe ou partenaires de l'incubateur, portant sur les grands domaines qu'une jeune entreprise prétendant lever des fonds se doit de maîtriser (marketing, finance, opérations, ressources humaines, etc.) ;
- Un tutorat permettant à un collaborateur du top management de l'entreprise de suivre durant l'année d'incubation la même startup et de l'aider à répondre aux problématiques qu'elle pourrait rencontrer ;
- Un accès gratuit et une présence aux plus grands évènements de l'écosystème d'innovation et de la mode : les salons Viva Technology, France Digitale, Trafic, Futur en Seine.

Image de marque, stratégie marketing et internationale, structure administrative, système d'information, stratégie technique et logistiques sont autant d'enjeux approchés au cours de l'année avec les startups incubées.

L'incubateur est un projet en outre pleinement intégré au Groupe dans la mesure où il s'appuie sur les expertises des collaborateurs, les ressources et la créativité de Showroomprivé. Ainsi, chaque startup reçoit durant son année d'incubation des prestations de conseil, de la réalisation de photos au sein des studios photo du Groupe, le développement d'une vidéo commerciale entièrement réalisée par les équipes du Groupe. Les startups bénéficient également de prestations juridiques et d'audit – en particulier portant sur l'expérience utilisateur de leur produit ou solution.

En 2017, l'incubateur a accueilli sa troisième promotion de startups. Il a été labellisé « Grand lieu d'innovation » par la Région Ile-de-France et a ainsi accédé à une subvention. Deux nouvelles verticales ont été intégrées au programme : la beauté et l'habitat, correspondant à la volonté du Groupe de se développer au sein de ces deux industries.

Les startups sont ainsi les suivantes :

- Stockly (https://www.sneakerguy.com): technologie permettant aux e-shop de chaussures sneakers de limiter leurs ruptures de stock, en s'approvisionnant en temps réel de produits issus d'autres sites marchands.
- Colibou (https://colibou.com): Colibou est un service en ligne innovant qui propose une livraison de colis le soir entre 20h et minuit.
- Mangoo ID (http://www.mangooid.com): Solution SaaS pour les retailers, permettant d'envoyer à leurs clients des tickets de caisse dématérialisés et personnalisés □□
- Supervan (https://www.supervan.fr/): une solution rapide et économique pour transporter un meuble ou des objets lourds à la demande. Supervan opère aussi en BtoB, en offrant une livraison en moins de 2h aux retailers du secteur meuble.
- The Full Room (https://www.thefullroom.com/) est la première marketplace qui transforme les intérieurs de passionnés de déco en concept store avec une rémunération à la clé.
- Boxia (https://www.boxia.co/) aide les e-commerçants à rassurer et réengager leurs clients pendant la livraison, par l'envoi de notifcations de livraison personnalisées.
- Bloomizon (http://maintool.me/) développe une supplémentation en vitamines personnalisée, en fonction de l'alimentation et de l'exercice physique.
- Kiss my shoe (https://kissmyshoe.com) ramène en magasin les shoes-addicts grâce à une application géolocalisée
- Loupilou (https://www.loupilou-shop.fr/) est une marketplace pour acheter et vendre des vêtements de seconde main.
- L'armoire à beauté (https://www.larmoireabeaute.com/) propose des corners beauté tendance installés dans les parapharmacies.
- Dress and the city (https://dressinthecity.com/) est un vide-dressing tant online que physique.
- Horace (https://horace.co) est une marque de cosmétique pour homme répondant à la demande des millennials.
- Pyrates (http://pyrates.ch/) développe des textiles innovants refermant des microcapsules hydratantes, réconfortantes ou tonifiantes pour la peau.
- Wired Beauty (http://www.wired-beauty.com/) réinvente la beauté à travers de nombreux outils connectés pour la peau et le corps.
- Urban Circus (https://www.urban-circus.fr) propose des vestes à haute visibilité alliant style et sécurité pour les conducteurs de deux roues.
- Soundary Cycle (http://www.soundarycycle.com/) propose des accessoires design et connectés pour les cyclistes.
- Seaclick : (https://seaclick.com/) propose des activités de loisir à pratiquer tout de suite

- **Une exposition prospective sur la mode et le retail : Le Look Forward Fashion Tech Festival**

Pour la deuxième année consécutive, SRP Groupe a organisé le Look Forward Fashion Tech Festival.

Installée du 28 juin au 2 juillet dans l'entière Gaïté Lyrique, la seconde édition du Look Forward Fashion Tech Festival, placée sous le haut-patronage de la Maire de Paris a rejoint en 2017 la programmation du Paris Tech Festival.

Annoncé au printemps 2017 par la Maire de Paris, le Paris Tech Festival désigne les six évènements qui se sont déroulés en juin à Paris, dans la volonté de placer la ville comme la capitale de l'innovation.

Ainsi, après le pionnier Futur en Seine et ses nombreuses startups, suivant le majeur Viva Technology réunissant les plus grandes entreprises du numérique, le Look Forward Fashion Tech Festival a offert à la fin du mois de juin à Paris un événement inédit.

La programmation de l'édition de 2017 a reposé sur :

- Une exposition contemplative installée dans le sous-sol de la Gaîté Lyrique, qui a réunit autour de 4 parcours plus de 35 projets de divers artisites internationaux. Les créations proposées interrogaient les visiteurs sur les applications pouvant naître de la fusion entre mode et technologie qu'il s'agisse de la protection des individus, de l'augmentation du bien-être et de la santé, ou encore de la sauvegarde de l'environnement.

- A l'image de sa première édition, le Look Forward Fashion Tech Festival a offert une occasion unique de penser le futur de la mode, du retail ou encore du shopping aux professionnels, chercheurs, entrepreneurs et personnalités les plus pointues.

- 3 tables-rondes et une keynote de grande envergure se sont déroulées chaque jour, abordant des sujets au cœur de l'actualité, qu'il s'agisse de l'impact de la réalité virtuelle pour l'industrie du retail, à celui du big data et explorant les comportements d'achats sociaux ou encore les dernières innovations du e-commerce : intelligence artificielle, biotechnologie, personnalisation.

- Momentum du festival, les Look Forward Awards sont des prix remis par un jury international prestigieux qui couronnent les initiatives les plus créatives et à fort potentiel tant des jeunes créateurs et entrepreneurs que des grands groupes. Dévoilés durant le grand vernissage de l'exposition le 28 juin 2017, les projets des lauréats ont été exposés aux côtés des œuvres de l'exposition.

- Un concours de startups a été instauré, et le projet le plus solide, Pyrates, a remporté une incubation chez SRP Groupe ;

- Toujours aussi interactive, l'exposition a compté sur un large espace participatif au sein duquel plusieurs ateliers étaient à la portée du public. Laissant libre part à l'expression des spectateurs, les fablabs ont permis l'expérimentation de création de textiles innovants, d'objets connectés ou

encore de techniques d'impression de pointe. Ils ont été développés avec l'école des métiers de la mode, La Fabrique, qui forme les façonniers des plus grandes maisons de couture françaises.

Si l'exposition parisienne a gagné en envergure en 2017, le Look Forward Fashion Tech Festival a même développé une avant-première de son exposition du 17 au 20 juin à Roubaix, terre historique du textile et de la confection. Durant ces quatre jours, le festival s'est installé au musée de la Piscine. Quelques œuvres exclusives y ont été présentées, installées près du bassin historique.

En outre, de nombreux évènements participatifs, ouverts au grand public ont été proposés durant le festival. La Ville de Roubaix, ainsi que la Métropole Européenne de Lille ont soutenu et participé au financement de ce festival.

Le Fashion Tech Festival a compté plus de 12 000 visiteurs en 2017. Il sera reconduit en novembre 2018 à la Gaîté Lyrique, s'appuyant toujours sur ses grandes caractéristiques qui participent de son succès.

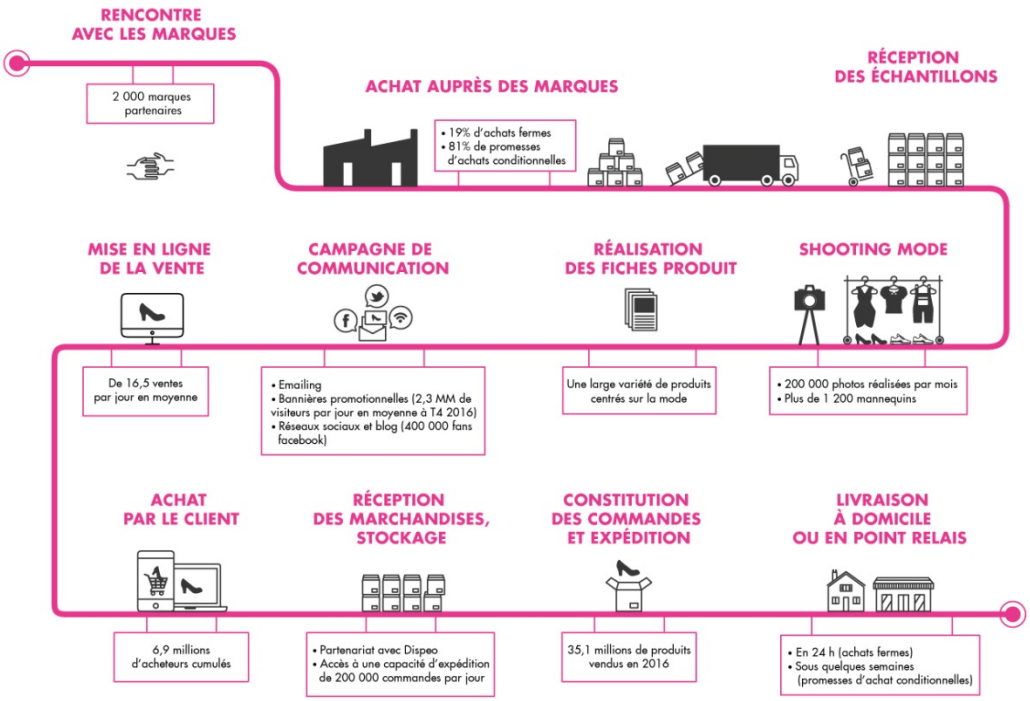
II. Relations entretenues avec les personnes ou organisations intéressées par l'activité du Groupe

1. Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations

SRP Groupe, c'est la rencontre de deux univers, celui de la mode et celui du webmarketing. À travers cette double identité, le Groupe réinvente la façon dont les femmes découvrent – et achètent – la mode en ligne. Chaque vente est conçue selon un format attractif, avec un temps limité et des remises comprises entre 50 et 70%, qui contribuent à créer une expérience séduisante pour les clients.

Pour les marques qui font confiance à SRP Groupe, c'est l'assurance d'un canal de vente à la fois valorisant et efficace grâce auquel elles peuvent écouler rapidement des volumes de plus en plus importants de leurs stocks excédentaires.

Le modèle du Groupe :



2. Les actions de partenariat et de mécénat

L'année 2017 a été une année majeure pour la politique de mécénat menée par l'entreprise.

En effet, les actions ont été multipliées, avec le même esprit de philanthropie que SRP Groupe cultive depuis sa création.

Tout d'abord, l'entreprise a soutenu en 2017 davantage d'associations caritatives.

Une part de ce soutien a été effectuée par le don d'objets excédentaires, résultant des ventes évènementielles organisées quotidiennement par SRP Groupe, à des associations caritatives. Au total, près 1 411 857 euros de produits ont été versés à ces associations au premier rang desquelles Emmaüs.

En outre, 2017 a été marqué par le lancement du premier projet de la fondation d'entreprise Showroomprivé, l'école du e-commerce.

Cette formation aux métiers du e-commerce, gratuite et ouverte aux demandeurs d'emploi sans prérequis de diplômes, de ressources ou de parcours est installée dans l'hôtel d'entreprise Blanchemaille à Roubaix. Seule la motivation permet l'entrée dans cette formation. 18 personnes ont ainsi été sélectionnées en mars 2017 pour rejoindre la première promotion de l'école.

La promotion se définissait comme tel :

- 47% de personnes issues des Quartiers Prioritaires de la Politique de la Ville (QPV), zones sensibles caractérisées entre autres par un taux de chômage plus élevé que la moyenne ;

- 58% d'entre eux était des femmes, dans un contexte où les femmes représentent moins de 20% des emplois de l'économie numérique ;

- 63 % d'entre eux étaient d'un niveau bac ou infra bac.

Le programme de formation s'est terminé en septembre 2017.

Les apprenants ont rejoint des stages de pré-embauche proposés par les partenaires de la formation.

Ainsi, en février 2018, 13 d'entre eux étaient en stage de pré-embauche, 2 personnes poursuivaient leurs études, 2 personnes étaient déjà en poste (un CDI et un CDD) et une personne, ayant abandonné très tôt le programme, se concentre sur la définition de son projet professionnel.

La formation s'appuie sur des pédagogies innovantes – mode-projet, classe inversée, apprentissage par le faire, et est assurée par une équipe de deux personnes à temps plein. Ce sont les salariés du Groupe qui dispensent les ateliers, ainsi que des partenaires extérieurs sur un format pro-bono. Pour la session de 2017, 40 collaborateurs de SRP Groupe ainsi que 40 partenaires extérieurs issues d'entreprises diverses (Cylande, La Redoute, Oney, etc.) sont fortement intégrés à la formation, et sont intervenus durant divers modules pour faire profiter les apprenants de leurs connaissances.

La formation est reconnue par l'Etat et a été labellisée Grande Ecole du Numérique, rejoignant ainsi le réseau national de formations courtes, intenses et professionnalisantes aux métiers du numérique à destination des moins favorisés.

Installée au cœur de l'écosystème numérique roubaisien, la formation vise la réussite professionnelle de ses apprenants en leur fournissant des conditions similaires à celles d'une entreprise. L'équipe de la formation tisse un réseau d'influence composée d'entreprises locales soutenant le projet et prêtes à accueillir en stage ou en emploi les futures personnes formées.

Les sessions de formation se produisent désormais tous les 6 mois. Le 3 janvier 2018, une nouvelle promotion composée de 20 personnes a rejoint l'école, comptant 52 % de femmes, 40 % de personnes issues des QPV et 40 % de niveau bac ou infra bac. Toutes ces personnes étaient à la recherche d'un emploi lorsqu'elles ont postulé et présenté un dossier comprenant des questions de motivation et des exercices de programmation informatique.

La prochaine promotion rejoindra l'école en juillet 2018 pour 6 mois de formation. Le Groupe a pour ambition de développer ensuite ce programme sur des territoires sensibles ayant un fort besoin de formations.

III. Sous-traitance et fournisseurs

Les principaux postes de sous-traitance du Groupe concernent des activités de service telles les prestations de logistiques, de traitement des commandes et de distribution. Dans le cadre de ces activités, le Groupe a mis en place une politique RQHSE (Risk, Quality, Health, Safety and Environnement) sur certains sites logistiques notamment celui du prestataire ADS.

SRP Groupe collabore avec des partenaires localisés à travers le monde, mais principalement en France. Ils sont sélectionnés pour leur capacité à répondre aux exigences du Groupe. Par exemple, dans le cadre de la relation client, SRP Groupe s'attache à collaborer avec des sociétés favorisant la montée en compétence et la fidélisation des employés.

SRP Groupe, dans le cadre de son activité de distribution événementielle de produits de grandes marques, collabore avec près de 2000 marques partenaires et a pour objectif de poursuivre la mise en œuvre d'une politique de croissance rentable et pérenne.

Le Groupe a intégré un critère sociétal dans la contractualisation et les relations avec ses marques partenaires notamment en intégrant dans les contrats avec les marques partenaires une clause anti-corruption.

La direction Relation client de SRP Groupe collabore avec six sociétés situées en France, au Maroc, à Madagascar et en Roumanie, à qui sont sous-traitées les activités de call center. Dans ce cadre, le Groupe partage avec ses partenaires des référentiels et guides décrivant les critères requis lors des relations avec le consommateur. L'équipe dédiée à la formation et à la qualité au sein de la direction Relation client forme et sensibilise les équipes sur place aux gestes métier et aux situations inacceptables. Des audits contractuels sont également réalisés par la direction Relation client chaque année afin de s'assurer que les exigences des référentiels sont respectées.

IV. Loyauté des pratiques

1. Les actions engagées pour prévenir la corruption

Sous l'impulsion des obligations découlant 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 mis en place une politique de prévention de la corruption. Cette politique 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 dans les contrats avec les tiers d'une clause anti-corruption.

2. Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

- **Sécurité des données personnelles**

Dans le cadre de l'exploitation du site, SRP Groupe est susceptible de collecter des données personnelles. Les données sont utilisées par les services internes pour le traitement des commandes, pour les relations commerciales, pour lutter contre la fraude, ou encore pour personnaliser l'affichage du site. Ces données peuvent également être communiquées aux prestataires du Groupe pour assurer l'accomplissement des tâches nécessaires à l'exécution des commandes, assurer la livraison des biens et la réalisation des prestations.

Le traitement automatisé d'informations nominatives sur le site showroomprive.com a été déclaré auprès de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL) sous le numéro 1722197. Ces données sont traitées conformément aux finalités prévues lors de la collecte et sont stockées dans des conditions visant à assurer leur sécurité et leur confidentialité (serveurs sécurisés situés en France). Dans toutes les zones sécurisées dans lesquelles l'adresse URL du site commence par https:// (où le « s » signifie sécurisé), les informations sont cryptées et donc protégées avant leur transfert sur Internet.

Le 25 janvier 2012, la Commission européenne a présenté une proposition de règlement général sur la protection des données personnelles (ci-après, le « Règlement ») et une proposition de directive

spécifique aux données policières et judiciaires. Le 14 avril 2016, le Règlement a été définitivement adopté par le Parlement européen. Le Règlement est entré en vigueur le 24 mai 2016 mais n'entrera en application que le 25 mai 2018. Pour plus d'information sur le Règlement et sur les obligations qui pèseront sur le Groupe à compter de son entrée en vigueur nous vous renvoyons à l'article 6.6.2 du Document de Référence 2017 du Groupe.

- **Sécurité des données bancaires**

Toutes les transactions d'achat se déroulent dans un strict cadre de confidentialité et de cryptage grâce au protocole SSL (Secure Sockets Layer) ou TLS (Transport Layer Security) ; autrement dit, les coordonnées bancaires ne circulent pas « en clair » sur Internet et n'arrivent jamais sur le site de Showroomprive.com. Lors d'un paiement par carte bancaire, la transaction se fait entre le consommateur et les groupes MONEXT et/ou ADYEN, reconnus pour leur fiabilité en matière de transactions sur Internet. Showroomprive.com n'a en aucun cas accès aux coordonnées bancaires et ne les garde pas sur ses serveurs.

Par ailleurs, les banques du Groupe vérifient la validité du numéro de carte bancaire et s'assurent qu'elle n'est pas en opposition. Le site utilise également un programme appelé « 3D Secure » ayant pour but de lutter contre la fraude. Au moment du paiement en ligne, le consommateur peut être amené à s'identifier avant de finaliser la transaction (L'identification étant gérée par le réseau bancaire type VISA, MASTERCARD, etc…via la réception d'un SMS, des questions personnelles, etc.).

- **Relation client**

En matière de relation client, des enquêtes de satisfaction sont envoyées aux consommateurs afin d'évaluer la qualité de leurs relations avec les téléconseillers.

SRP Groupe a également souhaité favoriser l'accès de ses services clients aux sourds et aux malentendants. Depuis janvier 2015, SRP Groupe est très heureux de proposer sur showroomprive.com un service client dédié. Ce nouveau système de relation client a été mis en place en association avec Deafi, pionnier dans ce domaine. Grâce à sa solution de communication adaptée, la Deafiline, les sourds et malentendants ont accès aux services clients de showroomprive.com par visioconférence, *webcam* ou *tchat*.

V. Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme

Au regard de l'activité du Groupe et de sa localisation (sur son périmètre juridique, excluant l'activité des marques distribuées), l'engagement en faveur des droits de l'homme est jugé non pertinent.

INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

I. Politique générale en matière environnementale

L'organisation mise en place au sein du Groupe permet un traitement des sujets environnementaux par les directions compétentes à l'occasion de l'amélioration des activités opérationnelles. Que ce soit dans les établissements, les entrepôts ou les sites de production du Groupe, les différentes structures

opérationnelles sont en charge de la gestion des questions environnementales liées à la gestion au quotidien de leur activité.

Les contrats d'énergie et d'eau ainsi que la flotte de véhicules sont gérés par les Services généraux. L'optimisation de la consommation et du recyclage des matières premières, principalement les emballages, est pilotée par la direction Logistique tout comme le recours aux prestataires logistiques externes. La conformité et la veille réglementaire sont par ailleurs menées par la direction Juridique. Le Groupe n'a pas identifié de risques significatifs environnementaux ou de pollutions et en conséquence, n'a pas constitué de provisions et garanties pour risques environnementaux.

Le Groupe a créé un poste de RSE au sein du département logistique afin que puisse être menée une démarche dynamique avec des actions de sensibilisation des salariés.

II. Pollution

L'activité de vente à distance de produits de grande consommation est peu émettrice de rejets polluants hors gaz à effet de serre et n'implique pas l'usage ou le stockage de substances dangereuses. Aussi, le Groupe n'a pas mis en place de mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol. Les nuisances sonores ou toute autre nuisance sont également limitées compte tenu de l'activité du Groupe. Les normes de traitement en vigueur sont respectées.

III. Economie circulaire

1. Prévention et gestion des déchets

— Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets

Le Groupe dispose sur ses sites de production et entrepôts de bennes permettant la collecte des emballages carton pour le recyclage. En parallèle, SRP Groupe travaille avec la société Valorep, spécialiste de la gestion de reprise des anciens parcs informatiques, pour la collecte et le recyclage de ses déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE). Pour l'année 2017, 90 équipements électriques parmi lesquels des ordinateurs, des écrans, des imprimantes, ont été repris par notre partenaire Valorep.

La dématérialisation des bulletins de paie a par ailleurs été mise en place en 2017, permettant ainsi aux collaborateurs d'accéder à leur bulletin de paie via un coffre-fort électronique, disponible en ligne, et de réduire par ailleurs l'utilisation de papier.

— Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire

Cet enjeu se limite à la cafétéria d'entreprise du siège et donc section n'est pas considérée pertinente pour SRP Groupe compte tenu de son activité.

2. Utilisation durable des ressources

- La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales

La consommation d'eau du Groupe n'est pas consolidée à ce jour. Néanmoins, du fait de l'activité non industrielle de SRP Groupe, la consommation d'eau des sites correspond principalement aux consommations des salariés ainsi qu'à l'usage pour les besoins d'hygiène et de propreté des établissements. Pour un établissement tertiaire, la consommation d'eau par jour et par employé

présent s'élève en moyenne à 50 litres[1]. Aussi, la consommation du Groupe s'élèverait à 53 500 m^3 sur l'exercice 2017.

Par ailleurs, aucune contrainte locale spécifique en termes d'approvisionnement en eau n'a été identifiée sur les implantations des établissements, entrepôts et sites de production du Groupe.

Showroomprivé développe en 2018 un plan de réduction de la consommation énergétique, incluant la rationalisation des ressources en eau.

3. La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables

En France, le Groupe consomme de l'électricité sur ses établissements en région parisienne et en Vendée, ainsi que sur ses sites de production à Saint-Denis et à Roubaix et sur son dépôt de Saint-Witz. La consommation d'électricité correspondante s'élève à 1 664 MWh sur l'exercice 2017. Le contrat d'énergie ne comporte pas à date de sources d'énergies renouvelables.

Pour l'international, le Groupe consomme de l'électricité sur les sites de ses filiales situées en Espagne, au Maroc et en Allemagne. La consommation d'électricité correspondante s'élève à 56,251 MWH. La consommation d'électricité totale du Groupe hors Saldi Privati s'élève à 1 718,523 MWH sur l'exercice 2017 et s'élevait à 619[2] MWH sur l'exercice 2016.

Par ailleurs, la consommation de carburant des véhicules de fonction et de service s'élève à 50 069 litres sur l'exercice 2017 et s'élevait à 67 220 litres sur l'exercice 2016.

Showroomprivé développera en 2018 un plan de rationalisation de la consommation énergétique.

4. Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit

En 2017, les émissions de Gaz à Effet de Serre liées aux consommations d'énergie et de carburant des véhicules de la flotte s'élèvent respectivement à 158 tonnes eq. CO_2 et 155 tonnes eq. CO_2 sur le périmètre France et s'élevaient respectivement à 58 tonnes eq. CO2 et 178 tonnes eq. CO2 sur l'exercice 2016[3].

Pour l'international, en 2017, les émissions de Gaz à Effet de Serre liées aux consommations d'énergie s'élèvent à 5 tonnes eq. CO_2.

Les véhicules du Groupe sont utilisés pour les déplacements entre les différents sites, les rendez-vous avec nos fournisseurs, la manutention ainsi que le transport de marchandise entre les entrepôts. La logistique sous-traitée n'est pas comptabilisée dans les émissions de gaz à effet de serre.

Les informations relatives à l'utilisation des sols, et aux mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité ne sont pas applicables à SRP Groupe du fait de son activité et de ses implantations.

Les conséquences du changement climatique pour le Groupe peuvent être d'ordre financière notamment pour le coût de la livraison des produits et donc indirectement sur le coût global des produits achetés par les consommateurs, ainsi que dans une moindre mesure les coûts de remise aux normes réglementaires des locaux ou entrepôts.

[1] Source : SMEGREG 2007, « Principaux ratios de consommation d'eau »

2 Consommation des sites en France, hors-entrepôts, soit 38% des surfaces occupées par les sites du Groupe dans le monde.

3 Consommation des sites en France, hors-entrepôts, soit 38% des surfaces occupées par les sites du Groupe dans le monde.

NOTE METHODOLOGIQUE

La présente note méthodologique vise à préciser les notions clés du présent rapport, le périmètre des indicateurs publiés ainsi que les méthodes de calcul employées.

1. Période et périmètre de reporting

La période de reporting s'étend sur l'année civile, soit du 1er janvier au 31 décembre 2017.

Sauf indication contraire, le périmètre de reporting extra-financier couvre SRP Groupe et ses filiales consolidées Showroomprivé.com, SRP Logistique, Showroomprive Store, ABC Sourcing, Showroomprive Germany GmbH, Showroomprive Spain SLU, Showroomprive Italy SRL, SRP Prod, Showroomprive Maroc et Saldi Privati SRL.

Les sociétés Beauté Privée SAS et Showroomprive Sweden AB, intégrées au Groupe en 2017, ne sont pas incluses au périmètre de reporting pour l'exercice 2017 mais seront intégrées pour les prochains exercices. Les indicateurs relatifs aux formations, ainsi que les indicateurs relatifs aux accidents du travail portent sur l'effectif Showroomprive.com SARL uniquement, soit 75% des effectifs présents au 31 décembre 2017.

2. L'indicateur relatif à l'absentéisme porte sur les effectifs des filiales françaises du Groupe. Précisions et limites méthodologiques

Les effectifs prennent en compte les collaborateurs présents dans l'entreprise au 31 décembre 2017 en contrat permanent, en contrat à durée déterminée, en contrat de professionnalisation et en contrat d'apprentissage. Les stagiaires ne sont pas inclus dans les effectifs.

Les embauches prennent en compte les recrutements externes ainsi que les mobilités en provenance du Groupe (non significatif). Les départs prennent en compte les démissions, les ruptures conventionnelles ainsi que les licenciements. Les fins de contrat et fins de période d'essai ne sont pas comptabilisées. Les contrats permanents, contrats à durée déterminée, contrats de professionnalisation et contrats d'apprentissage sont comptabilisés. Les recrutements et départs de stagiaires ne sont pas inclus.

Le taux d'absentéisme pour maladie et absences non justifiées correspond aux jours effectifs d'absence des salariés (jours ouvrés), rapportés aux jours théoriquement travaillés (incluant les jours de congés) sur l'année civile.

Les accidents du travail avec arrêt incluent les accidents de trajet. Le calcul du taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt correspond au nombre d'accidents du travail avec arrêt pour un million d'heures travaillées. Le calcul du taux de gravité des accidents du travail avec arrêt correspond au nombre d'accident du travail avec arrêt pour 1000 heures travaillées. Le nombre de jours d'arrêt utilisé pour le calcul du taux de fréquence et du taux de gravité est comptabilisé en jours calendaires. Le nombre d'heures travaillées utilisé pour le calcul du taux de fréquence et du taux de gravité correspond aux heures travaillées réelles des collaborateurs.

Les heures de formation prennent en compte la totalité des formations réalisées par des prestataires externes. Les heures de formation dispensées en interne ne sont pas comptabilisées. Le temps de formation des effectifs en contrat de professionnalisation et contrats d'apprentissage est inclus hors temps passé en établissement. Le nombre de salariés ayant bénéficié d'une formation correspond au nombre de personnes formées (une personne pouvant être comptabilisée plusieurs fois si elle a suivi plusieurs formations sur l'exercice).

La consommation d'énergie correspond à la consommation réelle des sites en France. Pour le siège, les consommations mensuelles non disponibles ont été estimées sur la base de la consommation maximale observée pour le site au cours de l'année. L'électricité est la seule énergie consommée sur les sites. Les consommations de carburant concernent uniquement la France et l'Italie.

Les émissions de Gaz à Effet de Serre liées à l'énergie et aux déplacements professionnels sont calculées sur la base des consommations d'énergie et de carburant multipliées par les facteurs d'émissions fournis par RTE et TOTAL.

Enfin, aucune donnée quantitative n'a pu être constituée quant aux volumes d'emballages consommés sur l'exercice 2017. Le Groupe réfléchit actuellement à la mise en place d'un suivi des emballages (papier et carton) ainsi qu'aux mesures permettant de réduire la consommation d'emballages.

ANNEXE IV

RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDEPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIETALES

SRP Groupe S.A.

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

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2017

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant de la société SRP Groupe S.A., accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049 [1] et membre du réseau KPMG International comme l'un de vos commissaires aux comptes, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux procédures utilisées par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège du Groupe.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11-3 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

[1] Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre janvier et avril 2018 sur une durée totale d'intervention d'environ trois semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000[2].

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée en fin de chapitre RSE du rapport de gestion.

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené des entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

[2] ISAE 3000 – *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes3 :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- Nous avons mené des entretiens au siège social de la société pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. Nos travaux ont porté sur 100% des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social, et 100% des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques4 du volet environnemental.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Paris La Défense, le 26 avril 2018

KPMG S.A.

Anne Garans
Associée
Sustainability Services

Jean-Pierre Valensi
Associé

[3] **Indicateurs sociaux :** Effectif au 31 décembre 2017 et répartition des salariés par âge et par genre, Nombre d'embauches, Nombre de licenciements, Nombre d'accidents du travail avec arrêt, Nombre d'heures de formation.

Indicateurs environnementaux : Consommation d'énergie, Consommation de carburant des véhicules de la flotte, Emissions de gaz à effet de serre liées aux consommations d'énergie, Emissions de gaz à effet de serre liées aux déplacements professionnels (consommations de carburant des véhicules de la flotte).

Informations qualitatives : L'organisation du dialogue social notamment les procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci, Les conditions de santé et sécurité au travail, Les politiques mises en œuvre en matière de formation, Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets, L'impact territorial, économique et social de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement régional, L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale.

[4] Voir la liste des indicateurs environnementaux mentionnés en note de bas de page n°3 du présent rapport.

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 2015 figurant au chapitre 3 « Informations financières sélectionnées et autres données » du Document de Référence 2016 ;

- la comparaison des résultats du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2015 figurant au chapitre 9 « Examen de la situation financière et du résultat du Groupe » du Document de Référence 2016 ;

- les informations relatives à la trésorerie et aux capitaux propres du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 figurant au chapitre 10 « Examen de la situation financière et du résultat du Groupe » du Document de Référence 2016 ;

- les rapports spéciaux des commissaires aux comptes de la Société sur les conventions réglementées pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2015 figurant respectivement au chapitre 19 « Opérations avec les apparentés » du Document de Référence 2016 et du Document de Référence 2015 ;

- 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 ;

- les états financiers consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2015 ainsi que le rapport d'audit correspondant des commissaires aux comptes de la Société, tels qu'ils figurent au chapitre 20 « Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats du Groupe » du Document de Référence 2015.

II – Table de concordance du Rapport financier annuel prévu par l'article L. 451-1-2, I, du Code monétaire et financier

Le présent document de référence est également constitutif du rapport financier annuel devant être établi et publié par toute société cotée dans les quatre mois de la clôture de chaque exercice, conformément à l'article L.451-1-2, I, du Code monétaire et financier et à l'article 222-3 du règlement général de l'AMF. Afin de faciliter la lecture du document de référence, la table de concordance ci-après permet d'identifier les éléments d'information afférents à ce rapport.

Rapport financier annuel	Chapitres / Sections du document de référence
Comptes annuels	20.1.3
Comptes consolidés	20.1.1
Rapport de gestion	Cf. table de concordance ci-dessous

Attestation du responsable du rapport financier annuel	1.2
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	20.1.4
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	20.1.2
Honoraires des commissaires aux comptes	20.2

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	14.1.1
Rémunérations des mandataires sociaux et dirigeants	
Rémunérations des mandataires sociaux et dirigeants	15
Détail sur les engagements de retraite (autres que les régimes de retraite de base et les régimes de retraites complémentaires obligatoires) et les autres avantages versés au titre de la cessation de fonctions en tout ou en partie sous forme de rente, lorsque ces engagements sont à la charge de la société	N/A
Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise	
Informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité	8.2, 17 et Annexe III
Indicateurs clés de performance de nature non financière, notamment	8.2, 17 et Annexe III

en matière environnementale et sociale	
Informations sur les installations classées en catégorie SEVESO « seuil haut »	N/A
Autres informations juridiques et fiscales	
Dividendes distribués	20.3
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs	10.5.1 et 20.1.1 (Note 4.8)
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	N/A
Dépenses somptuaires	N/A
Information sur la réintégration des frais généraux dans le bénéfice imposable	N/A
Tableau des résultats des cinq derniers exercices	20.4